**Лекция 1. Понятие и сущность маркетинга. 7 идей, заложенных в понятие маркетинг.**

Цель: Изучить предпосылки возникновения маркетинга, этапы, понятие и сущность маркетинга

1. Предпосылки возникновения маркетинга
2. Этапы развития маркетинга
3. Понятие и сущность маркетинга
4. Принципы маркетинга
5. Цели и задачи маркетинга
6. Функции маркетинга

**1.Предпосылки возникновения маркетинга**

Маркетинг как концепция управления действиями субъектов рынка в условиях конкуренции приобрел свою известность в мировом масштабе благодаря его эффективному применению как в коммерческой, так и некоммерческой сферах. Выделившись в самостоятельную науку в начале прошлого **XX**в., он обоснованно занял свое место в ряду достижений экономических наук и практики бизнеса. Успешная деятельность каждого субъекта рынка в конкурентной среде позитивно воздействует на общее благосостояние, что во многом зависит от результативного маркетингового управления соответствующих объектов.

Предпосылками возникновения маркетинга в конце XIX в. были «дикий рынок» (неорганизованная конкуренция, игнорирование потребностей потребителя, концентрация промышленного и торгового капитала, монополия и т. п.) и антимонопольное законодательство, т. е. государственное регулирование рынка.

В 1902 г. вводится преподавание маркетинга как науки в университетах США.

1910 – 1920 гг. ознаменованы началом разработки стройной теории об инструментах регулирования рынка.

Первоначально предполагалось организовать систему рыночного сбыта на научных основах, которая получила название дистрибуция. **Дистрибуция** – это распределение на рынке. В ходе своего развития теория начинает охватывать процесс продвижения товара, изучение спроса и его удовлетворение и т. д. И поэтому в начале 1920-х гг. экономистом А. Коксом было предложено другое название – «маркетинг».

**2. Этапы развития маркетинга**

Этапы развития маркетинга как науки тесно связаны с этапами развития рынка и рыночной ориентацией деятельности фирмы.

**Первый этап** связан с ориентацией на производство (длился примерно до 1930-х гг.), т. е. деятельность фирмы направлена на использование производственных возможностей. Так, в это время спрос намного превышает предложение и поэтому любой производитель может продать свой товар (важную роль играет количество товара, а не его качество). Существует конкуренция между покупателями.

Другой характерной особенностью данного периода времени является монопольный рынок. В определенный момент монополия конкретного товара становится тормозом развития своего рынка, поэтому либо вмешивается государство (антимонопольная политика), либо фирма вынуждена переориентировать свою деятельность, препятствуя падению покупательского спроса. В результате появляется маркетинговая концепция совершенствования производства, где основной недостаток – узость товарного ассортимента. Данное направление применяется при производстве товаров массового спроса. В конечном итоге предложение начинает превышать спрос, возникает ситуация изобилия товаров. В 1929 – 1931 гг. наличие перепроизводства показывает, что недостаточно произвести товар, надо уметь его реализовать.

**Второй этап** связан с ориентацией на сбыт (1930 – 1959 гг.). Главной идеей этой концепции являлось то, что необходимо прилагать значительные усилия по сбыту, чтобы товар пользовался спросом. Фирмы стали применять различные методы реализации своей продукции – от агрессивных (принуждения к разовой покупки) до ориентации потребителя на долговременные покупки. Хорошо организованное производство и разветвленная сеть сбыта дает приоритет более дорогим или менее качественным товарам. Задачей производителя было произвести как можно больше товара и как можно изощреннее его продать. Все это привело к тому, что рынок перенасытился узким товарным ассортиментом, а усиление конкуренции заставило компании применять концепцию «совершенствование товара». Суть – товар будет пользоваться спросом, если он хорошего качества, а следовательно, ключ к успеху – постоянное совершенствование качества выпускаемого продукта. Недостатками являются: высокая цена, «увлеченность» фирмы своим товаром и многие другие.

В последующем появляется «потребительская концепция» (конец 1970-х гг.), основанная на желаниях и предпочтениях потребителя. И сбыт будет успешен, если производству предшествует изучение конъюнктуры и потребностей рынка. Ориентация фирмы на сиюминутные потребности индивидуума часто противоречили долгосрочному благосостоянию всего общества, что привело к необходимости ориентации на социально-этический маркетинг (1980-е гг.) данная концепция характерна тем, что если производство товара вызывает негативные процессы в природе или каким-то образом вредит обществу, то такое производство должно быть ликвидировано или модифицировано. Все это возможно лишь в обществе с развитым рынком, прошедшим многолетний этап массовой ориентации на маркетинг.

Каждая из вышеперечисленных концепций имеет свои плюсы и минусы. Соединить конструктивные элементы попыталась концепция маркетинга, предложенная Дж. Маккарти. Эта система включает в себя**пять направлений рыночной деятельности фирм:**

1) продавцы и покупатели (people);

2) товар (product);

3) цена (price);

4) стимулирование сбыта (promotion);

5) позиционирование товара на рынке (place).

Концепция возникла в 1960-х гг. как реакция на принятие однозначного маркетингового решения.

**3. Понятие и сущность маркетинга**

**Маркетинг** (от англ. market – «рынок») – это оригинальное единство строгой науки и умение эффективно работать на рынке.

**Маркетинг** – это единый комплекс организации производства и сбыта товара (услуги), направленный на выявление и удовлетворение потребностей конкретной группы потребителей с целью получения прибыли.

Маркетинг сравнительно молодая наука (около ста лет), но это не означает, что до признания данной науки никто не использовал ее методы. В основном это происходило на подсознательном уровнем: с момента появления товара и рынка каждый торговец был заинтересован в том, чтобы продать свой товар, используя различные попытки его продвижения (реклама, исследование покупателей и т. д.). Естественно, это все было на примитивном уровне. И лишь в последние десятилетия в науке управления появилось новое, с четко обозначенными границами, функциями, целями, методами течение под названием «маркетинг». Данный термин появился впервые в начале ХХ в. в США, а спустя всего лишь 15 – 20 лет он проник и начал активно использоваться и развиваться во многих странах мира.**Свое развитие маркетинг начинает в 1960 – 1970 гг., влияние на это оказывают как внешние, так и внутренние факторы:**

а) возросший уровень жизни;

б) увеличение части располагаемого дохода;

в) повышение качества предоставляемых услуг социальной сферы;

г) развитие систем сообщения (люди активно начинают путешествовать, привозя с собой не только новые товары, но и новые потребности);

д) желание с пользой для себя проводить свое свободное время.

В связи с этим предприниматели начинают исследовать данные факторы с целью совершенствования своих товаров, увеличение продаж и максимизации прибыли. В эти маркетинговые программы фирмы закладывают мероприятия по улучшению качества товара, его ассортиментных групп, исследование покупателей, потенциальных конкурентов, задачи ценовой политики, способы и приемы увеличения спроса и многое другое.

Маркетинг является своеобразной философией производства, которая постоянно подчинена рынку, политическим, экономическим и социальным воздействиям. При правильном «понимании окружающей среды», умении быстро реагировать на рыночные изменения, умение принимать гибкость в решении стратегических и тактических задач маркетинг может стать фундаментом для долгосрочной и прибыльной деятельности любой фирмы.

В самой сущности маркетинга заложены определенные понятия: потребность (нужда), запрос (спрос), товар и обмен. Исходной составляющей природы человека является нужда: нужда в пище, одежде, тепле, безопасности и прочее, т. е. **нужда**– это ощущение человеком нехватки чего-либо. А вот нужда, принявшая специфическую форму под воздействием уровня культуры и личности индивида, называется потребностью. Потребности безграничны, и поэтому человек выбирает только те, которые позволяют ему его финансовые возможности. Мир товаров и услуг призван удовлетворять человеческие потребности.

Потребность, подкрепленная покупательской способностью, называется спросом. Спрос – величина изменяемая. На него влияют такие факторы, как уровень цен, уровень доходов, мода и многие другие.

**Товар** – это то, что может удовлетворить потребность (нужду) и предлагается рынку с целью продажи.

**Обмен** – это акт получения чего-либо взамен на что-либо.

Коммерческий обмен двух сторон ценностями есть сделка.

**Для совершения сделки необходимо наличие некоторых условий:**

а) наличие объектов сделки;

б) наличие субъектов сделки;

в) определение условий совершения сделки;

г) определение времени и места совершения сделки.

Любая сделка происходит на рынке. В современном обществе рынок – не обязательно физическая величина (место).

Отсюда **роль маркетинга для экономики** – это повышение торгово-рыночной эффективности.

**4. Принципы маркетинга**

Одной из основ деятельности любого предприятия, работающего на принципах маркетинга, является девиз: «производить только то, что нужно рынку, что будет востребовано покупателем». Главной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей, что является сущностью данной науки. Отсюда вытекают **основные принципы**,которые **включают:**

1) достижение конечного оправданного результата деятельности фирмы;

2) завладение в долговременном периоде определенной долей рынка;

3) эффективная реализация товара;

4) выбор эффективной маркетинговой стратегии и политики ценообразования;

5) создание товаров рыночной новизны, позволяющих фирме быть рентабельной;

6) постоянно проводить исследования рынка с целью изучения спроса для дальнейшего активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей;

7) использовать комплексный подход к увязке поставленных целей с имеющимися ресурсами и возможностями фирмы;

8) поиск новых путей фирмы для повышения эффективности производственной линии, творческой инициативности персонала по внедрению нововведений;

9) повышение качества продукции;

10) сокращение издержек;

11) организовать поставку продукции фирмы в таком объеме, в такое место и время, которое более всего устраивало бы конечного потребителя;

12) отслеживать научно-технический прогресс общества;

13) добиваться преимуществ в борьбе с конкурентами.

Опыт и практика маркетинга четко обозначили, что применение только каких-то составляющих (изучение товара или изучение потребителей) не дает нужного результата. Лишь комплексный подход дает результат предприятию – позволяет выйти на рынок со своим товаром и быть прибыльным.

**5. Цели и задачи маркетинга**

**Маркетинг** – это общественная наука, поэтому затрагивает великое множество людей. В силу ряда причин (образование, социальное положение, религиозные убеждения и многое другое) отношение к данной дисциплине неоднозначно, порождая противоречия. С одной стороны, маркетинг – неотъемлемая часть жизни товара, с другой стороны – несет негативное восприятие: создание ненужных потребностей, развивает в человеке алчность, «атакует» рекламой со всех сторон.

Каковы же истинные цели маркетинга?

Многие считают, что главной целью этой науки является сбыт и его стимулирование.

П. Друккер (теоретик по проблемам управления) пишет так: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

Из этого вовсе не следует, что усилия по сбыту и стимулированию теряют свое значение. Скорее всего они становятся частью маркетинговой деятельности предприятия по достижению главной цели – максимизации продаж и прибыли. Из вышесказанного можно сделать вывод, что маркетинг – это такой вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение человеческих нужд и потребностей с помощью обмена.

Итак, основными целями маркетинга являются следующие.

**1. Максимизация**возможно высокого уровня потребления – фирмы пытаются увеличить свои продажи, максимизировать прибыль с помощью различных способов и методов (вводят моду на свою продукцию, намечают стратегию роста продаж и др.).

**2. Максимизация** потребительской удовлетворенности, т. е. цель маркетинга – выявить существующие потребности и предложить максимально возможный ассортимент однородного товара. Но так как уровень потребительской удовлетворенности очень трудно измерить, то и оценить маркетинговую деятельность по этому направлению сложно.

**3. Максимизация выбора.** Данная цель вытекает и как бы является продолжением предыдущей. Трудность в реализации данной цели заключается в том, чтобы не создать на рынке марочного изобилия и мнимого выбора. Да и некоторые потребители при избытке определенных товарных категориях испытывают чувство беспокойства и растерянности.

**4. Максимизация качества жизни.** Многие склонны считать, что наличие ассортимента товаров благоприятно влияет на его качество, количество, доступность, стоимость, т. е. товар «совершенствуется», а следовательно, потребитель может максимально удовлетворить свои потребности, повысить качество жизни. Сторонники этого взгляда признают, что повышение качества жизни – цель благородная, но в то же время это качество трудно измерить, потому порой рождаются противоречия.

**Задачи маркетинга:**

1) исследование, анализ, оценка потребностей реальных и потенциальных покупателей;

2) помощь маркетинга в разработке нового товара (услуги);

3) обеспечение сервисного обслуживания;

4) маркетинговые коммуникации;

5) исследование, анализ, оценка и прогнозирование состояния реальных и потенциальных рынков;

6) исследование деятельности конкурентов;

7) сбыт товара (услуги);

8) формирование ассортиментной политики;

9) формирование и реализация ценовой политики фирмы;

10) формирование стратегии поведения фирмы.

**6. Функции маркетинга**

Общими функциями маркетинга является управление, организация, планирование, прогнозирование, анализ, оценка, учет, контроль. Конкретными функциями являются: изучение рынка, потребителей и спроса, исследование окружающей среды, реализация товарной политики фирмы, организация сервисного обслуживания, ведение ценовой политики, товародвижения, поддержание и стимулирование спроса и т. д.

Функции маркетинга – это взаимосвязь видов деятельности.

**Функции маркетинга вытекают из его принципов и бывают следующих вдов:**

1)**аналитическая** – это комплексный анализ микро и макросред, который включает в себя анализ рынков, потребителей, спроса, конкурентов и конкуренции, а также товаров;

2) **производственная** – это производство новых товаров, отвечающих все возрастающим требованиям потребителей и включает в себя организацию производства нового товара, организацию снабжения и управление качеством;

3)**сбытовая** – это функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его производства, но до момента начала потребления, а именно: организация товародвижения, организация сервиса, организация формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики;

4)**управленческая**:поиск возможных путей развития деятельности предприятия, особенно в долгосрочном периоде, т. е. организация стратегии и планирования, информационное управление, организация коммуникаций;

5)**контрольная.**

**Лекция 2. Концепции управления маркетингом**

**Цель: Изучить основные виды концепции управлений**

1.Определение концепции управления.

2.Основные виды концепций управления

**1.Концепция управления *–*** это система взглядов, характеризующая ориентацию деятельности и способы достижения целей организации на различных стадиях развития рынка.

Существуют шесть основных концепций управления маркетингом:

§ производственная концепция;

§ товарная концепция;

§ сбытовая концепция;

§ концепция классического маркетинга;

§ концепция социально-этичного маркетинга;

§ концепция маркетинга взаимодействия (отношений).

**2.Производственная концепция** является старейшей из перечисленных концепций и основывается на идее, что потребитель в своем выборе ориентируется на доступность товара, т.е. возможность купить его по низкой цене и в любом месте, не затрачивая усилий на поиск продукта.

В этом случае в центре внимания предпринимателя стоит задача совершенствования технологии и организации (наращивания) производства, а также повышения эффективности системы распределения. Это делается для того, чтобы повысить производительность труда, сократить издержки, снизить цены и продать как можно больше товара.

Применение данной концепции эффективно только в следующих случаях:

§ когда основная часть потребителей имеет низкий доход и цена является определяющим фактором выбора;

§ когда спрос на данный товар превышает предложение (что характерно для товаров, новых для рынка) и в дальнейшем рынок имеет большую емкость;

§ когда себестоимость товара высока (что характерно для товаров, новых для фирмы-продавца) и требуется найти способ для ее быстрого снижения с целью «захвата» необходимой доли рынка.

В любых других ситуациях (увеличение доходов потребителей, невысокая емкость рынка, перенасыщение рынка разнообразными товарами и т.д.) производственная концепция утрачивает свою актуальность, более того, ее использование становится опасным, так как ориентация на сокращение издержек приводит к недовольству потребителей обезличиванием и низким уровнем обслуживания.

Производственной концепции в настоящее время придерживается целый ряд компаний из новых индустриальных стран (Таиланд, Сингапур, Китай и пр.), производящих электронику и товары широкого потребления, а также некоторые крупные машиностроительные компании, работающие в условиях олигополии.

**Товарная концепция** основана на утверждении, что потребитель будет приобретать те товары, которые обладают наивысшим качеством и особыми свойствами, несмотря на более высокую цену. Следовательно, компания–продавец должна уделить основное внимание совершенствованию товара. Стремление к достижению высшего качества товара может выражаться в создании принципиальной новинки, наделении товара функциональными особенностями, отсутствующими у других товаров, в обеспечении эксплуатационной надежности изделия.

Данная концепция может эффективно использоваться, когда:

§ товар является относительно новым для производителя и имеется резерв для совершенствования его качественных характеристик;

§ на рынке отсутствуют товары-заменители;

§ существует сегмент рынка, которому необходимы особые свойства изделия.

В других ситуациях использование товарной концепции может иметь негативные последствия. Наступает момент, когда совершенствование товара осуществляется ради самого процесса совершенствования, без учета мнения потенциальных покупателей и действий конкурентов, что неизбежно приводит к росту цены и падению спроса на товар, поскольку рост цены не подкрепляется соответствующим ростом уровня качества или конкуренты создают более совершенный и менее дорогой товар.

Сторонником этой концепции долгое время являлась компания «Аррlе», создававшая новинки в сфере персональных компьютеров, что и определяло более высокие цены на ее продукцию в сравнении с основным конкурентом IBM. Однако опасность состояла именно в том, что компания «влюбилась» в свой продукт, считая, что инженеры и технологи знают, в каком направлении необходимо совершенствовать товар, не осознавая, что качество в понимании покупателя и работников компании может различаться. В результате появившаяся в конце 80-х годов новая модель персонального компьютера не была принята рынком, так как потребителя не заинтересовали характеристики изделия, которые инженеры считали верхом совершенства.

**Сбытовая концепция** управления маркетингом базируется на предположении, что покупатель по своей природе недостаточно активен и, решая, что и сколько купить, обязательно приобретет меньше или вовсе откажется от покупки, т.е. никогда самостоятельно не купит всю выпускаемую фирмой продукцию. Поэтому компания должна сконцентрировать усилия на стимулировании желания покупателей приобретать товар. Это достигается за счет активного использования арсенала торговых и коммуникационных средств (ценовые скидки, реклама, лотереи, выставки и др.).

Сбытовой концепции придерживаются компании, которые:

§ выпускают товары пассивного спроса, о которых потребитель знает, но не задумывается об их приобретении (услуги по страхованию, подписка на газеты, словари и справочники);

§ работают в сфере некоммерческой деятельности (политические партии, благотворительные фонды и др.);

§ обслуживают рынки с большим выбором товаров-заменителей, обладающих одинаковым качеством и ценой;

§ ставят краткосрочные цели на определенных этапах деятельности, например, при переходе товара в стадию зрелости и насыщения.

Во всех других случаях активные, можно даже сказать, агрессивные методы стимулирования сбыта создают проблемы для восприятия маркетинга. Покупатель рассматривает действия продавцов как давление на себя, принуждение к немедленному приобретению товара, что, безусловно, вызывает отрицательные эмоции, негативные оценки и недоверие потребителя.

Перечисленные концепции на определенных этапах развития маркетинга использовались как базовые. Но в настоящее время они имеют ограниченное применение (в определенных рыночных ситуациях) в связи с тем, что внимание производителя уделяется какому-либо одному инструменту маркетинга (только цене, качеству товара или методам продажи и продвижения). Соответственно, реализуя их на практике, компании не могут обеспечить высокую степень удовлетворенности потребителей. Поэтому большинство компаний сегодня использует концепцию классического маркетинга.

**Концепция классического маркетинга** основывается на утверждении, что потребитель нуждается не просто в товаре, а в решении жизненной проблемы, которое дает товар. Следовательно, покупатель будет приобретать только те товары, которые обеспечивают ему лучшее решение проблемы и наибольшее удовлетворение. В таких случаях говорят, что потребитель ориентирован на обеспечение собственного «суверенитета».

Поэтому действия предпринимателя должны быть направлены на удовлетворение потребностей целевых покупателей способами, более эффективными и продуктивными, чем у конкурентов. Это достигается за счет комплексных усилий маркетинга, т.е. используя все инструменты маркетинга (4Р), разработанные под требования конкретного рынка.

**Концепция социально-этичного маркетинга** считается одним из современных взглядов на управление маркетингом и является развитием концепции классического маркетинга. Она базируется на двух исходных гипотезах:

1. Желания потребителей не всегда совпадают с их долгосрочными интересами, а также с интересами общества в целом.

2. Потребители предпочитают товары тех производителей, которые демонстрируют истинную заботу об их удовлетворенности и долговременном благополучии общества.

Поэтому наиболее важной задачей компании является обеспечение желаемой удовлетворенности целевых рынков с одновременным сохранением и укреплением перспективного благополучия как конкретного потребителя, так и общества в целом. Реализация данной концепции требует согласования интересов трех сторон: компании (достижение своих целей), потребителя (удовлетворение потребностей) и общества в целом (обеспечение долгосрочного благополучия). Это достигается путем корректировки комплекса маркетинга компании с учетом социально-этических критериев (экологии, морали, здоровья).

Формирование концепции социально-этичного маркетинга обусловлено динамичным развитием бизнеса на современном этапе и его взаимосвязанностью с глобальными проблемами человечества: растущим загрязнением окружающей среды, истощением природных ресурсов, этикой биотехнологий (пересадка внутренних органов, эвтаназия, клонирование). Перед производителями встают сложные задачи, связанные с решением этических вопросов предпринимательской деятельности. Так, например, ряд крупных западных фирм, производящих дезодоранты, задолго до официального запрета отказались от использования хлорфлюорокарбонатов, разрушающих озоновый слой, хотя это было высокодоходное производство.

Обеспокоенность членов общества за свое будущее, мощные экологические, антивоенные движения и действия различных обществ потребителей в развитых странах, которые устраивают широкомасштабные кампании бойкота товаров фирм, выпускающих небезопасную продукцию или использующих загрязняющие технологии, в последние десятилетия вынуждают предпринимателей учитывать общественные интересы и принимать социальные идеи, несмотря на то, что это требует дополнительных затрат.

Но все же число таких компаний не велико. Среди них можно выделить шведскую фирму «Ikeа», которая отказалась от использования в производстве мебели «девственных» пород древесины. Французская компания «Ив Роше», применяющая экологически чистые технологии производства косметических средств, создавшая упаковку для своих товаров, которая может повторно использоваться, отказавшаяся тестировать свои препараты на животных, также из их числа. Компания «Самсунг Электроникс» в качестве главного требования, которым руководствуется при разработке товаров, считает абсолютную безопасность для здоровья.

На первое место у перечисленных организаций выступают не сиюминутные экономические интересы, а социальная ответственность. Создавая таким образом своеобразный «имидж» фирмы, они завоевывают доверие потребителя и тем самым достигают долгосрочных экономических интересов.

**Концепция маркетинга взаимодействия (отношений)** является одним из новейших подходов к управлению маркетингом компании. Она основывается на утверждении, что потребитель заинтересован в индивидуальном подходе к удовлетворению своих потребностей и становится лояльным клиентом того продавца, кто не обманывает его доверие и обеспечивает уверенность в нынешнем и будущем благополучии. Следовательно, управление маркетингом организации должно быть направлено на процесс создания и расширения доверительных взаимовыгодных отношений с потребителями и другими участниками процесса купли-продажи (поставщиками, посредниками, контактными аудиториями), что увеличивает вероятность сделок с одними и теми же клиентами.

Появление концепции маркетинга взаимодействия связано со снижением темпов роста продаж на близких к насыщению рынках, спрос на которых сводится к замене потребленного товара, а также с высокими издержками по привлечению нового потребителя (в среднем в 5 раз выше, чем организация повторных продаж существующему покупателю). Поэтому основной задачей маркетинга становится удержание потребителя. Единственный же способ удержать потребителя – это индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимодействия партнеров. Отношения как результат эффективного взаимодействия становятся важнейшим ресурсом компании наряду с материальными, финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами и главным фактором непрерывности процессов обмена. Как утверждают сторонники концепции, изменения рынка могут изменить цену и технологию, но хорошие отношения могут сохраняться пожизненно и передаваться преемникам. Известный российский маркетолог О.А.Третьяк в качестве принципиальных положений концепции маркетинга взаимодействия выделяет:

§ создание фактически нового, особого блага для конкретного покупателя, и распределение выгоды от соответствующей деятельности между всеми участниками взаимодействия;

§ признание ключевой роли клиентов не только как потребителей, но и как участников создания того блага, которое они хотят получить (благо создается «вместе» с покупателями, а не просто «для них»);

§ формирование и согласование всего бизнес-процесса под обеспечение того конечного результата, который желает получить покупатель. Это значит, что должны подвергаться постоянной ревизии существующие технологии, материалы, средства коммуникации, стратегии и структуры;

§ осуществление в режиме реального времени непрерывной совместной работы покупателя и продавца;

§ постоянное совершенствование и прогнозирование на перспективу отношений с постоянными клиентами, которым отдаются приоритеты;

§ создание и поддержка цепочки взаимоотношений внутри организации, между организацией, ее основными бизнес-партнерами и конечными потребителями.

При использовании данной концепции в комплексе маркетинговых коммуникаций компании повышается значимость личности, личных контактов. В связи с этим вопросам найма и тренировки персонала в организациях уделяется особое внимание. Ведь персонал должен стать для потребителя не просто сотрудником компании-продавца, а консультантом, проводником в «мире товарного изобилия», способным создать атмосферу доверия и гарантирующим максимально полное удовлетворение индивидуальных потребностей клиента.

Маркетинг отношений представляет наибольший интерес:

§ для фирм, работающих на деловых рынках и в сфере услуг;

§ для компаний, производящих потребительские товары длительного пользования и особого спроса.

Лидерами в использовании данной концепции стали известные американские компании, действующие в сфере услуг: «Марриот» (гостиничный бизнес), «Пабликс», «Нодосутором» (розничная торговля), «Л.Л.Бин» (торговля по каталогам).

Следует отметить, что организация может управлять своей маркетинговой деятельностью на основе любой из рассмотренных концепций. Необходимо лишь помнить, что каждая концепция сохраняет свою актуальность для разных рынков и типов товаров.

**Лекция 3. Анализ рыночных возможностей.**

**Цель: изучить, научиться производить анализ рыночных возможностей**

1. Выявление рынков
2. Оценка маркетинговых возможностей.
3. **Оценка состояния спроса.**

**1.Выявление рынков**

Анализ рыночных возможностей включает выявление рынков и оценку маркетинговых возможностей. Предприятия должны уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности.

Большую часть текущих доходов и прибыли они получают от продажи товаров, которые не производили и не продавали.

**Выявление рынков**. Предприятие проводит анализ рынков на основе следующих подходов: 1) более глубокого внедрения на рынок; 2) расширения границ рынка; 3) разработки товара; 4) диверсификации. Рассмотрим перечисленные подходы на примере компании – производителя моющих средств.

*Более глубокое внедрение на рынок –* это обеспечение роста продаж сложившейся группе покупателей без внесения каких-либо изменений в сам товар. Предприятие, производящее шампунь, будет работать с уже выпускаемыми товарами на освоенных рынках, но использует для наращивания объема продаж снижение цены шампуня, увеличение расходов на рекламу, распространение шампуня через большее число магазинов. По сути, речь идет о конкурентном привлечении потребителей шампуня других марок, не теряя при этом своих клиентов.

*Расширение границ рынка* – это выведение уже выпускаемого товара на новые рынки. Менеджер по шампуню, производимому фирмой, ведет поиск новых рынков. Для этого необходимо изучить *демографически* новые рынки (детей, подростков, молодежи, пожилых людей), чтобы побудить потребителей переключиться на фирменный шампунь и покупать его более активно. Следует сделать обзор *рынка организаций* (парикмахерских, косметических кабинетов), чтобы узнать, можно ли привлечь их в качестве покупателей. Необходимо провести обзор *географически* новых рынков, чтобы выяснить, можно ли их освоить.

*Разработка товара* – это предложение нового товара существующим клиентам предприятия. Менеджер по шампуню изыскивает возможности предложения новых товаров клиентам фирмы. Можно освоить производство фирменного шампуня в новой расфасовке либо с новым ароматом или включением новых компонентов, либо в новой упаковке. Можно выпустить шампуни совершенно новых марок, рассчитанные на различные группы пользователей, или другие средства по уходу за волосами (например, средства для укладки волос).

*Диверсификация* – это сочетание предложения новых товаров и новых рынков. Предприятие может освоить или приобрести совершенно новые производства, ориентированные на новые рынки. Оно может попытаться освоить новый бизнес – открыть салоны красоты. Многие предприятия стремятся выявлять новые, заманчивые отрасли производства. Половина секрета успеха – суметь проникнуть в перспективные сферы деятельности.

**2.Оценка маркетинговых возможностей**.

Недостаточно только выявить рыночные возможности, надо определить, какие из них подходят для предприятия. *Маркетинговая возможность фирмы –* это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретное предприятие может добиться конкурентного преимущества. Маркетинговая возможность должна точно соответствовать целям и ресурсам предприятия.

*Цели фирмы*. Любое предприятие преследует какой-то круг целей. Например, если оно занимается производством средств ухода за волосами, то, скорее всего, преследует цели достижения высокого уровня прибыли и сбыта, роста продаж и завоевания расположения клиентов. Вероятно, что уже сами эти цели исключают непрофессиональное занятие другими видами деятельности, например, производством компьютеров.

*Ресурсы* *фирмы*. Даже в том случае, если производство компьютеров отвечает целям предприятия, вероятно, у него не окажется ресурсов, достаточных для успешной деятельности в этой области. Индустрия компьютеров требует наличия специалистов, знания секретов технологии, большого капитала и специфических каналов распределения.

Управление маркетингом необходимо с точки зрения обеспечения его эффективности. В общем виде под управлением маркетингом следует по­нимать: **анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за прове­дением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддер­жание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения целей организации.** Технологию управления маркетингом можно представить в виде отдельных стадий.

Этапы управления маркетинговой деятельностью состоят из:

1. Анализа рыночной ситуации;

2. выбора целевого рынка;

3. Разработки стратегии предприятия;

4. Разработки тактики предприятия;

5. Претворения намеченных мероприятий;

6. Контроля результатов рыночной деятельности и внесение необходимых корректив.

Анализ рыночной ситуации необходим для того, чтобы предприятие реально оценило свои потенциальные возможности по реализации товара. В процессе анализа рыночной среды выявляется влияние позитивных и нега­тивных факторов внешнего окружения.

В маркетинге рынок понимается как совокупность существующих и потенциальных потребителей.

Основные направления изучения рынка включают в себя: определение емкости рынка и доли в нем различных фирм; исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка.

С указанными направлениями тесно связаны смежные направления маркетинговых исследований: изучения конкурентов, потребительского поведения, поставщиков, посредников и т.д.

В практике зарубежных фирм проводится постоянное отслеживание ежемесячных данных по емкости рынка и доле фирмы. Это делается для того, чтобы воссоздать общую картину состояния рынка. Они необходимы для адаптации к рыночной ситуации и разработки стратегии выхода на рынок или расширения доли рынка.

Емкость товарного рынка — показатель, характеризующий потенциально возможный объем сбыта товаров на рынке. Он определяется объемом реализуемых в нем товаров в течении года. Зависит от общей экономической и политической ситуации в стране. Непосредственное влияние на его величину оказывают объем производства данного товара в стране (О), экспорт товара (Э), импорт (И), остатки товаров на складах производителей на начало года (Н) и на конец года (К): Е = О + Э - И + Н - К.

Чтобы рассчитать изменение Е на будущий год учитывают для потребительского рынка: уровень и динамику доходов и расходов населения; для рынка производителей: тенденции развития соответствующих отраслей и инвестиционной политики по отношению к ним.

Доля рынка является ключевым показателем при оценке конкурентной позиции предприятия. Она рассчитывается по формуле Д = П / Е, где П — объем продажи данной фирмы. Если у предприятия доля рынка выше, чем у конкурентов, то, следовательно, выше и объем производства. Это дает возможность экономии на условно- постоянных расходах, в результате чего себестоимость единицы продукции у него будет ниже, чем у конкурентов. Следовательно, позиции данного предприятия в конкурентной борьбе более предпочтительны.

Для того, чтобы получить более конкретизированную картину, исследуется конъюнктура рынка. Конъюнктура — это сложившаяся экономическая ситуация, характеризующаяся прежде всего соотношением спроса и предложения, а также движением цен и товарных запасов, отраслевой структурой портфелей заказов и другими экономическими показателями. Конечная цель анализа конъюнктуры —создание картины будущего состояния рынка для принятия решения о дальнейшем поведении на нем фирмы.

Анализ конъюнктуры товарного рынка проводится по следующей схеме: производство, спрос и потребление, товар и его сбыт, торговля, цены, и завершается построением конъюнктурного прогноза.

Производство рассматривается в динамике как по всему рынку данного товара, так и в разрезе основных производителей. Приводятся причины изменения объема производства (ввод мощностей, активизация или снижение спроса и т.п.), рассматривается загрузка и наличие резервов производственных мощностей, анализируется портфель заказов, производственные издержки.

Аналогичное расследование проводится по спросу и потреблению товара: рассматриваются их динамика, структура, причины изменения этих величин, определяются потребители.

Торговля товаром описывается в динамике как в целом, так и в разрезе отдельных поставщиков, анализируется влияние новых фирм и методов.

Рассматривается динамика оптовых и розничных цен, анализируются причины их изменения, освещается ценовая политика конкурентов, методы государственного регулирования.

Основным показателем конъюнктурного прогноза является величина спроса.

Конъюнктура характеризует состояние рынка, а конъюнктурные исследования (market research) являются частью маркетинговых исследований.

Исследование и прогноз конъюнктуры значительно осложняют­ся тем, что показатели состояния конъюнктуры имеют определен­ную условность и относительность в определении размеров и силы воздействия отдельных конъюнктурообразующих факторов (напри­мер, таких, как НТП, концентрация производства и капитала, милитаризация экономики, сезонность в производстве и потреблении) на развитие конъюнктуры хозяйства или отдельных его отраслей и товарных рынков.

3.Важное направление исследования рынка — **оценка состояния спроса.**

Маркетологи выделяют несколько ситуаций, характеризующих состояние спроса.

1. Отрицательный спрос. Рынок находится в со­стоянии отрицательного спроса, если большая его часть недолюб­ливает товар и согласна даже на определенные издержки, лишь бы избежать его. Задача маркетинга — проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару, и может ли программа маркетинга изменить негативные отношения рынка посредством переделки то­вара, снижения цен и более активного стимулирования.

2. Отсутствие спроса. Целевые потребители могут быть не заинтересованными в товаре или безразличными к нему. Задача маркетинга — отыскать способы увязки присущих товару выгод с естественными потребностями и интересами человека.

3. Скрытый спрос. Многие потребители могут испыты­вать сильное желание, которое невозможно удовлетворить с помо­щью имеющихся на рынке товаров или услуг. Задача маркетинга — оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги, способные удовлетворить спрос.

4. Падающий спрос. Рано или поздно любая организация столкнется с падением спроса на один или несколько своих товаров. Задача маркетинга — обратить вспять тенденцию падения спроса бла­годаря творческому переосмыслению подхода к предложению товара.

5. Нерегулярный спрос. У многих организаций сбыт ко­леблется на сезонной, ежедневной и даже почасовой основе, что вызыва­ет проблемы недогрузки и перегрузки. Задача маркетинга — изыскать способы сгладить колебания в распределении спроса во времени с помо­щью гибких цен, мер стимулирования и прочих приемов побуждения.

6. Полный спрос. О полном спросе говорят, когда орга­низация удовлетворена своим торговым оборотом. Задача марке­тинга — поддерживать существующий уровень спроса, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся кон­куренцию.

7. Чрезмерный спрос. О чрезмерности спроса говорят, ко­гда спрос на продукцию организация превышает ее производственные возможности. Задача маркетинга — снизить существующий уровень спроса.

8. Иррациональный спрос. Необходимо обеспечить противодействие спросу на товары, вредные для здоровья, требует целеустремленных усилий. Задача маркетинга — убедить любителей чего-то отказаться от своих привычек, распространяя устрашающие сведения, резко поднимая цены и ограничивая доступность товара.

Определенному состоянию спроса соответствуют следующие за­дачи и стратегии маркетинга:



Возможность поглощения рынком конкретного товара отражает **емкость рынка.**Она характеризуется объемом продаж определен­ного товара в течение какого-то периода (обычно в течение года). Потенциальная емкость рынка учитывает наличие скрытого спро­са на товар и поэтому может отличаться от реальной.

Емкость рынка может оцениваться различными способами. В общем случае определение реальной емкости рынка можно опреде­лить по следующим формулам:



Где n - число покупателей данного вида продукции на конкретном рынке;

q — число покупок данного товара покупателем за исследуемый период времени;

р — средняя цена продукции.



где

П -объем внутреннего производства товара на рынке (сегменте);

И -объем импорта (ввоза);

Э -объем экспорта (вывоза);

ΔP -изменения объема запасов (если Δ> 0, то ΔЗ вычитается, если Δ < О, то ΔЗ прибавляется).

Рыночная доля фирмы может быть определена на текущий мо­мент времени на основе сопоставления объемов продаж конкретно­го товара различными фирмами. Перспективная оценка доли рынка проводится путем сопоставления маркетинговых усилий всех фирм-конкурентов, действующих на рынке, с маркетинговыми усилиями своей фирмы. При этом учитываются эффективность усилий, а также масштаб маркетинговой деятельности. Изучение рынка за­вершается разработкой прогноза его развития.

Информация о рынке служит осно­вой для разработки предприятием стратегических планов рыночной дея­тельности на отдаленную перспективу.

Достижение стратегических устремлений возможно при наличии плана тактических мероприятий. Тактический план маркетинга иначе называется комплексом маркетинг-микс, где приводится описание товарной политики, политики цен, политики сбыта и политики продвижения продукции.

Следующим объектом изуче­ния в комплексном исследовании товарного рынка является потре­битель.

Цель исследования потребителей — изучение процесса приня­тия решения о покупке, реакции на покупку, факторов, опреде­ляющих их поведение. Знание своего потребителя необходимо фирме, чтобы лучше приспосабливаться к его требованиям и действовать на рынке более эффективно. В то же время, какой бы ни была по­требительская аудитория (конечные потребители — индивидуальные или организации, дистрибьюторы, оптовые покупатели), она прак­тически никогда не бывает однородной совокупностью, а состоит из тысяч, а подчас и миллионов индивидов, различных по своим вкусам, привычкам и запросам.

В процессе исследования необходимо объединить потенциаль­ных покупателей в более или менее однородные группы, чтобы применить по отношению к ним определенную маркетинговую стратегию. Разбивку покупателей (потребителей) на отдельные группы на­зывают **сегментацией.**

Рыночный сегмент — это группа потребителей, характеризую­щаяся однотипной реакцией на предлагаемые продукты и на набор маркетинговых стимулов.

Сегментация включает несколько этапов: выбор критериев сег­ментации; подробное изучение характеристик каждого сегмента; выбор одного или нескольких целевых сегментов (т.е. сегментов, интересующих данную фирму или организацию). После проведения исследования разрабатывается маркетинговая политика для вы­бранных сегментов.

После того как посредством сегментации выявлено определен­ное количество сегментов, необходимо как можно точнее описать полученные группы с точки зрения их величины, потребностей, мо­тиваций, поведенческих привычек, возможных каналов коммуника­ции, с тем чтобы приступить к разработке ценовой, товарной, сбы­товой и коммуникационной политики для предварительно отобран­ных сегментов.

При изучении потребителей очень важным моментом является исследование процесса **принятия решения о покупке.**

После разделения рынка на группы потребителей и выявления возможностей каждой из них фирма должна оценить их привлека­тельность и выбрать один или несколько сегментов для освоения (це­левые сегменты).

**Лекция 4. Состояние спроса, цели и тип маркетинга.**

Цель: Изучить какие бывают состояния спроса, цели и тип маркетинга.

1.Состояние спроса.

**2.Маркетинговая среда фирмы**

**1. Отрицательный спрос.** Рынок находится в состоянии отрицательного спроса, если большая его часть недолюбли­вает товар и согласна даже на определенные издержки, лишь бы избежать его. У людей негативный спрос на прививки, стоматологические процедуры и т.д. У работодателей ощущается отрицательный спрос на наем бывших заключенных и алкоголиков. Задача мар­кетинга ― проанализировать, почему рынок испытывает не­приязнь к товару и может ли программа маркетинга изме­нить негативные отношения рынка посредством переделки товара, снижения цен и более активного стимулирования.

**2. Отсутствие спроса.** Целевые потребители могут быть не заинтересованными в товаре или безразличными к нему. Так, фермеры могут не заинтересоваться новым агротехни­ческим приемом, а студенты колледжа ― изучением ино­странного языка. Задача маркетинга ― отыскать способы увязки присущих товару выгод с естественными потреб­ностями и интересами человека.

**3. Скрытый спрос.** Многие потребители могут испыты­вать сильное желание, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров или услуг. Су­ществует большой скрытый спрос на безвредные сигареты, безопасные жилые микрорайоны и более экономичные авто­мобили. Задача маркетинга ― оценить величину потенциаль­ного рынка и создать эффективные товары и услуги, способ­ные удовлетворить спрос.

**4. Падающий спрос.** Рано или поздно любая организация столкнется с падением спроса на один или несколько своих товаров. Снижается посещаемость церквей, падает число желающих поступать в частные колледжи. Деятель рынка должен проанализировать причины падения конъюнктуры и определить, можно ли снова стимулировать сбыт путем отыскания новых целевых рынков, изменения характеристик товара или установления более эффективной коммуникации. Задача маркетинга ― обратить вспять тенденцию падения спроса благодаря творческому переосмыслению подхода к предложению товара.

**5. Нерегулярный спрос.** У многих организаций сбыт колеблется на сезонной, ежедневной и даже почасовой основе, что вызывает проблемы недогрузки и перегрузки. Большая часть общественного транспорта не загружена во время дневного затишья и не справляется с перевозками в часы пик. По будням в музеях мало посетителей, зато в выходные дни залы переполнены. В начале недели на опера­ции в больницах ― очередь, а к концу недели заявок меньше, чем нужно. Задача маркетинга ― изыскать способы сгладить колебания в распределении спроса по времени с помощью гибких цен, мер стимулирования и прочих приемов по­буждения.

**6. Полноценный спрос.** О полноценном спросе говорят, когда организация удовлетворена своим торговым оборо­том. Задача маркетинга ― поддерживать существующий уро­вень спроса, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию. Организация должна неукоснительно заботиться о качестве товара и обслуживания, постоянно замерять уровень потребитель­ской удовлетворенности, чтобы судить о правильности сво­их действий.

**7. Чрезмерный спрос.** У ряда организаций уровень спроса выше, чем они могут или хотят удовлетворить. Задача марке­тинга, именуемого в данном случае **«демаркетингом»,** ― изыскать способы временного или постоянного снижения спроса. При общем демаркетинге стремятся сбить чрезмер­ный спрос, прибегая к таким мерам, как повышение цен, ослабление усилий по стимулированию и сокращение серви­са. При выборочном демаркетинге стремятся сократить уровень спроса на тех участках рынка, которые менее доходны или требуют меньше сервисных услуг. Цель демаркетинга ― не ликвидировать спрос, а всего лишь снизить его уровень.

**8. Нерациональный спрос.** Противодействие спросу на товары, вредные для здоровья, требует целеустремленных усилий. Проводятся кампании против распространения си­гарет, спиртных напитков, наркотических средств, вызываю­щих привыкание, огнестрельного оружия. Задача маркетинга ― убедить любителей чего-то отказаться от своих при­вычек, распространяя устрашающие сведения, резко подни­мая цены и ограничивая доступность товара.

Маркетинг затрагивает жизнь каждого из нас. Это процесс, в ходе которого разрабатываются и предоставляются в распоряжение людей товары и услуги, обеспечивающие определенный уровень жизни. Маркетинг включает в себя множество самых разнообраз­ных видов деятельности, в том числе маркетинговые исследования, разработку товара, организацию его распространения, установление цен, рекламу и личную продажу. Многие путают маркетинг с коммерческими усилиями по сбыту, тогда как на самом деле он сочетает в себе несколько видов деятельности, направленных на выявление, обслуживание, удовлетворение потребительских нужд для решения целей, стоящих перед организацией. Маркетинг начи­нается задолго до и продолжается еще долго после акта купли-продажи.

Маркетинг ― вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Основ­ными понятиями сферы маркетинга являются следующие: нужды, потребности, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.

Управление маркетингом ― это анализ, планирование, претворе­ние в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей ор­ганизации. Занимающийся маркетингом должен хорошо уметь воздействовать на уровень, время и характер спроса, поскольку существующий спрос может не совпадать *с* тем, которого желает для себя фирма.

Управление маркетингом может осуществляться с позиций пяти разных подходов. Концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благоволить товарам, доступ­ным по низким ценам, и, следовательно, задача руководства ― совершенствовать экономическую эффективность производства и снижать цены. Концепция совершенствования товара исходит из того, что потребители оказывают предпочтение товарам высокого качества и, следовательно, больших усилий по стимулированию сбыта не требуется. Концепция интенсификации коммерческих уси­лий базируется на том, что товары организации не будут покупать в достаточных количествах, если не побуждать потребителей к этому с помощью значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования. Концепция маркетинга строится на утверждении, что фирма должна выявить с помощью исследований нужды и запросы точно очер­ченного целевого рынка и обеспечить их желаемое удовлетворение. Концепция социально-этичного маркетинга провозглашает залогом достижения целей организации ее способность обеспечить потреби­тельскую удовлетворенность и долговременное благополучие и потребителя и общества в целом.

Практическая деятельность маркетинга оказывает большое влияние на людей, выступающих в качестве покупателей, продавцов и рядовых граждан. В качестве ее целей выдвигаются такие, как достижение максимально возможного высокого потребления, до­стижение максимальной потребительской удовлетворенности, пре­доставление потребителям максимально широкого выбора, макси­мальное повышение качества жизни. Многие считают, что целью должно быть именно повышение качества жизни, а средством ее достижения ― применение концепции социально-этичного маркетин­га.

Интерес к этой деятельности усиливается по мере того, как все большее число организаций в сфере предпринимательства, в международной сфере и некоммерческой сфере осознают, как именно маркетинг способствует их более успешному выступлению на рын­ке.

**2.Маркетинговая среда фирмы**― совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой марке­тинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиен­тами отношения успешного сотрудничества.

Будучи изменчивой, налагающей ограничения и полной неопределённости, маркетинговая среда глубоко затрагивает жизнь фирмы. Маркетинговая среда слагается из микросреды и макросреды. **Микросреда** представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. **Макро­среда**представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера. Давайте сначала погово­рим о микросреде фирмы, а потом приступим к рассмотрению макросреды.

**Лекция 5. Отбор целевых рынков. Сегментирование рынка.**

Цель: Изучитьпонятие и сущность сегментирования, этапы сегментирования, виды сегментации

1. Понятие и сущность сегментирования

2. Этапы сегментирования

3. Виды сегментации

4. Критерии сегментации рынка

5. Стратегия и возможности сегментации рынка

6. Понятие сегмента и ниши рынка

**1. Понятие и сущность сегментирования**

После того как фирма провела всесторонний и тщательный анализ рынка, желаний и характеристик потребителей, она должна выбрать наиболее выгодный для нее сегмент рынка.

**Сегмент рынка** – это та часть рынка, которую предприятие может эффективно обслужить.

**Сегментация рынка** – это процесс деления единого потребительского рынка на некоторое количество сегментов по какому-либо фактору (признаку).

**Сегментация рынка** – это один из главных элементов рыночной стратегии фирмы.

**Цель** – наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей покупателей, а как следствие, успешное функционирование и процветание фирмы.

Известный маркетолог С. Маджаро отметил, что специалист по маркетингу, который способен предложить новый способ сегментации рынка для своего товара, может дать возможность фирме избежать острой конкуренции. Следовательно, успех фирмы в конкурентной борьбе будет во многом зависеть от того, насколько правильно выбран сегмент рынка.

Основной сегментацией рынка является такое положение фирмы в условиях конкуренции, когда она не в силах удовлетворить все потребности в определенном товаре, а потому должна ориентироваться только на те сегменты, которые наиболее предпочтительны с точки зрения производственных и коммерческих возможностей фирмы. **Объекты сегментации рынка сбыта** – это группы потребителей, товаров (услуг), а также предприятия (конкуренты).

**2. Этапы сегментирования**

Существуют (выделяют) **основные этапы сегментирования:**

1) выявление требований и основных характеристик, предъявляемых потребителем к товару (услуге), который предлагает фирма: на этом этапе, с помощью различных методов маркетинга, определяются и систематизируются требования и пожелания потребителей;

2) анализ сходств и различий потребителей: происходит анализ собранной информации; выявление сходств или различий должно повлиять на разрабатываемый план маркетинга;

3) разработка профилей групп потребителей: потребителей со схожими характеристиками и потребностями выделяют в отдельные профили, которые определяют рыночные сегменты;

4) выбор сегмента (сегментов) потребителей: вытекает из предыдущего этапа;

5) определение места работы компании на рынке относительно конкуренции: на данном этапе фирме необходимо ответить на два вопроса – какие сегменты рынка не создадут для компании больших возможностей и на сколько потребительских сегментов нужно ориентироваться; причем фирма должна реально представлять свои цели, сильные стороны, уровень конкуренции, размеры рынков, отношения с каналами сбыта, прибыль и свой образ в глазах окружающих;

6) создание плана маркетинга: после того как фирма собрала и проанализировала информацию о потребителях, определила свой сегмент (или сегменты) рынка, она должна подробно изучить свойства и образы товаров своих конкурентов, а впоследствии определить положение своего товара на рынке; в результате фирма разрабатывает план маркетинга, включающий: товар, распределение, цену, продвижение.

**3. Виды сегментации**

Сегментация рынка требует детального изучения требований, предъявляемых потребителем к товару, а также знаний характеристик покупательских мотиваций самих потребителей.

Сегментацию делят на следующие виды в зависимости от ее характера проведения и от типа потребителя товара (услуг).

**1. В зависимости от характера сегментации:**

1) макросегментация – деление рынков по регионам, странам, степени их индустриализации;

2) микросегментация – формирование групп потребителей одной страны (региона) по более детальным признакам (критериям);

3) сегментация вглубь – процесс сегментирования начинается с широкой группы потребителей, а затем ее поэтапно углубляют (суживают) в зависимости от классификации конечных потребителей какой-либо группы товара (услуги); например, автомобили, легковые автомобили, автомобили класса «люкс»;

4) сегментация вширь – процесс сегментирования начинается с узкой группы потребителей и постепенно расширяется в зависимости от сферы применения и использования товара (услуги); например, коньки для спортсменов-профессионалов, коньки для любителей, коньки для молодежи;

5) предварительная сегментация – изучение максимально возможных рыночных сегментов;

6) окончательная сегментация – завершающая стадия рыночных исследований; здесь определяются самые оптимальные для фирмы сегменты для рынка, на которых в дальнейшем она будет разрабатывать свою рыночную стратегию.

**2. В зависимости от типа потребителей:**

1) процесс сегментирования потребителей потребительских товаров (услуг);

2) сегментация потребителей товаров производственно-технического назначения;

3) сегментация потребителей двух типов товаров.

Однако на практике не используют каждый вид сегментации рынка по-отдельности. Как правило, маркетологи рынка при анализе пользуются комбинацией этих видов.

**4. Критерии сегментации рынка**

Сегментации рынка осуществляется по критериям и признакам.

**Критерий** – это способ оценки выбора фирмой того или иного сегмента.

**Критерии сегментации рынка:**

1. Емкость сегмента, т. е. сколько товаров (услуг), какой стоимостью может быть продано на данном сегменте, а следовательно, сколько потенциальных потребителей может быть обслужено; на основе этого фирма определяет необходимые производственные мощности.

2. Доступность сегмента,т. е. получение фирмы каналов распространения и сбыта продукции, а также условия транспортировки продукции на данном сегменте.

3. Существенность сегмента, т. е. насколько устойчив рынок к загрузке мощностей предприятия.

4.Прибыльность.

5. Защищенность от конкуренции**,**т. е. насколько совместим сегмент рынка с рынком основных конкурентов; возможность оценить сильные и слабые стороны «соперников».

6. Опыт персонала фирмы.

7. Доступность СМИ.

8. Влияние структуры коммерческой деятельности.

9. Юридические аспекты.

10. Демографические характеристики.

11. Стиль жизни.

12. Отношение потребителей к данной торговой марке.

13. Ожидаемый риск.

14. Важность покупки.

15. Географические, т. е. урбанизация, рельеф, климат.

16. Демографические.

17. Экономические (имущественные).

18. Социальные.

19. Культурные.

20. Психологические и др.

**5. Стратегия и возможности сегментации рынка**

После проведения сегментации рынка фирме необходимо принять решение: на скольких и каких сегментах она будет работать. Также важно выбрать стратегию.

**Выделяют три типа стратегий:**

1) недифференцированный;

2) дифференцированный;

3) концентрированный.

Стратегия**недифференцированного маркетинга** – это стратегия фирмы, ориентируемая на общность интересов и предпочтений покупателей, а не на различия в нуждах и отношениях. **Цель** – разработка таких товаров и маркетинговой программы, которые смогут удовлетворить максимально возможное число покупателей. Иными словами, цель фирмы достигается путем нахождения линии компромисса. Фирма придерживается стандартизации и массовости производства товаров. Данная стратегия значительно экономна. Однако ее не рекомендуют использовать предприятиям одной отрасли, так как возможно возникновение жесткой конкуренции на крупных сегментах.

Стратегия **дифференцированного маркетинга** – это стратегия фирмы, ориентированная одновременно на несколько сегментов рынка с разработкой отдельных предложений. Данная стратегия более полно отражает рыночную ситуацию, а следовательно, обеспечивает большие объемы продаж и небольшой уровень риска. С другой стороны, необходимы большие инвестиции, производственные и управленческие издержки, потому стратегия дифференцированного маркетинга посильна в основном для крупных компаний.

Стратегия **концентрированного маркетинга** – это стратегия сосредоточения усилий фирмы на одном или нескольких прибыльных сегментах рынка. Особенно, она привлекательна в тех случаях, когда ресурсы предприятия довольно ограничены. Данная стратегия предпочтительна для малых и средних фирм. Заключается в том, что предлагается одни или несколько товаров на рынок, которые сопровождаются целевыми маркетинговыми программами. В то же время необходимо уделять большое внимание репутации своей фирмы, престижности своего продукта, осуществлять постоянный анализ выбранных сегментов, следить за динамикой доли рынка, а также предпринимать меры для предотвращения появления новых конкурентов.

**Основными доводами в пользу сегментирования рынка являются:**

1) возможность обеспечения лучшего понимания не только нужд и потребностей покупателей, но и знание своего потенциального или реального потребителя «в лицо» (личностные характеристики, мотивы поведения на рынке и т. д.); результат – товар в большей степени соответствует требованиям рынка;

2) возможность лучшего понимания природы конкурентной борьбы;

3) появление возможности концентрации ограниченных ресурсов и организационных возможностей на более выгодные направления их использования;

4) изучение самых перспективных покупателей;

5) возможность учета особенностей различных рыночных сегментов.

**6. Понятие сегмента и ниши рынка**

**Сегмент** – это определенная группа потребителей, которая обладает одним или несколькими устойчивыми признаками, определяющими их поведение на рынке.

Покупательские потребности под влиянием изменения рыночных тенденций, новых предложений фирм, мнений со стороны постоянно развиваются и меняются. Поэтому сегменты рынка не постоянны.

Успех фирм на рынке зависит не только от нахождения своего сегмента, но и от нахождения незанятого места на рынке – рыночной ниши. Для фирмы найти свою рыночную нишу – это значит отыскать «свой дом», т. е. ниша – это такая часть рынка, где предприятие обеспечило себе господствующее положение. Считается, что предприятие, действующее в нишах, настолько знает и умеет удовлетворять нужды и потребности покупателей своей ниши, что последние охотно готовы платить за товары (услуги) этого предприятия даже более высокую цену.

Занятие своей ниши есть шанс выдержать конкуренцию, сосредоточив свои ресурсы на обслуживании более узких рыночных ниш, которые не вызывают интереса или на которые не обращают внимание более крупные компании – конкуренты.

**7. Множественная сегментация**

**Множественная сегментация** – это один из методов определения целевого рынка, характеризующийся масштабностью деятельности.

**Масштабность деятельности** заключается в вовлечении в процесс купли-продажи нескольких сегментов рынка, что свидетельствует об определенных производственно-сбытовых возможностях компании.

Данный метод учитывает разнообразные специфические потребности покупателей (например, заводы автомобилестроения, электронной промышленности, банки и т. д.)

**Преимущества множественной сегментации** заключаются в расширенном ассортименте, который дает возможность предприятию существенно увеличивать свои объемы товарооборота за счет вовлечения в производство и реализацию товара нескольких сегментов рынка, что позволяет иметь потенциально более высокую прибыль, а также ведение параллельной работы с несколькими сегментами может реально снизить угрозу ухудшения показателей работы фирмы, в связи с появлением мощного конкурента или изменением покупательских предпочтений. Потеря одного сегмента рынка не будет столь болезненной для всей компании. В это время можно успешно работать на других сегментах рынка и осуществлять техническое перевооружение или реконструкцию производства, обновлять ассортимент или повышать качество. Данный метод используется в основном крупными компаниями, у которых есть необходимые материальные, финансовые и трудовые ресурсы.

Метод множественной сегментации подразумевает исследование потенциальных сегментов рынка, где фирма собирается работать. Тщательное исследование потребностей потребителей в разных сегментах – достаточно дорогое удовольствие. Однако в случае успешного исследования и принятия верного решения фирма получает значительные преимущества перед конкурентами, а следовательно, и впечатляющие результаты работ.

**8. Выбор целевых сегментов**

Проведение маркетингового сегментирования дает возможность фирме определить различные сегменты рынка, на которых ей предстоит участвовать.

Далее фирме необходимо:

1) решить, сколько сегментов рынка ей следует занять;

2) необходимо определить наиболее выгодные для нее сегменты.

Для этого фирма может воспользоваться следующими стратегиями:

1) недифференцированный маркетинг;

2) дифференцированный маркетинг;

3) концентрированный маркетинг.

Руководители небольших фирм обычно выбирают третий вариант стратегии охвата рынка, учитывая при этом некоторые факторы:

1) фирма создана недавно и (или) ее ресурсы сильно ограничены;

2) оказание различных услуг.

**При выборе целевого сегмента целесообразно использовать нижеперечисленные методы анализа сегментов:**

1. AID – автоматическое определение взаимосвязей путем последовательного сравнения по заданным параметрам (критериям).

2. Кластерный анализ – последовательное объединение потребителей (свыше 200) в группы с последующим изучением.

3. Факторный анализ.

4. Совместный анализ – анализ выбора потребителя предпочтительных ему товаров (услуг).

Оценка сегмента рынка заключается в привлекательности сегмента: анализ текущих объемов продаж и ожидаемой прибыли по каждому сегменту; размеры и возможности роста в долговременной перспективе; знание своих конкурентов; наличие товаров – субститутов;

Также необходимо выявить сильные стороны компании.

Итак, конечным результатом фирмы в выборе целевых сегментов является то, что она определяет сегмент или сегменты, на которых ей предстоит сконцентрировать свои усилия.

**9. Классификация потребителей**

Одной из основных целей маркетинга является проведение грамотной стратегии продвижения товара на рынке, где очень важно выявить наиболее существенные, крупные целевые группы потребителей, которые отличаются между собой, но имеют общие внутригрупповые интересы (нужды, потребности).

**Определяют пять типов потребителей:**

1. Индивидуальные – это потребители, приобретающие товары только для своих личных нужд. Например, одинокие люди или живущие самостоятельно граждане.

Предметами индивидуального пользования является одежда, обувь, личные вещи (за исключением покупок в подарок). В первую очередь данных потребителей интересуют потребительские качества товара: полезность, цена, внешний вид, упаковка, сервис, гарантии. Однако на данный момент рынок индивидуальных потребителей в России относительно узок.

2. Семьи или домохозяйства – это группа покупателей продуктов питания и непродовольственных товаров, за исключением личных вещей. Решения принимаются совместно супругами, либо главой семьи.

3. Посредники – это тип потребителей, приобретающих товар для последующей перепродажи. Посредников не интересуют потребительские качества товара, их заботят меновые характеристики – цена, предъявляемый спрос, рентабельность, быстрота обращения, срок хранения и т. п. Посредники – это более профессиональные покупатели в отличие от семей и индивидуальных потребителей. Предъявляемый ими спрос может быть как достаточно широким, так и достаточно узким.

4. Снабженцы или представители фирм, т. е. покупатели товаров промышленного назначения. Они покупают товар для дальнейшего его использования в производстве, поэтому учитывается все: цена, количество, быстрота поставок, размер транспортных издержек, полнота ассортимента, репутация фирмы на рынке, уровень сервиса и многое другое.

5. Чиновники или государственные рабочие. Особенность заключается в том, что при приобретении того или иного товара чиновник распоряжается не своими деньгами, а казенными, и, следовательно, эта процедура бюрократизирована и формализована. Важными критериями при выборе поставщика или производителя является надежность, лояльность, честность, личные связи и т. п.

Международный рынок выделяет и такой тип потребителей, как иностранные юридические и физические лица.

Существует и **традиционная классификация** потребителей по следующим критериям.

1. Пол: существуют товары с четкой половой принадлежностью – бюстгальтеры, платья, электробритвы, курительные трубки, пена для бритья и т. д. Бывают мужские и женские модели: сигареты, дезодоранты, брюки, рубашки и т. п.

2. Возраст.

3. Доход.

4. Образование.

5. Социально-профессиональный критерий.

6. Быстрота реакции на новую информацию или появление нового товара на рынке. **Принято делить потребителей на следующие группы:**

1) «новаторы» – потребители, рискнувшие попробовать новинку;

2) «адепты» – последователи, делающие товар модным и известным;

3) «прогрессисты» – потребители, обеспечивающие массовый сбыт на стадии роста товара;

4) «скептики» – подключаются спросу на стадии насыщения;

5) «консерваторы» – проявляют спрос, когда товар становится «традиционным».

7. Тип личности: выделяются четыре основных психологических типа – сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик. Практическое применение данной классификации в маркетинге достаточно затруднительно, так как сложно с помощью 10 – 12 вопросов теста определить тип личности.

8. Стилю жизни: анализ ценностей, отношений, ритма жизни, поведения личности.

**Лекция 6. Разработка комплекса маркетинга.**

Цель: изучить процесс и принциплы разработки комплекса маркетинга

1. Комплекс маркетинга

2.Принципы составления комплекса маркетинга

**3.Планирование маркетинга**

**4. Роль маркетинга в стратегическом планировании предприятия**

**1.Комплекс маркетинга**

В настоящий момент существует значительное количество трактовок термина «комплекс маркетинга». Так, некоторые исследователи, отмечают, что комплекс маркетинга – это набор маркетинговых средств, определенная структура которого обеспечивает решение маркетинговых задач на целевом рынке.

Определяют комплекс маркетинга и как совокупность практических мер воздействия на рынок или приспособление деятельности предприятия к ситуации на рынке.

При этом считается, что главная цель разработки комплекса маркетинга состоит в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, завоевание прочных рыночных позиций.

Основным элементом комплекса маркетинга является предлагаемый рынку товар. Следует особо отметить, что важными характеристиками комплекса является создание новых товаров, обеспечение качества и конкурентоспособности товара, ассортимент, упаковка, гарантии и др. Кроме товара предприятие может предложить услуги и товар с услугой, что может способствовать повышению конкурентоспособности продукта.

Все составляющие комплекса маркетинга предприятия являются взаимосвязанными, поэтому они должны соответствовать друг другу.

**2.Принципы составления комплекса маркетинга**

К основным принципам составления комплекса маркетинга относят:

– принцип последовательности (все составляющие должны быть согласованы друг с другом: у товара высокого качества должны быть и высококлассное распределение, и такого же уровня реклама);

– принцип взвешенного подхода (необходимо выявлять наиболее важные внешние факторы, акцентируя на них внимание. Например, если рынок очень чувствителен качеству, то при продвижении товара следует подчеркнуть не только ценовые преимущества товара, но и уровень его качества);

– принцип учета снижения отдачи на вложенный капитал, роста бюджетных и иных расходов (учитывая, что темпы роста продаж зависят не только от какой-либо одной составляющей комплекса, необходимо выполнять мониторинг зависимости темпа роста продаж от разных составляющих, акцентируя внимание на «лидере» в конкретный момент времени);

– принцип соответствия бюджету (бюджетная дисциплина);

–принцип соответствия структуры комплекса маркетинга позиционированию товара и выбранной стратегии.

При разработке комплекса маркетинга необходимо помнить, что четко спланированные и хорошо отлаженные мероприятия комплекса маркетинга способствуют успеху предприятия, позволяют победить в конкурентной борьбе, предоставляя как товару, так и предприятию дополнительные конкурентные преимущества.

**3.Планирование маркетинга**

Процесс планирования представляет собой строгую последовательность логически взаимосвязанных процедур: предплановый анализ, разработка миссии фирмы, разработка конкретных целей, разработка стратегий для достижения целей, разработка планов конкретных действий и дополнительных сценариев, контроль.

Под планом маркетинга исследователи [25] подразумевают важнейшую составную часть плана развития предприятия, инструмент планирования и реализации его маркетинговой деятельности.

В ходе планирования деятельности компании соблюдается определенная последовательность этапов планирования [9]:

– стратегическое планирование (высший менеджмент компании): определение целей развития компании (или ее функционального направления деятельности) и определение основных направлений, по которым должно происходить это развитие;

– тактическое планирование (среднее звено управленцев при участии высшего руководства фирмы): определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения, которые позволят компании двигаться в заданных стратегией направлениях;

–оперативное планирование (конкретные исполнители под контролем

менеджеров среднего уровня): определение конкретных исполнителей и шагов (методов), способствующих реализации мероприятий, утвержденных в тактическом плане.

Различают стратегический маркетинг и операционный маркетинг [25].

Стратегический маркетинг – постоянный и систематический анализ потребностей рынка, позволяющий определять наиболее эффективные товары и перспективные рынки с целью создания устойчивого конкурентного преимущества предприятия.

Операционный маркетингсостоит в рассмотрении вопросов ценообразования, продвижения товаров и организации их сбыта.

**4. Роль маркетинга в стратегическом планировании предприятия**

В современных рыночных условиях для успешной деятельности предприятию необходимо обладать конкурентными преимуществами (преимущества, которые позволяют компании выделяться среди конкурентов) чтобы завоевать максимальную долю рынка. Маркетинг является одной из концепций, методологические принципы которой обеспечивают победу в конкурентной борьбе вследствие формирования стратегии компании на завоевание потребителей через удовлетворение их потребностей.

Маркетологи, проводя маркетинговые исследования как рынка, так и потребителей предоставляют топ-менеджерам компании исходные данные на основе которых происходит формирование стратегического плана компании (включая разные направления: маркетинговое, производственное, финансовое и т.д.).

Маркетинговые исследования раскрывают информацию о привлекательных возможностях исследуемого рынка, а также предоставляют возможность оценить потенциал компании. Также маркетинг «помогает» сформировать «внутренние» стратегии для каждого отдельного структурного подразделения компании, которые находятся в полном соответствии с общей маркетинговой стратегий. Это обуславливает повышение эффективности маркетингового комплекса через взаимодействие маркетинга и менеджмента.

**Лекция 7. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.**

Цель: Изучить систему планирования в маркетинге, что такое маркетинговая среда

1. Система планирования маркетинга

2.Маркетинговая среда организации

3.Стратегический маркетинг

**1. Система планирования маркетинга**

Работа по анализу рыночных возможностей, отбору целевых рынков, разработке комплекса маркетинга и его реализации требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом. В част­ности, фирма должна иметь системы маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и мар­кетингового контроля.

*Система планирования маркетинга*

Любая фирма должна смотреть вперед, чтобы ясно сознавать, куда она хочет идти и каким образом добраться до цели. Не следует пускать на самотек собственное будущее. Чтобы этого не случилось, фирма использует сразу две системы: систему стратегического планирования и систему планирования маркетинга.

Система стратегического планирования исходит из того, что у любой компании есть несколько сфер деятельности. Не все эти сферы деятельности и не все товары одинаково привлекательны. Некоторые производства растут, другие стабилизировались на одном уровне, третьи приходят в упадок. Компания должна быть уверена, что для поддержания своего роста она разворачивает достаточное количество новых перспективных производств (или предлагает то­варов). Было бы ошибкой использовать деньги для поддержки проигрышных производств и держать на голодном пайке более перспективные. Цель системы стратегического планиро­вания - удостовериться, что фирма находит и развивает сильные производства и сокращает или вообще сворачивает слабые.

Под ***планированием маркетинга*** понимается разработка планов для каждого отдельного производства, товара или товарной марки фирмы. При этом имеется в виду, что фирма уже приняла стратеги­ческое решение относительно того, как поступать с каждым из своих производств. Теперь для каждого из них нужен детально разработанный план маркетинга.

*Система организации службы маркетинга*

Фирма должна разработать такую структуру службы маркетин­га, которая в состоянии взять на себя всю маркетинговую работу, включая планирование. Если фирма очень маленькая, все маркетин­говые обязанности могут быть возложены на одного человека. Ему, будет поручено заниматься и маркетинговыми исследованиями, и организацией сбыта, и рекламой, и службой сервиса для клиентов и т. д. Этого человека могут называть управляющим службой сбыта, управляющим по маркетингу или директором маркетинга. Если фирма большая, в ней обычно работают несколько специалистов в области маркетинга. Осуществлением всех маркетин­говых функций руководит отдел маркетинга.

*Система маркетингового контроля*

В ходе претворения в жизнь планов маркетинга, вероятно, встретится немало неожиданностей. Фирме нужно контролировать проводимые ею мероприятия, чтобы быть уверенной в конечном достижении целей маркетинга. Можно выделить три типа марке­тингового контроля: **контроль за исполнением годовых планов, контроль прибыльности и контроль за исполнением стратегических установок.** Задача контроля за исполнением годовых планов - убе­диться, что фирма выходит на все показатели, заложенные в годовой план. Контроль прибыльности заключается в периодичес­ком анализе фактической прибыльности по различным товарам, группам потребителей, каналам сбыта и объемам заказов. Кроме того, фирма может заняться исследованием эффективности марке­тинга, чтобы выяснить, как можно повысить результативность различных маркетинговых мероприятий. Контроль за исполнением стратегических установок предполагает периодическое «отступле­ние назад» для критической оценки общего подхода фирмы к рынку.

**Стратегические приоритеты** – приоритеты фирмы, обусловленные выбранной стратегией и обеспечивающие желаемое состояние фирмы не только на данный момент, но и в перспективе. В качестве базового направления выступает обеспечение конкурентоспособности, которая может быть обеспечена посредством стратегий лидерства по издержкам или дифференциации, эффективного сегментирования, развития инновационной деятельности и быстрого реагирования на потребности рынка.

**Конъюнктурные приоритеты** – приоритеты обусловленные ситуацией, складывающейся на рынке в данный период – состоянием спроса, уровнем цен, конкурентной ситуацией, состоянием портфеля заказов.

Конъюнктура на рынке зависит от множества факторов, каждый из которых вносит свой вклад в складывающуюся ситуацию. Если все факторы благоприятны, то рынок находится на подъеме; если факторы становятся неблагоприятны – на спаде. В случае стабильности факторов рынок находится в состоянии застоя.

В каждой из рассмотренных ситуаций компания должна предпринимать действия которые помогут использовать открывшиеся возможности или оградить от возможных угроз.

2. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ (СИ)

**Маркетинговая среда** фирмы - совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиен­тами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда слагается из микросреды и макросреды.

**Микросреда** представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.

**Макро­среда** представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

К макросреде фирмы относятся:

**Фирма.** При разработке маркетинговых планов руководители службы маркетинга фирмы должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финан­совая служба, служба НИОКР, служба материально-технического снабжения, производство и бухгалтерия.

**Поставщики.** Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

**Маркетинговые посредники.** Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиен­туры.

**Клиентура.** Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на пяти типах клиентурных рынков.

**Конкуренты.** Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных кон­курентов

На конкурентную ситуацию на каком-либо рынке оказывают влияние несколько различных типов сил, представленных на рисунке 1.2.

**Контактные аудитории.** В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы. Контактная аудитория - любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

К макросреде фирмы относятся

**Демографические факторы** представляют собой основные характеристики населения определенных территорий и динамика различных процессов происходящих среди этого населения.

**Природно-географические и экологические факторы** представлены главным образом климатическими и ресурсными условиями конкрет­ного региона.

Угроза вторжения

новых участников

|  |
| --- |
|   |
|   | http://ok-t.ru/studopediaru/baza6/907618930706.files/image006.gif |



ОТРАСЛЬ

Рыночная власть Всеми силами добиваться Рыночная власть

продавца выгодного положения среди покупателей

текущих конкурентов





Угроза появления

товаров-заменителей

Рис.1.2 Силы, управляющие конкуренцией в отрасли

**Экономические факторы** определены темпами экономического роста и объемами производства и торговли соответствующих регио­нов, уровнем и распределением текущих доходов, расходов и сбере­жений населения, кредитными возможностями и др.

**Научно-технические (технологические) факторы** заключаются в развитии научно-технической мысли в определенных сферах человеческой деятельности.

**Политические факторы** определяются основными направлениями динамики в стране, формируемые ее руководством.

**Правовые факторы** определяют правила осуществления тех или иных действий во всех типах взаимоотношений, включая производство и реализацию продукции.

**Культурные факторы** во многом определяют индивидуализацию запросов потребителей по отношению к различным товарам и услугам.

**Социальные факторы** характеризуются положением отдельных социальных слоев общества.

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

**Поведение потребителей** как область маркетинга изучает процесс выбора товаров или опыта их приобретения и распоряжения отдельными потребителями, группами и организациями для удовлетворения своих нужд и желаний.

2.1.1. Особенности индивидуального покупателя и факторы внешней среды, влияющие на покупку (СИ)

· **Культура**– определяющий фактор потребностей и поведения человека, который с детства усваивает в семье и через другие общественные институты определенный набор ценностей, стереотипов восприятия и поведения.

· **Социальные классы** – построенные в строгой иерархии, относительно однородные, стабильные общественные группы, объединенные едиными ценностями, интересами и поведением (доход, работа, образование и место жительства).

· **Референтные группы**– группы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на отношение человека к чему(кому)-либо и его поведение.

· **Роли и статусы.**Роль – это набор действий, исполнения которых ожидают от человека окружающие его лица. Каждой исполняемой роли соответствует определенный статус.

· **Возраст и этапы жизненного цикла семьи** влияют на структуру и объемы потребления и связаны с психологическими этапами жизненного цикла семьи.

· **Род занятий**оказывает сильное влияние на виды приобретаемых товаров и услуг.

· **Экономическое положение**определяет объем и качество закупаемых товаров.

· **Образ жизни**– форма бытия человека в мире, выражающаяся в его деятельности, интересах, мнениях и отражающая человека в его взаимодействии с окружающими.

· **Тип личности и представление о самом себе.** Тип личности – совокупность отличительных психологических характеристик человека, обусловливающих его относительно постоянные и последовательные реакции на воздействия окружающей среды.

· **Психологические факторы:**мотивация, усвоение (определенные изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления опыта), убеждения (мысленная характеристика чего-либо), отношения (устойчивая положительная или негативная оценка индивидом объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий по отношению к ним).

2.1.2. Процесс покупки индивидуального покупателя

На рисунке 2.1 представлен один из вариантов классической модели поведения покупателей при выборе и приобретении товаров. Следует отметить, что рассматриваемая здесь модель процесса принятия решения о покупке является достаточно упрощенной и не учитывает множество факторов. Тем не менее, она позволяет понять основные этапы данного процесса.

Исследуя данный процесс, маркетологи стараются выяснить – когда покупатель впервые познакомился с продуктом или маркой, в чем состоят его убеждения относительно марок, чем он руководствуется при выборе определенной марки и насколько бывает удовлетворен покупкой.

Методы изучения процесса покупки.

1. метод **интроспекции**: представить себя на месте покупателя;

2. метод **ретроспекции**: провести опрос недавних покупателей с просьбой припомнить, что подтолкнуло их к приобретению товара;

3. метод **проспекции**: попросить потребителей, планирующих купить определенный товар, описать, как они представляют процесс покупки;

4. метод **предписания**: поинтересоваться у покупателей, как они представляют себе идеальный процесс покупки.

Для большей полноты картины эти методы могут применяться совместно.

|  |
| --- |
|   |
|   | http://ok-t.ru/studopediaru/baza6/907618930706.files/image014.gif |

Рис.1 Модель процесса покупки

Осознание нужды (проблемы)

Процесс покупки начинается с осознания проблемы, когда потребитель ощущает разницу между настоящим и желаемым состоянием. Потребность может быть вызвана внешними или внутренними раздражителями. Необходимо определить, при каких обстоятельствах возбуждается та или иная потребность и наиболее часто встречающиеся раздражители, которые пробуждают интерес к определенной категории товара.

**Лекция 8. Анализ комплекса маркетинговых средств, на примере ювелирной компании. Понятие товара, его классификация, номенклатура и товарный ассортимент.**

Цель: научитьтся производить анализ комплекса маркетинговых средств, на примере ювелирной компании. Понятие товара, его классификация, номенклатура и товарный ассортимент.

1. Понятие товара и товарной политики. Классификация товаров

2. Товарный ассортимент и товарная номенклатура

3. Марки товаров

**1. Понятие товара и товарной политики. Классификация товаров**

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

Совокупность принципов и целей деятельности предприятия, предусматривающих производство товаров, в наибольшей степени удовлетворяющих потребителя по показателям конкурентоспособности (качество, цена, упаковка и т.д.), называется товарной политикой.

Необходимо выделить следующие цели товарной политики:

1) поддержание конкурентоспособности продукции на требуемом уровне;

2) адаптация ассортимента к требованиям рынка;

3)нахождение подходящих рыночных сегментов;

4)разработка стратегии упаковки, маркировки и обслуживания товаров.

Товар по замыслу, реальный товар и товар с подкреплением

*При создании товара разработчику необходимо оценивать свой продукт, учитывая три различных уровня. Маркетологи в первую очередь должны определить основные потребности покупателя, которые будет удовлетворять товар, затем разработать товар в реальном исполнении и, наконец, найти способы его подкрепления, чтобы создать тот набор выгод, который наилучшим образом удовлетворит запросы потребителя.*

Покупатель на рынке приобретает товар не только как физический объект, но и услуги, сопутствующие продаже или предоставляемые вместе с товаром. Для понимания возможностей товара на рынке его следует рассматривать и оценивать в 3 измерениях:

Товар по замыслу. Составляет совокупность основных свойств, которыми характеризуется товар, его эксплуатационно-технические параметры, т.е. это базовая физическая сущность, которая имеет точные характеристики.

*Основополагающим является уровень товара по замыслу, на котором дают ответ на вопрос: что в действительности будет приобретать покупатель? Он предполагает выявление нужд потребителей, которые удовлетворяются применением товара.(Женщина, покупающая помаду, приобретает красоту.Покупая сверла диаметром 10 миллиметров, завод приобретает отверстия того же диаметра).*

Товар в реальном исполнении обладает 5 характеристиками: уровнем качества, набором свойств, внешним оформлением, названием марки и упаковкой.

Товар с подкреплением. «шлейф» обслуживания товара, т.е. предоставление дополнительных услуг потребителю в виде гарантий, необходимых технических рекомендаций, кредита и т.д., увеличивает потребительную ценность товара на рынке.

Рассматривая продукт, следует помнить, что потребитель приобретает, прежде всего.не продукт, а те блага, которые он ему может предоставить. Конечно, характеристики продукта очень важны, но, скорее, как средство предоставления потребителю определенных благ.

*Современная конкуренция – это не конкуренция того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансовых льгот, особенностей поставки, услуг по складированию.*

*Важное требование маркетинга – производство товара с четкой ориентацией на определенную, заранее выявленную группу потенциальных покупателей.*

**2. Товарный ассортимент и товарная номенклатура**

Великое множество типов и видов товаров может быть упорядочено с помощью различных классификационных схем.

Классификация товаров

1.По степени долговечности товары можно разделить на следующие 3 группы:

1) товары длительного пользования – материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование (холодильники, станки, одежда);

2) товары кратковременного пользования – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования (пиво, мыло, соль);

3) услуги – объекты продажи в виде действий, выгод или способов удовлетворения потребностей.

2. Классификация товаров широкого потребления. На основе поведения потребителей их делят на группы:

*Товары повседневного спроса* – товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой (хлеб, молоко, зубн. паста).

*Товары предварительного выбора* – товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления (одежда, мебель, машина).

*Товары особого спроса* – товары с уникальными характеристиками, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия (модные автомобили и т.д.).

*Товары пассивного спроса* - товары, которые потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке (надгробия).

3. Классификация товаров промышленного назначения:

1)материалы и детали - полностью используемые в изделии (сырье, полуфабрикаты).

2)капитальное имущество - товары, переносящие свою стоимость на готовую продукцию по частям по мере износа (стационарные сооружения, оборудование, вспомогательное оборудование.

3)вспомогательные материалы и услуги - объекты, вообще не присутствующие в готовом изделии (смазочные масла, писчая бумага, карандаши и материалы для технического обслуживания и ремонта, и т.д.).

|  |  |
| --- | --- |
| Товары производственного назначения  | Потребительские товары  |
| Спрос непрямого характера Приобретаются для организации Мало клиентов Людей, принимающих решения, определить трудно Сложный процесс купли-продажи Выпускаются короткими сериями Более «рациональные» мотивы покупки Сложный товар Высокая цена приобретения Большая потребность в техобслуживании Узкая, но глубокая информация Значение личной продажи (устного предложения товара торговым агентом) большое  | Спрос прямого характера Приобретаются для личного пользования Много клиентов Людей, принимающих решения, определить легко Многоэтапный контакт с пользователем Простой процесс купли-продажи Выпускаются длинными сериями Более «иррациональные» (эмоциональные) мотивы покупки Простой товар Невысокая цена приобретения Небольшая потребность в техобслуживании Широкая, но поверхностная информация Значение личной продажи небольшое  |

Товарный ассортимент -группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Широта товарного ассортимента определяется количеством видов товаров в его составе.

*Ассортимент может быть слишком узок, если можно увеличить прибыли, дополнив его новыми изделиями. Он может быть для фирмы слишком широк, если прибыли можно увеличить, исключив из него ряд изделий.*

*Фирмы, которые пытаются завоевать большую долю рынка или его расширить, предлагают широкий товарный ассортимент, несмотря на то, что те или иные их товары не дают прибыли. Фирмы, заинтересованные прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, имеют обычно суженный ассортимент доходных изделий. С течением времени товарный ассортимент обычно расширяется.*

Решение о расширении товарного ассортимента*.*

*Товарный ассортимент любой фирмы является частью общего товарного ассортимента, предлагаемого отраслью в целом. Например, на автомобильном рынке автомашины «БМВ» занимают место в ряду моделей средней и высокой стоимости. Наращивание ассортимента происходит тогда, когда фирма выходит за пределы того, что производит в настоящее время. Наращивание это может идти либо вниз, либо вверх, либо в обоих направлениях одновременно.*

*Расширение вниз —* это расширение ассортимента за счет товаров и услуг более низкого уровня. Многие фирмы поначалу располагаются в верхнем эшелоне рынка и впоследствии постепенно расширяют свой ассортимент, чтобы охватить и нижележащие эшелоны. Наращи­вание вниз может иметь целью сдерживание конкурентов, наступление на них или проникновение в наиболее быстро растущие сегменты рынка.

*Одним из просчетов ряда американских фирм было нежела­ние наращивать вниз свой ассортимент. Корпорация «Ксерокс», на­пример, потеряла до 50% рынка из-за того, что не желала выпускать копировальные аппараты малых размеров, а японские фирмы сдела­ли это быстро и успешно.*

*Расширение вверх* - это расширение ассортимента за счет това­ров и услуг более высокого уровня. Фирмы, действующие в нижних сегментах рынка, обычно хотят проникнуть в высшие. Их привлекают более высокие темпы роста, более высокие прибыли или возможность позиционировать себя как производителя полной линейки товаров, а также возможность повысить престиж уже существующих товаров (*Напр., американская компания Chrysler приобрела компанию Lamborghini, производившую экзотические спортивные автомобили ручной сборки*) Решение о на­ращивании вверх может оказаться рискованным. Конкуренты в вы­шележащих эшелонах могут перейти в контратаку, начав проникно­вение в нижние эшелоны рынка. Кроме того, покупатели могут не поверить, что фирма-новичок в состоянии изготовлять товары высо­кого качества.

*Двустороннее расширение* – когда предприятие, работающее в среднем эшелоне рынка, может принять решение о наращивании своего товарного ассортимента и вверх и вниз одновременно*.*

*Корпорация SONY, например, воспользовалась этим для устранения конкурентов, выпускающих подделки под известную линию кассетных аудиоплейеровWalkman. СвойпервйWalkmanSony предложила в среднем ценовом диапазоне рынка. Конкуренты, занимавшиеся подделками, ринулись в нижний сегмент рынка, предлагая более дешевые модели. Sony потянулась за ними; но вместе с тем, стремясь добавить шику своим недорогим моделям плейеров и заодно привлечь к себе непостоянных покупателей, ищущих не определенную торговую марку, а просто лучшую модель, корпорация расширила ассортимент Walokman вверх. Вот так, используя стратегию двустороннего расширения ассортимента, корпорация Sony смогла завоевать лидирующие позиции на мировом рынке персональных аудиоплейеров.*

*Примером может служить стратегия деятельности фирмы «Тексас инструменте» на рынке микрокалькуляторов. Она предложила свои первые калькуляторы в среднем эшелоне рынка как товары средней цены и среднего уровня качества. Постепенно фирма стала предла­гать лучшие простейшие калькуляторы по тем же ценам, а то и ниже, что и конкурент, и в конце концов ликвидировала его. Фирма разра­ботала высококачественные калькуляторы, стала продавать их дешев­ле, чем корпорация «Хьюлетт-Паккард», и отвоевала большую долю продаж в верхних эшелонах рынка. Так стратегия двустороннего на­ращивания помогла фирме «Тексасинструментс» захватить лидер­ство на рынке.*

Вместо распространения деятельности на нижний или верхний сегмент рынка компания может насытить ассортимент выпускаемых товаров, добавляя к ней новые изделия.

Насыщение товарного ассортимента – увеличение разновидностей товара за счт добавления новых моделей к уже существующим.

*Корпорация Sony насытила ассортимент своих плейеров Walkman, добавив к нему плейеры в водонепроницаемом исполнении, плейеры ч питанием от солнечных батарей, а также сверхлегкую модель, которую могут прикреплять к поясу велосипедисты, бегуны, теннисисты и другие поклонники спорта.*

**3. Марки товаров**

Товарная номенклатура.

Путем дифференциации одного товара можно составить *ассортиментную группу*.

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

Товарная номенклатура – это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

*Например, товарная номенклатура компании по производству косметики может включать в себя четыре основных линейки товаров – косметику, ювелирные изделия, модную одежду и бытовые товары – при этом ассортимент каждой из них будет складываться из нескольких товаров (или товарных подгрупп). Возьмем например, косметику: товары этой группы можно разбить на несколько подгрупп – губную помаду, пудру, лак для ногтей, тени для век и т.д. Каждая подгруппа будет содержать несколько единиц товара. Допустим, подгруппа теней для век содержит линию товаров, начиная с теней различного цвета и заканчивая средствами, отличающимися способом применения (в виде карандаша, шарикового аппликатора, пудры и т.п.).*

Выделяют следующие показатели, характерные для тов. номенклатуры:

5) широта товарной номенклатуры – общая численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых - предприятием;

6) насыщенность товарной номенклатуры – это общее число составляющих ее отдельных товаров;

7) глубина товарной номенклатуры – варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы;

8) гармоничность товарной номенклатуры – степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условии производства, каналов распространения или иных показателей.

*Пример: Procter and Gamble*

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Широта товарной номенклатуры*  |
|  | Моющие средства  | Зубная паста  | Брусковое мыло  | Дезодоранты  | Фруктовые соки  | Лосьоны  |
| *Глубина*  | Ivory snow Dreft Tide Joy Cheer Oxydol и др.  | Complete Gleem Crest Denquel идр.  | Ivory Camay Lava Safeguard идр.  | Secret Sure  | Citrus Hill Sunny Delight Speas Farm и др.  | Wondra Oil of olay Noxema Camay и др. |

**Лекция 9. Понятие «нового» товара, его три разновидности. Установление цен на товары: подход к проблеме ценообразования**

Цель: Изучить понятие «нового» товара, его три разновидности. Установление цен на товары: подход к проблеме ценообразования

1. Факторы, влияющие на процесс ценообразования
2. Подходы при установлении цен на новые товары
3. Сущность и критерии определения новых товаров. Этапы разработки нового товара.
4. Процесс создания нового товара. Этапы, их характеристика, роль и задачи специалистов-маркетологов на каждом этапе.

**1.Факторы, влияющие на процесс ценообразования**

На ценообразование влияют следующие факторы:

1) тип рынка (рынок чистой конкуренции, монополистической конкуренции, олигополия, чистая монополия);

2) задачи фирмы: выживаемость фирмы, максимизация прибыли, завоевание лидерства на рынке;

3) оценка спроса на товар;

4) издержки производства;

5) цены на товары конкурентов.

Зная все факторы, которые влияют на ценообразование можно выбрать метод установления цены.

*Структура цены*:

|  |
| --- |
|   |
|   | http://ok-t.ru/studopediaru/baza4/136582213646.files/image032.gif |

Получение прибыли Продать товары

невозможно невозможно

Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции, максимальная – наличием каких-то уникальных достоинств в товаре предприятия.

Фирмы подходят к проблемам ценообразования по-разному. Cсуществует много различных ***методов ценообразования:***

*1) «Средние издержки плюс прибыль»*: анализ безубыточности и обеспечения целевой прибыли, установление цены, исходя из ощущаемой ценности товара, установление цены на уровне текущих цен, установление цены на основе закрытых торгов. «*Средние издержки плюс прибыль*» - самый простой способ ценообразования. Он заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Размер наценок варьируется в широких пределах в зависимости от вида товаров, стоимости единицы изделия, объемов продаж и т.д. Эта методика имеет главный недостаток – она не учитывает особенности спроса и предложения и с ее помощью вряд ли установится оптимальная цена, но она достаточно популярна, т.к. производитель не знает хорошо конъюнктуру.

*2) Расчет цены на основе анализа безубыточности и расчета целевой прибыли.* Построен на желании фирмы обеспечить себе некую целевую прибыль.Базируется на графике безубыточности. Крутизна наклона кривой валовых поступлений (доход) зависит от цены товара. Варьируя цену можно варьировать целевой прибылью. Недостаток – график безубыточности не отражает эластичности спроса. Этот метод требует от фирмы рассмотрение разных вариантов цен, их влияние на объемы продаж и анализа вероятности достижения целевой прибыли при каждом уровне цен.

ц, с/с прибыль

|  |
| --- |
|   |
|   | http://ok-t.ru/studopediaru/baza4/136582213646.files/image038.gif |

Q

*3) Установление цен на основе ощущаемой ценности товара.* Основным фактором ценообразования фирмы считают не издержки продавца, а покупательское восприятие. Необходимо знать какие ценностные представления о товаре есть в сознании потребителя, и насколько больше он готов заплатить за тот же товар в других условиях.

*4)* Назначая *цену с учетом уровня текущих цен*, предприятие в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Оно может назначать цену на уровне, выше, ниже уровня цен своих основных конкурентов. Применяется на олигополистических рынках. Достаточно популярный, поскольку отражает единый подход производителей к установлению цен на продукцию (металлопрокат, бумага).

*5) На основе закрытых торгов.* При проведении тендеров (конкурса) на закупки фирмы используют этот метод, когда каждый из конкурентов представляет свои ценовые предложения, которые неизвестны конкурентам и в последствии покупатель их рассматривает и выбирает оптимальный вариант. Фирмы-поставщики отталкиваются от ожидаемых ценовых предложений конкурентов.

После выбора метода ценообразования, фирма может установить окончательную цену. При этом необходимо учитывать следующее:

1) психология ценовосприятия – психологическое воздействие цены на покупателя (нечетные числа);

2) политика цен фирмы – окончательная цена должна соответствовать ценовой политики фирмы, ее ценовому образу (определенные меры по скидкам, льготам);

3) влияние цены на других участников рынка – фирма должна предположить, как цена повлияет на, например, дилеров, которые продают эти товары, на конкурентов, на поставщиков сырья, материалов, на государственные органы.

Фирмы устанавливают цены и осуществляют свою ценовую политику в условиях постоянно меняющейся окружающей среды. Поэтому они должны учитывать большое число факторов, воздействующих на ценообразование.

Подходы к ценообразованию прежде всего зависят от жизненного цикла товара.

Существуют следующие подходы к установлению окончательной цены:
- установление цен на новый товар;
- ценообразование в рамках товарной номенклатуры;
- установление цен по географическому принципу;
- установление цен со скидками и зачетами;
- установление цен для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен.

**2.Подходы при установлении цен на новые товары:**

*1) стратегия «снятия сливок»*. При ней фирмы устанавливают максимально высокую цену на новый товар. Первая волна проходит – снижают цену для следующего потока новых покупателей. Использование метода эффективно в следующих случаях: когда существует высокий спрос на новые товары (число покупателей-новаторов готовы покупать товар по новой цене достаточно большое); издержки производства и цена находятся в таком состоянии, что позволяет получать высокую прибыль; большая первоначальная цена не привлечет на рынок конкурентов; высокая цена отражает высокое качество товара.

*2) прочное широкое внедрение на рынок*. Здесь фирма устанавливает сравнительно невысокую цену, чтобы привлечь максимально большое число покупателей и завоевать как можно большую долю рынка. Эффективна в следующих случаях:

- рынок эластичен по ценам и низкая цена позволяет привлечь большое число покупателей;

- увеличение объема продаж и производства позволяет на столько снизить текущие издержки, что низкая цена обеспечит высокую рентабельность производства;

- низкая цена будет непривлекательной для потенциальных конкурентов.

**Ценообразование в рамках товарной номенклатуры:**

(этап зрелости, насыщения)

*1) в рамках товарного ассортимента* – обычно фирма выпускает широкий ассортимент товаров и поэтому возникает задача ступенчатого дифференцирования цен (на сколько цены на похожие товары отличаются друг от друга). При этом необходимо учитывать различия в себестоимости, разницу в оценках этих свойств покупателей, цены конкурентов и т.д. (фотопленка, телевизоры разной диагонали).

*2) на дополняющие товары* – многие фирмы на ряду с основным предлагают ряд вспомогательных устройств и очень важным является проблема установления цен на них (автомобиль).

*3) на обязательные принадлежности* – ряд товаров требует при своем использовании обязательные принадлежности, без которых использование основного товара невозможно и производители, пользуясь этим, устанавливают на основной товар низкую цену, а на обязательные принадлежности – высокую (фотоаппарат и пленка, бритва и лезвие).

*4) на побочные продукты производства* – на отходы.

**По географическому признаку:**

Эти подходы ценообразования предполагают определение того, что более эффективно: возлагать расходы на доставку товара к месту назначения на покупателей или брать их на себя.

*в месте производства товара (на заводе)*. Фирма возлагает расходы на доставку товара на покупателя. Товар продается ему на складе и дальше он оплачивает все расходы по транспортировке, несет риски по доставке. Сторонники этого подхода считают его справедливым исходя из того, что каждый покупатель платит за себя сам.

 *одинаковые цены с включением в них расходов по доставке* – противоположен первому подходу. Фирма устанавливает единую цену, беря за перевозку среднюю сумму транспортных расходов. Цена не зависит от удаленности покупателя. Преимущество – возможность рекламировать единый уровень цен в национальном масштабе.

 *установление зональных цен* – среднее между первым и вторым подходами. Фирма устанавливает на определенной территории несколько зон и покупатели, находящиеся на одной из зон платят одну и ту же цену. Благодаря этому покупатели в границах каждой отдельной зоны не имеют ценовых преимуществ друг перед другом. Недостаток – два покупателя, находящиеся по разные стороны зональной границы, могут платить разные цены, хотя находятся в нескольких км. друг от друга.

**3.Сущность и критерии определения новых товаров. Этапы разработки нового товара.**

Существование жизненного цикла товара означает, что перед фирмой встают две крупные проблемы. Во-первых, она должна своевременно изыскивать новые товары для замены находящихся в стадии упадка (проблема разработки новинок). И, во-вторых, фирма должна уметь эффективно организовывать работу с ныне существующими товарами на каждом из этапов их жизненного цикла (проблема стратегического подхода к этапам жизненного цикла товара). Некоторые компании, не умея как следует работать с существующими товарами, концентрируют свои усилия на создании новинок. Другие, наоборот, направляют энергию на работу с существующими товарами в ущерб созданию достаточного количества новинок с расчетом на будущее. Фирме необходимо как-то сбалансировать эти две крайности.

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими новинками. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Под "новинками" мы имеем в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, а также новые марки-плоды НИОКР фирмы-производителя.

Существует *три подхода к определению нового товара*:

1) новый товар с точки зрения пр-ва на данной конкретной фирме, впервые выпускается;

2) основан на определении отличия этого товара от существующих прототипов, имеет новые функции и удовлетворяет новые потребности;

3) принципиально новое изделие, не имеющее аналогов и ранее не выпускаемое.

Существует *4 уровня новизны*:

1.изменение внешнего оформления, не затрагивающее существенных характеристик.

2. частичное изменение потребительских свойств товара за счет совершенствования основных тех. характеристик.

3. принципиальное изменение потребительских свойств товара, вносящее существенное изменение в способ удовлетворения потребительских потребностей.

4. появление совершенно нового товара, которого раньше не существовало вообще.

Следовательно выделяют след-е понятия:

*Новое изделие* – продукция, впервые освоена предприятием*.*

*Новый товар* – новый продукт, поступивший на рынок и отличающийся от уже существующих на рынке принципиальным изменением свойств*.*

*Новый предмет потребления* – товар, удовлетворяющий новые потребности.

Существуют различные методики определения новизны товара (степень новизны), при этом параметрами, которые обновляются, являются функции, конструкция, форма:

1. несущественная модификация отдельных параметров, не улучшающая потребительские свойства;

2. совершенствование отдельных параметров и потребительских свойств (кастрюли с пластмассовыми ручками, пылесос);

3. существенные изменения параметров и потребительских свойств (электробритва с плавающими ножами);

4. новые комбинации функций, появление новых доп. функций с внесением важных технических усовершенствований (появление электрочайника; цветной телевизор);

5. коренное качественное преобразование функций и технического принципа действия (холодильник, электробритва) – новый товар.

6. появление качественно новой функции потребления. Изделие не имеет аналогов и удовлетворяет новую потребность (ПК, Интернет).

Степень новизны Нв равна отношению суммы баллов Вi к максимальной сумме баллов Вmax (18), %.

По этой методике качественно новым считается изделие, имеющее степень новизны более 70%. Если Нв от 20% до 70% - предметы называются товарами нового вида. Если Нв <20% - незначительная новизна.

**4.Процесс создания нового товара. Этапы, их характеристика, роль и задачи специалистов-маркетологов на каждом этапе.**

Компания может заполучить новинки двумя способами. Во-первых, путем приобретения со стороны, т. е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство чужого товара. И, во-вторых, благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя отдел исследований и разработок.

*Этапы разработки нового товара:*

1) Разработка нового товара начинается с *поиска идей*. Источники идей:

изучение потребностей, их проблем;

работы ученых;

работа конкурентов (производственный шпионаж);

информация торгового персонала и дилеров;

патентный пояс, изучение изобретений.

2) *отбор идей*.

Цель – выявить и отсеять непригодные идеи. Для этого целесообразно заставить человека, который предлагает идею, описать ее.

3) *разработка концепции товара*.

Под концепцией понимается научно-обоснованное, опирающееся на маркетинговые исследования представление о товаре, его потребительских характеристиках, рыночном потенциале в жизненном цикле, о различных факторах и условиях, предопределяющих рыночный успех или неуспех товара (SWOT), его реальное место в товарном ассортименте и расчет эффективности производства товара.

При этом учитывается: производственные (определяют стоимостные и ценовые параметры товара, его качество, масштабы производства, сбыт и обслуживание) и потребительские факторы (это характер спроса на товар, его характеристики, отношение покупателя к фирме и товару, состояние конъюнктуры).

Т.о. концепция товара должна выглядеть как система представлений изготовителя о создаваемом товаре и его рыночных возможностях. Она исходит из того, что товар должен отвечать потребностям, которые формируются на рынке к моменту выведения товара на рынок.

Исходя из этого, существует 2 требования к концепции: прогноз и формирование новых потребностей; сокращение сроков выведения товара на рынок.

Важное место в концепции занимает позиционирование товара, т.е. определение места нового товара среди других товаров на рынке. При этом необходимо учитывать характер восприятия потребителями новых товаров и товаров конкурентов. Позиционирование позволяет помочь потенциальным покупателям выделить новый товар среди существующих и отдать ему предпочтение при покупке.

Направления позиционирования: 1. позиционировать себя с действующими конкурентами и приступить к маркетинговой борьбе за свою долю рынка. 2.создать продукцию, не имеющую аналогов на рынке.

Принятие решения о позиционировании сопровождается детальной проработкой всего комплекса маркетинг.

Под те товары, концепция которых наиболее интересна, открывается финансирование и начинается разработка товара.

4) *разработка товара*. На этом этапе концепция должна превратиться в реальный товар. Создаются один или несколько вариантов технического воплощения концепции. Основные критерии:

- потребитель должен воспринимать товар как носитель всех основных свойств, изложенных в концепции;

- товар должен быть надежен и безопасен в обращении;

- его себестоимость не должна выходить за рамки, предусмотренные концепцией.

Далее создается опытный образец – физическое воплощение замысла.

5) *лабораторные и стендовые испытания*.

6) *испытания в рыночных условиях*.

Товар и маркетинговая программа испытываются в обстановке, приближенной к реальному исполнению, чтобы выявить отношения потребителей, дилеров к самому товару, особенностям его использования, проблемам продаж, ценам и т.п. В результате делается прогноз сбыта.

7) *развертывание непосредственного коммерческого производства*.

Если информация для руководства фирмы, полученная на предыдущем этапе, благоприятна, то принимается решение о целесообразности выпуска нового товара.

8) *освоение рынка новыми товарами*.

Новый товар нужно не только создать и запустить в производство, но нужно, чтобы он был воспринят рынком, реальными покупателями. Это достаточно сложный многоаспектный процесс.

Основные две стадии:

1. комплекс работ связанных с созданием товара и подготовкой рынка к его восприятию (дорыночная стадия);

2. собственно внедрение товара на рынок и проведение целого комплекса работ с потребителями.

При этом важным является не то, кто быстрее освоит какие-то нововведения, а тот, кто быстрее развернет крупномасштабное производство и выйдет с ним на рынок.

При выходе на рынок с новым товаром фирма должна ответить на четыре главных вопроса:

КОГДА? – своевременность выпуска товара на рынок. Надо учитывать экономическую конъюнктуру рынка, чтобы он «не подорвал» сбыт других товаров, выпускаемых этой фирмой.

ГДЕ? – фирма должна решить, на какие сегменты выпускать товар. Обычно устанавливается временный график выхода на рынок.

КОМУ? – те сегменты рынка, которые являются первостепенными для фирмы, должны обладать следующими характеристиками: должны состоять из новаторов и ранних последователей, они д.б. активными потребителями, лидерами мнений и создавать благоприятный отзыв, они д.б. доступны для охвата товара при сравнительно небольших затратах.

КАК? – создать план действий, маркетинговую программу, бюджет.

Работа службы маркетинга состоит из 2-х составляющих: обеспечивающей и реализующей.

Обеспечивающая работа осуществляется по следующим направлениям:

1. формирование и развитие инновационной ориентации коллектива предприятия. Необходимо воспитать коллектив в направлении активного участия в нововведениях.

2. Систематическое информационное обеспечение процесса нововведения (о потенциальных потребителях, их предпочтениях; конкурирующие товары; отраслевые тенденции и т.п.)

3. Консультации специалистов и подразделений фирмы по всему спектру вопросов, относящихся к инновационной деятельности.

Реализующая часть работы, этапы: оценка и отбор перспективных идей; разработка концепции нового товара; общее создание нового товара.

**Понятие новый товар в маркетинге. Факторы, которые заставляют предприятия волноваться о производстве товаров «рыночной новизны**»

**Товар в маркетинге** - это изделие или услуга, предлагаемые целевому рынку. За этим определением скрывается набор товаров и услуг, их качество, количество, дизайн, прочие характеристики, которые привлекают внимание потребителей целевого рынка. Служба маркетинга должна отслеживать и своевременно вносить коррективы в товарную политику: определять основные товары фирмы на текущий момент, их конкурентоспособность, жизненный цикл товаров, на какие рынки необходимо и возможно внедрение новых товаров и т.д.

Существование жизненного цикла товара означает, что перед фирмой встают две крупные проблемы. Во-первых, она должна своевременно изыскивать новые товары для замены находящихся в стадии упадка (проблема разработки новинок). И, во-вторых, фирма должна уметь эффективно организовывать работу с ныне существующими товарами на каждом из этапов их жизненного цикла (проблема стратегического подхода к этапам жизненного цикла товара). Некоторые компании, не умея как следует работать с существующими товарами, концентрируют свои усилия на создании новинок. Другие, наоборот, направляют энергию на работу с существующими товарами в ущерб созданию достаточного количества новинок с расчетом на будущее. Фирме необходимо как-то сбалансировать эти две крайности.

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими новинками. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Таким образом, фирму заставляют волноваться о пр-ве товаров рыночной новизны следующие факторы: необходимость замены товаров, находящихся на стадии упадка; стремление завоевать потребителя абсолютно новым товаром в отсутствии конкуренции; стремление выйти в лидеры либо поддержание своих позиций на рынке; повысить прибыль и т.д.

Под *"новинками"* мы имеем в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, а также новые марки-плоды НИОКР фирмы-производителя.

В связи с быстро изменяющимися потребностями и запросами потребителей, фирма в условиях конкуренции должна иметь свою программу разработки новых товаров. Фирма может заполучить новинки двумя способами:

- приобретением со стороны, например, купив патент, лицензию или другую фирму;

- созданием у себя отдела исследований и разработок.

Перед фирмой, занимающейся разработкой новых товаров, стоит дилемма: с одной стороны, надо разрабатывать новые товары, а с другой, не так уже и много шансов на успех. Основными причинами неудач являются:

- “проталкивание” своих идей высокопоставленными руководителями;

- переоценка объема рынка для нового товара;

- неудачная конструкция нового товара;

- неправильное позиционирование и рекламирование.

Существует *три подхода к определению нового товара*:

1) новый товар с точки зрения пр-ва на данной конкретной фирме, впервые выпускается;

2) основан на определении отличия этого товара от существующих прототипов, имеет новые функции и удовлетворяет новые потребности;

Существует *4 уровня новизны*:

1.изменение внешнего оформления, не затрагивающее существенных характеристик.

2. частичное изменение потребительских свойств товара за счет совершенствования основных тех. характеристик.

3. принципиальное изменение потребительских свойств товара, вносящее существенное изменение в способ удовлетворения потребительских потребностей.

4. появление совершенно нового товара, которого раньше не существовало вообще.

Следовательно выделяют след-е понятия:

*Новое изделие* – продукция, впервые освоена предприятием*.*

*Новый товар* – новый продукт, поступивший на рынок и отличающийся от уже существующих на рынке принципиальным изменением свойств*.*

*Новый предмет потребления* – товар, удовлетворяющий новые потребности.

Таким образом, организации и предприятия все больше осознают необходимость разработки новых товаров и услуг и связанные с этим выгоды. Срок жизни ныне существующих товаров сокращается, и их приходится заменять новинками.
Однако новинка может потерпеть неудачу. Риск, связанный с новаторством, велик, но столь же велики и связанные с ним материальные выгоды. Залогом успешной новаторской деятельности служит создание добротной организационной структуры для работы с идеями новых товаров, проведения серьезных исследований и принятия обоснованных решений на каждой стадии создания новинки.

Черный ящик сознания покупателя. Факторы, влияющие на покупательское поведение индивидуальных потребителей.

*Потребительский рынок* - отдельные лица и домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

При изучении покупательского поведения исходят из следующих принципов: потребитель независим, мотивация поведения потребителя постигается с помощью исследований, поведение потребителей поддается воздействию, оно законно.

В подобных ситуациях при назначении своей цены предприятие отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимоотношений между этой ценой и показателями собственных издержек или спроса. Мотивами покупок могут быть: удобство, безопасность, получение информации, самореализация, мотив признания.

При изучении покупательского поведения основным является вопрос – как потребитель реагирует на различные побудительные приемы маркетинга. Развернутая модель покупательского поведения представлена на рис.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Побудительные приемы маркетинга  | Прочие раздражители (эк., полит., культур)  | http://ok-t.ru/studopediaru/baza4/136582213646.files/image040.gif | Черный ящик сознания потребителя  | http://ok-t.ru/studopediaru/baza4/136582213646.files/image040.gif | Ответные реакции потребителей  |
| Хар-ки покупателя  | Процесс принятия покупателями решений  | Выбор товара, марки, фирмы, времени, места покупки.  |  |  |  |

Задачи деятеля рынка – понять, что происходит в черном ящике сознания потребителя между поступлением раздражителей и проявлением откликов на них. На покупательское поведение влияют следующие ***факторы:***

1. фактор культурного порядка: культура, субкультура (раса, национальность, вероисповедание), социальное положение.

2. социальные факторы: референтные группы (группа студенческая, коллектив на работе), семья, роли и статусы.

3. личностные факторы: возраст, жизненный цикл семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, тип личности и представление о самом себе.

4. психологические факторы: мотивация, восприятие, усвоение, убеждение и отношение.

Рассмотрим более подробно некоторые из факторов.

*Жизненный цикл человека* включает следующие этапы:

1. Этап холостой жизни (молодые одиночки, живущие отдельно от родителей).

2. Юные молодожены без детей.

3. "Полное гнездо" первая стадия (младшему ребенку меньше шести лет).

4. "Полное гнездо" вторая стадия (младшему ребенку шесть лет и более).

5. "Полное гнездо" третья стадия (пожилые супруги с детьми, находящимися на их попечении).

6. "Пустое гнездо" первая стадия (пожилые супруги, дети которых уже живут отдельно, глава семьи работает).

7. "Пустое гнездо" вторая стадия (пожилые супруги, дети которых живут отдельно, глава семьи на пенсии).

8. Вдовствующее лицо работает.

9. Вдовствующее лицо на пенсии.

*Тип личности*, характеризующий собственное "Я", обычно описывают на основании таких присущих индивиду черт, как влиятельность, независимость, непостоянство, почтительность, властолюбие, общительность, настороженность, привязанность, агрессивность, выдержанность, стремление к успеху, любовь к порядку, приспособляемость.

Деятель рынка должен стремиться создать образ марки, соответствующий собственному "Я" членов целевого рынка.

Из психологических факторов остановимся на понятии мотива.

Мотивация – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения. Мотивированный человек готов к действию, а характер его действия зависит от того, как он воспринимает ситуацию.

Усвоение – определенные перемены, происходящие в поведении индивида под влиянием накопленного опыта. Посредством усвоения приобретаются убеждения и отношения.

Убеждение - характеристика чего-либо. Из него складывается образы товаров и марок.

Отношение – сложившаяся на основе знаний устойчивая оценка индивидом чего-либо. С точки зрения маркетинга фирмы должны стараться включить свой товар в рамки существующих убеждений и отношений, а не стараться изменить их.

Существует несколько теорий мотивация поведения.

1. Теория мотивации Фрейда, в которой он утверждает, что люди в основном не осознают тех реальных психологических сил, которые формируют их поведение, подавляя множество влечений. Однако никогда нельзя полностью подавить влечения человека, т.к. подавление обязательно проявляется в невротическом поведении, навязчивых состояниях, психозах.

2. Теория мотивации Маслоу пытается объяснить, почему одни люди тратят массу времени на самосохранение, а другие на завоевание уважения окружающих? Он разработал иерархию потребностей (рис. 5.3.), в которой человеческие потребности располагаются в порядке значимости от наиболее до наименее настоятельных. Как только человеку удается удовлетворить какую-то важную потребность, она на время перестает быть движущим мотивом и появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности.

Перечисленные на схеме факторы дают представление о том, как эффективнее привлечь и обслужить покупателя.

Рис. Иерархия потребностей по Маслоу

**Способы сегментации рынка по различным возможным критериям. Условия и признаки сегментации. Основные этапы сегментации рынка, их содержание.**

**Рыночная сегментация** – метод нахождения частей рынка, на которые должна быть направлена деятельность фирм и разработку на этой основе определенных маркетинговых решений.

Цель – максимальное удовлетворение запросов потребителей и рационализация затрат предприятия на достижение своих целей на рынке.

Объект сегментации – потребители. Для выделения в сегмент потребители должны обладать общими признаками.

Необходимыми ***условиями сегментации*** являются:

1. неоднородность покупательских ожиданий и предпочтений, что позволяет выделять однородные группы.

2. Способность фирмы осуществить дифференциацию маркетинговых методов и приемов (цена, реклама, товар).

3. Выбранный сегмент должен быть достаточно устойчивым во времени, емким, иметь перспективы роста.

4. Предприятие должно располагать постоянной информацией о выбранном сегменте, иметь возможности измерять его характеристики и учитывать их требования.

5. Выбранный сегмент должен быть доступным для фирмы.

6. Предприятие должно иметь контакт с сегментом.

7. Должна быть оценена степень конкуренции на этом сегменте, проведен SWOT – анализ.

Недостаток сегментирования – высокие затраты.

**Критерии (принципы) сегментации:**

Для товаров широкого потребления:

1. географический (регион страны, города, административное отделение, численность и плотность населения, климат, удаленность от предприятия),

2. демографический (возраст, пол, размер семьи, этапы жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, кол-во детей, вероисповедание, раса, национальность),

3. соц-эк (общность соц. и профессиональной заинтересованности),

4. психографические (образ жизни, тип личности, отношение к новым товарам),

5. поведенческий (стиль приобретения товара, интенсивность потребления, отношение к товару, искомые выгоды).

Для товаров промышленного назначения:

1. Отраслевое деление.

2. форма собственности.

3. сфера применения.

4. размер предприятия.

5. географ положение.

Кроме того, учитывается периодичность покупок, специфика организации закупок, оплаты, методы расчета.

Процесс сегментации рынка состоит из шести ***этапов:***

*1. Формирование критериев сегментации: выбирается единица наблюдения (индивид, семья) в зависимости от ЖЦТ, фазы развития рынка. Учитывается кто покупатель, кто потребитель, доходы, степень обеспеченности товарами в регионе. Также изучается потребительское отношение к товарам.*

*2. Выбор метода осуществления сегментации рынка. При использовании метода группировок основополагающим является то, что степень сходства у людей, входящих в одну группу выше, чем степень сходства у людей входящих в разные группы. Также используются методы многомерного статистического анализа.*

*3. Интерпретация полученных сегментов, их описание. При этом необходимо детально определить основные характеристики потребителей в пределах сегмента*

*4. Выбор целевых рыночных сегментов. Определяется стратегия маркетинга на каждом из этих сегментов. Цели фирмы на каждом сегменте м.б. заданы как количественно, так и качественно (ввести новый товар). Целевые сегменты должны иметь достаточный потенциал спроса, быть стабильными, позволять осуществлять стратегию маркетинга и т.д.*

*Основные стратегии на целевых рынках:*

*1) стратегия массового маркетинга (больших продаж). Главная цель – максимизировать сбыт при широком захвате рынка. Условия для ее успешного применения – потребность в одинаковых свойствах товара у потребителей. Тогда используется единая маркетинговая программа, массовая реклама, диапазон цен.*

*2) стратегия концентрированного маркетинга. При ней усилия и ресурсы пр-ва концентрируются на одном сегменте. Применяется при ограниченных ресурсах, когда есть узкая группа потребителей, которые нуждаются в товарах. Позволяет максимизировать прибыль на единицу продукции. При этом акцент делается на уникальности продукции.*

*3) стратегия дифференцированного маркетинга – фирма работает на нескольких сегментах, предолгая для каждого свою конкретную программу и товар.*

*В процессе сегментации м.б. обнаружены части рынка, на которые производители по тем или иным причинам пока не обратили внимание. Эти сегменты называют «рыночными окнами».*

*Рыночные сегменты, на которых фирма обеспечила себе господствующее положение, называют рыночной нишей.*

*При сегментации необходимо также учитывать следующие характеристики сегмента: измеряемость (размер сегмента, количество покупателей), доступность (легкость обслуживания сегмента), значимость (прибыль), пригодность (наличие ресурсов для работы).*

*5. Позиционирование товара. Если сегментирование позволяет определить характеристики, которые должен иметь товар с т.з. желаний и предпочтений потребителей, то позиционирование должно убедить потребителей в том, что им предлагается тот товар, который они хотели бы иметь.*

*Позиционирование включает в себя комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых предприятие воздействует на потребителей (цена, сервис, скидки).*

*При сегментации и позиционировании товаров необходимо учитывать особенности рынка.*

*6. Разработка плана маркетинга. Детально обрабатываются все составляющие маркетинга (4P).*

**Лекция 10. Менеджмент и его история**

Цель: изучить процесс зарождения и развития менеджмента. Объективный характер эволюции менеджмента. Основные научные подходы и школы

1.Зарождение и развитие менеджмента. Объективный характер эволюции менеджмента

2.Основные научные подходы и школы

**1.Зарождение и развитие менеджмента. Объективный характер эволюции менеджмента**

ДРЕВНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, — это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Сравнение старой и современной организации

|  |  |
| --- | --- |
| Старая организация  | Современная организация  |
| Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций.  | Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих.  |
| Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена.  | Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена.  |
| Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.  | Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.  |
| Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.  | Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка.  |
| Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.  | Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.  |
| Упор на приказ и интуицию.  | Упор на коллективную работу и рациональность.  |

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Может быть, это и есть существенная причина того, что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков, в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организации, и целые народы. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима. Но, в целом, как показано в табл. 2.1., управление и организации в древности значительно отличались от современных.

ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРЕСА К УПРАВЛЕНИЮ. Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлятьими**.**

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления. В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна. Насколько нам известно, ни одиниз них не последовал его примеру.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**2. Основные научные подходы и школы**

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

**Школа научного управления (1885 —1920)**

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Об этом написано в Примере 2.1. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг — прим. ред.). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

**Классическая, или административная школа в управлении (1920 —1950)**

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля3. Диндалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией6. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Пример 2.2. представляет собой сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

**Школа человеческих отношений (1930—1950).
Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)**

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, коща психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тоща новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно,хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой.*

ДВИЖЕНИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ. Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне (см. гл. 8), открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами (что также описано в последующих главах), помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Мы коснемся их работ в связи с соответствующими темами в последующих главах.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, как мы увидим в последней части этойкниги**,**такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

**Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время)**

Математика, статистика, инженерные науки и связанные сними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследованиеопераций**,** были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И МОДЕЛИ. По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно *модель* упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются *количественные* значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними**.** Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

ВЛИЯНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

**Лекция 11. Что такое организация, почему ею надо управлять?**

## Цель: Изучить что такое организация

## 1.Понятие организации. Развитие организаций и их общие характеристики

2.Общие характеристики организации

## 1.Понятие организации. Развитие организаций и их общие характеристики

Организация играет огромную роль в жизни общества, в отношении таких понятий, как эффективность, производительность, экономичность. Она является причиной, обусловливающей существование менеджмента, и поэтому составляет основу основ мира менеджеров.

Все определения менеджмента имеют отношение к организации. Изучить менеджмент невозможно, не усвоив, что такое организация И почему ею нужно управлять.

Что такое организация?

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.

Смыслом Существования любого человека является достижение определенных поставленных целей. Человек отдельных целей может достичь самостоятельно, но часто для решения поставленных задач усилий одного человека недостаточно. В этом случае достижение цели возможно группой людей. В современном менеджменте организацию определяют как объединение индивидов в единое целое для выполнения совместных действий.

В работе "Принципы организации" П.М. Керженцев дал определение организации: "Что такое организация? Организовывать, значит объединять людей для определенной работы. Именно объединение мы можем называть организацией".

Ч. Бернарду предстоит определение организации как системы сознательно скоординированных персональных действий или сил [ 39].

Термин "организация" используется для характеристики двух понятий.

Первое значение - это определенная социальная единица или коллектив. То, что определяет организацию в данном конкретном смысле, - это социальные единицы, которые могут быть обособлены от других, исходя из того, что за люди являются их членами.

Второе значение термина касается организационных особенностей в рамках социальной единицы или коллектива. Единицы и коллективы в этом смысле "организованные" особым образом. Они обладают определенной формой руководства, должностными взаимоотношениями, количеством руководителей на одного работника, сформулированными правилами и обязанностями, методами принятия решений. Другими аспектами, которые используют для их характеристики. Организации, как коллективы, также владеют техникой, технологиями, физическим капиталом (зданиями, машинами и т.п.) и стратегиями для достижения целей.

Часто слово "организация" используется для определения структурной единицы и структурные подразделения, группы исполнителей отдельной работы, системы управления и т.п. Как правило, люди объединяются в организации в том случае, когда они не в состоянии самостоятельно решить какие-то проблемы.

Чтобы группа людей действительно считалась организацией, она должна отвечать следующим требованиям:

1. Наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие общей цели (желаемого конечного

состояния или результата), которую принимают как общую все члены этой группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе для достижения общей для всех цели.

Другими словами, люди создают организацию для достижения общих целей. Ведь, когда нет общей главной цели, то нет и необходимости в создании организации. Именно цель является тем сменным элементом, что является необходимым в любой организации.

Приведенное определение организации подходит исключительно для формальной организации. Однако существуют неформальные организации, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие достаточно регулярно.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе для достижения общей для всех цели.

Другими словами, люди создают организацию для достижения общих целей. Ведь, когда нет общей главной цели, то нет и необходимости в создании организации. Именно цель является тем сменным элементом, что является необходимым в любой организации.

Приведенное определение организации подходит исключительно для формальной организации. Однако существуют неформальные организации, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие достаточно регулярно.

Неформальные организации существуют везде, в том числе и в формальных организациях.

Например: Национальный авиационный университет является сложной организацией, имеет набор взаимосвязанных целей: подготовка специалистов, развитие науки и др., а ежегодный фестиваль "Студенческая весна" является неформальной организацией. Все сложные организации имеют не только набор целей, но имеют и общие характеристики.

Как отмечает Н.М. Мартыненко [46, с. 98], в организации существует две органические внутренние формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, которые являются частями общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая форма, названная вертикальным разделением труда, отделяет работу по координированию действий от собственно действий.

К наиболее существенных управленческих решений относится вопрос, как конкретно выполнить разделение труда в организации. Ведь правильное распределение и текущий перераспределение человеческих ресурсов во многих случаях определяет, насколько продуктивным может быть организация.

Любая организация имеет производственную, технологическую и социальную структуру, а также структуру аппарата управления. Распределение задач, связанных с орудиями труда и их объединения в определенной организационной форме, называют производственной структурой организации.

Технологическую структуру организации составляют рабочие места с материально-энергетическими процессами и технологическими связями между ними.

Социальная структура связана с самым ценным ресурсом организации - человеческими ресурсами. В ее рамках возникают индивидуальные и коллективные потребности, люди сами спеціалізують свою работу и выполняют поставленные задачи. Именно люди разрабатывают и внедряют все остальные структуры организации и принимают в них участие, они формируют собственные цели и подчиняют их достижению общей цели организации.

Структура аппарата управления представляет собой распределение управленческих работников по функциональным сферам и соответственно вертикального разделения труда.

Она является формой распределения не только формальных внутренних взаимоотношений между сотрудниками структуры аппарата управления, но и обязанностей и ответственности, которые возлагаются на конкретную должность, а также прав, которыми наделяется должность, в соответствии с возложенной на нее ответственности.

Объединяющую роль относительно рассматриваемых структур выполняет организационная структура управления как целостная система, которая разработана таким образом, чтобы работающие в ее рамках, имели возможность эффективно достигать поставленных перед ними целей.

**2.Общими характеристиками организации являются:**

1) Ресурсы: люди, капитал, материалы, технологии и информация для достижения целей (материальные, трудовые, финансовые, информационные). Они взаимосвязаны. Например: Фирма "IBM" использует фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технологии), оплаты труда (люди), чтобы производить компьютеры, в результате продажи которых будет ***прибыль.*** Информация используется везде, на каждом этапе производственного процесса.

2) Зависимость от внешней среды. Это свойственно любой организации. Национальный авиационный университет зависит от количества студентов, обучающихся по государственному заказу, от спроса в экономике на специалистов, постановлений Кабинета Министров, приказов Министерства образования и науки. Внешняя среда - это совокупность политических, юридических, экономических, социальных, финансовых, экологических и других факторов.

3) Горизонтальное разделение труда - наиболее очевидная характеристика организации. Это разделение всей работы на составляющие компоненты. Основы горизонтального разделения труда заложены Ф.Тейлором (1911 г.). Классическим образцом горизонтального разделения труда на предприятии являются: производство, маркетинг и финансы. Сложные организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих конкретные задачи по достижению конкретных целей. Они называются отделами и службами. Таким образом, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и мно гочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

4) Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие, то кто-то должен координировать ее для достижения эффективности. Вертикальное разделение труда отделяет работу по координации действий от самих действий. Деятельность по координуванню работы других людей и составлял сущность управления.

5) Необходимость в управлении. Чтобы организация могла добиваться поставленных целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального управления. Но в малых организациях часто не имеет четко выделенной группы управленцев (магазин, где 2 продавца, один из них кроме основной работы выполняет координирующую функцию).

Реально крупные организации стали возможны только тогда, когда стала ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности. Таким образом, процесс управления является необходимым условием функционирования любой системы.

Общими признаками управления является наличие цели и заданных параметров, динамический характер и причинная связь.

С точки зрения эволюции управленческой мысли относительно развития организаций четко различаются 4 различные школы управленческой мысли:

- школа научного управления (1885-1920 гг.);

- классическая или административная школа в управлении (1920-1930 гг.);

- школа психологии и человеческих отношений (1930-1950 гг.);

- школа науки управления (с 1950 г. по настоящее время).

На каждом из этапов сторонники различных теорий считали, что именно им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации.

Но это не так, и, однако, каждая школа внесла свой существенный вклад.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут быть использованы в практике достижения целей организации.

Анри Файоль, которого называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля, то есть имел большой опыт управленческой деятельности.

Целью этого периода было создание универсальных принципов управления.

Период с 1920 г. по 1950 г. характеризуется как классическая или административная школа в управлении организацией.

Эти принципы касались двух основных аспектов:

- разработки рациональной системы организации;

- построения структуры организации и управления работниками. Определяя основные функции бизнеса, классики были уверены в том, что

могут определить лучший способ разделения организации на производство и маркетинг. С этим тесно связано и определение основных функций управления.

Значительный вклад А. Файоля в теорию управления заключается в том, что он впервые рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из пяти взаимосвязанных функций, в том числе планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

14 принципов управления Анри Файоля:

1) Разделение труда (Тейлор: конвейер).

Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2) Полномочия и ответственность.

Полномочия - право отдавать приказ, ответственность - обязанность по его исполнению.

3) Дисциплина - послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений - одна из главных задач руководителей. Дисциплина предполагает справедливо применяемые санкции.

4) Единоначалие - у каждого один непосредственный руководитель.

5) Единство направления - каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6) Подчиненность личных интересов общим.

7) Вознаграждение персонала - справедливая заработная плата за выполненную работу.

8) Централизация - условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления. Необходима разумная пропорция между централизацией и децентрализацией.

9) Скалярное цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях от высшего руководителя до руководителя низового звена.

10) Порядок - определенное место для всего и всех.

11) Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

12) Стабильность рабочего места для персонала (текучесть кадров снижает эффективность организации).

13) Инициатива - разработка плана и обеспечение его успешной организации.

14) Корпоративный дух. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Развивая взгляды на организацию с точки зрения системного подхода, следует отметить, что в ней существуют различные уровни. Независимо от уровня системы, анализируется, все организации имеют три универсальные элемента: готовность к сотрудничеству, общую цель, коммуникации.

Исследователи занимались вопросами взаимодействия социальной системы с технической системой работы. Наибольший вес в исследовании данной проблемы имеют разработки Е.Бекка. Он выделил пять основных элементов организации, а именно:

- функциональные спецификации организационных определений рабочих мест и ведомственных отношений;

- система статуса, что определяет людей в вертикальной иерархии власти;

- система коммуникаций, которая осуществляет передачу существенно необходимой информации;

- система вознаграждений, которая обеспечивает стимулы и средства управления в достижении организационных целей;

- устав организации, который включает все те элементы, которые сделали вклад в характер организации или качество существования организации [36].

Организации классифицируются по следующим признакам:

- способом создания (формальные и неформальные);

- целью создания (одноцільові - простые и многоцелевые - сложные);

- размеру (малые, средние, большие);

- юридическим статусом (юридические лица: предприятия, общества, ассоциации, объединения);

- в зависимости от распределения функций управления и регламентирования деятельности (основанные на четком разделении функций, гибком распределении функций, комбинированного типа).

Если организация имеет одну цель - это простая организация. Но в экономике в основном действуют сложные организации, которые характеризуются набором взаимосвязанных целей.

С точки зрения менеджмента наибольший интерес вызывают формальные и неформальные организации. Хоть и другие классификационные признаки определяют качество и особенности функционирования организаций.

Организации разделяют на формальные и неформальные.

Ч.Бернард впервые определил организацию как конкретный социальный процесс, с помощью которого осуществляется определенное социальное действие. На его взгляд, социальные неудачи на протяжении всей истории обязаны неумению обеспечить человеческое сотрудничество в формальных организациях. Ч.Бернард отмечал, что формальная организация - это вид сотрудничества между людьми, которое является осознанным, преднамеренным и имеет определенные цели .

Формальные организации - это группы людей, деятельность которых сознательно планируется, организуется, мотивируется и контролируется с целью достижения определенной цели. В общем виде схема организации характеризуется следующими признаками:

- наличие разделения труда;

- группировки работы по видам работ;

- наличие системы подчиненности;

- существование управленческой иерархии;

- возможность группирования в подразделения.

Роль организации, ее характеристики и основные черты изучались на протяжении развития науки управления. В работах Г.Емерсона в качестве обязательных элементов организации рассматривались:

- наличие определенного плана или идеала;

- способность достичь и выполнить требования идеала;

- наличие необходимых ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, организационных), которые дают возможность организации достичь и выполнить задание;

- наличие компетентных руководителей, которые заставляют организацию достичь поставленного идеала.

Изучение Ч.Бернардом формальных организаций дало возможность обеспечить сотрудничество и достижение трех главных целей:

1. Обеспечить выживание организации путем поддержания равновесия комплексного характера в среде физических, биологических и социальных материалов, элементов и сил в пределах организации, непрерывно меняются.

2. Исследовать важнейшие силы, к которым должно быть применено урегулирования.

3. Проанализировать функции исполнителей на всех уровнях управления и контроль над формальными организациями.

Современный менеджмент, говоря об организации, подразумевает, что организация является системой, то есть совокупностью взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее свойства, отличающиеся от свойств составляющих элементов. При этом система приобретает новые свойства, которыми не обладают элементы, из которых она состоит.

Формальная организация состоит из управляющей и управляемой подсистем. В дальнейшем термин "подсистема" можно заменить термином "система".

Управляющая система включает те составляющие элементы, которые обеспечивают процесс управления.

В состав управляемой системы входят элементы, которые обеспечивают непосредственно процесс производственной, хозяйственной, коммерческой и других видов деятельности.

Взаимодействие управляющей и управляемой систем показаны на схеме (рис.1.1.)



Рис.1.1. в **Механизм взаимодействия управляющей и управляемой систем организации**

Каждая формальная организация в своем составе имеет неформальные объединения людей.

Неформальная организация, по определению Ч.Бернарда, - это совокупность персональных контактов и взаимодействия в ассоциированной группе людей, которые не были частью формальной организации. Неформальные группы возникают вне связанных с работой контактов и, в свою очередь, устанавливают определенные отношения, традиции И нормы.

Ч.Бернард определил три функции неформальной организации: коммуникации; обеспечение единства в формальной организации путем регулирования готовности служить; поддержка чувства персональной принадлежности и самоуважения.

Неформальные организации - объединенные группы людей, которые возникают и функционируют спонтанно, но люди в них вступают во взаимодействие друг С другом достаточно регулярно.

Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень малых. У них нет официального руководителя, но они в значительной степени влияют на конечный результат деятельности формальной организации. В неформальные организации люди объединяются по многим признакам, среди которых наиболее распространены: поддержка статуса, поиск защиты, достижения успеха, общие интересы, возможность общения и т.д.

Неформальные связи могут иметь следующие основные черты:

- родственные отношения;

- дружеские отношения, которые возникают по определенным принципам объединения людей в неформальные группы;

- связи, основанные на общении в предыдущих формальных организациях (школах, ВУЗАХ или других организациях);

- связи, возникающие на фунте взаимных симпатий.

Вполне закономерно, что формальные и неформальные системы взаимодействуют, и любые изменения касаются обеих сторон управления и влияют на поведение человека.

В зависимости от распределения функций управления и регламентирования деятельности различают три типа организаций, которые по своим признакам могут быть установившимся или гибкими.

1. Организация, основанная на четком разделении функций управления и регламентировании деятельности. Это пример негнучкої устоявшейся организации. Основными характеристиками таких организаций являются: четко определенная иерархичность, тщательный контроль, повышенные дисциплинарные требования, ответственность. Такой тип организации требует четких учета и отчетности, выработанный стереотип поведения при решении всех проблем, возникающих в управлении. Он имеет положительные стороны, отвечая высшей степени организованности как управленческой, так И исполнительской дисциплины и при определенных условиях дает значительный эффект управления. Недостаток этого типа организаций в том, что он сдерживает инициативу людей, имеет замедленное и затрудненное прохождение информационных потоков. Это организации бюрократического типа.

2. Организация, основанная на гибком распределении функций и регламентировании деятельности. Преимущества организации такого типа - это: быстрое реагирование на возникновение непредвиденных проблем, более широкие возможности творческого подхода к их решению. В процессе принятия и реализации управленческих решений в таких организациях возможные коллективное принятие решений и коллективная ответственность при их реализации. Основным недостатком таких организаций является уменьшение личной ответственности руководителя и усложнение процессов управления.

3. Комбинации из двух предыдущих типов организаций дают возможность создавать организации с преобладанием той или иной организационной формы. И тогда они будут тяготеть или к устоявшихся организационных построений, или же в гибких типов организации.

Не все существующие организации являются успешными, их эффективность может быть разной.

Составляющими успеха организации являются:

1. Выживания. Возможность Существования как можно дольше является первейшей задачей большинства организаций. С целью выживания большинства организаций приходится периодически менять свои цели, выбирать их в соответствии с изменениями внешней среды (рыночной конъюнктуры, уровня конкурентной борьбы, возможности Интеграции, условий функционирования (финансовых, материальных или производственных возможностей).

2. Результативность И эффективность. Результативность является следствием того, что "делаются нужные вещи". А эффективность является следствием того, что "правильно создаются эти самые вещи".

3. Производительность - это отношение количества единиц на выходе (выпускаемых продуктов), к количеству единиц на входе (ресурсов, потребляемых).

Относительная эффективность организации называется производительностью ее функционирования. Производительность выражается в количественных показателях.

Вопрос производительности впервые были рассмотрены Г.Эмерсоном в работе "Двенадцать принципов производительности" (1912 г.). Продуктивный тип организации предполагает сохранение материальных и человеческих ресурсов. Работать напряженно, по мнению Г.Емерсона, значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно - значит прилагать к делу усилия минимальные. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение .

Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Важным является возможность измерения производительности на всех уровнях организации. Это дает возможность определения эффективности деятельности всех структурных подразделений для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

И. Прокопенко дает определение производительности как необходимого объема рынка продукции и составляющих затрат согласно долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей развития предприятия.

Кроме выживания, успеха, результативности (эффективности) и производительности для успешной организации должны быть присущи следующие черты:

o способность к практической реализации управленческих решений, которые принимаются;

- способность к саморазвитию в условиях изменения окружающей среды;

- умение эффективно использовать внутренние и привлекать внешние ресурсы;

- способность к обучению и самосовершенствованию системы управления организацией.

Возможность реализации этих факторов обеспечивает успех деятельности любой организации. Конечной целью деятельности любой организации является получение определенного результата на выходе в виде: определенного объема продукции (услуг), необходимого уровня прибыли, достижение определенного социального эффекта, создания определенных рабочих мест.

Учеными разных школ организации рассматриваются с точки зрения разных подходов. Так, системный подход рассматривает организацию как открытую или закрытую систему. С точки зрения доступа возможной информации более эффективными являются открытые системы.

Открытая система - это система, которая имеет доступ к внешним ресурсам и взаимодействует с внешней средой (поставщиками, потребителями, конкурентами, институтами, информацией). Закрытая система имеет внутренний источник энергии. Если открытые системы более характерны для организаций как хозяйствующих субъектов, то закрытые - для технических.

Обобщая рассмотренное, можно выделить следующие общие характеристики организаций:

- наличие цели функционирования;

- доступ до ресурсов (материальных, финансовых, трудовых) и информации;

- необходимость адаптации к изменениям окружающей среды;

- осуществление управления составляющими организации.

В учебнике "Основы менеджмента" М.Мескона, М.Альберта, Ф.хедоури приведены основные характеристики организации, которые находят развитие в таких украинских авторов, как Б.М. Андрушкив и О.Є.Кузьмін.



Рис. 1.2. в **Процесс функционирования организации как открытой системы**

По их мнению, общими характеристиками организации выступают:

- наличие ресурсов: люди (сотрудники), капитал, материальные ресурсы, технология и информация;

- зависимость от внешней среды (потребителей, поставщиков, экономических и политических условий, общественных организаций, законодательных актов, конкурентов, темпов научно-технического прогресса, менталитета общества и т.д.);

- горизонтальное разделение труда (разделение работы на конкретные задачи);

- подразделения, которые возникли в результате горизонтального разделения труда;

- вертикальное разделение труда, направленный на координацию работы других людей, то есть осуществления непосредственно процесса управления;

- необходимость управления;

- осуществление определенных видов деятельности (производственной, торговой, научно-исследовательской и т.д.)

Таким образом, организация - это система, которая имеет на входе входной продукт в виде сырья, людей, информации, который на выходе превращается в готовую продукцию. Одной из задач менеджмента является получение готового продукта наиболее эффективным путем.

Биологический подход рассматривает организацию как живой организм, которому присущи определенные этапы развития при определенных условиях существования. С точки зрения биологического подхода каждая организация в своем развитии проходит несколько этапов жизненного цикла, среди которых: зарождение идеи, детство, юность, зрелость, старость, после последнего этапа происходит или возрождение, или смерть организации.

Каждый этап характеризуется своей продолжительностью, уровнем смертности среди организаций и особенностями менеджмента.

Так, если на i И II этапах речь идет о формировании и становления команды менеджера, то дальнейшее развитие организации требует совместных усилий менеджеров в освоении рынка, поиска новых идей, т.е. создание общих условий игры в эффективной команде. На III и IV этапах проявляются все самые сильные качества как "top" менеджеров, так и всей менеджерской команды.

Но в случае самодовольства и самоуспокоенности возникает угроза быстрого старения системы в целом. Когда прекращается поиск и доступ новых идей, это приводит к бюрократизации системы управления, что, в свою очередь, приводит к смерти организации. В этом случае достижение успеха и возрождение возможно лишь при условии прихода к власти новой команды менеджеров. На продолжительность жизни организации существенно влияет количество, направленность и эффективность информационных потоков.

то Есть, как и при системном подходе, одним из параметров, определяющим качество функционирования организации, выступают объемы информационных потоков и их характеристики.

самая Высокая смертность характерна для II этапа жизненного цикла организации, самая низкая - для зрелости. Наиболее высокая зависимость от информационных потоков отслеживается на этапе зрелости.

Качество менеджмента больше всего влияет на эффективность функционирования и продолжительность жизни организации на этапах детства и зрелости.

Попытка понять развитие организаций, которые начисляют истории функционирования в несколько сот лет, привели к появлению выводов, сделанных Л. Грейнером в 1972 г. в теории трансформации систем управления, как представлено на рис.1.4.



Рис.1. в **Стадии (фазы) развития организации по Л. Грейнером**

С ростом организации требования к системе управления меняются, а, соответственно, и сами системы управления должны меняться. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятия ждут неизбежные кризисы.

**Лекция 12. Кто такие менеджеры и что они делают. Функции в менеджменте и их классификация**

Цель: Изучить функции менеджера. Функции в менеджменте и их классификация

1. Суть и функции менеджмента
2. Планирование
3. Цели
4. Организация
5. Контроль

**1.Суть и функции менеджмента**

Суть любой целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях (от лат. ***functio*** – обязанность, круг деятельности, назначение, роль).

Процесс управления раскрывается в его функциях, которые возникают в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Функции управления – составные части любого процесса управления.

Функции менеджмента – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления специальными приемами и методами [4].

К основным характеристикам функций управления можно отнести:

– однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;

– целевую направленность этих работ;

– обособленность выполняемых задач.

Функции управления подразделяются на общие и специфические (конкретные). Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые – как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

В наиболее распространенной классификации к общим функциям относят: планирование, распорядительство, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Эти функции характерны для любого процесса управления независимо от особенностей той или иной организации (ее размера, профиля деятельности, формы собственности и т.д.).

В своей работе менеджер постоянно возвращается к этим функциям. При этом большего успеха достигает тот коллектив, руководитель которого постоянно совершенствует исполнение всех функций, составляющих процесс управления.

К числу конкретных функций управления относятся маркетинг, управление персоналом, производством, технологическим процессом, финансами и др.

Рассмотрим содержание общих функций управления более подробно.

***2.Планирование –*** это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Таким образом, планирование включает:

– глубокий и всесторонний анализ состояния организации;

– формирование текущих и перспективных целей и задач;

– разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;

– определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

– доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Планирование является главной функцией управления, от которой зависят все другие функции.

***3.Цели –*** это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, менеджер формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность организации и ее коллектива.

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие, заметные цели на определенный период времени. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и создает ясную картину ожидаемых результатов.

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

***4.Организация*** (процесс) как функция управления требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками. Задача этой функции – формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, помещением, денежными средствами и др. После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Организовать – означает разделить целое на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи нижестоящим уровням путем распределения ответственности, полномочий, а также установить взаимосвязи между различными видами работ. Для этого необходимо четко определить права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний распорядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Организация (процесс) пронизывает весь процесс управления деятельностью фирмы и реализуется:

– через создание структуры и системы управления, которые обеспечивают внутреннюю согласованность всех элементов организации;

– определение форм разделения труда, прав и обязанностей исполнителей;

– проектирование системы коммуникаций;

– группировку задач для определения видов работ и их распределения по соответствующим подразделениям;

– разработку принципов мотивации;

– регламентацию работы, разработку правил, норм и нормативов;

– расстановку работников, организацию текущей работы с ними;

– анализ и обобщение организационного опыта;

– организационное проектирование и др.

Не менее важная задача функции организации – создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая обладает высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, к единым для всей организации ценностям. Здесь главное – работа с персоналом; развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей; поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение проблем предприятия.

***Распорядительская функция*** заключается в доведении до сведения каждого субъекта того, что и как тот должен делать для достижения поставленных целей. В ее основе находится субординация – служебное подчинение младших старшим по должности (существует между подразделениями, руководителями и специалистами разных уровней).

Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. С помощью инструктирования создаются условия для реализации процессов, не зависящие от индивидуальных качеств людей, а вытекающие из требований системы управления. В задачи инструктирования входят:

– знакомство с условиями производства, обстановкой;

– консультации по выполнению конкретных видов работ;

– обеспечение информацией.

Эти задачи реализуются с помощью как инструкций (должностных, рабочих), так и методических указаний. Разрабатываются также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб.

Распорядительство, но А. Файолю (французский инженер и предприниматель), состоит в том, чтобы хорошо знать работников, увольнять нерадивых, подавать положительный пример, активизировать, воспитывать, проводить совещания, обеспечивая тем самым выполнение задания. Успешная реализация функции распорядительства требует хорошего знания менеджером подчиненных, налаживания личных контактов с ними, демонстрации на собственном примере.

Распорядительство предполагает:

– оформление организационно-распорядительных документов и доведение их до исполнителей;

– разъяснение и конкретизацию задач;

– назначение ответственных;

– контроль и оценку работы.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента – мотивация.

Цель мотивации – создать у работника стимулы к труду и побудить его работать с полной отдачей. Поведение людей определяется множеством мотивов. ***Мотив*** – это то, что вызывает определенные действия человека, он находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов.

В основе внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом, лежат их потребности.

***Координация*** – вид управленческой деятельности, направленной на достижение целей организации с помощью совместной работы субъектов как единого целого. Главная задача координации – выполнение упорядоченной, согласованной во времени и пространстве работы всех звеньев управления путем установления рациональных коммуникаций и обмена информации между ними. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, согласованность и единство их совместных действий и тем самым упрощает реализацию всех остальных функций.

Координация может осуществляться формальными и неформальными методами, на одном (по горизонтали) и разных (но вертикали) уровнях с помощью различных инструментов (руководителя, специальных групп, личных неформальных контактов и др.). Объектом функции координирования являются как управляемая, так и управляющая подсистемы.

Благодаря координации обеспечивается согласованность действий внутри системы и между системой и внешней средой путем синхронизации во времени и пространстве усилий субъектов, их интеграции в единое целое, что позволяет эффективно и оперативно достигать поставленных целей.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:

а) ***превентивная*** (предвидение проблем и трудностей);

б) ***устраняющая*** (устранение перебоев в хозяйственной системе);

в) ***регулирующая*** (сохранение существующей системы производства и управления);

г) ***стимулирующая*** (улучшение деятельности системы производства и управления организации даже при отсутствии видимых проблем).

Координирующее воздействие должно быть системным, минимальным по объему, непротиворечивым (не порождающим взаимоисключающие эффекты).

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать.

Координация действий в рамках небольшой фирмы сравнительно несложная функция, поскольку в малом коллективе все работники на виду, а управление, как правило, осуществляется на уровне непосредственного общения. Сложнее осуществить координацию в среднем и тем более в крупном предприятии, однако только четко скоординированная деятельность всех взаимосвязанных звеньев организации позволяет добиться успехов.

***5.Контроль*** – управленческая функция, в задачи которой входят количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. При этом контроль должен быть своевременным и простым.

Управленческий контроль как один из главных инструментов выработки политики и принятия решений обеспечивает нормальное функционирование организации для достижения намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и при оперативном руководстве.

Содержание функции контроля:

– сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений;

– сравнение их с плановыми показателями;

– выявление отклонений и анализ их причин;

– разработка мероприятий для принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности того или иного подразделения организации.

Различают следующие основные виды контроля:

– ***предварительный*** контроль, который выполняется до фактического начала работ (оценка квалификации персонала, выработка стандартов для материальных ресурсов, составление бюджета и т.п.);

– ***текущий*** контроль проводится в процессе работы. Чаще всего объект такого контроля – сотрудники, а сам контроль – прерогатива их непосредственного руководителя. Текущий контроль для аппарата управления играет роль обратной связи;

– ***заключительный*** контроль помогает руководству организации предотвратить ошибки в будущем при планировании работ.

Информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации труда сотрудников. Выполняя функцию контроля, т.е. сопоставляя полученные результаты с теми, которых необходимо достичь, менеджеры принимают соответствующие меры. Если результаты хуже ожидаемых, то контроль помогает выявить причины отклонений и внести необходимые коррективы.

Контроль непосредственно связан с функцией планирования. Стратегические планы отражают изменения как внутри, так и вне организации, и процесс контроля позволяет менеджерам удостовериться, действует ли принятая стратегия. Если на предприятии постоянно осуществляется контроль, то ошибки можно заметить на раннем этапе и своевременно принять необходимые меры, позволяющие решить проблему, предотвратив тем самым возможный серьезный ущерб.

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, состоящий из четырех этапов. Для выполнения эффективного контроля устанавливают стандарты, т.е. критерии оценки работы предприятия. Они должны быть тесно связаны со стратегическими целями, в противном случае будет контролироваться выполнение неверной задачи.

Чтобы контроль был эффективным, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен соответствовать следующим принципам:

– ***стратегическая направленность,*** т.е. контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их;

– ***ориентированность на результаты,*** т.е. контроль должен способствовать достижению поставленных целей и формулированию новых целей, которые обеспечат выживание организации в будущем;

– ***своевременность,*** т.е. необходимость:

1) определить наиболее подходящий временной интервал контроля, учитывающий параметры основного плана, скорость изменений, а также затраты на проведение измерений и распространение полученных результатов;

2) обеспечить возможность устранения отклонений прежде, чем они достигнут серьезных размеров;

– ***гибкость,*** т.е. контроль должен иметь возможность адаптироваться к происходящим изменениям;

– ***простота*** контроля, что помогает лучше понять его цели и инструменты, и, следовательно, обеспечивает поддержку существующей системы контроля персоналом организации (кроме того, простые методы контроля более экономичны);

– ***экономичность,*** т.е. затраты на осуществление контроля не должны превышать создаваемые им преимущества; его масштабы должны соответствовать потребностям системы управления в аналитической информации;

– ***соответствие*** используемых средств и методов контроля ***контролируемому виду деятельности*** (предмету контроля).

Для повышения эффективности контроля и устранения его негативного восприятия работниками специалисты рекомендуют:

– устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

– обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;

– устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;

– избегать жесткого контроля;

– вознаграждать за достижение стандартов.

Таким образом, ***контроль*** – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Предназначение контроля – это предупреждение возможных отклонений от намеченных планов.

**Лекция 13. Управленческие решения. Мотивация деятельности в менеджменте.**

Цель: Изучить что такое мотивация, цели, современные теории мотивации

1.Мотивация. **Цель выполнения функции мотивации**

2.Современные теории мотивации

**1.Мотивация. Цель выполнения функции мотивации**

Термин «мотивация» происходит от французского слова «motif» – побудительная причина и от латинского «moveo» – двигаю.

**Мотивация** – это побуждение к эффективной деятельности персонала для достижения целей организации.

**Цель выполнения функции мотивации** состоит в побуждении работников к достижению целей организации. Основной путь достижения цели мотивации – реализация мотивов работников. Однако при этом необходимо учитывать особенности отдельных работников, их предрасположенность к мотивации. По мнению немецкого психолога П. Вайлера, 27% сотрудников не подвержены мотивации.

В самом общем виде процесс мотивации сводится к следующему: человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивами и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет (или не осуществляет) действия, приводящие к достижению целей организации. В теории мотивации потребность обычно рассматривается как нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Мотив – внутренняя побудительная причина поступков и действий человека. Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя.

## ****Содержание функции мотивации.****

**Деятельность по мотивации включает:**

– изучение мотивов деятельности работников на основе их поведения;

– создание стройной системы стимулов для организации в целом, ее структурных подразделений и работников;

– формирование условий для реализации стимулов.

Эти меры должны обеспечить превращение побудительных средств-стимулов в побудительные причины-мотивы, а также сформировать тип поведения, нацеленный на интенсивный, производительный и творческий труд.

*Стимулирование* – от латинского «stimulus» – побудительная сила, побудительное средство. Задача любого руководителя при выполнении функции создать систему стимулов, которая бы превращала побудительные средства в побудительные причины (мотивы) деятельности работников. Поэтому каждый менеджер должен обладать (т.е. знать и искусно применять) разнообразным арсеналом побудительных средств – стимулов, обеспечивающих эффективную работу сотрудников с учетом того, что разные люди в различной степени подвержены мотивации.

Для эффективной мотивации у менеджера имеются разнообразные стимулы – побудительные средства.

Всю совокупность стимулов, имеющихся в распоряжении руководителя, можно разделить на две большие группы: *принуждение и вознаграждение*. Роль *принуждения*, которая в рабовладельческие времена была велика, с развитием общества снижается, и сущность принуждения меняется. С развитием общества физическое принуждение уступило место, за исключением криминальной среды, экономическому. Экономическое принуждение в настоящее время в связи с ростом благосостояния (особенно в развитых странах) заменяется на стимулы, все в большей степени базирующиеся на нравственно-этических и культурных нормах.

**Результаты выполнения функции мотивации** могут быть положительными и отрицательными. Положительный результат – заинтересованность сотрудников в эффективном труде, удовлетворенность результативным, творческим, инициативным трудом, сформированная самомотивация к труду для достижения целей организации. Отрицательные результаты – появление неудовлетворенности безразличия к работе.

**О наличии мотивации у сотрудников менеджер может судить по следующим признакам:**

- высокая производительность и неизменное достижение поставленных целей;

- энергия, энтузиазм и решимость преуспеть;

- абсолютное сотрудничество при решении проблем;

- готовность людей брать на себя ответственность;

- желание приспособиться к необходимым переменам, склонность к нововведениям.

Достижение положительных результатов при выполнении этой функции мотивации обусловливается не только полученными в процессе обучения знаниями, умениями и навыками менеджера, но и в большей мере его опытом и искусством. По-видимому, никакая другая функция управления не требует от менеджера такой степени искусства, как функция мотивации.

Для практического [менеджмента](https://studopedia.ru/menedjment.php) большое значение имеют разработанные теории мотивации.

**2.Современные теории мотивации можно представить двумя группами:**

1) *содержательные теории мотивации*, основывающиеся на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории иерархии потребностей [Маслоу](https://studopedia.ru/10_259952_ierarhiya-potrebnostey-a-maslou.html), приобретенных потребностей [МакКлелланда](https://studopedia.ru/3_51005_motivatsionnaya-teoriyadevida-makklellanda.html), двухфакторная теория [Герцберга](https://studopedia.ru/3_201610_teoriya-motivatsii-frederika-gertsberga.html));

2) *процессуальные теории мотивации*, основывающиеся на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения (теория ожиданий [В. Врума](https://studopedia.ru/18_67101_motivatsionnaya-teoriya-ozhidaniy-v-vruma.html), теория справедливости Р. Адамса, модель мотивации [Портера-Лоулера](https://studopedia.ru/3_104254_model-portera-loulera.html)).

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В соответствии с данной теорией существует пять групп потребностей: физиологические, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в признании и самоутверждении и потребность в самовыражении.

Располагая потребности в виде иерархической структуры, Маслоу показал, что потребности низших уровней (физиологические и в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. После того, как потребность удовлетворяется, она отходит на второй план и активизирует потребности более высокого уровня (социальные, потребность в признании, самоутверждении и самовыражении).

В теории Маслоу не учтены индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Кроме того, со временем потребности человека изменяются, следовательно, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

**Теория потребностей Дэвида МакКлелланда** рассматривает потребности человека, которые он приобрел под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Выделяются три типа потребностей: во власти, в успехе и в причастности.

**Двухфакторная теория** [**Ф. Герцберга**](https://studopedia.ru/11_27819_teoriya-f-gertsberga.html) анализирует факторы гигиены (условия труда, стиль руководства, социально-психологический климат в коллективе, вознаграждение за труд и т. д.) и факторы мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов труда, возможность карьерного роста и т. д.). По мнению Ф. Герцберга, мотивируют работников только факторы-мотиваторы, а гигиенические факторы не влияют на удовлетворенность сотрудников.

**Теория ожиданий В. Врума подчеркивает важность трех взаимосвязей:**

- затраты труда – результаты;

- результаты – вознаграждение;

- вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Так как люди обладают различными потребностями, то одно и то же вознаграждение они оценивают по-разному. Менеджер должен сопоставить предлагаемые вознаграждения с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

**Теория справедливости Р. Адамса** показывает, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей в зависимости от справедливости вознаграждений. Человек субъективно соизмеряет вознаграждение за труд с затраченными усилиями и затем соотносит его с вознаграждением других людей, которые выполняют аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.

Модель Портера-Лоулера – комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. Она состоит из пяти переменных (факторов): затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение за труд; степень удовлетворения от выполненной работы. Согласно модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания им своей роли в организации.

Таким образом, содержательные теории мотивации определяют потребности, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории не отрицают существование потребностей, а показывают, что поведение людей определяется не только ими, но и субъективной оценкой ценности затрачиваемых усилий и вознаграждения.

**Лекция 14. Власть и лидерство в менеджменте. Конфликты в менеджменте**

Цель: Изучить определение лидерства и власти.

1.Власть и лидерство в менеджменте

2.Формы власти

3.Харизма, характеристики харизматической личности

**1.Власть и лидерство в менеджменте**

*Лидерство* – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Существуют формальные и неформальные лидеры. Формальным лидером называют руководителя, занимающего штатную должность. Неформальный лидер – индивидуум, не имеющий формальных полномочий, но пользующийся авторитетом, влиянием в группе. Действия неформальных лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Неформальный лидер управляет людьми независимо от формальной должности в иерархии.

Наиболее ценен руководитель такой организации, который одновременно является и неформальным лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

*Влияние* определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: это и просьба, и угроза увольнения, и пистолет, направленный в грудь. Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

*Власть* — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений, других организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

*Баланс власти.* Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками. Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный баланс власти,* достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

**2.Формы власти:**

1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;

2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;

3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;

4) эталонная власть — власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;

5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя — подчиняться:

*Методика принуждения,* как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой человек способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять. Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Влиянию через страх присущи недостатки, которые связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой. Это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы, может вести к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

Один из самых старых и самых эффективных способов влияния на других людей представляет собой *власть, основанная на вознаграждении.* Согласно мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти. Недостатки состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике это не всегда возможно, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того довольно часто сложно определить, что сочтут вознаграждением.

*Власть эксперта*, влияние через разумную веру осуществляется на основе того, что исполнитель верит — влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если считает, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему [компетенция](https://studopedia.ru/2_82167_modeli-kompetentsiy.html).

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут иметь действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

Недостатки разумной веры сводятся к тому, что она не всегда устойчива, воздействие ее достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

Влиянию через страх присущи недостатки, которые связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой. Это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы, может вести к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

Один из самых старых и самых эффективных способов влияния на других людей представляет собой *власть, основанная на вознаграждении.* Согласно мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти. Недостатки состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике это не всегда возможно, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того довольно часто сложно определить, что сочтут вознаграждением.

*Власть эксперта*, влияние через разумную веру осуществляется на основе того, что исполнитель верит — влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если считает, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему [компетенция](https://studopedia.ru/2_82167_modeli-kompetentsiy.html).

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут иметь действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

Недостатки разумной веры сводятся к тому, что она не всегда устойчива, воздействие ее достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

*Власть примера,* [*харизма*](https://studopedia.ru/2_40708_harizma-kak-raznovidnost-imidzha.html) — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние, определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

**3.Можно указать некоторые характеристики харизматической личности:**

1) обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжает ею окружающих;

2) внушительная внешность — харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен;

3) независимость характера — эти люди не полагают­ся на других;

4) хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению;

5) восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия; достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

Власть, основанная на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности, обычно называют *законной властью или властью, основанной на традиции.* Этот метод действен при условии, что исполнитель уже усвоил, что руко­водитель способен удовлетворить его потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Высокообразованные люди, молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Власти, опирающейся на традицию, присущи недостатки, обусловленные тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменением во внешней среде.

***Способы влияния:*** влияние путем убеждения и через участие в управлении организацией.

*Влияние путем убеждения* основано на власти примера и эксперта. Разница лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Путем убеждения до сознания потенциального исполнителя доводится мысль о том, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслужи­вает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень сотрудника, она не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель,не должна противоречить системе ценностей его сотруд­ников.

**Для эффективного использования влияния путем убеждения следует:**

1) точно определить потребности исполнителя и обращаться к этим потребностям;

2) начинать разговор с мысли, которая обяза­тельно ему понравится;

3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;

4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;

5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами исполнителя;

6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушающих.

Главный недостаток этого метода — медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно, убедить исполнителя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет проверять, так как он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

*Влияние через участие в управлении* идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, рабо­тают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях в власти, компетен­тности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Чаще всего, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются этим переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те работники, которые не любят неопределен­ности, не склонны к индивидуализму и предпочитают жестко кон­тролируемые ситуации, лучше всего работают в контролируемых условиях.

*Условия эффективного влияния.* Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, направленной на достижение целей организации.

**Этого можно добиться, выполняя следующие условия:**

1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;

2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;

3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет удовлетворение или неудовлетворение потребности;

4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

**Лекция 15. Зарубежный опыт управления на примере США и Японии.**

Цель: Изучить зарубежный опыт управления на примере США и Японии.

1.Японская система менеджмента

2.Опыт менеджмента в США

В мире существуют различные модели менеджмента, учитывающие национальную специфику той или иной страны.

**1.Японская система менеджмента** — одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство — умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организа­ции труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака.

Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США.

Фирмы более активно используют собственный, а не акционерный при­влеченный капитал. Дивиденды относительно низки, так как сво­бодный остаток прибыли используется в основном на финансиро­вание перспективных научных исследований и разработок. При сни­жении темпов экономического роста фирмы отказываются от при­влеченного капитала, переходят на самофинансирование.

Активную роль в развитии национальной экономики играет государство.

Для перекачки капиталовложений в наиболее важные сферы экономики применяются налоговые льготы и поощряется ускоренная амортизация основных фондов в ведущих отраслях хозяйства.

Представляет интерес система приема на работу и продвиже­ния по службе. Среди выпускников средних и высших учебных заведений осуществляется тщательный отбор. Затем организуется тор­жественный прием на работу с испытательным сроком. Полный курс подготовки (1 год) проводится в одном из подразделений фирмы под руководством закрепленного за новичком опытного сотрудника. Тот кто доказал способность работать, принимается на постоянную работу.

Среди сотрудников, состоящих в штате, наблюдается открытая, гласная конкуренция за право добиться лучшей должности. В сред­нем через 5—7 лет при высоких ежегодных показателях труда со­трудник может стать менеджером низшего уровня. Дальнейший служебный рост увязывается не только с результатами работы, но и со стажем и возрастом. При достижении 55—60 лет сотрудник обязан уйти на пенсию.

Особое внимание уделяется систематической подготовке и пе­реподготовке кадров, воспитанию преданных фирме работников. Каждый работник изучает несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, причем во внерабочее время. Для повышения квалификации используется практика регулярно­го (1 раз в 3—4 года) перевода работника на другую должность в другое подразделение фирмы (с учетом мнения работника). Япон­цы считают, что длительное пребывание работника на одном ме­сте снижает уровень ответственности, приводит к потере интереса к работе.

Японские менеджеры в своей работе придают особое значение социальной политике. Гордость за свою страну, забота о своем на­роде является приоритетной задачей в деятельности японских ком­паний.

**2.Опыт менеджмента в США**

Эта страна имеет богатейший опыт менеджмента. Американ­ские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качества­ми. Предельно кратко суть американской модели менеджмента можно выразить одним словом — индивидуализм.

Этот стиль больше характерен для старшего поколения менеджеров, которые привыкли руководствоваться правилом: «Делай, что тебе сказано, а не то...». Именно старшее поколение менеджеров предпочитает авторитарный (основанный на безусловном подчинении власти руководителя) стиль управления.

В данном случае менеджер доминирует или подавляет волю, желания, потребности своего подчиненного, сковывает его инициативу. -

Такой жесткий стиль руководства в большей мере был характерен для американцев в первой половине XX в. Классическим примером менеджера данного типа являлся Г.Форд-старший, основатель автомобилестроительного гиганта. Он, в частности, говорил: «Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает».

После второй мировой войны Япония сумела обогнать США по росту производительности труда, качеству и надежности продукции.

Поэтому в США активно ведутся поиски новых методов наиболее полного и эффективного использования руководящих кадров разных уровней.

В 60-х гг. XX в. ряд американских корпораций перешли к попыткам решить эту проблему с помощью специальных «центров оценки», в которых работники компании с помощью различных тестов и упражнений проверяются с точки зрения способностей к руководящей деятельности. Такие центры функционируют во многих компаниях. В «центры оценки» входят руководящие работники различных функциональных подразделений компании. Штат «центра оценки» проходит специальную подготовку для выполнения им своих фун­кций. В течение недели кандидатов подвергают интервьюированию и различным тестам. Затем проводятся «деловые игры в управление» с целью выявления различных способностей кандидата, которые оцениваются примерно по 20 личным качествам и характеристикам.

Иногда проверка совмещается с курсами повышения квалификации и этот срок продлевается.

Американские менеджеры очень много работают: 60-часовая рабочая неделя для них — норма. Многие же из них трудятся даже по 90 ч в неделю.

На рабочем месте они уже в 6 или 7 час. утра. Менеджеры появля­ются на работе задолго до того, как приходит основная масса со­трудников.

После окончания рабочего дня менеджеры отправляются домой пообедать и побыть с семьей. Поздно вечером они снова за деловыми бумагами, вплоть до отхода к 5 — 6-часовому сну. Такой труд порой прихватывает у них несколько часов в субботу и воскресенье. В результате реально более половины менеджеров проводят вне дома до 70 % времени.

В целом можно сказать, что современные американские менеджеры довольны своей жизнью. Интересный, напряженный труд в сочетании с достойной зарплатой делает их жизнь полноценной.

Особое внимание уделяется нормальным рабочим отношениям. Если на работе двое сотрудников не уживаются, то считается, что лучше уволить обоих, чем разбираться в причинах склоки. Если станет известно, что кто-то плохо отозвался о человеке другой национальности или цвета кожи, то его не только наверняка выгонят, но и сделают все для того, чтобы найти другую работу ему было очень сложно. Утрата же работы у американцев ассоциируется с потерей свободы, т. е. главной жизненной ценности.

Эта страна имеет богатейший опыт менеджмента. Американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Предельно кратко суть американской модели менеджмента можно выразить одним словом – индивидуализм.

Во многом это связано с историей США, которые, в отличие от большинства крупных стран, были образованы лишь в 1776 г. Иммигранты и их потомки сформировали в американском обществе психологию человека, который, чтобы выжить в новых для себя условиях существования, вынужден был надеяться только на себя. Поэтому неслучайно в деловых вопросах американцы традиционно предпочитали ставить вопросы дела на первый план, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям. Необходимо подчеркнуть, что этот стиль больше характерен для старшего поколения менеджеров, которые привыкли руководствоваться правилом: «Делай, что тебе сказано, а не то...». Именно старшее поколение менеджеров предпочитает авторитарный (основанный на безусловном подчинении власти руководителя) стиль управления. В данном случае менеджер (у американцев «босс», «шеф») доминирует или подавляет волю, желания, потребности своего подчиненного, сковывает его инициативу.

Такой жесткий стиль руководства в большей мере был характерен для американцев в первой половине XX в. Классическим примером менеджера данного типа являлся Г. Форд-старший, основатель автомобилестроительного гиганта – фирмы Ford Motor Company. Он, в частности, говорил: «Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо».

После второй мировой войны быстро восстановившая свою экономику Япония сумела обогнать США по росту производительности труда, качеству и надежности продукции. Основой успехов японцев стала эффективная система менеджмента. Необходимо отдать должное американским менеджерам, которые сделали все возможное, чтобы изучить передовой японский опыт управления. Поэтому в настоящее время в США достаточно типичной является ситуация, когда менеджеры предпочитают называть своих подчиненных коллегами, игроками одной команды. Современные, особенно молодые, менеджеры склоняются к более человечному, демократическому стилю управления. Руководитель на одно из первых мест среди жизненных ценностей ставит деловые, добрые, человеческие связи с коллегами. Однако по мнению американских специалистов по менеджменту, это вовсе не означает, что дурной характер, раздражительность или жесткость исчезли из управленческих кабинетов. Между тем, спрос на квалифицированных менеджеров в США не снижается. Эта специальность остается в числе дефицитных в стране. Поэтому в США активно ведутся поиски новых методов наиболее полного и эффективного использования руководящих кадров разных уровней. Такой подход к проблеме руководящих кадров вызван рядом причин экономического и социального характера, среди которых наиболее важное значение имеют следующие:

· усложнение функций руководства под влиянием научно-технической революции, обуславливающей дальнейшую концентрацию производства и капитала, развитие новых форм конкурентной борьбы (новизна товара, сроки поставки продукции, условия обслуживания и т.п.);

· возрастание потребности в высококвалифицированных руководителях разных уровней при одновременном усложнении и повышении стоимости процесса подготовки таких специалистов;

· превращение управленческого труда в один из решающих участков повышения общей эффективности производства и реализации продукции.

Для роста эффективности работы руководящих кадров, систематического обновления их профессиональных знаний в США широко используются различные курсы повышения квалификации, действующие преимущественно при университетах. Американские компании посылают своих менеджеров на такие курсы со следующими главными целями:

-расширить кругозор руководителя, его умение предвидеть ход происходящих событий и, таким образом, подготовить менеджера к принятию на себя дополнительной ответственности;

-ознакомить руководителей с последней информацией, касающейся теории и практики руководства фирмами;

-поощрять творческий, новаторский подход к рассмотрению проблем и принятию решений;

-дать возможность менеджеру обсудить новые идеи и проблемы делового мира с другими бизнесменами;

-помочь менеджеру самому оценить свои способности к дальнейшей карьере и свою роль в компании.

Прохождение курса повышения квалификации для руководителей стоит от 500 до 4,5 тыс. долл. в зависимости от продолжительности курса (от 2 до 16 нед.) и его уровня. Во всем комплексе деятельности корпораций по наиболее рациональному использованию кадров менеджеров одной из важнейших задач является оценка возможностей каждого работника, выявление так называемого управленческого потенциала, которым располагает компания. Оценка возможностей работника является одной из самых сложных проблем, поскольку работу служащего можно оценить лишь с точки зрения выполнения им своих текущих обязанностей. Хорошее исполнение работы на одном уровне зачастую не гарантирует такого же исполнения на уровне более высоком. В 60-х гг. XX в. ряд американских корпораций перешли к попыткам решить эту проблему с помощью специальных «центров оценки, в которых работники компании с помощью различных тестов и упражнений проверяются с точки зрения способностей к руководящей деятельности. Такие центры функционируют во многих компаниях, в том числе в таких известных, как General Electric Company, IBM, Standard Oil Company и т.д. В «центры оценки» входят руководящие работники различных функциональных подразделений компании. Штат «центра оценки» проходит специальную подготовку для выполнения им своих функций. В течение недели кандидатов подвергают интервьюированию и различным тестам. Затем проводятся «деловые игры в управление» с целью выявления различных способностей кандидата, которые оцениваются примерно по 20 личным качествам и характеристикам поведения в различных ситуациях. Для проверки в центрах выбираются такие качества работников, которые имеют большое значение для работы управляющего, могут быть выражены в письменных ответах или в поведении во время упражнений и являются более или менее постоянными, чтобы можно было делать прогнозы на будущее. Обычно здесь проверяется умение руководить группой, передавать права, контролировать действия других участников, мотивировать и убеждать, действовать в условиях ограниченного времени, выдвигать новые идеи и убеждать в их правильности. Далеко не последнее место отводится проверке лояльности работника по отношению к владельцам предприятия, умения проявить гибкость и последовательность в защите их интересов, особенно при возникновении различных социальных конфликтов в компании. Обычно проверка осуществляется в течение 2–3 дней. Иногда проверка совмещается с курсами повышения квалификации и этот срок продлевается. Американские специалисты считают, что такая форма намного эффективнее, чем традиционные методы оценки подчиненного непосредственным начальником, так как в центрах все внимание концентрируется на качествах, важных для руководящей работы. Оценка проходит на равных для всех условиях, так как работники центра не знают кандидатов лично и их мнение непредвзято. Кроме того, участие в проверочных упражнениях дает самому работнику представление о требованиях, предъявляемых к более высоким должностям, показывает, в каком направлении следует работать для занятия этих должностей.

Как и их зарубежные коллеги, американские менеджеры очень много работают: 60-часовая рабочая неделя для них – норма. Многие же из них трудятся даже по 90 ч в неделю. На рабочем месте они уже в 6 или 7 ч утра. Менеджеры появляются на работе задолго до того, как приходит основная масса сотрудников. После окончания рабочего дня менеджеры отправляются домой пообедать и побыть с семьей. Поздно вечером они снова за деловыми бумагами, вплоть до отхода к 5-6-часовому сну. Такой труд порой прихватывает у них несколько часов в субботу и воскресенье. В результате реально более половины менеджеров проводят вне дома до 70% времени. Интенсивный режим работы требует хорошего здоровья, физической подготовки. Как бы ни был напряжен рабочий день, большинству из менеджеров удается найти время на занятия физкультурой.

Американские менеджеры, особенно молодые, стремятся продвинуться по служебной лестнице и не скрывают этого. Редко кто из современных американских менеджеров убежден в том, что продвижение по службе происходит исключительно в силу его личных заслуг. Обычно это следствие оптимального сочетания деловых качеств и умения работать в команде.

В целом можно сказать, что современные американские менеджеры довольны своей жизнью. Интересный, напряженный труд в сочетании с достойной зарплатой делает их жизнь полноценной.

Однако не следует идеализировать американскую модель менеджмента. Жесткая конкуренция на рынке труда требует от каждого сотрудника максимальной отдачи и ответственности. Особое внимание уделяется нормальным рабочим отношениям. Если на работе двое сотрудников не уживаются, то считается, что лучше уволить обоих, чем разбираться в причинах склоки. Если станет известно, что кто-то плохо отозвался о человеке другой национальности или цвета кожи, то его не только наверняка выгонят, но и сделают все для того, чтобы найти другую работу ему было очень сложно. Утрата же работы у американцев ассоциируется с потерей свободы, т.е. главной жизненной ценности.