

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Основы менеджмента и маркетинга

Направление подготовки (специальность) 35.03.06 «Агроинженерия»

Профиль образовательной программы Технический сервис в АПК

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1 Лекция №1 Управление персоналом.....	3
1.2 Лекция №2 Изучение рынка в теории маркетинга.....	11
2. Методические материалы по выполнению лабораторных работ.....	22
2.1 Лабораторная работа № ЛР-1 Руководитель в системе управления.....	22
2.2 Лабораторная работа № ЛР-2 Совершенствование системы управления.....	23
2.3 Лабораторная работа № ЛР-3 Маркетинговые мероприятия в деятельности фирмы.....	24

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Управление персоналом»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие управленческого решения, его типы.
2. Процесс разработки и принятия управленческих решений.
3. Управленческие кадры, их социально-экономическая роль.
4. Система работы с кадрами. Подбор и расстановка управленческих кадров.

1.1.2 Краткое содержание вопросов

1. Понятие управленческого решения, его типы

Основная цель деятельности руководителя — интеграция усилий работников аппарата управления для принятия и реализации решений, воздействие через аппарат на весь коллектив предприятия с тем, чтобы выполнить поставленные задачи. Это требует от руководителя умения определять ключевые, стратегические, перспективные участки, «узкие места» производства и уделять им особое внимание.

В деятельности руководителя  необходимо органическое соответствие выполняемых им функций, прав, полномочий и ответственности. Важно на всех уровнях управления четко определить соотношение прав и ответственности. Большие права при малой ответственности создают условия для административного произвола, субъективизма, необдуманных решений. При большой же ответственности и малых правах даже самый старательный работник нередко оказывается бессильным и спросить с него в полной мере за порученное дело трудно.

Труд руководителя включает решение служебных, социальных, воспитательных и организационно-управленческих вопросов. Руководитель организует работу управленческого аппарата, с его помощью — деятельность коллектива и, естественно, свой собственный труд.

Категория власти , а также существование ее основных форм лежат в основе ряда закономерностей теории управления, в частности в социологии и психологии управления. Властные регуляторы управленческой деятельности определяют стиль управления. Главный критерий, заложенный в самой сути управления, заключается в формах реализации руководителем своих полномочий. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия и типы власти, используемой им, решающим образом влияют на манеру его поведения, на стиль управления.

Под стилем управления  понимаются стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, методов решения типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления, называется стилем работы руководителя.

Стиль руководства в управлении  — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Характеристика различных стилей руководства приведена в таблице 1.

Таблица 1

Стили руководства и их характеристика

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный (директивный) стиль	
Деловые краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозой; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицание субъективны; эмоции в расчете не принимаются; показ приемов — неизвестны; система; позиция руководителя — единолично решает вопросы	Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме); определяются лишь непосредственные цели, дальние — не известны; голос руководителя — вне группы, держит дистанцию, не общителен,
Демократический (коллегиальный) стиль	
Инструкции в форме предложений; не сухая речь, товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты	Мероприятия планируются не заранее, а в группе, инициатива в руках подчиненных; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только

дискуссиями; позиция руководителя — внутри группы, распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	предлагаются, но и обсуждаются
Либеральный (нейтральный, попустительский) стиль	
Тон — конвенциональный; отсутствие похвалы, порицания; никакого сотрудничества; позиция руководителя — быть в стороне от группы, снять с себя всякую ответственность	Дела в группе идут сами собой; руководитель не дает указаний; предложения по разделам работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп

Авторитарный стиль работы отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоличию, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Авторитарный начальник придерживается мнения, что административные взыскания — лучший способ воздействия на подчиненных для достижения целей. Работает много и заставляет напряженно работать других. Может идти на риск, но расчетливо. Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что находит нужным, не считаясь с тем, что его требования нередко выходят за рамки собственно служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства. Склонен «подминать» под себя общественные организации, превращать их в простых исполнителей своей воли.

В общении с людьми подчас невыдержан, а то и груб (но не обязательно). Он может быть и благожелательным автократом — корректным, внимательно выслушивающим и взвешивающим идеи подчиненных, но пренебрегающим их мнением при принятии окончательного решения. Так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным.

Демократический стиль характеризуется сочетанием научных принципов руководства с максимальным использованием инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива.

Руководитель демократического стиля постоянно информирует сотрудников о состоянии дел и перспективах развития организации. При такой системе общения ему легко мобилизовать сотрудников на реализацию поставленных перед ними задач, воспитать у них чувство подлинных хозяев; функциональная деятельность руководителя удачно сочетается с его работой по воспитанию сотрудников, между ними укрепляется чувство доверия и уважения.

Демократический стиль отнюдь не затрудняет проведение единоличия и ни в коей мере не ослабляет власть руководителя. Скорее, наоборот, его реальная власть и авторитет возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима и ненужного «выпячивания» атрибутов административного воздействия, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

Либеральный (пассивный) стиль характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. Все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка. При либеральном руководстве значительно снижается объем и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем.

Либеральный руководитель склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность, зачастую идти на поводу у работников, предоставлять полную свободу, граничащую с попустительством. Либеральный стиль руководства отличают обычно отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны. Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных, не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами.

Как правило, он очень осторожен, возможно, по причине того, что не уверен в своей компетентности, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии. Непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение.

Изучение эффективности демократического, авторитарного и либерального стилей руководства показало, что практически во всех случаях сотрудники организации наиболее довлеют демократическим руководством, т.е. таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы и т.д. Этот стиль дает в конечном счете и наибольший эффект в производительности труда.

Следует отметить, что в чистом виде представители какого-либо стиля фактически не встречаются. Речь идет о тяготении руководителя к одному из стилей.

Выводы

- Руководство представляет собой процесс организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый официально назначенным руководителем.

- **Лидерство** — процесс организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером, определившимся в ходе спонтанно формирующихся межличностных отношений.
- Стиль руководства в управлении — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

2. Процесс разработки и принятия управленческих решений.

Понятие и природа управленческого решения

Среди множества проблем современного менеджмента одной из важнейших является разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Причем проблема эта не является чисто академической. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Среди основных признаков, которые применяются для построения типологии решений, выделяют такие, как степень разработки, степень обоснования, возможность реализации и степень достижение цели управленческого решения. Основные типы решений по указанным признакам и их краткая характеристика приведены в таблице.

Тип решения	Краткая характеристика
Запрограммированные решения	Принимаются с помощью стандартных процедур и правил
Незапрограммированные решения	Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений
Интуитивные решения	Основаны на чувствах и ощущениях человеком того, что эти решения правильные
Логические решения	Принимаются на основе знаний, опыта и логических суждений
Рациональные решения	Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
Допустимые решения	Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
Недопустимые решения	Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют одному или нескольким ограничениям
Неразумные решения	Решения, не приводящие к достижению цели управления
Удовлетворительные решения	Решения, приводящие к достижению цели управления
Оптимальные решения	Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

Наряду с рассмотренными выше существуют и другие признаки классификации управленческих решений. Например, по признаку инновационности рассматривают:

- **Рутинные решения** — это хорошо известные способы действий для разрешения возникшей проблемы. Они представляют собой лишь стандартную реакцию на типовую ситуацию и по сути своей решениями не являются.
- **Селективные решения** предполагают выбор одной альтернативы из определенного набора способов действий. В этом случае предполагается, что множество альтернатив задано и хорошо известно лицу, принимающему решение. От него требуется всего лишь выбрать одну из них.
- **Адаптивные решения** принимаются в условиях, когда ситуация изменяется и поэтому требуется некоторая модификация известных вариантов с учетом особенностей новой ситуации. Наиболее сложными являются
- **Иновационные решения**, которые принимаются в условиях, когда проблема не может быть решена с помощью известных способов действий или их модификаций и требует разработки принципиально новых решений,

не используемых ранее.
По масштабу изменений, вносимых в организацию, управленческие решения могут быть разделены на:
• **Ситуационные решения** не предусматривают каких-либо глобальных изменений и связаны с решением текущих проблем организаций.

• **Реорганизационные решения** подразумевают значительные изменения, например перестройку организационной структуры или выбор новой стратегии организации.

По времени действия выделяют:

• **Стратегические решения** направлены на достижение долгосрочных целей организации.

• **Тактические решения** обеспечивают выполнение стратегических и преследуют достижение среднесрочных целей организации.

• **Оперативные решения** принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации.

По содержанию все решения можно разделить на:

• **Разрешающие и запрещающие решения** — это управленческие решения типа «да» или «нет», которые просто дают «добро» или накладывают запрет на те или иные предложения по решению проблемы. В этих случаях руководитель сам ничего не предлагает, а выступает лишь в роли судьи, принимая или отвергая идеи других людей. В отличие от них.

• **конструктивные решения** предлагаются руководителем самостоятельно и отражают его активную позицию по отношению к решаемой проблеме.

По числу лиц, участвующих в принятии решения, выделяют:

• **Индивидуальные решения** принимаются руководителем организации единолично. Это не означает, что в процессе принятия решения не могут участвовать другие люди. Руководитель организации вправе выносить любые решения на обсуждение в группу, советоваться со своими подчиненными, привлекать к решению проблемы экспертов и аналитиков, но окончательное решение он принимает самостоятельно. В связи с этим индивидуальные управленческие решения иногда называют административными, которые, в свою очередь, делятся на партиципативные и авторитарные. В подготовке партиципативных решений участвуют все члены организации или группы. В отличие от них авторитарные решения подготавливаются и принимаются руководителем организации без учета мнений своих подчиненных. Однако весьма часто управленческие решения в организациях принимаются коллективно.

• **Коллективные решения** — это результат совместного интеллектуального труда группы людей. Такие решения принимаются с учетом интересов и позиций всех членов группы. Несомненное достоинство коллективных решений по сравнению с индивидуальными — более высокое качество и обоснованность, так как для их разработки используется гораздо больший объем информации. Однако процесс принятия коллективных решений занимает много времени и требует относительно больших затрат других ресурсов. Поэтому при выборе формы принятия управленческого решения — индивидуальной или коллективной — всегда необходимо искать компромисс между качеством этого решения и затратами ресурсов на его принятие.

Наконец, управленческие решения подразделяются на **типы в зависимости от сферы деятельности организации**, по поводу которой они принимаются. Например, по этому признаку можно выделить **производственные решения** (выбор технологии производства), **маркетинговые решения** (выбор рыночного сегмента), **финансовые решения** (выбор оптимального портфеля ценных бумаг), **решения по персоналу** (отбор и расстановка кадров) и многие другие.

Перечисленные типы далеко не исчерпывают всего многообразия управленческих решений. На самом деле практически невозможно отнести то или иное решение к одному из указанных «чистых» типов. В действительности все решения, принимаемые в организациях, являются комбинированными, т.е. находятся внутри некоторого диапазона или континуума, расположенного между «крайними» типами решений. Например, лишь немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Любое запрограммированное решение не исключает полностью личной инициативы руководителя, который может отклониться от стандартной методики, если посчитает

это необходимым. С другой стороны, даже в самых сложных ситуациях, возникающих впервые, могут оказаться полезными стандартные методики и правила выбора, применяющиеся ранее.

3. Управленческие кадры их социально-экономическая роль.

Процесс принятия решения и его структура

Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Главное, что должно заботить менеджера, не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс принятия решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур ППР.

- Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

- Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим, как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов. И доведение этих проблем до количественной определенности (структурообразование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы — установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются: низкие — прибыль, объем продаж, производительность труда, качество товаров и услуг; высокие — издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде, однако подобно тому, как различные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана и обычным переутомлением, и гипертонией), различные причины могут вызывать сходные организационные проблемы (низкое качество товара может быть следствием как изношенности оборудования, так и недостаточной квалификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

- Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

- Разработка альтернатив. Следующий этап — разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не

может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему, а помогают отсечь заранее непригодные альтернативы критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто встречаются ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны, и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

- Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на этапе 3. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения, руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда являются вероятностными. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Более подробно вопросы управления риском рассматриваются в теме 5.

- Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы ППР организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации (как было показано в теме 1) существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

- Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помочь и вносить определенные корректировки.

- Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, т.к. необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Технология разработки и принятия управленческих решений

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организаций, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Состав и последовательность операций процесса принятия решений были подробно проанализированы в теме 4. Здесь же будут подробно рассмотрены методы принятия управленческих решений.

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы их разработки и оптимизации, арсенал которых принято делить на два основных класса:

- методы моделирования;

- методы экспертных оценок.

4. Система работы с кадрами. Подбор и расстановка управленческих кадров.

Отбор и найм персонала

Методы отбора персонала

В центре отбора персонала лежит стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. С помощью методов отбора персонала специалисты должны сориентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое.

Эффективный отбор обуславливает создание позитивного имиджа организации для дальнейшего привлечения претендентов. Поэтому к осуществлению процесса селекции относятся ответственно, просчитывая его с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этической сторон, учитывая статус вакантного места. Для некоторых профессий процедура отбора гораздо сложнее, чем для других, и подготовка к ней проводится особенно тщательно. Чем более ответственна работа, чем большую ценность представляет для предприятия ее выполнение, тем более сложным бывает отбор. Претенденты на должность управленцев проходят несколько селекционных ступеней и оцениваются множеством людей (психологами, специалистами по персоналу, потенциальными начальниками, сотрудниками). Наоборот, производственные рабочие могут быть отобраны на основе бланка заявления и интервью с непосредственным начальником, либо через приглашение в рекламном объявлении. Есть предприятия и организации, которые «усеченному» отбору не доверяют и вне зависимости от статуса вакансии «утяжеляют» его, используя более широкий инструментарий.

Процедура отбора обычно состоит из нескольких методов, которые следуют пройти заявителям. При каждом методе отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Методы отбора персонала могут быть следующими:

- 1) предварительная отборочная беседа;
- 2) анкетирование;
- 3) собеседование;
- 4) тестирование;
- 5) проверки рекомендаций и послужного списка;
- 6) испытание;
- 7) оценка кандидатов.

Аттестация и этапы аттестации

Прежде всего, важно помнить, что в литературе по кадровому менеджменту понятие «аттестация» обычно применяется в качестве синонима более широкого понятия «оценка персонала», что, по сути, не совсем верно, поскольку в России аттестация в первую очередь представляет юридическое понятие, закрепленное в Трудовом кодексе РФ и иных нормативных актах, и достаточно жестко регламентирована. Тем не менее, поскольку по ряду причин в теории и практике российского менеджмента слово «аттестация» обычно используется в ином контексте, то далее мы будем также использовать его в качестве не юридического, а общеправленческого термина.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов: определение даты аттестации, подготовку сотрудника и руководителя, аттестационное собеседование и заполнение формы.

Личный план сотрудника. Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана — выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространеными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании (рис. 6.1). Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

Личные цели — это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей (МВО). Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются

им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Текущий контроль⁶. В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию (рис. 6.2⁷).

Социально-экономическая роль кадров.

Социально-экономические основы кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам владельцев предприятия или уже почти не отличающимся от этих интересов индивидуальным целям "уполномоченных" (менеджеров), которым владельцы поручили руководить предприятием. Если владельши являются, например, юридические лица, государство, общины или если предприятия представляют собой "коммунистическую собственность", то они, преследуя экономические цели, могут стремиться и к максимально возможному удовлетворению потребностей населения. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.

Под социальными целями следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии.

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляя большинства сотрудников.

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджера ориентированного на будущее, предусматривает осуществление ряда следующих мероприятий:

- непрерывное последовательное планирование;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях,
- Колличественное и качественное планирование должностей персонала.
- Структурирование и планирование расходов на персонал;
- введение в специальность;
- повышение квалификации, в рамках которого наряду с актуализацией профессиональных знаний предусматривается продление методического и социального обучения;
- языковый курс
- стабильные структуры окладов;
- гибкая система начисления надбавок.

Кадровой службе в настоящее время все больше приходится уделять тенденциям развития новых технологий и их требованиям к опережающей подготовке. Компетентность в области технологии также занимает 40% в общей структуре факторов конкуренции. Здесь учитывается и качество продукции и сроки разработки, и степень использования информационной технологии. Таким же образом оценивается роль кадров в принятии решений стратегических вопросов управления.

Важно учитывать, в какой мере руководящие кадры способны адаптироваться к экономической ситуации на внешнем рынке так и внутри предприятия. Основную роль при этом играют факторы обучения, сохранения и управления. В условиях жесткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития нужны в большом количестве универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой узкотехнической области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов.

Изменение подходов к оценке места и значения кадровой службы на современном предприятии обуславливает необходимость переосмыслиния и основных качеств руководителя кадровой службы: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным, с многосторонним образованием, способным к

размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, гуманистом, обладать интуицией. Он должен уметь слушать и внушать доверие. Происходят существенные перемены в функциях руководителя кадровой службы, которые включают такое направление как консультирование по вопросам развития предприятия новых тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее. Этот тезис усиливается еще и тем, что возрастает сложность производственной деятельности приводит к рельному износу рабочей силы — отставание знаний человека от современных требований, постоянно повышающихся в условиях научно-технической революции. Теоретики управления часто подчеркивают значение развития науки, уделяя при этом все большее внимание проблеме использования людьми своих знаний. Настойчиво выдвигается идея о том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а "нематериальные" элементы: творческий потенциал персонала и методы управления.

Профессиональными задачами руководителя кадровой службы считаются: развитие персонала, планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам. Высокие требования предъявляются и к референтам служб персонала. Они занимаются мероприятиями по подбору, расстановке и обучению кадров. Для этого они должны иметь разностороннюю подготовку, том числе и по коммерческим вопросам.

1.2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Изучение рынка в теории маркетинга»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Сегментация рынка и выбор сегмента.
2. Программа изучения потребителей и рыночной конъюнктуры. Методы исследования рынка.
3. Создание продукта и продвижение его на рынок.
4. Стратегия стимулирования сбыта продукта.

1.2.2 Краткое содержание вопросов

1.1 Маркетинговое понимание товара

Общепринятое определение товара - это продукт труда, произведенный для реализации (продажи).

Маркетинговая сущность товара несколько отличается от общепринятой. То, что принято называть товаром в общем смысле, в маркетинге называют продуктом. Продукт - это составная часть товара, ради которой был куплен товар. Продукт является основой формирования товара. Например, заменитель сахара - сахарин является продуктом. Для превращения продукта (в данном случае сахарина) в товар нужна, во-первых, поддержка. В группу поддержки продукта входят следующие элементы:

- все, что помогает сберечь потребительские свойства продукта, вплоть до момента продажи (консервация, упаковка, хранение);
- меры по обеспечению правильного использования продукта (инструкции, способ изготовления);
- сопутствующие продукты, без которых не может быть успешное использование основного продукта (аккумуляторы, шнуры для технически сложных продуктов).

Наконец, продукт вместе с необходимой поддержкой должен превратиться в товар при использовании инструментов маркетинга (дизайн, грамотная реклама, налаженный сбыт, эффективное обслуживание, прочная связь с общественностью, гибкая политика цен).

Таким образом, в целом формулу товара в маркетинге можно выразить следующим образом:

$$\text{Товар} = \text{Продукт} + \text{поддержка} + \text{инструменты}$$

В маркетинге дают следующее определение товару: товар - это набор свойств, которые обеспечивают человеку определенные выгоды за его деньги.

То есть с позиций маркетинга важным в товаре является его потребительская стоимость.

Следовательно, с позиций маркетинга предприятию - изготовителю необходимо проектировать свой товар на заранее выявленную целевую группу потребителей, то есть исходить из потребностей не «среднестатистического» покупателя, а определенной однородной группы.

1.2 Три уровня товара

Разработчику при создании товара нужно воспринимать идею на трех уровнях.

Первый уровень - замысел товара. На этом уровне речь идет еще не столько о реальном предмете или услуге, сколько о тех потребностях, которые будущий товар должен удовлетворить.

Например, косметика задумывается, как средство сделать человека внешне красивым, дрель - как средство производства отверстий и т.д.

Следующий (второй) уровень - предмет или услуга в реальном исполнении. На этом уровне товар должен обладать следующими характеристиками: набором необходимых свойств, уровнем качества, специфическим оформлением, марочным названием и специфической упаковкой.

Например, губная помада, дрели - это товары в реальном исполнении.

Последний (третий) уровень - товар с подкреплением. Это собственно товар с прилагающими к нему дополнительными услугами и выгодами, которые вместе и составляют подкрепление.

Это могут быть привлечения личного внимания к покупателям, доставка товара на дом, гарантия возврата денег и т.д.

Идея подкрепления товара заставляет деятеля рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара.

При таком подходе имеется возможность выявить и применить наиболее эффективные с точки зрения конкуренции способы подкрепления своего товарного предложения.

2. Классификация товаров

Товары классифицируют по различным признакам. Представляется, что следует остановиться на тех признаках, которые имеют непосредственное отношение к маркетинговой деятельности.

Во-первых, товары принято делить на потребительские (личного пользования) и производственного назначения. Процесс совершения покупок, их мотивы и характер потребления для этих укрупненных групп различен.

Решение о приобретении товаров личного пользования покупатель обычно принимает единолично, в крайнем случае, посовещавшись в семье. Что касается покупки товара производственного назначения, то здесь принимается коллегиальное решение, в выработке которого принимают участие профессионалы, находящиеся на разных административных уровнях.

Следовательно, маркетинговые программы по доведению товаров до потребителей и способы их реализации различны.

Важным с позиций маркетинга признаком характеризующим товары, является степень их долговечности. В зависимости от этого признака различают:

- товары длительного пользования: холодильники, станки, автомобили и т.д.;
- товары краткосрочного пользования продукты питания, косметика, моющие средства и т.д.

Маркетинговые особенности заключаются в следующем.

По товарам краткосрочного пользования при условии, что товар по качеству удовлетворяет покупателя, не требуется значительных усилий для формирования приверженности к марке и организации продажи.

Изделия же длительного пользования, и особенно производственного назначения, требуют больших усилий как в организации продажи, так и в формировании у клиента приверженности к марке.

2.1 Классификация потребительских товаров

Для потребительских товаров существенным признаком с точки зрения маркетинга являются потребительские привычки.

По этому признаку можно выделить товары повседневного спроса и товары пассивного спроса.

1. Товары повседневного спроса - товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой (хлеб, молоко, мыло и т.д.).

Из этой группы товаров следует выделить товары импульсивной покупки. Это товары, которые приобретаются без предварительного планирования. К ним необходимо привлекать внимание покупателей - или деликатно предлагать, или располагать на хорошо обозреваемом месте. Очень часто такие товары располагают рядом с расчетным узлом (шоколадные батончики, журналы и т.д.).

2. Товары предварительного выбора - товары, которые потребитель в процессе покупки, как правило, сравнивает между собой по различным потребительским свойствам (мебель, одежда,

радиоаппаратура и т.д.). Товары предварительного выбора целесообразно подразделить на схожие и несхожие, так как при их продаже требуются разные маркетинговые подходы.

Схожие товары - товары, которые покупатель рассматривает, как одинаковые по качеству, но отличающиеся друг от друга в значительной мере по цене. При продаже таких товаров продавец должен обосновать цену.

Несхожие товары - товары, резко отличающиеся по своим потребительским свойствам (цвет, фасон, вид и т.д.). При организации продажи этих товаров необходимо иметь широкий ассортимент, чтобы удовлетворить самые разнообразные вкусы, и держать штат хорошо подготовленных продавцов, которые могли бы дать необходимую консультацию.

3. Товары особого спроса - товары с уникальными свойствами или отдельные марочные товары, на приобретение которых покупатель готов затратить дополнительные усилия (автомобили, модные товары и т.д.). Организация продажи этих товаров не требует усилий, необходимо лишь оповестить о месте их продажи.
4. Товары пассивного спроса - товары, о которых покупатель не знает или знает, но не задумывается об их приобретении (энциклопедические словари, страхование жизни). Маркетинговые приемы при организации продажи данных товаров могут быть следующими: реклама и методы личной продажи.

2.2 Классификация товаров промышленного назначения

В зависимости от меры участия в производстве и относительной ценности, товары промышленного назначения делят на три группы:

Материалы и детали.

Капитальное имущество.

Вспомогательные материалы.

1. Материалы и детали.

К этой группе относят товары, которые полностью используются в изделии производителя. В свою очередь товары данной группы можно подразделить на две подгруппы:

а) сырье;

б) полуфабрикаты и детали.

Сырьем является сельскохозяйственная продукция (зерно, овощи, хлопок и т.д.) и природные продукты (рыба, лес, сырая нефть и т.д.).

Маркетинговые приемы с целью продажи товаров этой группы могут быть следующими. Продукты сельского хозяйства редко рекламируют и редко стимулируют их сбыт. Однако, время от времени производители проводят пропагандистские кампании за увеличение потребления своих продуктов. При покупке природных продуктов и материальных компонентов особое внимание уделяется цене и надежности поставщика.

При реализации комплектующих изделий основными маркетинговыми приемами являются цена и сервис.

2. Капитальное имущество.

Сюда относят товары, частично присутствующие в готовом изделии. Их обычно делят на две подгруппы:

а) стационарные сооружения;

б) вспомогательное оборудование.

Стационарные сооружения представляют собой строения (заводы, административные здания и т.д.) и стационарное оборудование (генераторы, подъемники и т.д.).

Маркетинговые мероприятия при организации продажи этой подгруппы: техника личной продажи, создание товаров по спецификациям и оказание послепродажных услуг.

Вспомогательное оборудование включает в себя движимое заводское оборудование (ручной инструмент, автопогрузчики и т.п.) и кабинетское оборудование.

При закупке вспомогательного оборудования основное внимание уделяется качеству, свойствам и цене товара, а также наличию системы сервиса. Продавец товаров данной подгруппы должен придавать большое значение штату продавцов.

3. Вспомогательные материалы и услуги.

Это объекты, которые вообще не присутствуют в готовом изделии. Вспомогательные материалы бывают двух видов: рабочие материалы (смазочные масла, писчая бумага и т.д.) и материалы для технического обслуживания и ремонта (краски, гвозди, щетки и т.п.).

При закупке вспомогательных материалов основное внимание уделяют цене товара и сервису.

Деловые услуги подразделяются на услуги по техническому обслуживанию и ремонту (мытье окон, ремонт пишущих машинок и т.п.) и услуги консультативного характера.

Услуги по техническому обслуживанию в основном осуществляются на договорной основе.

Что касается деловых услуг консультационного характера, то покупатель обычно выбирает поставщиков на основе их репутации и квалификации их персонала.

3. Основные элементы товарной политики

Товарная политика - это многомерная и сложная сфера деятельности, требующая принятия решений относительно ассортимента товаров, использования марочных названий, упаковки **и** услуг.

3.1 Формирование товарного ассортимента

Одним из важнейших элементов товарной политики является формирование ассортимента товаров. Сущность формирования товарного ассортимента заключается в том, что товаропроизводитель должен своевременно предлагать определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенных категорий покупателей.

Набор товаров, предлагаемых предприятием - изготовителем на рынке, называют ассортиментом.

Если у организации насчитывается несколько ассортиментных групп товаров, то говорят о товарной номенклатуре.

Товарная номенклатура - совокупность всех ассортиментных товарных групп, предлагаемых продавцом (например, моющие средства - первая группа, дезодаранты - другая группа, пеленки разового пользования - третья группа и т.д.)

Каждая группа состоит из товарных единиц. Товарная единица - это обособленная целостность, характеризующая показателями величины, индивидуальной характеристикой (например, стиральный порошок "Тайд" в мягкой упаковке, весом 0,5 кг, входит в ассортиментную группу "Моющие средства").

Товарная номенклатура характеризуется такими параметрами, как широта, насыщенность, глубина и гармоничность.

Широта товарной номенклатуры - общая численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой. Например, корпорация "Проктер энд Гэмбл"⁷ выпускает пять ассортиментных групп товаров (моющие средства, зубная паста, дезодоранты, пеленки разового пользования, кофе).

Насыщенность товарной номенклатуры - это общее число составляющих ее отдельных товаров.

Глубина товарной номенклатуры - это варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы (если зубная паста "Тлим" предлагается в трех разных расфасовках, то глубина ее предложения равна трем, но если она характеризуется еще двумя разными ароматами, то глубина ее предложения равна шести).

Гармоничность товарной номенклатуры - это степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их каналов распределения, конечного использования или иных показателей.

Так, ассортиментные группы корпорации "Проктер энд Гэмбл" гармоничны с точки зрения каналов распределения, то есть они проходят через одни и те же каналы распределения и менее гармоничны с точки зрения конечного использования, так как в большинстве выполняют различные функции при использовании.

Формирование ассортимента - непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта. Это проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношения между "старыми" и "новыми" товарами, товарами единичного и серийного производства, "наукоемкими" и обычными товарами, овеществленными товарами и или лицензиями и "ноу-хау". Целесообразно подчеркнуть, что управление ассортиментом товаров - неотъемлемая часть маркетинга. Если при планировании ассортимента допущены ошибки, то даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать их последствия.

3.2 Решения об использовании марок

Важным аспектом товарной политики является решение об использовании марок, так как представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость.

Необходимо различать понятия "товарная марка" и "товарный знак". Товарная марка - имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов.

Товарный знак - марка или ее часть, защищенные юридически. Примерами известных товарных знаков являются "Nike", "Coca-Cola". Товарный знак является той основой, на которую опирается реклама. Но одновременно для своего устойчивого функционирования, распознавания и хорошего запоминания он сам нуждается в рекламе. Основная задача владельцев марок - сделать все возможное для их признания. Сам по себе товарный знак мало что значит, и только соединившись с хорошо рекламируемым товаром, знак становится символом его качества. Существует несколько видов товарных марок, и компания должна решить, какую именно марку ей лучше использовать. Товарные марки делятся, прежде всего, на марки производителя (общенациональные марки) и частные марки. Марка производителя - это марка созданная или самим производителем, или взятая в аренду. Товары с этой маркой продаются по всему миру, например, всем известна марка производителя магнитофонов «Sony». Частная марка - это марка, созданная торговым предприятием. Она содержит название фирмы-производителя. Например, мужские рубашки, которые продаются в магазинах «Little Woods», могут иметь частную марку «Little Woods» и соответствующую этикетку. Товарные марки подразделяются также на групповые и индивидуальные.

Групповая марка - когда все товары продаются под одной маркой. Например, все кожаные изделия, выпускаемые компанией «Busby», продаются под маркой «Busby».

Индивидуальная марка - когда товару присваивается собственное имя, а не компании-производителя. Например, известные индивидуальные марки пива «Castec», «Lion» и «Nansa» выпускаются компанией «SA Breweries».

3.3 Решения относительно упаковка товара

Появившись в далекой древности, упаковка ныне превратилась в одно из действенных средств маркетинга, в один из элементов товарной политики. Хорошо спроектированная и качественно изготовленная упаковка создает для покупателей дополнительные удобства, а для изготовителей - дополнительные средства стимулирования сбыта товара. При создании упаковки необходимо исходить из ее основного назначения, которое состоит в следующем. Упаковка должна:

- предохранять товары от порчи и повреждений;
- обеспечить создание рациональных единиц груза для транспортировки, погрузки и выгрузки товаров;
- предоставить возможность формирования рациональных единиц для их складирования;
- обеспечить создание оптимальных по весу и объему единиц для продажи товара;
- быть важным носителем рекламы.

3.4 Решения относительно услуг для клиентов

Еще одним элементом товарной политики является организация сервиса для клиентов. Для различных товаров степень использования сервиса может быть далеко неодинаковой. Для одних товаров сервис может быть незначительным, а для других (машины и оборудование, бытовая техника, средства транспорта) может играть определяющую роль. Для таких товаров правильно организованный сервис, сопровождающий изделие на всем протяжении его жизненного цикла у потребителя, обеспечивает постоянную его готовность к нормальному потреблению и работоспособность.

При налаживании сервисной службы деятелю рынка предстоит принять следующие решения:

- какие услуги включить в рамки сервиса;
- какой уровень сервиса предложить;
- в какой форме предлагать услуги клиентам.

При этом они должны руководствоваться следующими принципами:

- максимальное соответствие сервиса требованиям потребителей и характеру потребляемых изделий;
- неразрывная связь сервиса с маркетингом;
- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, потребителей обслуживаемых продуктов.

4. Разработка новых товаров и подхода к этапам жизненного цикла товаров

Создание новых товаров и управление ими одна из сложнейших проблем фирмы. Вкусы покупателей, технологии производства, состояние конкуренции постоянно меняются. Фирма должна быть в курсе этих перемен и адекватно реагировать на них. За время своего существования на рынке товар проходит через определенные стадии жизненного цикла: внедрение, рост, зрелость и упадок. Фирма должна уметь эффективно организовать работу с существующими товарами на каждом из этапов их жизненного цикла. При этом перед ней возникает проблема замены стареющих товаров новыми. Создание новых товаров представляет собой длительный и сложный процесс, состоящий также из определенных стадий. Причем, каждая стадия требует тщательной проработки. Таким образом, перед фирмой встают две проблемы - проблема создания новых товаров и проблема успешной работы с товаром на всех этапах его жизненного цикла. Рассмотрим их более подробно.

4.1 Основные этапы разработки товара — новинки

Процесс разработки нового продукта в каждой компании проходит по-разному. Но существует несколько этапов, которые предстоит пройти всем. Эти этапы приведены на рис.

Формирование идей

Отбор идей

Разработка замысла и его проверки

Разработка стратегии маркетинга

Анализ возможностей производства и сбыта

Разработка товара

Пробный маркетинг

Разворачивание коммерческого производства

Модель процесса разработки нового товара похожа на воронку. Такая необычная форма иллюстрирует процесс фильтрации идей. Из множества появившихся идей, лишь небольшая их часть будет воплощена в новинке, и лишь немногие новинки завоюют себе место на рынке.

Какая же роль отводится маркетингу в процессе создания товара? Маркетинг должен сопровождать процесс создания товара от идеи до ее воплощения в изделие. С помощью маркетинга изучается, нуждается ли потребитель в данном товаре, что представляет собой потенциальный потребитель, на какой рынок можно рассчитывать при реализации замысла. Задача маркетинга заключается еще и в том, чтобы разъяснить потенциальным потребителям, какую пользу может принести им новая идея, воплощенная в создаваемом товаре.

Рассмотрим более подробно основные этапы разработки товара.

Формирование идей.

Идея товара - это общее представление о возможном товаре, который фирма по ее мнению могла бы предложить. Например, найден путь создания электромобиля, который может передвигаться со скоростью 50 км в час и проходить 10G км до очередной подзарядки. По предварительным оценкам эксплуатационные расходы электромобиля будут примерно вдвое ниже, чем у обычной машины.

Возможные источники возникновения идей. Внутренние источники:

- исследования, проводимые фирмой;
- производственные процессы;
- исследование рынка;
- торговые представители;
- деятельность по обслуживанию клиентов;
- предложения руководителей компаний;
- предложение сотрудников.

Внешние источники:

- товары конкурентов;
- пожелания клиентов;
- жалобы клиентов;
- мнения сторонних специалистов, консультантов;
- предложения поставщиков;
- тенденции на рынке.

Процесс формирования идей должен проводиться систематически, его цель заключается в выработке как можно большего числа идея.

Отбор идей.

Цель этого этапа сократить число идей и выделить наиболее перспективные идеи нового продукта. Задача фирмы- остановиться на одной перспективной идее.

Разработка замысла товара'

Замысел товара - проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями.

Пример: Замысел 1. Электромобиль средних размеров и средней стоимости на роль универсального семейного автомобиля.

Замысел 2. Малогабаритный автомобиль спортивного вида средней стоимости, рассчитанный на молодых людей.

Проверка замысла товара.

Проверка замысла товара предполагает выявление лучшего из вариантов замысла с помощью предполагаемых целевых потребителей. С этой целью, как правило, среди них проводятся анкетные опросы.

Разработка стратегии маркетинга.

Предположим, что по результатам опроса, наилучших результатов добился замысел 1. Теперь предстоит разработать предварительную стратегию маркетинга по выходу на рынок с конкретным электромобилем. Изложение стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой части дается описание величины, структуры и поведения целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, показателей объема продаж, доли рынка и прибыли на несколько ближайших лет. Во второй части изложения стратегии маркетинга даются общие сведения о предполагаемой цене товара, об общем подходе к его распределению и смете расходов в течение первого года. В третьей части изложения стратегии маркетинга содержатся перспективные цели по показателям сбыта и прибыли, а также долговременный стратегический подход к формированию комплекса маркетинга.

Анализ возможностей производства и сбыта.

Данный этап предполагает анализ намеченных контрольных показателей продаж, издержек и прибыли.

Разработка товара.

На этом этапе замысел товара должен превратиться в реальный товар. Начинается этап НИОКР. Рисунки, схемы, чертежи, описания превращаются в реальное физическое изделие. Создается прототип замысла товара, воплощающий в себе все необходимые функциональные характеристики и обладающий всеми расчетными психологическими характеристиками. Созданное изделие должно пройти проверку в лабораториях и в эксплуатационных условиях.

Испытания в рыночных условиях (пробный маркетинг).

Фирма выпускает небольшую партию товара, выбирает небольшую область рынка и направляет на него программу «маркетинг- микс». Становится очевидным, как клиенты воспринимают новый товар и маркетинговые усилия фирмы. Преимуществом такого подхода является то, если фирме придется вносить изменения в изделие, или маркетинговые программы, они будут не столь глобальными и сделать это будет намного проще и дешевле, чем после его запуска на весь рынок. Однако, существует опасность, если конкуренты узнают о новом товаре фирмы раньше, чем бы этого она желала, то утрачивается эффект внезапности. Именно поэтому некоторые предприниматели предпочитают «перескочить» через этот этап, опасаясь, что конкуренты скопируют их товар, и компания потеряет преимущество быть первой на рынке.

Разворачивание коммерческого производства.

На этом этапе фирма выводит новый товар на свой целевой рынок. При этом она должна решить когда, где, кому и как его предложить. Зачастую предприниматели выводят товар постепенно, поэтапно, внедряя его на различные части рынка. Последовательность внедрения зависит от ресурсов, возможностей фирмы и реакции конкурентов. Обязательно фирма должна отслеживать реакцию клиентов на новый товар, чтобы своевременно принимать адекватные меры.

Итак, мы подошли к следующей проблеме, проблеме управления товаром, связанной с его существованием на рынке.

4.2 Понятие жизненного цикла товара

Впервые концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) была опубликована американским маркетологом Т.Левиттом в 1965 г. Суть ее состоит в том, что товар живет на рынке определенное время, рано или поздно он вытесняется с рынка другими товарами. Время существования товара на рынке есть его жизненный цикл. Жизненный цикл товара включает в себя несколько этапов (стадий).

Жизненный цикл товара характеризуется колебаниями объема продаж (сбыта) и прибыльностью от его продажи во времени. Продолжительность самого жизненного цикла товара, количество стадий, их продолжительность не для всех товаров являются одинаковыми.

Большинство товаров, представленных на рынке, переживают типичный (традиционный) жизненный цикл (график).



Крива я традиционного жизненного цикла товара характеризуется не долговременным продвижением и ростом сбыта, достаточно продолжительным периодом зрелости и длительным спадом, который может длиться долгие годы.

Рассмотрим каждый этап ЖЦТ в отдельности.

1. Этап внедрения - период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выводению товара прибылей на этом этапе еще нет (если есть, то совсем незначительные).
2. Этап роста - товар получил признание, спрос на товар растет, предприятие начинает получать значительную прибыль.
3. Этап зрелости - период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Рынок насыщен, спрос стал массовым, покупки повторные. Прибыли стабилизируются или снижаются, в связи с ростом затрат на защиту товаров от конкурентов. Становится острее конкуренция в области цен аналогичных товаров, появляются оригинальные разработки конкурентов. Для удержания конкурентных позиций требуются улучшенные варианты товара, что в большинстве случаев отвлекает значительные средства и приводит к сокращению прибыли.
4. Этап упадка - период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей. Этому способствует успешная деятельность конкурентов, изменения в технологии, смела предпочтений потребителей. В качестве примера товаров, прошедших обычный цикл, можно привести дезодорант, телефоны с-наборным диском.

4.3 Разновидности ЖЦТ

Наряду с рассмотренным типичным ЖЦТ в рыночной практике имеются и некоторые особые случаи. Встречаются следующие разновидности:

- бум;
- удовольствие;
- товар с повторным ЖЦ;
- возобновление;
- гребешковая кривая;
- провал.

4.4 Факторы, оказывающие влияние на жизненный цикл товара

Продолжительность жизненного цикла товара, количество составляющих его стадий и их продолжительность зависят от многих факторов. Определяющими факторами являются сам товар, рынок и время выхода на него, маркетинговые мероприятия по управлению жизненным циклом товара.

1. Сам товар - сырьевые товары имеют более длительный жизненный цикл, готовые изделия - более короткий, а наиболее технические совершенные товары - очень короткий (2-3 года).
2. Рынок - жизненный цикл одного и того же товара на разных рынках неодинаково». На российском потребительском рынке он значительно более длительный, чем, например, в США, Японии-, Германии с их развитым конкурентным рынком.

Время выхода на рынок. Пример, в ряду причин, приведших к провалу на рынке автомобиля «Эдаэл» фирмы «Форд» было неудачное время выхода на рынок. Модель «Эдзел» появилась, когда в экономике (1957 г.) как раз наблюдался глубокий спад. Людям нужны были машины подешевле, и они начали покупать «Фольксвагены» и модель «Рамблер» корпорации «Америкэн моторс». «Эдзел» пал жертвой несовершенного планирования и неудачного выбора времени. Все это обошлось фирме «Форд» в 350 млн. долл. убытков.

Маркетинговые средства - с их помощью жизненный цикл товара на рынке может быть как продлен, так и сокращен. (Фирмы: «Макдоналдс», «Кока-Кола», «Проктер энд Гэмбл» с помощью маркетинговых средств в течение долгих лет удерживают свой товар на рынке).

4.5 Маркетинговые стратегии, используемые на разных стадиях жизненного цикла товара

Использование концепции жизненного цикла товара при разработке стратегии маркетинга сопряжены с определенными трудностями, поскольку стратегия является и причиной и следствием жизненного цикла товара. Текущее положение товара на рынке заставляет разрабатывать маркетинговые стратегии, наиболее приемлемые в данный момент цикла, а они, в свою очередь, оказывают влияние на эффективность товара, а следовательно, и на форму кривой его жизненного цикла.

И все же концепция жизненного цикла может помочь в разработке оптимальных маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла товаров.

Рассмотрим их.

1. Этап внедрения. Рынок еще не «созрел» для восприятия нового товара. Для маркетологов здесь широкое поле деятельности. Потребители должны получить максимальное количество информации о полезных свойствах нового товара, его преимуществах и пользе для покупателя. На этапе внедрения необходимо:
 - информировать потенциальных потребителей о новом, неизвестном им товаре;
 - побудить их к опробованию;
 - обеспечить этому товару распространение через предприятия розничной торговли.
2. Этап роста. Фирме выгодно продлить этот этап. Каким же путем этого можно добиться? Для этого фирма может использовать несколько стратегий:
 - повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить ее новые модели;
 - проникнуть на новые сегменты рынка;
 - использовать новые каналы распределения;
 - усилить рекламу, переориентировать часть рекламы с распространения осведомленности о товаре на стимулирование его приобретения;
 - своевременно снизить цены для привлечения дополнительного числа покупателей.

Пример: Фирма «Кока-Кола» в летний в период для стимулирования сбыта снижает цены на свою продукцию, это привлекает дополнительных покупателей, в продажа возрастает. Также фирма

постоянно стремиться обновить свой ассортимент, она периодически внедряет новые виды напитков (яблочная фанта, 100% натуральный сок), изменяет объем бутылок. Даже придумала-ненавязчивую рекламу: «0,33 - выпей до дна, 0,5 - возьми с собой, 2 л - выпей вместе с друзьями». Стремясь быть ближе к потребителю., фирма использует передвижные автоматы по продаже газированных напитков в разлив.

3. Этап зрелости. На данном этапе рекомендуются следующие маркетинговые стратегии:

- модификация рынка (отыскать новых пользователей, новые сегменты, перепозиционировать товар);
- модификация товара, которая предполагает:
 - а) улучшение качества товара,
 - б) улучшение свойств товара (придать товару свойства, делающие его более универсальным, более безопасным и более удобным),
 - в) улучшение внешнего оформления.
- усилить рекламу и прибегнуть к активным приемам стимулирования сбыта.

В перечисленных направлениях много делает фирма «Сони».

4. Этап спада. На данном этапе возможны следующие варианты стратегий.

Во-первых, можно попытаться продлить жизнь стареющему товару за счет интенсивной рекламы, изменения его упаковки, маневренности цен, реорганизации системы сбыта.

Во-вторых, можно опереться на приверженных этому товару потребителей, допродаивать товар и «выжить» всю оставшуюся прибыль, резко сократив производство и сбыт.

В-третьих, можно прекратить выпуск товара. Снять его с продажи. Сначала снимают с продажи самые неходовые товары.

5. Конкурентоспособность товара

5.1 Понятие и условия конкурентоспособности товара

Процессу планирования производства и реализации товаров должна предшествовать очень важная стадия обоснования нужности этого товара и определения его конкурентоспособности, на рынке.

Рыночное пространство - это сфера, взаимодействия субъектов рынка. Каждый из субъектов рынка, стремится занять определенное место в этом рыночном пространстве и обеспечить себе экономическое выживание и процветание. Это порождает конкурентную борьбу между ними. Конкуренция - это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров и услуг. Предметом конкуренции является товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя и его деньги.

Объектом конкуренции становится покупатель, за расположение которого борются на рынке противоположные стороны.

Для того, чтобы выстоять в конкурентной борьбе, предприятию необходимо создавать конкурентоспособный товар и постоянно вести замеры степени его конкурентоспособности.

В мировой практике используется оценка конкурентоспособности, включающая три этапа.

1. Анализ рынка и выбор наиболее конкурентного товарного образца. Образец должен принадлежать к той же группе товаров, что и анализируемое изделие. Параметры товара-образца должны рассматриваться в динамике. Фактор времени в рыночных условиях является очень важным.
2. Определение набора сравнительных параметров двух товаров и их количественная оценка. Данная работа выполняется экспертами.
3. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности, который определяется по формуле:

$$K = Im / I\mathcal{E},$$

где Im - параметрический индекс, оценивающий степень удовлетворения потребностей покупателей.

$I\mathcal{E}$ - экономический индекс, оценивающий экономические параметры.

Соотношение обоих этих сводных индексов дает интегральный показатель относительной конкурентоспособности (K) сравниваемого товара и образца:

При $K > 1$ - товар фирмы превосходит по конкурентоспособности образец.

При $K = 1$ - находится на одинаковом уровне.

При $K < 1$ - товар фирмы неконкурентоспособен по отношению к образцу.

Задача фирмы получить $K > 1$. Как же этого добиться, что составляет основу конкурентоспособности товара? Как мы уже видели, оценка конкурентоспособности товара производится путем сравнения товара фирмы с товаром - конкурентом. Сравнение производится по группам потребительских и экономических параметров.

В группу потребительских параметров, используемых при оценке конкурентоспособности входят параметры назначения эргономические, эстетические и нормативные.

Параметры назначения характеризуют область применения продукции и функции, которые она должна выполнять-

Эргономические параметры показывают продукцию с точки зрения ее соответствия свойствам человеческого организма при использовании и ремонте.

Эстетические параметры характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, совершенство производственного исполнения продукции и стабильности товарного вида.

Нормативные параметры отражают свойства продукции, которые регламентируются обязательными нормами, стандартами и законодательством на рынке, где эту продукцию предполагается продавать.

Экономические показатели конкурентоспособности характеризуют суммарные затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного товара. Они состоят из расходов на покупку (продажная цена) и расходов, связанных с затратами на эксплуатацию изделия в период срока его службы (ремонт, уход, покупка запасных частей и т.д.) Сумма общих расходов является для покупателя ценой удовлетворения потребности (ценой потребления). Сумма затрат, связанных с эксплуатацией изделия может значительно превысить его продажную цену, например, для грузового автомобиля в 5-6 раз, пассажирского самолета- в 7-8 раз.

Как правило, наиболее конкурентоспособным является товар, у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у покупателя, а не тот, за который просят минимальную цену. Но, этот экономический показатель при всей его важности не исчерпывает полностью понятия конкурентоспособности.

Следует также отметить, что при оценке конкурентоспособности товаров недостаточно производить сравнения только их параметров между собой.

При оценке конкурентоспособности необходимо определить, насколько имеющиеся у конкурентов и проектируемые фирмой товары соответствуют потребностям потребителей по сравниваемым параметрам

С точки зрения потребителя условие конкурентоспособности принимает вид:

$$\mathcal{E}_n = P / e \rightarrow \max, \text{ где}$$

e

\mathcal{E}_p - эффективность потребления;

P - суммарный полезный эффект;

e - полные затраты на приобретение и использование.

Данное условие заключается в наибольшем эффекте потребления товара при наименьших затратах.

Иногда для успешной предпринимательской деятельности не обязательно товар должен обладать самым высоким техническим уровнем. Может быть ситуация, когда изделие, отвечающее с технической точки зрения моровым образцам, не находит активного сбыта на конкретном рынке, то есть, не имеет должной конкурентоспособности.

Пример. Американская компания «Ксерокс», производящая множительную технику, потеряла часть своего внутреннего рынка. Это произошло не из-за низкого технического уровня выпускаемой продукции. В борьбе за американского потребителя победили японские конкуренты, которые во - время отреагировали на изменение запросов потребителей. Тщательно изучив нужды потребителей, японские фирмы «выбросили» на рынок США компактные аппараты, умещающиеся на обычном столе. Эти изделия не имели технических преимуществ, но они были удобны в эксплуатации, ориентированы на выполнение одной, важной в то время для потребителя функции - размножение документов, ориентация была сделана на мелкий бизнес.

Итак, конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, четко привязанная к рынку и времени, выражая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение. Это способность товара соответствовать ожиданиям потребителей, способность товара быть проданным.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

2.1 Лабораторная работа №1 (2 часа).

Тема: «Руководитель в системе управления»

2.1.1 Цель работы:

Овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбора методов, помогающих принимать обоснованные решения разных видов проблем.

2.1.2 Задачи работы:

1. Выполнить задание 1, письменно ответить на вопросы.
2. Выполнить задание 2, письменно ответить на вопросы.
3. Выполнить задание 3, письменно ответить на вопросы.
4. Выполнить задание 4, письменно ответить на вопросы.
5. Обосновать ответ.

2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе: задания, рабочая тетрадь, ручка.

2.1.4 Описание (ход) работы:

Ситуация 1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало процедуры действий в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление тактов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения - ведь для успешной работы магазина от него требуется взвешенный подход к проблемам.

Ситуация 2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. Это может касаться руководителя, отвечающего за контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер отвечает за применение здоровой, эффективной и способной приспособливаться к обстоятельствам системы руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, и задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но и использует для определения соответствующего образа действия «чувствую» ситуацию. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах - касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерно умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации. Например, работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание

искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Задание 1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

Задание 2. Вспомните или придумайте пару примеров, на которые у Вас уже имеются готовые ответы, «программы», но которые когда-то доставили Вам массу беспокойства, когда Вы впервые столкнулись с ними. Попробуйте припомнить этапы развития этих двух «программ». Пришлось ли Вам впоследствии воспользоваться этими «программами»? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

Задание 3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- 1) прием сотрудника на вакантную должность в Вашем отделе;
- 2) покупка или аренда помещения (здания) для осуществления Вашей производственной деятельности;
- 3) поиск путей достижения 10-процентного роста прибыли на Вашем предприятии.

Задание 4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов - составлением «списков» возможных решений, построением «дерева решений» и изображением причинно-следственных связей.

2.2 Лабораторная работа №2 (2 часа).

Тема: «Совершенствование системы управления»

2.2.1 Цель работы:

Практически выполнить тест «Разработка алгоритма процесса принятия конкретного управленческого решения».

2.2.2 Задачи работы:

1. Письменно ответить на вопросы 1-7.
2. Письменно проанализировать целесообразность выбора топ-менеджера с точки зрения уровней принятия решений.
3. Обосновать ответ.

2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе: задания, вопросы, рабочая тетрадь, ручка.

2.2.4 Описание (ход) работы:

Вопросы:

1. Какие уровни принятия решений Вы знаете?
2. Вставьте слово в предложение: «Неукоснительное следование процедуре характерно для принятия решений на _____ уровне».
3. Верно ли, что адаптационный уровень - это самый высокий уровень?
4. Уберите ключевой навык, не характерный для селективного уровня:
 - установление целей;
 - планирование;
 - творческое управление;
 - анализ развития;
 - анализ информации.
5. Назовите авторов классификации управленческих решений (с точки зрения управленческих навыков).
6. Что в Вашем понимании означает «творческое управление»?

7. Ситуация: предприятие открывает филиал в другом городе, где недостаточно изучены все факторы, влияющие на деятельность; топ-менеджер предприятия назначает на должность руководителя филиала человека, который:
 - регулярно следует принятому распорядку дня;
 - умеет спокойно убедить своих детей-подростков в необходимости выполнения работы по дому;
 - с толком и расстановкой подходит к каждой предложенной задаче на работе и дома.

Письменно проанализируйте целесообразность выбора топ-менеджера с точки зрения уровня принятия решений.

2.3 Лабораторная работа №3 (2 часа).

Тема: «Маркетинговые мероприятия в деятельности фирмы»

2.3.1 Цель работы:

Развитие способностей в области анализа и проведения изменений на различных уровнях организации.

2.3.2 Задачи работы:

1. Письменно ответить на вопросы 1-5, обосновать ответ.
2. Придерживаться порядка выполнения работы.
3. Письменно проанализировать ситуацию «Смогут ли информационные технологии помочь А&Р?»

2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе: задания 1-6, вопросы, рабочая тетрадь, ручка.

2.3.4 Описание (ход) работы:

Задание 1. Объясните, почему изменения внешних факторов должны приводить к переменам в организации. Приведите конкретные примеры.

Задание 2. Прочтите и выберите для анализа одну из предложенных ниже ситуаций.

Задание 3. Опишите:

- изменения, произошедшие в данной компании;
- источники возможного или возникшего сопротивления;
- сдерживающие и движущие силы (определите, внутренние или внешние причины их вызвали, постройте диаграмму);
- факторы, влияющие на выбор стратегии проведения изменений;
- стратегию проведения изменений, выбранную фирмой;
- стратегию преодоления сопротивления, принятую фирмой;
- этап проведения изменений, на котором находится фирма.

Задание 4. Проанализируйте и оцените действия руководства организации по проведению данных изменений. Отметьте достоинства и недостатки выбранной стратегии.

Задание 5. Предложите собственный вариант проведения изменений в условиях, сложившихся на данной фирме.

Задание 6. Вспомните и опишите перемены, которые произошли у Вас на работе. Желательно, чтобы эти перемены затрагивали каким-то образом Ваши интересы и были уже частично или полностью реализованы. Определите уровень этих изменений, для чего ответьте на следующие вопросы:

1. Какие это были перемены?
2. Почему эти перемены были необходимы?
3. Кто был их инициатором?
4. На кого они оказали воздействие и каким образом?
5. Какое сопротивление наблюдалось этим переменам?
6. Как претворялись в жизнь эти перемены (обсуждение, принуждение и т. д.)?
7. Каков их успех (неудача) и почему?

Порядок выполнения работы:

1. Каждый студент самостоятельно выполняет задание 1.
2. Подгруппы (2 - 3 студента) выполняют задания 2-5 для выбранной ситуации.
3. Оформляется отчет: результаты выполнения индивидуального задания представляет каждый студент, результаты работы подгруппы оформляются в виде общего отчета.
4. При подготовке к защите выполненной работы следует ответить на контрольные вопросы.

Вопросы:

1. Почему организация должна осуществлять изменения?
2. Что может служить причиной изменений в организации?
3. Какие существуют стратегии преодоления сопротивления изменениям?
4. Какие существуют стратегии осуществления изменений?
5. Охарактеризуйте этапы проведения нововведений.

Ситуация: «Смогут ли информационные технологии помочь A&P»

Одна из старейших американских розничных сетей по торговле продовольствием ставит 250 млн. долл. на то, что передовая технология и квалифицированные кадры смогут восстановить падающую прибыль компании.

Компания со 142-летней историей (ее официальное название — The Great Atlantic & Pacific Tea) поставила свое будущее в зависимость от проекта полной реструктуризации систем и цепочек поставок стоимостью 250 млн. долл., который рассчитан на четыре года. Ожидается, что к 2004 году будет обновлено 95% используемых сейчас приложений. Обремененная архаичной ИТ-инфраструктурой и теснимая новыми компаниями (такими, как Wal-Mart, клубные дисконтные магазины и круглосуточно работающие торговые точки), A&P может сделать только одно — взять и ликвидировать допотопные системы и старые методы ведения бизнеса.

Компанию ждет тяжелая борьба: идет подготовка к внедрению системы класса ERP (enterprise resource planning — «планирование ресурсов предприятия»). Эта система должна обеспечить перерождение A&P из бакалейной лавки в высокотехнологичную компанию розничной торговли, способную выдержать нажим конкурентов. «По сути, это пари, — говорит Николас Айоли, старший вице-президент и директор информационной службы, приглашенный и компанией полтора года назад для руководства проектом. — Если мы хотим стать полноценными участниками рынка, нам нужно обогнать своих соперников. Речь идет о стратегических изменениях». В последнее десятилетие A&P пыталась сопротивляться натиску таких гигантов розничной продовольственной торговли, как Kroger, Safeway и Ahold USA (дочерняя компания голландского концерна Royal Ahold). Продажи не росли, на беспорядочный набор устаревших информационных систем никто не обращал внимания. В конце 80-х — начале 90-х годов компания совершила несколько крупных поглощений, которые были неудачными и оказали негативное влияние на размеры прибыли. В 1998 году генеральным директором стал Кристиан Хауб, 34-летний отпрыск семьи, владеющей немецкой фирмой Tengelmann Group (ей принадлежит 53-процентная доля участия в капитале A&P). Он с оптимизмом объявил о «великом обновлении», ликвидировал более 100 торговых точек и открыл супермаркеты. Однако не получилось ни быстрого обновления, ни великих результатов, которых ждали на Уолл-стрит, и вскоре Хауб принял решение о всеобъемлющей ревизии хромающей системы поставок, причиной сильного отставания которой являлись устаревшие технологии и неэффективные бизнес-процессы.

A&P, владеющая 750 магазинами в США и Канаде и объединяющая известные торговые сети A&P, Food Emporium и Waldbaum, далеко не одинока в стремлении осуществить значительные инвестиции в ИТ для спасения своего бизнеса. Компании обрабатывающей промышленности и авиатранспорта также предпринимают масштабные усилия в сфере ИТ для того, чтобы стать ближе к клиентам и перевести функционирование своих цепочек поставок в Web-измерение. Как считает Айоли, розничная продовольственная торговля, для которой характерны крайне низкая маржа и обостряющаяся конкуренция, может получить от внедрения интегрированной системы ERP более значительный экономический эффект в сравнении с другими отраслями. В то же время столь сложный ИТ-проект в условиях отрасли, которую традиционно относят к низкотехнологичным, весьма рискован.