

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Мировая экономика и логистика»

Л. В. Гашкова
О. Ю. Морозова

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

для студентов всех направлений подготовки бакалавров
всех форм обучения

Екатеринбург
Издательство УрГУПС
2015

УДК 339.138 (075)
ББК У9 (2) 212.1
Г24

Гашкова, Л. В.

Г24 Основы маркетинга и менеджмента : практикум/ Л. В. Гашкова, О. Ю. Морозова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2015. – 107, [1] с.

В учебно-практическом пособии раскрываются основы управления, способы и методы реализации законов и принципов управления, осуществляемые в практической деятельности. Эволюция систем управления, их элементы и функции, модели выработки и принятия управленческих решений – эти и другие вопросы курса «Основы маркетинга и менеджмента» представлены в систематизированном и наглядном виде: в схемах, таблицах, рисунках.

Работа содержит материал для практических занятий: кейс-стади, конкретные ситуации, упражнения и задания, вопросы для самоконтроля.

Практикум предназначен для студентов всех направлений подготовки бакалавров.

УДК 339.138 (075)
ББК У9 (2) 212.1

*Издано по решению редакционно-издательского совета
университета*

Авторы: Л. В. Гашкова – доцент кафедры «Мировая экономика и логистика», УрГУПС
О. Ю. Морозова – ст. преподаватель кафедры «Мировая экономика и логистика», УрГУПС

Рецензент: Е. В. Ревина, доцент кафедры «Мировая экономика и логистика», канд. экон. наук, УрГУПС

© Уральский государственный университет
путей сообщения (УрГУПС), 2015

Оглавление

Введение	4
Раздел 1. Основы маркетинга	8
Тема 1. Сущность и эволюция развития маркетинга	8
Тема 2. Маркетинговая среда	15
Тема 3. Сегментирование рынка и позиционирование товара	18
Тема 4. Маркетинговое исследование поведения потребителей	20
Тема 5. Комплекс маркетинга	27
Раздел 2. Основы менеджмента	44
Тема 1. Сущность менеджмента, его место и роль в рыночной экономике	44
Тема 2. Современные принципы и функции менеджмента	57
Тема 3. Технология менеджмента	69
Тема 4. Человеческий фактор в управлении	91
Литература	106

Введение

Цель учебного курса «Основы маркетинга и менеджмента» – создать, расширить, развить комплекс знаний в сфере маркетинга и менеджмента на основе современного понимания их сущности, принципов, методов реализации, а также на базе анализа и обобщения конкретного опыта фирм различных стран, знаний, необходимых для специалистов эпохи инноваций.

Можно согласиться с авторами учебника «Маркетинг. Менеджмент» Ф. Котлером и К. Л. Келлером в том, что «существенные перемены в составе и содержании маркетинговой деятельности фирмы не могут не повлечь за собой мероприятий по развитию организационных форм и методов реализации маркетингового комплекса. Отдел (служба) маркетинга с некоторым набором функций остается необходимым элементом хозяйственной (управленческой) структуры фирмы, но его задачи, методы функционирования, степень успешности принимаемых решений и их влияние на положение компании на рынке существенным образом изменяются. Маркетинг теперь определяет назначение, миссию фирмы и стратегию ее осуществления. Маркетинг обосновывает, кто выбирается в качестве потребителей производимого продукта, на удовлетворение каких потребностей ориентировать производство, какие товары выпускать и предлагать рынку; маркетинг вырабатывает рекомендации по уровню цен, по созданию и развитию сбытовых каналов, партнерских отношений, способов продвижения и стимулирования продаж. Маркетинг в конечном счете становится комплексом организационных рычагов и действий, обеспечивающих осуществление других производственных и управленческих функций для достижения целей фирмы, ее самосохранения и развития».

Задачи дисциплины показать, что:

– с управленческой точки зрения маркетинг – это «процесс разработки и внедрения концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью создания обменов, способствующих достижению индивидуальных и организационных целей»;

– маркетинг и менеджмент – это «наука и искусство» выбора целевых рынков и привлечения, удержания и развития покупателей посредством создания, предоставления и продвижения повышенной покупательской ценности»;

— ориентация на логику обучения маркетинг-менеджменту современных специалистов предопределила инновации в новой программе курса, в которой рассматривается вопрос о холистическом маркетинге как концепции, «базирующейся на развитии, росте, и улучшении дел путем выработки идей, проектов, планов и исполнения маркетинговых программ, процессов в комплексе с учетом их масштабности и взаимозависимости».

Цель курса — добиться всестороннего, глубокого понимания студентами природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности.

После изучения данного курса студенты должны быть способны:

— определять и описывать характеристики основных элементов системы управления деловой организацией;

— понимать роль и место менеджмента в организации, определять необходимые ему в работе качества и описывать содержание своей работы;

— объяснять комплексный характер взаимодействия человека и организации;

— обнаруживать многофакторное воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии организации в её взаимодействии с этим окружением;

— выбирать подходы к проектированию работ и организации с учетом складывающихся условий;

— воспринимать проявление тех или иных сторон действия межличностных и групповых процессов, проистекающих в организации и определяющих характер и состояние организационной культуры;

— знать, как проводятся организационные изменения и в какой связи они находятся с изменением индивида.

В результате изучения курса студенты должны овладеть знаниями по следующим вопросам:

— основные понятия и научные принципы управления;

— цели и функции управления;

— исторические этапы становления современного менеджмента;

— типы структур управления, принципы и этапы организационного проектирования, механизм структурной адаптации предприятия к изменению внешних условий функционирования;

— основные функции и требования к менеджеру;

— разработка технологии и выбор методов управления;

— модели и моделирование в менеджменте;

- организация делопроизводства и документооборота;
- мотивация и выбор форм стимулирования в управлении;
- формирование социально-психологического климата в коллективе.

После изучения данного курса студент должен уметь понимать ситуацию и происходящие процессы, анализировать и оценивать внешнюю и внутреннюю среду бизнеса, оценивать поступки человека, предсказывать возможные реакции и действия с его стороны, развивать воображение и интуицию.

Студент должен знать организацию и те организационные процессы, которые в ней протекают. Студент должен уметь работать с информацией, знать, как её искать, где получать, как проверять, обрабатывать и хранить. Студент должен уметь работать в группе, в коллективе, соотносить свои интересы с их интересами, уметь подчиняться – там, где это требуется и приемлемо требованиям коллектива.

Для входящего в деловую жизнь человека очень важно уметь коммуницировать, правильно передавать смысл своих действий, используя информацию, слушать и правильно интерпретировать ответную реакцию, быть открытым к новому, готовым к изменениям.

Метод «кейс-стади», или метод реальных ситуаций, рассматривается как перспективный метод обучения бакалавров в вузе. На примере конкретных кейсов рассматриваются два сценария обучения: индивидуальный и групповой. В зависимости от поставленных задач кейсы могут применяться как элемент промежуточной аттестации и как неигровой имитационный активный метод обучения. Ведущая роль в его распространении принадлежит Гарвардской школе бизнеса. В американском бизнес-образовании кейс – это многостраничное описание некоей реальной или вымышленной проблемы, имеющей единственно верное решение. В процессе группового обсуждения студенты должны сформулировать ряд альтернатив решения проблемы и принять обоснованное управленческое решение. В европейской (манчестерской) школе кейс предполагает многовариантность решений.

Упомянутая выше Гарвардская школа бизнеса так определяет метод кейсов: «Метод обучения, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Эти кейсы, обычно подготовленные в письменной форме и составленные исходя из опыта реальных людей, работающих в сфере предпринимательства, читаются, изучаются и обсужда-

ются студентами. Эти кейсы составляют основы беседы аудитории под руководством преподавателя. Поэтому метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе»¹.

Задача преподавателя, как следует из данного определения, состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему и получить реакцию окружающих (других студентов и преподавателя) на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы. Поэтому преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс непротиворечивыми вводной информации данными, которые, по мнению участников, могли иметь место в действительности. Таким образом, студент не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- задачи, сущность маркетинг-менеджмента, его функции;
- концепцию холистического маркетинга и четыре ее компонента.

Уметь:

- осуществлять сбор маркетинговой информации;
- устанавливать контакты с покупателями;
- формировать рыночные предложения.

Владеть:

- умениями и навыками продвижения ценности и создания здорового психологического климата в коллективе;
- навыками составления маркетинговых отчетов по итогам исследований, проведенных на коммерческих предприятиях;
- навыками управления конфликтами.

Практикум предназначен для самостоятельной и аудиторной работы студентов всех видов направлений подготовки бакалавров.

¹ Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода. — URL: <http://www.marketing.spb.ru>

Раздел 1. Основы маркетинга

Тема 1. Сущность и эволюция развития маркетинга

Кейс «Роль маркетолога в компании»

Цель — дать представление о роли маркетинга в развитии фирмы, рассмотреть основные направления деятельности маркетолога в компании.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Юлия Белоусова — маркетолог.

Алексей Носырев — коммерческий директор.

Игорь Семеряков — эксперт по продажам.

Николай Сходняк — генеральный директор.

Юлия Белоусова заглянула внутрь красного пластмассового ведерка и, обнаружив на дне немного воды, вылила ее в цветочный горшок. Из земли торчал росток с четырьмя листиками — лимон пророс из косточки, которую маркетолог «Любо-Дорого & Ко» привезла из Испании. Идея завести растение появилась после знакомства с известным бизнес-тренером, отдохавшим прошлым летом в том же отеле, что и Юля. В одной из пляжных бесед он сказал: своей цели можно достичь, лишь постоянно держа ее в уме, создав из нее фетиш. Юля была материалистом: вернувшись из поездки, она купила грунт, воткнула косточку в горшок, написала на нем «\$ лимон» и стала ухаживать за своей мечтой.

Взяв со стола презентационную папку, Белоусова направилась в кабинет шефа. Николай Сходняк оживленно водил пальцем по тачпаду нового ноутбука — уже две недели он пытался перейти с техникой на «ты», но компьютер пока соблюдал субординацию.

– Николай Евгеньевич, вот материалы по ТОВУС-премиум. Я посмотрела западные образцы, поговорила, не засвечиваясь, с московской дистрибуцией – они пока в регионы не собираются. Если мы сделаем свой аналог – сможем сыграть на опережение. Я тут знакомого дизайнера напрягла, он несколько концептов накидал, – Юлия начала раскладывать перед директором листы с красочными картинками.

– Н-да, смотрится дорого.

– Любо-дорого, Николай Евгеньевич, – нашлась Белоусова и рекламно улыбнулась.

– Юлечка, это все хорошо, но как-то не вовремя. У нас такой региональный проект зреет, деньги нужны на раскрутку, рекламу...

– Пробную партию – штук 100 – мы сделаем небольшими затратами, выложим в розницу: я с нашими магазинами поговорила – есть шанс, что расхватают. Пойдет – еще сделаем и Челябинску предложим.

– Кстати, о Челябинске, ты подготовила раздатку для выставки – буклетики там, прайсики? А то как в прошлый раз получится – люди идут, а дать им нечего... И потом, нам нужны статьи в деловых СМИ, что «Любо-Дорого & Ко» выходит в регионы...

– Пресс-релизы расослала, но я уже говорила, что ни одно уважаемое издание за такую тему не ухватится – у нас пока даже стратегии нет, не говоря уж о результатах. А опять заказывать статьи в газетках-журнальчиках – неэффективно.

– Стратегия – не твое дело, – раздраженно отрезал Сходняк. – Ты к выставке подготовься как следует, релизов своих побольше разошли, в конце концов рекламу дай, но чтобы недорого.

– А что с премиумом? – Юля не надеялась, что Сходняк легко примет идею нового продукта, но чтобы так быстро свернуть разговор, даже не разобравшись в деталях...

– Это хороший вариант, но его надо прорабатывать с экономистами, производством, сбытом. Потерпи, дойдет и до тебя очередь, – шеф быстро сложил листочки с дизайн-макетами в стопку и отдал Юлии. – Сходи к Носыреву, пусть он тоже посмотрит, посчитаете, может, что-нибудь.

Смесь досады и злости заставила Юлино лицо слегка покраснеть. Проходя мимо зеркала, она подула на влажные ладони и прорычала: «Тигр-р-ровый маар-р-ркетолог». Придуманное ею ругательство часто помогало успокоиться.

С Алексеем Носыревым Белоусова разговаривала на тему ТОВУС-премиум вчера. Всегда корректный «коммдир», как она его называла, внимательно выслушал ее соображения, посмотрел материалы, сделал пару замечаний по поводу того, как она презентует проект, и съехал в другую тему. Сказал, что ему, как никогда, нужен человек, который будет предоставлять информацию о рынках ближайших городов: ключевые игроки, емкость, спрос, основные каналы продвижения и т. д. Потом, как бы дружески, посоветовал сместить ТОВУС-премиум чуть ниже в шкале ее приоритетов и сконцентрироваться на прямых обязанностях.

— Ты маркетолог, вот и меряй, собирай, анализируй. У тебя неплохо получается с рекламой, выставками и прочей такой штукой.

— Леша, ну это же сиюминутная деятельность. Для таких целей можно девочку-бурундучка нанять, чтобы она орешки везде разносила, — Юлия отчаянно пыталась поднять свой статус от «сделай — съезди — отвези» до «придумай — разработай — внедри». Но руководство за год так и не восприняло эти попытки всерьез. — Да, я провела ряд успешных рекламных кампаний, но чтобы идти дальше, нужно заранее рассчитывать развитие товарных групп, их ориентировку на потребителя. А не пытаться впрыгнуть в последний вагон: произошла ерунда — мы ее исправляем.

— А я про что говорю! — взмахнул рукой Носырев. — Я уже командировку тебе выписал в Тюмень, съездишь на недельку, осмотришься, познакомишься с дилерами, рекламистами, прощупаешь почву, чтобы мы туда безо всякой ерунды заходили. А с премиумом сходи к шефу — он любит про всякие проекты поговорить.

Из Тюмени Юлия вернулась субботним утром с кипой бумаг, которые еле помещались в портфеле. После душа и чашки каркаде она набрала Игоря Семерякова и предложила встретиться вечером в кафе. Дабы предстать во всеоружии, она сходила в салон, сделала прическу, маникюр и позволила массажисту размять красивые, но уставшие от беготни по Тюмени ноги. В кафе Юлия появилась с 10-минутным опозданием, одетая в брючный костюм. Игорь уже сидел за столиком — тоже при параде, но, слава богу, без цветов. После милой беседы о всяких пустяках Юлия рассказала о проблемах с ТОВУС-премиумом, сгустив краски на образе Сходняка и Носырева и акцентировав внимание на своей беззащитности в сложившейся ситуации.

— Игорь, ну ты-то знаешь, что я всегда дельные вещи предлагаю. Семеряков утвердительно кивнул.

– Помнишь, когда производство появилось, Сходняк почти до нуля урезал закупки аналогов других производителей: мол, мы свое должны двигать, а не чужое. Я настаивала держать ассортимент, чтобы клиенты, если им надо, не бегали по разным конторам, а брали наряду с ТОВУСом все у нас.

Игорь помнил, что Юлину инициативу резко не одобрили, но когда продавцы, у которых объемы поползли вниз, восстали, руководство сторонний закуп решило возобновить и, надо сказать, с выигрышем для бизнеса.

– Ты тогда один мне помог, объяснил, показал цифры, ответственность взял.

Семеряков добродушно улыбался – он понял игру Юлии, но ему было наплевать, что его собираются привлечь как таран, – он просто наслаждался ее обществом.

– Я уверена, что премиум выстрелит, надо убедить продавцов в его перспективах, чтобы это мнение подтолкнуло шефа. А кто – как не ты? Ты у них главный, Гладышева не в счет, – Юлия знала, что назначение Инны начальником сбыта задело Игоря, и намеренно ударила в эту точку.

– Ход нормальный, мне самому нравится идея нового продукта. Конечно, надо кое-что отшлифовать: цены, условия, сервис, но в целом идея рабочая... Я с тобой, – последнюю фразу Игорь повторил, когда попрощался с Юлей, проводив ее до дому.

Деловое свидание вышло сбалансированным – рабочие отношения были подкреплены личными.

Все воскресенье Юлия прибиралась дома и читала книги по фэн-шуй. Следующим утром она пришла на работу и чуть не расплакалась: кто-то забыл закрыть форточку, и ее лимон, стоящий на подоконнике, приник к земле. «Погиб!» – пронеслось в голове, но, рассмотрев растение внимательно, Юля поняла, что ее мечта жива: на стебле появился нежно-зеленый молодой листок.

Задание

1. Проанализируйте создавшуюся ситуацию в компании.
2. Рассмотрите, какие функции выполняет маркетолог в компании.
3. Как Юлии Белоусовой добиться от руководства принятия ее идей? Какие шаги она должна предпринять для повышения своего статуса?

4. Сформулируйте основные требования и личностные характеристики, необходимые для работы в области маркетинга, исходя из особенностей его как функции предприятия.

Практикум «Маркетинговая лестница»

Цель практического занятия

В ходе занятия ставится задача определения конкретных направлений маркетинговой деятельности фирм, которые позволяют достичь их устойчивого стабильного состояния.

Практикум позволяет участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей и маркетинговой службы в ориентации производства на удовлетворение запросов потребителей, освоить технологию групповой работы, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Теоретическая часть

Направления маркетинговой деятельности, основные функции маркетинга можно представить схематически в виде «маркетинговой лестницы», поднимаясь по ступенькам которой можно достичь устойчивого стабильного положения фирмы.

«Маркетинговая лестница» помогает руководству фирмы определить последовательность выполнения действий по маркетингу (рис. 1).

Каждая ступень лестницы — это определенный этап процесса введения в действие концепции маркетинга в фирме.

Без надлежащего выполнения мероприятий низшей ступени не рекомендуется переходить к мероприятиям следующей ступени. Только выполнив строго последовательно в полном объеме все мероприятия, например в схеме 1—8 ступени, можно получить желаемый результат 9-й ступени.

Деятельность фирмы по схеме «маркетинговая лестница» позволяет все технические, коммерческие и сбытовые мероприятия, так или иначе связанные с товаром, рассматривать комплексно, системно, учитывать обратную связь с потребителем, дает возможность регулировать качество и количество выпускаемой продукции при минимальных затратах.

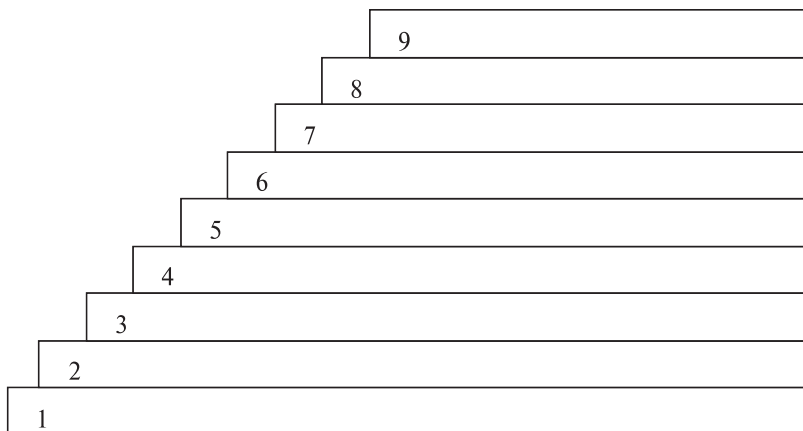


Рис. 1. Маркетинговая лестница

Порядок проведения занятия

1. Студенты получают бланки участника игры (табл. 1), где в графе «Наименование» приведены мероприятия, входящие в состав лестницы, но перечисленные без логически и технологически обоснованной последовательности.

2. Преподаватель дает установку на игру, объясняет исходные условия задачи, дает необходимые пояснения по оформлению бланков.

3. Каждый игрок после предварительного изучения перечня мероприятий расставляет их в правильном порядке на основе своей интуиции, практического опыта.

На бланке участник в графе «Индивидуальная оценка» обозначает очередность мероприятий в технологической последовательности, начиная с 1-й и заканчивая 8-й ступенью.

При групповой работе те же показатели, выбранные группой, проставляют в графе «Групповая оценка».

4. После того как все слушатели закончат заполнение графы, группа разбивается на команды по 4–5 человек в зависимости от общего количества участников.

Команды в свободном обмене мнений вырабатывают общее коллективное решение относительно правильной последовательности мероприятий по ступеням.

Подведение итогов занятия

Руководитель практикума сравнивает индивидуальные и коллективные решения с эталоном, объясняет результаты, анализирует их, обосновывает технологическую последовательность мероприятий ступеней лестницы.

Таблица 1

Бланк участника игры

Наименование мероприятий, маркетинговых действий	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
Обеспечение долгосрочного подхода и устойчивого стабильного положения предприятия					
Увеличение объемов производства необходимой потребителю продукции					
Установление рыночных (долговременных) цен на оптовую и розничную продажу товаров					
Исследование рынков. Конкурентная борьба					
Обучение управляющего персонала принципам теории маркетинга. Обращение к специалистам консультационных фирм					
Рекламирование и совершенствование условий сбыта и распределения продукции					
Производство качественного товара, удовлетворяющего потребителя, сервисное обслуживание и т.д.					
Постоянное обновление производства и повышение разнообразия предлагаемых услуг					

Критерием оценки является суммарная ошибка в решении задачи.

Каждая конкретная ошибка вычисляется разницей номеров мероприятий. Например, № 1 «Обеспечение долговременного дохода и устойчивого стабильного положения предприятия» относится к 8-й ступени, а участник поставил на 8-ю ступень, например, мероприятие № 6. Следовательно, ошибка составит 5 единиц (6 – 1).

В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество баллов.

Тема 2. Маркетинговая среда

Прочитайте лекцию для самостоятельного изучения «Маркетинговая среда». Заполните схему.

Кейс «Некоторые итоги переписи населения 2010 г.»

Цель – закрепление знаний по теме «Маркетинговая среда», развивать умение выделять факторы внешней среды маркетинга, влияющие на деятельность предприятия.

По сравнению с переписью населения 2002 г. численность населения в Российской Федерации уменьшилась на 2,3 млн человек, в том числе в городских населенных пунктах – на 1,1 млн человек, в сельской местности – на 1,2 млн человек и составила 142,9 млн человек.

При этом РФ занимает восьмое место в мире по численности населения после Китая (1335 млн человек), Индии (1210 млн человек), США (309 млн человек), Индонезии (238 млн человек), Бразилии (191 млн человек), Пакистана (165 млн человек) и Бангладеш (147 млн человек).

Соотношение горожан и сельских жителей в 2010 г. 74 % и 26 % соответственно. Число сельских населенных пунктов уменьшилось на 8,5 тыс. сел и деревень. При этом в 19,4 тыс. сельских населенных пунктов практически население не проживает. По сравнению с прошлой переписью населения число таких пунктов увеличилось на 48 %.

По данным переписи населения 2010 г., численность женщин превышает численность мужчин на 10,8 млн человек. В 2002 г. это превышение составляло 10,0 млн человек. На 1000 мужчин в 2010 г.

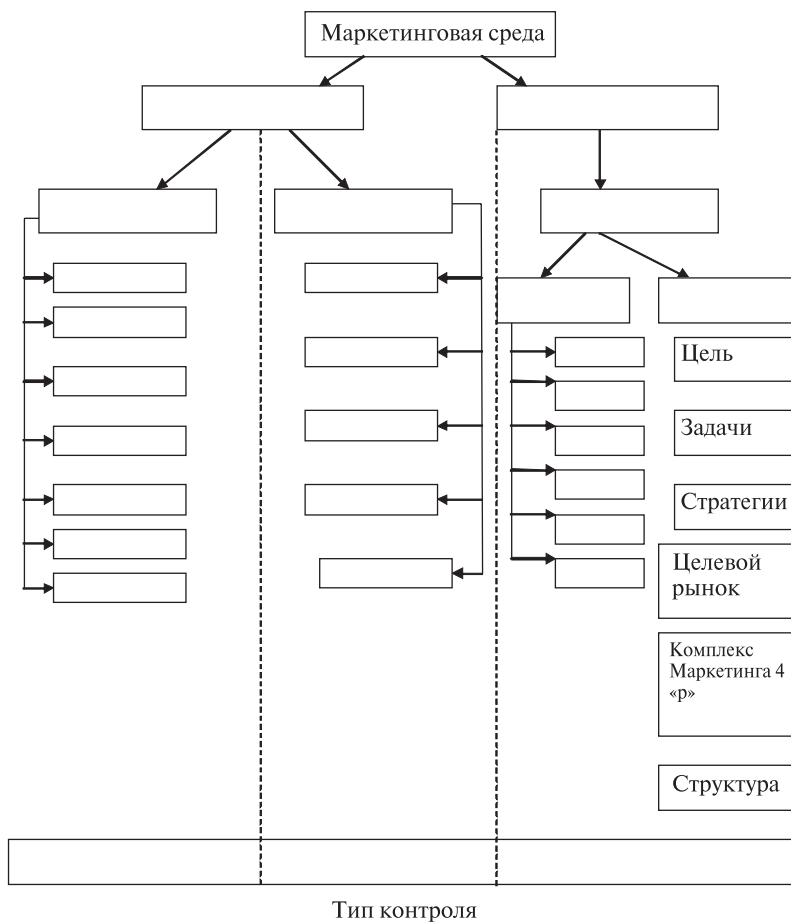


Рис. 2. Маркетинговая среда

приходилось 1163 женщины, в 2002 г. – 1147. Средний возраст женщин составил 39 лет (в 2002 г. – 37,7 лет).

Среднее число рожденных детей уменьшилось в расчете на 1000 женщин с 1513 в 2002 г. до 1469 в 2010 г. В городских населенных пунктах данный показатель составил 1328 детей (в 2002 г. – 1350), а в сельских населенных пунктах – 1876 (в 2002 г. – 1993). Численность возрастных групп меняется разными темпами. Так, наблю-

дается увеличение детей в возрасте до 6 лет на 9 % и уменьшение возрастной группы с 12 до 15 лет (подростков) на 17 %.

Экономическая активность населения выросла на 6,1 %, при этом рост происходит за счет увеличения занятости населения на 8,8 % при одновременном сокращении численности безработных (на 16 %).

Численность экономически неактивного населения (домохозяек, неработающих пенсионеров, учащихся, лиц, не имеющих и не ищущих работу) сократилась на 18 %, а их доля среди населения частных домохозяйств в возрасте 15–64 лет составила 25 % против 31 % в 2002 г. При этом возрастная группа лиц предпенсионного возраста уменьшилась на 2 %, а количество лиц пенсионного возраста выросло на 15 %.

Почти 66 млн человек (или 91 %) экономически активного населения в возрасте 15–72 лет составляют занятые в экономике, а 6,3 млн (или 9 %) приходится на безработных. Среди безработных 2,8 млн человек, или 44 %, — это молодежь в возрасте 15–29 лет.

Вопросы и задания

Таблица 2

Влияние демографических факторов на развитие предприятия

Демографические факторы	Изменение, %	Кисло-молочные продукты	Спортивные товары	Бытовая техника
Численность населения				
Возрастная структура:				
– дети до 6 лет				
– дети от 6 до 12 лет				
– подростки от 12 до 19 лет				
– от 19 – 25 лет				
– лица среднего возраста				
– лица пенсионного возраста				
Экономически активное население				

1. Проведите оценку информации о состоянии демографических факторов макросреды маркетинга в РФ. Заполните табл. 2.

2. Каким образом полученная информация может помочь производителям?

Тема 3. Сегментирование рынка и позиционирование товара

Практикум «Сегментация рынка общественного питания»

Цель — дать представление о сегментационном подходе в маркетинге; представить процесс выбора целевого сегмента рынка.

Проведите сегментацию рынка общественного питания в вашем регионе:

- а) выберите наиболее важные признаки сегментации и обоснуйте их выбор;
- б) сегментируйте рынок;
- в) опишите профили сегментов.

Таблица 3

Показатели оценки сегментов	1	2	3	4	5
Объем продаж					
Средняя цена					
Тенденции роста сегмента					
Уровень конкуренции					
Соответствие продукции					
Потребность в дополнительных услугах					
Соответствие системы сбыта					
Необходимость стимулирования					
Общая оценка привлекательности сегмента					

Таблица 4

Маркетинговый подход	Недифференцированный маркетинг	Концентрированный маркетинг	Дифференцированный маркетинг
Целевой рынок	Широкий круг потребителей	Одна хорошо определенная группа потребителей	Две очень хорошо определенные группы потребителей
Товар или услуга	Ограниченное число товаров под одной товарной маркой	Одна марка товаров, адаптированная для определенной группы потребителей	Различная марка товара для каждой группы потребителей

Окончание табл. 4

Цена	Один «общепризнанный» диапазон цен	Один диапазон цен, приспособленный для определенной группы потребителей	Различный диапазон цен для каждой группы потребителей
Товародвижение и сбыт	Все возможные торговые точки	Все подходящие торговые точки	Все подходящие торговые точки – различные для различных сегментов
Продвижение	Средства массовой информации	Все подходящие средства массовой информации	Все подходящие средства массовой информации, различные для разных сегментов
Маркетинговый подход	Недифференцированный маркетинг	Концентрированный маркетинг	Дифференцированный маркетинг
Упор в стратегии	Ориентация на различные типы потребителей через единую широкую программу маркетинга	Ориентация на конкретную группу потребителей через высокоспециализированную массовую программу	Ориентация на два или более различающихся рыночных сегментов через различные маркетинговые планы. Приспособление к каждому сегменту

Вы собираетесь открыть кафе-бистро. Обоснуйте выбор целевого рынка, используя сравнительный анализ сегментов базового рынка (табл. 3). Каждый показатель ранжируется от 1 (минимального значения) до числа (в данной таблице – 6), соответствующего количеству рассматриваемых сегментов (максимальное значение). Наиболее привлекательным является сегмент с наибольшей оценкой.

Исходя из результатов сегментирования и выбора целевого рынка предложите элементы маркетинг-микс, соответствующие данному рынку и особенностям вашего кафе-бистро. Для разработки комплекса маркетинга используйте табл. 4.

Тема 4. Маркетинговое исследование поведения потребителей

Цель исследования

Главной целью исследования является получение информации о характеристиках целевой аудитории потребителей товара... (товар выбирается на усмотрение группы), особенностей их покупательского и потребительского поведения, стиля жизни.

Задачи исследования

Студентам необходимо разбиться на подгруппы (4–5 человек).

Разработать анкету, которая будет содержать не менее 15 вопросов (2–3 – преамбула, 12–13 – основная часть), используя разные формы вопросов, представленные в теоретической части. Определить структуру покупателей.

Изучить особенности покупательского поведения потребителей:

- частота покупки;
- объемы покупки;
- мотивы покупки;
- для кого покупают;
- место покупки;
- ситуации покупки;
- принятие решения о покупке и т. п.

Изучить особенности потребления товара:

- место потребления;
- ситуации потребления;
- мотивы потребления и т. п.

Определить профиль целевой аудитории: социально-демографический портрет, психографические особенности, стиль жизни.

Определить отношение потребителей к слогану товара.

Метод исследования

Личное формализованное интервью в местах продажи или неличное интервью с использованием социальных сетей.

Продолжительность не более 15 минут.

Целевая аудитория

Мужчины, женщины в возрасте от 12 лет и старше.

Объем выборки

40 интервью (20×20) с представителями целевой аудитории.

Формат результатов

Отчет об исследовании представить в печатном (формат А4) и электронном виде. Краткое описание отчета:

- краткие выводы и рекомендации;
- методология исследования;
- результаты исследования (по каждому вопросу подготовить иллюстрации в виде диаграмм, отдельно характеризующие мужскую и женскую аудиторию);
- приложение (инструментарий, характерные ответы на открытые вопросы).

Сроки проведения

Две недели после выдачи задания.

Теоретическая часть

(Игорь Березин. Маркетинговые исследования. Как это делают в России. — М.: Вершина, 2012.)

1. Анкета

Анкета — это не просто список вопросов, пришедший в голову исследователю или заказчику. Это весьма тонкий и гибкий инструмент проведения исследования. Он требует тщательной проработки.

Важно все: типы и конкретная формулировка вопросов, их последовательность и общее количество, корректность и уместность.

Анкета состоит из четырех блоков: преамбулы, «паспортички», основной части («рыбы») и «детектора».

Преамбула кратко ставит в известность респондента о том:

- 1) кто и зачем проводит исследование;
- 2) что опрос проводится анонимно (если иное не предусмотрено планом);
- 3) что исключены какие бы то ни было последствия для респондента, как в случае его отказа от сотрудничества, так и в случае согласия;
- 4) сколько времени потребуется на заполнение анкеты;
- 5) как следует заполнять анкету, если это необходимо.

Паспортчика состоит из вопросов, характеризующих самого респондента, его семью, образ жизни:

- 1) пол;
- 2) возраст;
- 3) национальность;
- 4) вероисповедание;
- 5) семейное положение;
- 6) продолжительность пребывания в браке (для семейных);
- 7) наличие детей;
- 8) образование;
- 9) сфера профессиональной деятельности;
- 10) должность по основному месту работы;
- 11) размер семьи;
- 12) площадь основного жилья или количество комнат в квартире;
- 13) оценка материальных возможностей семьи;
- 14) посещение культурно-развлекательных заведений;
- 15) посещение спортивно-оздоровительных мероприятий;
- 16) наличие хобби;
- 17) чтение газет, журналов, книг и т. д. и т. п.

Место для вопросов социально-демографического блока – либо в самом начале анкеты (после преамбулы), либо в самом конце.

Рыба – это основная часть анкеты, содержащая вопросы, ради которых затевается исследование. Начинать следует с простых фактологических закрытых вопросов, подразумевающих однозначные ответы и не требующих длительного размышления. Нарастивать сложность вопросов надо постепенно. Разбавляя сложные вопросы простыми – уточняющими, проверочными. Нужно внимательно следить за тем, чтобы не нарушалась логическая последовательность вопросов.

Детектор состоит из вопросов, призванных проверить внимательность заполнения анкеты, серьезность и откровенность респондентов, а также порядочность и профессионализм самих интервьюеров. Вопросы могут дублироваться или «зеркалиться» (противоречивые позиции).

2. Типы вопросов

При формулировке вопросов, вне зависимости от типа, Р. Рич и Дж. Мангейм (авторы книги «Политология. Методы исследования») советуют избегать:

- 1) длиннот;

- 2) неопределенностей;
- 3) двойных смыслов;
- 4) отрицательных утверждений;
- 5) высокопарности;
- 6) жаргона, в том числе профессионального;
- 7) сложности заполнения;
- 8) тенденциозности.

По содержанию вопросы могут быть следующие:

- 1) намерения, предполагаемые поведение в будущем;
- 2) личностные характеристики респондентов;
- 3) знания, осведомленность и т. п.;
- 4) факты, поведение в прошлом;
- 5) отношение, оценки.

По функциональной нагрузке вопросы делятся:

- 1) вводные или «разогревающие»;
- 2) фильтрующие;
- 3) основные;
- 4) уточняющие;
- 5) контрольные.

По форме представления вопросы бывают:

- 1) простые текстовые;
- 2) табличные;
- 3) графические;
- 4) анимационные.

По форме ответа:

- 1) закрытые;
- 2) полужакрытые;
- 3) открытые.

Закрытые вопросы предполагают наличие конечного и ограниченного числа ответов — «подсказок», из которых респонденту предлагается выбрать тот, который более всего соответствует его мнению, отношению или поведению. Можно выделить пять типов закрытых вопросов.

1. *Дихотомические*

- Пол — мужской или женский?
- Состоите ли вы в браке — ДА или НЕТ?

2. *Простые альтернативные*

- Сколько вам лет:
 - 1) 16—24;
 - 2) 25—34;

- 3) 35—44;
- 4) 45—54;
- 5) 55 и более.

• Какое из приведенных ниже утверждений ближе всего отражает Ваше мнение по проблеме оплаты высшего образования:

1) все выпускники школ должны иметь возможность получить высшее образование бесплатно;

2) половина школьников, более способные, должны получить высшее образование бесплатно, а менее способные пусть платят;

3) все должны платить за свое высшее образование, а наиболее одаренные должны получать стипендии и гранты от государства.

3. *Сложные альтернативные*

• Какие три из перечисленных факторов оказывают на Вас наибольшее влияние при выборе телевизора:

1) марка производителя;

2) дизайн;

3) цена;

4) марка розничного торговца;

5) цвет;

6) срок гарантийного обслуживания;

7) размер диагонали;

8) советы продавца;

9) возможность получения кредита;

10) наличие доставки.

4. *Ранжирующие*

• Пожалуйста, присвойте каждому из перечисленных ниже факторов выбора телевизора ранги важности таким образом, чтобы самый важный для вас фактор получил ранг 10, следующий по важности — 9, а наименее важный — 1:

1) марка производителя;

2) дизайн;

3) цена;

4) марка розничного торговца;

5) цвет;

6) срок гарантийного обслуживания;

7) размер диагонали;

8) советы продавца;

9) возможность получения кредита;

10) наличие доставки.

5. *Смысловые или шкальные*

- Пример оценочной шкалы

Как, по Вашему мнению, работал деканат ФУПП в 2013 году?:

- 1) отлично;
- 2) хорошо;
- 3) удовлетворительно;
- 4) плохо;
- 5) ужасно;
- 6) не понимаю значения словосочетания ФУПП.

- Пример шкалы важности

Какое значение лично Вы придаете пунктуальности?:

- 1) исключительно важное;
- 2) большое;
- 3) среднее;
- 4) небольшое;
- 5) ничтожное.

- Пример шкалы Лейкерта, или шкалы согласия.

Согласны ли Вы с утверждением, что курение наносит непоправимый ущерб здоровью?:

- 1) абсолютно согласен;
- 2) скорее согласен;
- 3) не знаю, не знаю – может быть да, а может быть нет;
- 4) скорее не согласен;
- 5) совершенно не согласен.

- Пример шкалы Терстоуна.

Какова вероятность того, что летом этого года ваша семья поедет отдыхать в Италию?:

- 10) очень, очень большая вероятность (100–99 %);
- 9) очень большая вероятность, почти наверняка (90 %);
- 8) большая вероятность, это планируется (80 %);
- 7) это вполне вероятно, хорошие шансы (70 %);
- 6) это возможно (60 %);
- 5) это возможно, но есть и равнозначные альтернативы, 50 на 50 (50 %);
- 4) это возможно, но возможность слабая (40 %);
- 3) это маловероятно (30 %);
- 2) очень маловероятно (20 %);
- 1) почти невозможно (10 %);
- 0) это невозможно (0 %).

- Пример семантического дифференциала.

Пожалуйста, в каждой паре смысловых значений поставьте крестик ближе к тому из них, которое соответствует Вашему мнению.
УрГУПС – это учреждение

- крупное..... мелкое;
- солидное..... сомнительное;
- богатое..... бедное;
- старое..... новое.

Открытые вопросы – не предполагают наличия каких бы то ни было подсказок. Выделяют шесть видов открытых вопросов.

1. *Простой открытый вопрос*

- Что Вы думаете об УрГУПС?

2. *Словесная ассоциация*

- яблоко – ...;
- крокодил – ...;
- RICH –

3. *Завершение предложения*

В УрГУПС для меня самое главное это – ...

4. *Завершение рассказа*

Как-то мы с друзьями пошли в бар попить пива. Там на выбор было сортов 10, темное и светлое, бочковое и бутылочное, российское и немецкое и даже... Пожалуйста, продолжите рассказ этого человека.

5. *Завершение рисунка*

На рисунке несколько персонажей, как в комиксах. У каждого из них изо рта идет овальное облачко. Опрашиваемого просят вписать текст в пустые овалы.

6. *Тематический апперцепционный тест (ТАТ)*

Опрашиваемому показывают картинку и просят придумать рассказ о том, что, по его мнению, на ней происходит или может происходить.

Тема 5. Комплекс маркетинга

Кейс «Бренд преткновения»

Цель – представить отличительные особенности товарной марки и бренда, понимать процесс моделирования брендинга компании.

Действующие лица

Николай Сходняк – генеральный директор.

Равшан Нигматуллин – партнер, соучредитель.

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Юлия Белоусова – маркетолог.

Наталья Карпатская – финансовый директор.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частно-го, так и на корпоративного клиента.

Растягивая удовольствие, Равшан Нигматуллин отправил в рот последний кусочек семги. Стейк был вкусным, но не настолько, чтобы едок не задумался о трагической судьбе съеденной рыбы. Была бы она золотой, горевал Равшан, уж я бы ей загадал желание... Трапезнующий за тем же столиком Николай Сходняк не разделял элегического настроения партнера. Он был вполне доволен большим куском свинины и употреблял его без малейших раздумий.

Завершив трапезу, оба испытали жажду. Сходняк заказал воды, назвав незнакомое Нигматуллину слово. Равшан предоставил выбор минералки официанту. Сходняку принесли необычную бутыл с понтовым названием Perrier, Нигматуллину – неизвестную Valsar.

Равшан решил не ударять в грязь откормленным лицом.

– Perrier предпочитаешь? – осведомился он, равнодушно скрипя зубчиками вилки о тарелку.

– Да, вкусная, не чета всяким «Обуховским»...

– И боржоми хуже? – допытывался Нигматуллин.

– Хуже.

– И нарзан? – Равшан мучительно вспоминал марки воды.

– Конечно, – невозмутимо отвечал партнер.

Олимпийское спокойствие Сходняка бесило Нигматуллина. Это был не тот случай, когда из воды стоило выходить сухим, и Равшан решил на тест-драйв. Через пару минут на их столике выстроилась батарея из пяти бутылок и стаканов. Нигматуллин прогнал официанта и самолично разлил экспериментальные образцы по емкостям. Чинно, как заправский дегустатор, отпивал он по глотку из каждого бокала, полоскал рот и вздымал глаза к потолку. Официант издали и с тревогой наблюдал за его поведением.

– У них абсолютно одинаковый вкус. Ты просто раб бренда! – приговор был оглашен с пафосом, а последний стакан со звоном поставлен на столик.

По дороге в офис речь наконец зашла о деле. Сегодня они условились поговорить об ЭТОМ, а именно о том, что продажи ТОВУСа расти по 50–60 % в год дальше не могут. Чтобы сохранить динамику, нужно что-то предпринимать, а то можно легко потерять потом и кровью выстраданные 35 % рынка.

Сходняк, хитро щурясь, зачем-то принялся выспрашивать Нигматуллина о другом:

– А кто не раб бренда? Вот ты что куришь? Только Kent, хотя можешь себе позволить сигареты получше. У тебя вся техника в квартире – Panasonic, и виски ты пьешь только Chivas Regal. Ты такой же жалкий раб, как и я...

– Ну да, – признался в своих зависимостях Нигматуллин.

– Вот тебе и ответ, – подытожил Сходняк. – Нам нужен бренд.

– Не понял? – уточнил Равшан.

– Брендинг станет виагрой для наших продаж! – провозгласил Сходняк. – Все уже РЕбрендинг проводят, а у нас даже названия нет. Сделаем из ТОВУСа что-то грандиозное... м-м-м... как Coca-Cola: наш продукт должен выделяться на своем поле. Я со знаковым консультантом говорил, он сразу брендинг посоветовал. Сегодня он обещал подъехать в офис презентовать идею.

В офисе Сходняка Нигматуллин долго сидел и смотрел в одну точку. Он был преисполнен иррационального уважения и страха

к брендам, поскольку никогда до конца не понимал, что это такое, и ассоциировал бренд с загадками Иштар, портретом Че Гевары и прочей настоящей на мухоморах «пелевинщиной». Чтобы не оставаться с брендом один на один, Равшан решил созвать совещание.

Когда руководящий состав фирмы шумною толпою ввалился в кабинет, Нигматуллин уже обрел обычную твердость.

— Вам известно, что скоро продажи у нас перестанут расти в том же темпе. И все вы понимаете, что если прибыль не растёт, то бизнес катится к чертям, — Нигматуллин решил сразу по сильнее запугать аудиторию, чтобы не расслаблялась. — Это означает, что нам нужны новые инструменты работы на рынке. В качестве идеи совет учредителей предложил бренднуть ТОВУС.

Повисла пауза. Лучшие умы «Любо-Дорого & Ко» вдумчиво глядели Нигматуллина куда-то в левое плечо. Первым очнулся Алексей Носырев.

— Возможно, это мысль, — с натугой и сожалением про себя, что не он первый предложил брендинг, выговорил коммерческий директор. — У нас ведь ТОВУС вообще никак не выделяется из ряда аналогов. А я слышал, что наш основной конкурент подумывает над логотипом и регистрацией торговой марки.

Юлия Белоусова застрочила:

— Да брендинг нам просто необходим. Ведь ТОВУС ни названия, ни логотипа не имеет, его и копировать можно — прецедент уже был.

Белоусова симитировала позу знаменитой роденовской скульптуры и принялась сыпать терминами:

— Если мы хотим премиальный продукт делать, нам его придется от обычного отстраивать, поэтому надо спозиционироваться. Это вам не просто логотип накарябать — это нужно архитектуру бренда выстраивать, идентичность исследовать, нейминг, фокус-группы проводить... Если немецкий производитель премиального ТОВУСа придет на рынок, тут нам без бренда точно хана наступит.

— Кто этим будет заниматься? — подала голос Наталья Карпатская. — Нужен этот... как его... брендовый менеджер... У нас же с брендингом еще никто дела не имел? — она обвела взглядом собрание.

— А мы агентство специальное найдем, — утешил всех Носырев, который уже нарисовал себе картину волшебного вмеша-

тельства, от коей продажи пойдут вверх. — Они профессионально все сделают.

— Ага, профессиональный обдурилинг и мозгопудринг, — мрачно предположила Карпатская. — Да еще и денег возьмут, как за маленький вертолет.

— А может, и немаленький, — с видом знатока констатировал Носырев. — Если серьезно, то минимум 15–25 тысяч баксов. Учитывайте, что бренд с прицелом на другие регионы.

— Сколько??? — Карпатская часто и шумно задышала, как выброшенная на берег рыба.

Скончаться от асфиксии ей помешал вошедший со Сходняком в кабинет гражданин в клетчатом костюме, который сразу напомнил Нигматуллину булгаковского Фагота. Будто согласившись с отведенной ролью, типчик шаркнул ногой и ухмыльнулся. Равшан хлебнул воды, с ненавистью рассматривая логотип на бутылочной этикетке.

Консультант взял присутствующих в оборот даже без предварительных ласк. Привставая на цыпочки и «пересаливая лицом», чтобы подчеркнуть важность отдельных фраз, он как дважды два доказывал собранию необходимость брендинга, упирал на то, что в современных реалиях срок конкурентного преимущества сокращается, что наступает эпоха компаний BrainWare-1, когда нематериальные активы выходят на передний план. Менеджерское «вече» подавленно поглядывало на своих вождей.

— С чего вы предлагаете начать? — Нигматуллин флегматично пересчитывал клетки на штанах консультанта, в душе матеря Сходняка.

— Мы разработаем вам название и логотип, на первом этапе этого будет достаточно. Я уже накидал смету, — при слове «смета» консультант почтительно прогнулся.

— Может быть, для начала попробовать модернизировать систему работы с дилерами? — многозначительно кашлянув, вклинился Носырев. — Сделать новые бонусы, поработать с выкладкой в рознице... Это нам дешевле обойдется.

Клетчатый, видя, что его проект не вызвал радостных конвульсий, стал расписывать, как он проводил брендинг «Билайна» и МТС. Нигматуллин уже не вслушивался. Он ощущал себя какой-то институткой: с одной стороны, соблазниться брендингом, чтобы стать как Соса-Сола, хотелось. С другой — он боялся, что легко отбрендиться не удастся: есть риск залететь надолго и

всерьез. А строить такие далеко идущие планы Равшан пока был как-то не готов.

Задание

1. Что такое бренд?
2. Сформулируйте основные принципы разработки бренда.
3. Нужно ли «Любо-Дорого & Ко» заниматься брендингом ТОВУСа именно сейчас? Или имеет смысл найти иной способ сохранить динамику развития фирмы?

Практикум «Ассортимент и номенклатура»

Цель практического занятия

В ходе занятия ставится задача определения конкретных направлений маркетинговой деятельности фирмы, которые позволяют разработать товарную политику компании. Осуществлять анализ формирования ассортимента предприятий различных сфер деятельности. Закрепить теоретические знания и умения добиваться практических результатов.

Задание

1. Прочитайте лекцию «Товар и товарная политика».
2. Зайдите на сайт <http://www.telead.ru>
3. Выберите один из предложенных товаров:
 - майонез;
 - чай;
 - кофе;
 - сок;
 - консервы;
 - моющие средства;
 - связь;
 - детское питание;
 - зубная паста;
 - дезодоранты или другое.
4. Посмотрите все рекламные ролики по выбранному товару.
5. Заполните табл. 5.

Таблица 5

Производитель	Марка	Упаковка	Позиционирование	Мотивы покупки

6. Предложите мотивацию покупки, чтобы товар выпускаемый фирмой, воспринимался потребителями как новый.

Проанализируйте, как это задание выполнила студентка СПбГИЭУ специальности «Маркетинг» Л. Голубева:

Мотивы покупки, предлагаемые рекламой чая.

Качество (например, «сэр Кэнт»), традиции («Пикник-классик – время классического чаепития», или «Тот самый вкус, тот самый чай»). Соответствует потребности покупателя быть уверенным в продукте, в самоуважении, подтверждение принадлежности определенной социальной группе.

Экономия и удобство (пакетики «Тетли», чайные пирамидки «Беседа»: больше пространства – больше вкуса, один пакетик – на три чашки).

Здоровье («Чай по всем правилам», «Сила солнца», «Бодрость – время пить чай, время бодрости»). Соответствует потребности активности собственного организма, безопасности, полезности употребления напитка.

Семейный, домашний уют («Чай, который сближает, – чай «Беседа», «Принцесса Нури – гостям предлагают лучшее»). Удовлетворяет потребность в общении, любви и дружбе.

Азарт – возможность получить приз вместе с покупкой чая.

Отдых, отрешение от ежедневной суеты и забот (Ежедневно ваша «Золотая чаша», «Побалуйся чайком») – эмоциональный, в какой-то мере поддерживающий эгоистические настроения мотив.

7. Из табл. 5 выберите одного из производителей товара. Зайдите на сайт данной компании. Рассмотрите представленный ассортимент продукции.

Таблица 6

Ассортиментная группа 1 (название)	Ассортиментная группа 2 (название)	Ассортиментная группа 3 (название)

Определите широту товарного ассортимента. Рассчитайте глубину и насыщенность товарного ассортимента. Результаты представьте в табл. 6 (см. лекцию «Ассортимент и номенклатура»).

Практикум «Определение оптимального объема производства и реализации товара»

Цель практического занятия

В ходе занятия ставится задача определения оптимального объема производства, который позволит достичь устойчивого стабильного положения фирмы на рынке.

Практикум позволяет участникам развивать умение решать определенные проблемы, способности понимать ситуацию, используя методы логики, интуиции, творчества, добиваться практических результатов, закрепляя теоретические знания и умения.

Теоретическая часть

Процессу реализации продукции на рынке предшествует прогнозирование затрат, объемов производства и реализации, уровня цен.

Определение количественных и ценовых характеристик продукции основано на оптимизации прибыли с использованием следующих двух методов:

- 1) метода сопоставления валовых показателей;
- 2) метода сопоставления предельных показателей.

1. Метод сопоставления валовых показателей

Метод сопоставления валовых показателей предполагает расчет прибыли при различных значениях объема производства и реализации продукции путем вычета суммы валовых издержек – затраты (З) из валовой выручки – оборот (О):

$$П = О - З,$$

где Π – прибыль от реализации;
 O – оборот;
 $З$ – затраты.

Оборот определяется по формуле

$$O = \Pi \cdot C,$$

где Π – цена единицы продукции, р.;
 C – объем произведенной (реализованной) продукции, тыс. шт.

Затраты рассчитываются:

$$З = I_{\text{пос}} + I_{\text{пер}},$$

где $I_{\text{пос}}$ – постоянные издержки, р.;
 $I_{\text{пер}}$ – переменные издержки, р.

Покажем пример сопоставления валовых показателей на основе продукта «А». Расчеты произведем в табличной форме (табл. 7).

Таблица 7

Цена за единицу продукции (Π), р.	Объем производства (C), тыс. шт.	Оборот (O), р.	Затраты, р.			Прибыль, р.
			Постоянные издержки ($I_{\text{пос.}}$), р.	Переменные издержки ($I_{\text{пер.}}$), р.	Валовые издержки ($З$), р.	
15	0	0	1000	–	1000	–1000
14	100	1400	1000	500	1500	–100
13	200	2600	1000	900	1900	700
12	300	3600	1000	1225	2225	1375
11	400	4400	1000	1500	2500	1900
10	500	5000	1000	1750	2750	2250
9	600	5400	1000	2025	3025	2375
8	700	5600	1000	2350	3350	2250
7	800	5600	1000	2800	3800	1800
6	900	5400	1000	3400	4400	1000
5	1000	5000	1000	4300	5300	–300

Из табл. 7 видно, что при цене 9 р. за 1 шт. фирма получает наибольшую прибыль, если реализует 600 тыс. ед. продукции «А».

Далее сопоставим графически валовые показатели. На оси ординат нанесем показатели валовых издержек и валовой выручки (см. рис. 3) по данным табл. 7.

Величина прибыли равняется расстоянию между соответствующими точками обеих кривых по вертикали и горизонтали.

При объеме реализации 600 тыс. шт. «А» по 9 р. за 1 шт. фирма получает максимальную прибыль ($ab - \max$):

$$5400 - 3025 = 2375 \text{ тыс. р.}$$

Точка А (см. рис. 3) – критическая, или точка безубыточности, площадь AaA_1b является зоной безубыточности, в пределах которой производство прибыльно.

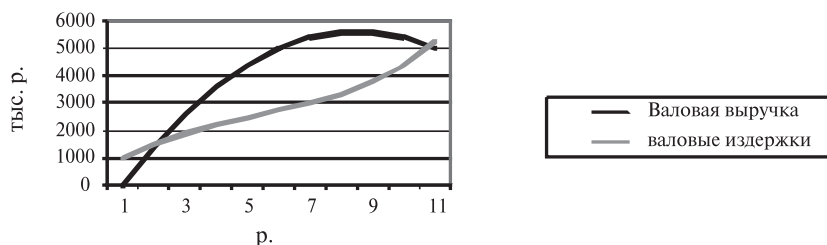


Рис. 3. График валовых показателей

Анализ безубыточности является одним из наиболее важных элементов финансовой информации, так как определяет, при каком объеме продаж фирма будет безубыточной.

Точка безубыточности – это уровень физического объема продаж на протяжении определенного периода (месяц, квартал, год), за счет которого фирма покрывает издержки.

2. Метод сопоставления предельных показателей

Исходным положением метода сопоставления предельных показателей является то, что увеличение объема производства рентабельно до тех пор, пока величина дополнительного дохода на единицу продукции превышает величину дополнительных издержек на единицу продукции:

$$\Pi_{\text{п}} = D_{\text{п}} - И_{\text{п}},$$

где $\Pi_{\text{п}}$ – предельная прибыль, р.;

$D_{\text{п}}$ – предельный доход, р.;

$И_{\text{п}}$ – предельные издержки, р.

$$D_{\text{п}} = \frac{O_2 - O_1}{C_2 - C_1},$$

где O_2 – оборот по второму варианту (последующая строка в табл. 8);

O_1 – оборот по первому варианту (предыдущая строка в табл. 8);

C_2 – объем реализации по второму варианту (последующая строка в табл. 8);

C_1 – объем реализации по первому варианту (предыдущая строка в табл. 8).

$$И_{\text{п}} = \frac{З_2 - З_1}{C_2 - C_1},$$

где $З_2$ – затраты по второму варианту (последующая строка в табл. 8);

$З_1$ – затраты по первому варианту (предыдущая строка в табл. 8).

Покажем, как подсчитываются показатели $D_{\text{п}}$ и $И_{\text{п}}$.

Табл. 8 строка с ценой 15 р. (вариант 1);

строка с ценой 14 р. (вариант 2).

$$D_{\text{п}} = \frac{1400 - 0}{100 - 0} = 14 \text{ р.} \quad И_{\text{п}} = \frac{1500 - 1000}{100 - 0} = 5 \text{ р.}$$

Расчеты по методу сопоставления предельных показателей производятся в табличной форме (табл. 8).

Данные табл. 8 показывают, что оптимальная цена реализации составляет 9 р. при объеме производства 600 тыс. шт., поскольку предельный доход ($D_{\text{п}}$) превышает предельные издержки ($И_{\text{п}}$). Увеличение производства и реализации рентабельно в таких объемах, при которых обеспечивается положительная величина предельной прибыли ($\Pi_{\text{п}}$).

Таблица 8

Цена за единицу продукции (Ц), р.	Объем реализации (С), тыс. шт.	Оборот (О), тыс. р.	Валовые издержки (З), тыс. р.	Предельный доход (Д _п), р.	Предельные издержки (И _п), р.	Предельная прибыль (П _п), р.
1	2	3	4	5	6	7
15	0	0	1000			
14	100	1400	1500	14	5	9
13	200	2600	1900	12	4	8
12	300	3600	2225	10	3,25	6,75
11	400	4400	2500	8,00	2,75	5,25
10	500	5000	2750	6,00	2,5	3,5
9	600	5400	3025	4,00	2,75	1,25
8	700	5600	3350	2,00	3,25	-1,25
7	800	5600	3800	0,00	4,5	-4,5
6	900	5400	4400	-2,00	6,00	-8,00
5	1000	5000	5300	-4,00	9,00	-13,00

Задание

По показателям соответствующего варианта, указанного преподавателем, определите оптимальный объем производства продукции по методам сопоставления валовых и предельных показателей. Варианты заданий приведены в табл. 9.

Составьте график показателей издержек и выручки. Укажите точку безубыточности.

Таблица 9

Показатели	Варианты заданий										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Цена за единицу (Ц), р.	3,6	3,5	3,5	3,0	3,2	3,4	3,3	3,5	3,6	3,9	4,0
	3,4	3,3	3,4	3,0	3,2	3,4	3,1	3,5	3,6	3,9	3,9
	3,2	3,1	3,3	3,0	3,2	3,4	2,9	3,5	3,6	3,9	3,8
	3,0	2,9	3,2	3,0	3,2	3,4	2,7	3,5	3,6	3,9	3,7
	2,8	2,7	3,1	3,0	3,2	3,4	2,6	3,5	3,6	3,9	3,6
	2,6	2,5	3,0	3,0	3,2	3,4	2,5	3,5	3,6	3,9	3,5
	2,4	2,3	2,9	3,0	3,2	3,4	2,4	3,5	3,6	3,9	3,4
	2,2	2,1	2,8	3,0	3,2	3,4	2,3	3,5	3,6	3,9	3,3
	2,0	1,9	2,7	3,0	3,2	3,4	2,3	3,5	3,6	3,9	3,2
	1,8	1,7	2,6	3,0	3,2	3,4	2,2	3,5	3,6	3,9	3,1
	1,6	1,5		3,0		3,4	2,1	3,5	3,6	3,9	3,0
			3,0			2,0	3,5	3,6	3,9	2,9	
2. Объем реализации (С), шт.	200	300	300	100	200	100	100	300	200	300	100
	400	500	400	200	400	150	200	400	300	400	200
	600	700	500	300	600	200	300	500	400	500	300
	800	900	600	400	800	250	400	600	500	600	400
	1000	1100	700	500	1000	300	500	700	600	700	500
	1200	1300	800	600	1200	350	600	800	700	800	600
	1400	1500	900	700	1400	400	700	900	800	900	700
	1600	1700	1000	800	1600	450	800	1000	900	1000	800
	1800	1900	1100	900	1800	500	900	1100	1000	1100	900
	2000	2100	1200	1000	2000	550	1000	1200	1100	1200	1000
	2200	2300		1100		600	1100	1300	1200	1300	1100
				1200			1200	1400	1300	1400	1200

3. Постоянные издержки (И _{пос}), р.	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600	600	300	500	200	350	400	370	400	300
	250	600		300		200	350	400	370	400	300
				300			350	400	370	400	300
4. Переменные издержки (П _{пер}), р.	275,6	51,0	51,0	25	380	290	240	920	440	640	240
	525,2	307,5	175,2	140	640	420	570	1240	720	900	500
	825,2	702	307,5	320	870	570	890	1510	1010	1140	720
	1052	1070	475,2	570	1140	780	1210	1720	1390	1480	1140
	2390	2580	702	840	1570	940	1450	1970	1720	1820	1690
	3090	2860	900	1110	1890	1400	1920	2310	2240	2380	2100
	3360	3200	1070	1420	2940	1780	2220	2790	2690	2940	2430
	3840	3700	2040	1660	4100	2140	2740	3140	3100	3250	2690
	4400	4430	2580	1800	4800	2600	3390	3560	3510	3670	2910
	5230	5440	2740	1980	5740	3270	4100	4100	3920	4200	3540
	6430	7000		2840		4830	4820	4520	4300	4810	3920
				3320			5240	4940	5100	5200	4300
				3800							
				4270							

Кейс «Под PRессингом нежданного гостя»

Цель – дать практическое понимание структуры маркетинговых коммуникаций, понимать особенности использования публичных релейшнз, развивать навыки принятия взвешенных, аргументированных управленческих решений в условиях нестабильной окружающей среды.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частно-го, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк — генеральный директор.

Алексей Носырев — коммерческий директор.

Равшан Нигматуллин — партнер, соучредитель.

Игорь Семеряков — эксперт по продажам.

Юлия Белоусова — маркетолог.

Правое межреберье, в которое на вчерашнем занятии тренер заехал нунчаками, напомнило о себе, когда Николай Сходняк открыл дверь в свой кабинет. Уже пару месяцев Сходняк в надежде подкрутить мышечный тонус и заодно кармические настройки брал уроки кун-фу в одном из спортивных клубов города. Бессабашный молодой сэнсэй попивал травяные чаи со странными запахами, а порой привлекал внимание тем, что рассекал воздух над головой Николая голыми пятками с фиолетовым отливом. В философию шаолиньской техники он вдавался мимоходом, больше козыряя физподготовкой. Но Сходняк твердо решил осенить себя мудростью древних монахов и даже приобрел в продуктовом магазине у дома специальную книгу с зелеными драконами на обложке. Только он захрустел страницами, чтобы прочесть очередную главу, в дверь постучал Игорь Семеряков.

— Николай Евгеньевич, опять все повторяется, — поведал главный продавец фирмы и уселся на подлокотник кресла.

— Что именно?

— Проблемы с покупателями. Сегодня у нас было две встречи — и обе провальные. Оказывается, у них информация, что у нас материал некачественный. Я им говорил, что материал ТОВУСа сверхпрочный, документы показывал, на поставщиков ссылался — не помогло. Они взяли тайм-аут, — Игорь раздраженно поковырял ткань на подлокотнике. — Наш давний клиент звонил, интересовался, правда ли, что последняя партия почти полностью бракованная.

— Есть соображения, откуда дровишки?

— Не колются. Но соображения есть. Вам тут Юля Белоусова подарочек приготовила — поймете.

Маркетолог внесла подарочек (пачку газет) на подносе, как вышколенный дворецкий. Сходняк развернул прессу и прочитал вслух: «Транснациональная закусовая начала PR-атаку на «бешеное мясо».

— Не то! Смотрите ниже!

Рядом он увидел статью, обведенную то ли красным маркером, то ли помадой, которая предупреждала: «Ловушка!» В материале неизвестный автор предлагал вниманию небольшой обзор рынка ТОВУСа. Причем уже во втором абзаце товар «Любо-Дорого & Ко» представал в облике «опустившегося», потерявшего качество, получающего постоянные нарекания потребителей (жалобы приводились тут же), клеймился как ломающийся, неэкологичный, неудобный в использовании. В общем, не обличался разве что в пособничестве терроризму и призывах к свержению существующего строя. В финале автор радовался: «Да, было время, местный ТОВУС считался лучшим и единственным, но теперь, слава богу, есть выбор».

Прочитанное выбило бы из колеи любого, но только не последователя шаолиньских монахов. Прищурился и покачиваясь в такт своим мыслям, Сходняк спокойно приступил к чтению другой газеты.

С третьей страницы почти детским, незамутненным взглядом на него смотрел благообразный седоватый дядя, ратовавший, судя по заголовку, за честность на рынке и качество продукции. Выяснилось, что он возглавляет пермскую компанию — производителя ТОВУСа, которая решила осваивать местный рынок и собиралась в скором времени открыть филиал в Екатеринбурге. В интервью дядя браво вещал о своих планах по завоеванию уральской столицы. Он прозрачно намекал, что его продукт гораздо качественнее всех отечественных аналогов, предлагал небывалый сервис и скидки. На вопрос о конкуренции дядя небрежно заметил, что достойных соперников у них в этом городе нет.

— О как... — протянул Сходняк, поглаживая зеленых драконов.

— Уверен, это не последний камешек, — «обрадовал» всех Алексей Носырев, как оказалось, уже расположившийся в кабинете. — Я в городе на их щиты наткался. Прием примитивный, сравниваются два ТОВУСа — наш и их, при этом наш выглядит, конечно, как вторсырье. И слоган: «Выбор очевиден!» Что тут скажешь...

— Этот пермяк уже и в «Новостях» вчерашних засветился. Так кудряво нас с навозом смешал, что не придерешься, — подлила масла в огонь Юлия. — Говорил, что продукт низкого качества, скорее всего, может производиться с нарушениями. Вот свалится табун инспекций на наши головы...

— И оптовикам нашим они на уши сели — скидками давят. К одному из них приходил человек от пермяков с пузырьем конь-

яка: знакомился, по душам беседовал, врал, что сам наш ТОВУС брал для ассортимента, да прокололся — брак сплошной, — хрипловато пробубнил Семеряков.

Сходняк набрал по телефону Равшана Нигматуллина и в двух словах обрисовал картину.

— Равшан, что мы знаем о пермской фирме и их директоре?

— У них самих были проблемы с качеством продукта в Перми, об этом писали газеты, помнится. На рынке пару лет работают, обороты немаленькие, хотя меньше наших. Кстати, в Челябинске они тоже намерены открываться. Директор их, судя по всему, любит публичную активность, вылезает где только может, — выдал партнер, ничуть не напрягаясь.

— Хорошо, — Сходняк подчеркнуто аккуратно положил трубку и сжал драконов в ладонях. — Ну что же, я польщен! Если они сразу устроили такую свистопляску, значит, всерьез нас боятся! — провозгласил он довольным голосом. — Собака лает — караван идет...

— Слишком громко лает, — возразил Носырев. — Мы не слон, а пермяки — не моська... Как минимум здоровый стаффорд... Если неотреагируем — он обратится собакой Баскервилей. Покупатели слышат, значит, наша псина уже добила своего.

— Стоит ли вязываться в перепалку? Это затянется неизвестно на сколько, можем потерять лицо. Не будем же мы в ответ их тухлыми яйцами закидывать! Если конфликтовать, то не напрямую, — предположил Носырев.

Гендиректор неожиданно выпрямил сутуленный хребет и прочитал: «Китайская военная стратегия № 3 «Одолжить нож и убить человека». Смысл — вывести противника из строя чужими руками, не привлекая к себе внимания».

— Мы можем нанять набивших на предвыборных технологиях руку профи, и они расправятся с пермяками, — заключил Сходняк.

— Может, лучше спровоцировать их на необдуманные слова и привлечь юриста? — робко пискнула Белоусова, подавленная кровожадными фантазиями начальства.

— В этом случае наша репутация будет реабилитирована только юридически, неприятный осадок останется, — возразил Семеряков.

Сходняк захлопнул книгу, и зеленые драконы полетели в ящик стола. Может, к чертям кун-фу и ограничиться методами сумо — вытолкать врага с поля? В глубине души он не знал, как посту-

пить: по-христиански подставить вторую щеку или раскопать топор информационной войны.

Задание

1. Нужно ли «Любо-Дорого & Ко» отвечать на выпады пермских конкурентов? Если да, то какую стратегию лучше выбрать?
2. Как восстановить деловую репутацию компании на рынке не используя черный пиар?

Раздел 2. Основы менеджмента

Тема 1. Сущность менеджмента, его место и роль в рыночной экономике

Деловая игра «Анализ возможностей применения японского опыта управления в российских условиях»

Цель деловой игры – развитие навыков анализа зарубежных концепций управления предприятием с целью их адаптации к современным российским условиям.

Основные характеристики японской модели управления.

1. Традиционная японская модель управления используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5–2 % в год.

2. Девиз: «Фирма – родной дом, родная семья».

3. Ориентация на коллективные цели и виды деятельности.

4. Широкое участие работников в управлении.

5. Участие в прибыли предприятия всех работников в зависимости от оклада.

6. Карьерный рост в зависимости от стажа работы.

7. Широкая социальная ответственность предприятия по отношению к своим работникам.

Японская модель строится на системе пожизненного найма.

1. Приоритет высококвалифицированных работников.

2. Воспитание чувства семьи. Предприятие – это большая трудолюбивая «семья», в достижении целей которой работнику выпала честь участвовать.

3. Воспитание «духа соучастия».

4. Фирменный патриотизм.

5. Внутренние чувства безопасности, уверенности.

6. Высокий уровень трудовой морали.

7. Активное участие в делах «родной фирмы».

8. Рационализация, творческое отношение к труду.

9. Обучение на рабочем месте.

Заработная плата японских работников состоит:

– из основного оклада – 40–50 %;

– премии – 15–30 %;

– дополнительных выплат на социальные нужды – 15–40 %.

Стимулирование работников осуществляется через расходы на медицинское страхование, частичную или полную оплату жилья, доставку на работу транспортом предприятия, строительство и предоставление комфортабельного жилья по ипотечной форме кредитования.

Основной оклад определяется:

- уровнем образования – 20 %;
- стажем работы – 20 %;
- объемом ответственности – 20 %;
- необходимостью самостоятельных решений – 10 %;
- психическими нагрузками – 10 %;
- физическими нагрузками – 10 %;
- условиями труда – 5 %;
- безопасностью труда – 5 %.

Вакантные должности заполняются через бюро по трудоустройству, которые есть при каждом институте, университете. Претендент на должность должен выдержать собеседование с работодателем, где основное внимание обращено не на имеющиеся профессиональные знания, а на личностные качества, их совместимость с корпоративной культурой предприятия.

Смена руководства организации не влечет за собой кадровых переназначений.

Таким образом, японскую модель отличают следующие черты: трудолюбие, сдержанность, дипломатичность, преданность предприятию, бережливость.

Задание

1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели управления предприятием.

2. Определите название и характер деятельности вашего предприятия. Оцените предложения учредителей о внедрении японского опыта на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели конкретно на вашем предприятии. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели в скором времени, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.

3. Сформулируйте черты российских работников, влияющие на применение японской модели. Продумайте, какие изменения

в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели органично вошли в жизнь предприятия.

Психологический тест: Можете ли вы управлять людьми?

Данный тест предназначен для тех, кто хотел бы занимать или уже занимает руководящую должность. Он поможет понять, пользуетесь ли вы авторитетом у окружающих, насколько вы уверены в себе и организованы, умеете ли вы отстаивать свою точку зрения. Все эти качества необходимы для того, чтобы люди доверяли вам и помогли добиваться поставленных целей.

1. Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
2. Легко ли вас переубедить?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
3. Волнует ли вас разговор с начальником, директором, вашим руководителем?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
4. Стараетесь ли вы избегать встреч с людьми, чем-то неприятными вам?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
5. Вас раздражает, если вам пересекают дорогу?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
6. Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).

7. Не замечали ли вы, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

8. Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

9. Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

10. Вам лучше высказываться словами или письмом?

- а) словами (15 очков);
- б) письмом (0 очков);
- в) в зависимости от обстоятельств (5 очков).

11. Советуетесь ли вы с кем-нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

12. При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

13. В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

14. Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

15. Приятно ли вам командовать?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

Подсчет очков (суммируем результаты).

Менее 120 очков

Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя недооценивать. Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять, чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой — и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

125–180 очков

Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми — начальниками, коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках — вышестоящих и находящихся с вами на одной ступеньке служебной лестницы — прежде всего деловых партнеров, которые могут быть вам полезны, и которым при необходимости вы сможете оказать посильную поддержку.

185–200 очков

Вы склонны управлять людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удается установить ровные отношения, как с начальством, так и с подчиненными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

200 и более очков

У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к неугодным способны применять жесткие меры. Подчиненные, если они у вас есть, вас в лучшем случае побаиваются. Если же вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их — и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Тест «Способны ли Вы стать менеджером»?

Менеджер сегодня — одна из самых востребованных и высокооплачиваемых профессий. Именно поэтому многие люди так стремятся ею овладеть. Но удастся это далеко не каждому. Поэтому, если у вас есть такое желание, то советуем сначала проверить, обладаете ли вы необходимыми для успешной менеджерской деятельности личностными качествами с помощью данного теста.

Попытайтесь мысленно представить, что вас назначили управляющим какой-то рабочей группы. Отмечайте только те утверждения, с которыми вы согласны.

1. Для меня не составит труда уволить с работы даже очень обаятельного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу «третий сорт — не брак!».

2. В неопределенной ситуации я способен(на) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.

3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.

4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.

5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.

6. Сейчас не целесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы вернуть дело.

7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.

8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

9. Я настолько приникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: крепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.

10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.

11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.

12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.

13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительных действий.

14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.

15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию семье и друзьям, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.

16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.

17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».

18. Проблемы материального обеспечения всегда противостоят задачам сохранения благополучия семьи и получения удовлетворения от жизни.

19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.

20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.

21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.

22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.

23. Я никогда не экономлю средств и времени на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.

24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.

25. Я часто влияю на принятие решений не подчиненными мне коллегами.

26. Планирование — это пережиток социальной идеологии.

27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.

28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.

29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.

30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

Подсчет очков.

За каждый положительный ответ на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательный – по 2 балла, на остальные вопросы записывается по 1 очку.

Сумма меньше 9 очков

Вам, скорее всего, лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных мало осуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом, находить счастье в простых радостях бытия, философском созерцании действительности или насыщенной духовной жизни. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы, способы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

Сумма от 10 до 21 очков

Вы можете со временем стать хорошим менеджером. Но все же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте результаты тестов этой главы: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но для этого потребуются пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

Сумма выше 22 очков

Вы на правильном пути и, скорее всего, точно угадали свое призвание. А если результат выше 26 очков, то вы прирожденный менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции необходимо (что вы и сами прекрасно знаете). Желаем успеха!

Кейс «Пробежаться по своим...»

Цель – развитие навыков оценки личностных характеристик персонала предприятия; анализа задач, стоящих перед менеджером.

Досье

«ЛюбоДорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк – генеральный директор.

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Максим Думкин – начальник отдела продаж.

Игорь Семеряков – менеджер по продажам.

Инна Гладышева – менеджер по продажам.

Автоматические двери офисного центра выпустили Максима Думкина, начальника отдела продаж компании «Любо-Дорого & Ко», на вечернюю улицу. В голове вертелась строчка из услышанной утром по радио депрессивной песни. «В этом мире больше нечего ловить», – пропел Максим, и эти слова окутали его морозным паром. Десять минут назад он принял предложение Алексея Викторовича, а точнее, дяди Леша, как он называл его в детстве, стать заместителем по коммерции в его торговой компании. Алексей Доценко, старинный друг отца Максима, возглавлял фирму, продающую лес за границу. Недавно у него появилось предприятие по переделу древесины, открылось представительство в Чехии. «Контора у Доценко хорошая, денежная – ему нужен толковый человек из своих, правая рука, чтобы унять весь этот бардак, разросшийся за последние три года, пока все перло. Вот ты бы и пошел – если справишься, Алексей тебя не обидит», – говорил Думкин-старший сыну.

И Максим пошел, но не потому, что хотел отцовскую волю выполнить. Понимал: в «Любо-Дорого & Ко» стремительной карьеры не сделать. Пока его шеф Николай Сходняк из последних сил стремился опекать всех в компании, у Максима еще был шанс стать фигурой, равной первому заму Алексею Носыреву. Теперь же директор слишком явно симпатизировал сопернику Максима и, вероятно, скоро вручит Носыреву ряд стратегических полномочий, чтобы тот смог нормально «бомбить» регионы. Алексей пре-

вратится в «священную корову» Сходняка, а вся рутина и львиная доля «косяков» по Екатеринбург свалится на начальника по сбыту. «Мой карьерный рейтинг — waiting, waiting, waiting» — эту строчку Думкин написал пару месяцев назад и отправил по «аске» своему университетскому приятелю, когда тот спросил: «Тебя уже уполномочили повелевать ТОВУСом?» Максим понимал, что в ближайшее время дальше оперуполномоченного в «Любо-Дорого & Ко» ему не продвинутся.

Утром Максим Думкин зашел в кабинет Носырева и уселся напротив него. «Леша, я собрался увольняться», — потягиваясь, сообщил Думкин и внимательно посмотрел на коллегу. Тот начал нервно перекидывать на столе бумаги, пытаясь сосредоточиться. Алексей знал, что Максим не стал бы устраивать браваду на пустом месте: если решил уходить, значит, есть куда, и это место явно плодороднее для растущих амбиций Думкина. «Что случилось?» Под пристальным взглядом Носырева менеджер изложил версию про дядю Лешу, перспективную должность и заработки, минимум в полтора раза превышающие нынешние. Свое карьерное разочарование Думкин ловко вывел за скобки, но Носырев почувствовал поле для возможного торга. Уговаривать подчиненного он не стал: если Максим возвысится в компании — коммерческому директору нельзя будет на него опереться, чтобы самому совершить карьерный рывок, который сейчас уже начал обретать реальные черты. «Ладно, делай пока то, что мы напланировали, мне надо время подумать. Завтра вечером поговорим».

Подумать он решил в кабинете Сходняка — шеф должен был с минуты на минуту вернуться с производства, и Алексей ждал его, стоя у окна, крутя свисающую с потолка пластиковую ручку, ресницы жалюзи ритмично хлопали, впуская серый уличный свет. Кто встанет вместо Думкина? Первой на ум приходила кандидатура Игоря Семерякова: ведущий менеджер отдела продаж был без преувеличения мастером своего дела и приносил наибольшие объемы. Он вел весь крупняк — партнеров, которых поднял с нуля и посадил на ТОВУС. Убеждать, договариваться, ломать на цены — его стихия: в ней он чувствовал себя непринужденно и, казалось, получал удовольствие. Алексей понимал, что Игорь давно вырос из своего «аквариума» и его надо выпускать в водоем покрупнее. Такую попытку он уже предпринимал: дал Семерякову в услужение трех молодых менеджеров, чтобы тот их натащил и создал отдел VIP-продаж. Но Игорь провалил затею: все пере-

говоры вел сам, подчиненных держал на подхвате, в конце концов продавцы разошлись, а Игорь так и остался «китом в стеклянном кубе». Уже потом, как бы защищаясь, он сказал, что создание подотдела в сбыте слишком мелкая задача, мол, он сам уже VIP-подразделение и проявлять организаторские способности хочет на чем-то покрупнее.

— Чего стоишь, как Ассоль, садись.

Размышляя о преемнике Думкина, Носырев не заметил, как к офису подъехал синий Volvo Сходняка и теперь директор стоял позади, стягивая свое легендарное, выдавшее виды пальто.

— Николай Евгеньевич, у нас тут Макс собрался увольняться, лесом будет торговать у своего знакомого.

Шеф медленно добрался до своего кресла, присел на краешек и начал задумчиво чесать ногу, высоко задирая штанину.

— Мерзавец, — растягивая гласные, с улыбкой произнес Сходняк. — В самый неподходящий момент... Может, цену себе набивает?

— Не думаю, ему там и хорошие деньги обещали, и должность, как у меня здесь.

— Скажи еще: там ему платить будут больше, чем я тебе.

— Ну, в уровень... по рынку, — Носырев хотел немного поддеть директора.

— Что ж, незаменимых у нас нет... — поморщившись, сказал Николай. Он понимал, что отличного организатора службы сбыта при нынешнем кадровом голоде сыскать сложно. Максим ему нравился: в нем отчетливо прочитывался потенциал управленца, и теперь Сходняк жалел, что не дал ему раскрыться в «Любо-Дорого & Ко». — Пороемся в закромах, глядишь, найдем кого.

— Давайте Игоря попробуем?

— Семерякова? Да он же раздолбай! Талантливый, но раздолбай. Продавать — да, умеет, но что с людьми справится — не факт. Он с собой-то совладать не может — вся документация врастопырку, если бы не Думкин, вообще ничего не собрать. Кто там еще из стариков есть?

— Инна Гладышева, но она такая серенькая, средненькая, без напора — вы сами говорили, что она не качает!

Носырев сам нанимал ее на работу, она пришла чуть раньше Игоря, но особых успехов не показала — скромные объемы, скромные клиенты, зато все стабильно, все по плану. Думкин говорил,

что на Инну Гладышеву можно рассчитывать: она всех напряжет, но свою делянку выполет.

– Ну и пусть не качает, зато она системная, просчитанная... А то, что она не звезда, как Игорь, так это к лучшему: ею проще управлять.

– Если мы сделаем Инну, Семеряков точно уйдет – самолюбие не выдержит.

– Уйдет не уйдет – посмотрим, – Сходняк с нажимом рисовал на листке бумаги кружочки и тут же их зачеркивал. – Может, со стороны позовем, нейтрала, а Макс объявит его своим преемником.

– Все равно Игоря потеряем.

– Хм, зови сюда Думкина, будем разбираться...

– Николай Евгеньевич, может, сперва запасные варианты взвесим, чтобы Макс тут королем не сидел?.. Я по знакомым поспрашиваю – поищу продажников, а вы пока по поводу своих еще думаете.

– Ну, добро, двигай. А вечером – ко мне.

Носырев вышел из кабинета шефа унылый: он понимал, что никто, кроме него, не сможет найти замену Думкину с минимальными потерями для отдела продаж. От этого зависела карьера самого Алексея. «Ничего, выплывем», – пробормотал Носырев. Как бы в насмешку над этой фразой, из динамика магнитолы, стоящей на секретарском столе, донеслись слова депрессивной песни: «Мы легли на дно, мы зажгли огни, во Вселенной только мы одни».

Задание

1. Дайте характеристику методов оценки персонала предприятия.
2. Каким целям служит оценка работников?
3. Как вы считаете, кого Николай Сходняк и Алексей Носырев должны выбрать на должность директора по сбыту?
4. Какая из кандидатур приведет к наименьшим потерям в отделе продаж?
5. Какого менеджера должен лоббировать Алексей Носырев, чтобы его карьерные интересы остались не задеты?

Кейс «Кризис на хлебозаводе»

Цель — развитие навыков построения организационных структур, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рис. 4.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т. к. он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

- усилилась конкуренция;
- удорожали перевозки;
- увеличались задержки оплаты за поставленную продукцию;
- участились сбои при доставке продукции в магазины;
- увеличилась невыборка ассортимента.

И как следствие этих факторов:

- не было заключено ни одного договора с новыми магазинами;
- не было оформлено ни одного крупного оптового заказа;
- было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

Задание

1. Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.
3. Предложите свою структуризацию предприятия.

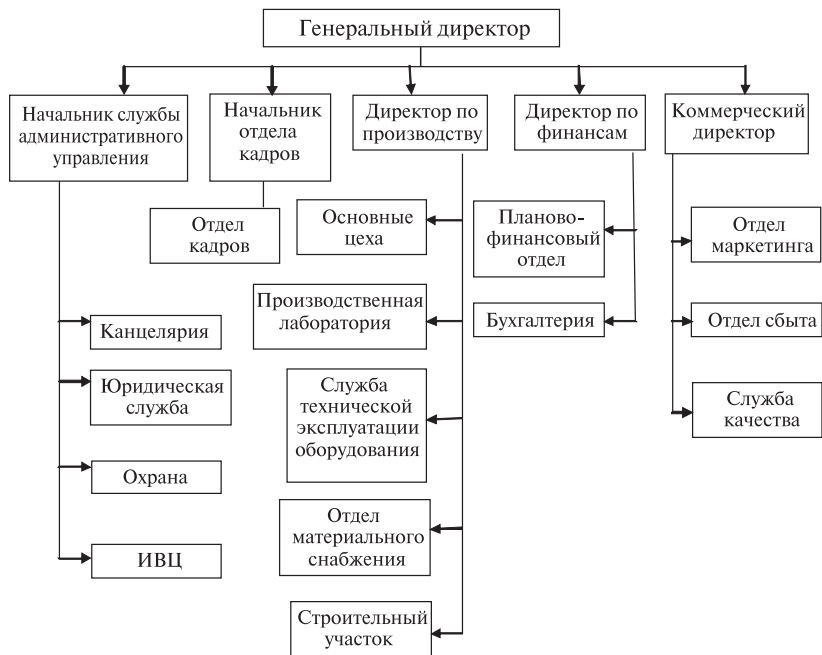


Рис. 4. Организационная структура

Тема 2. Современные принципы и функции менеджмента

Кейс «Что в пакете?»

Цель – развитие способностей выделять факторы, влияющие на мотивацию работников.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У предприятия есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк – генеральный директор.

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Игорь Семеряков – эксперт по продажам.

Павел Куприянов – менеджер по продажам.

Юлия Белоусова – маркетолог.

Равшан Нигматуллин – партнер, соучредитель.

Ледяная шайба стетоскопа, скользившая по торсу Николая Сходняка, заставляла его слегка морщиться. Он с детства недолго любил медосмотры. Еще в школе избегал их всеми путями: во-первых, потому, что не отличался болезненностью, во-вторых, потому, что считал эти процедуры надругательством над человеческой психикой. Особенно в те моменты, когда обычно раздраженная чем-то пожилая медсестра больно ковырялась стальной «ложкой» в его молодом горле, дыша в лицо то ли съеденным на завтрак сервелатом, то ли ветчиной.

Детские воспоминания Сходняка прервал Алексей Носырев, который просунул нос в дверь кабинета и просительно осведомился, обязательно ли для топ-менеджеров посещение проктолога. Сходняк вздохнул, услышав неумолимый ответ врача. Сегодня «Любо-Дорого & Ко» в полном составе проходила ежегодный корпоративный медосмотр. По задумке Сходняка этот осмотр должен был стать последним в новейшей истории фирмы.

Сотрудники «Любо-Дорого & Ко» никогда не считали медосмотр за счастье, хотя проводился он в хорошей частной клинике, чистой и технологичной. Когда три года назад менеджмент вынес на обсуждение вопрос, нужен ли медосмотр в составе общего соцпакета фирмы, мнение «за» было почти единогласным. Однако большинство голосовавших пользовались возможностью проверить здоровье как-то вяло. Что вызывало естественное раздражение Сходняка, проплатившего клинике деньги.

Сидя перед дверью с зеленой табличкой: «Рентген», генеральный директор пытался мысленным взором проникнуть в головы своих подчиненных, чтобы понять причину нестыковки. Мимо него пробежал Игорь Семеряков с куском ваты в руке и на ходу

сообщил, что Павел Куприянов грохнулся в обморок, когда у него брали кровь из пальца.

— Горячий и совсем белый! — восхищенно добавил Игорь.

Сходняк помнил: Семеряков в одном из психологических тестов писал, что в детстве мечтал стать хирургом.

Недовольство посещаемостью клиники вызвало у Николая желание провести инвентаризацию соцпакета «Любо-Дорого & Ко», авторство которого он приписывал главным образом себе, жертве книг и семинаров по теме нематериальной мотивации. Он полагал это обязательным, потому что по результатам исследований 72 % россиян считают наличие соцпакета важным плюсом при трудоустройстве и лишь 21 % не обращает на него внимания.

Изначально идея Сходняка состояла в том, чтобы разделить соцпакет на четыре части. Исходил он из основных человеческих потребностей. Первый блок базировался на «хлебе насущном». В компании ввели компенсацию за питание: 2,2 тыс. рублей ежемесячно при питании в кафе бизнес-центра, где располагался офис (фирма оплачивала обеды оптом по безналу). У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь.

Второй блок был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный медосмотр и получал скидки на услуги в той же частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50 % годового абонемента фитнес-центра.

Третий блок удовлетворял потребность людей в «зрелищах». «Любо-Дорого & Ко» давала возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием.

Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повысить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. рублей.

Сходняк считал, что получившийся соцпакет учитывал интересы всех категорий сотрудников, и называл детище «шикарным». Повышение квалификации он царским жестом в пакет не включил, считая оплату обучения неперенным компонентом работы с персоналом, а не бонусом.

«Тридцать семь», – невпопад ответил Николай отоларингологу, что-то прошипевшему за спиной. На деле результаты вложений в соцпакет были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Зато при случае каждый был рад поругать высокие цены в клинике или воспользоваться услугами бесплатной медицины. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся, т. е. «зажрались» – емко формулировал Николай. В фитнес-центре себя изнуряли только маркетолог Юлия Белоусова да секретарша.

Премия за «размножение» накладывала некоторые ограничения: Сходняк сто раз думал, прежде чем принять рабочих из стран Средней Азии, которые, как известно, рожают много и часто. «Зрелища» тоже порой пробуксовывали – служба производства роптала, что чаще всего призовые путевки достаются отделу продаж. Когда путевки стали выдавать наиболее ценным рабочим кадрам, в кабинет Сходняка начали ломиться продавцы, потрясая перевыполненными планами продаж. И генеральный директор устало объяснял им, что у фирмы нет финансовой возможности оплачивать отдых на пляже всем желающим.

«Пэ И Цэ» – шурился Сходняк, водя глазами за указкой окулиста. Особо беспокоило его то, что соцпакет не играл своей главной роли – удерживать наиболее ценных сотрудников в компании. Зато «зарплатные бунты», как прыщи, возникали то тут, то там. «Жадные все стали, – сокрушался он в прошлом году, понемногу урезая годовые затраты на поддержание соцпакета.

– Все о кармане думают, а о душе когда?»

Между тем, рассуждал Сходняк, колено которого бойким пинком отозвалось на удар молоточком, если убрать соцпакет вовсе, начнется восстание. Придется дать им что-то взамен. Самым простым решением было взять все и поделить – в смысле распределить ежегодные затраты на соцпакет между сотней работников в денежном эквиваленте, вероятно, в виде некой тринадцатой зарплаты. И оставить только самое необходимое, к примеру оплату мобильников. Но это не решало большой проблемы – как удерживать в фирме особо нужных лиц – продавцов, рабочих и руководителей. Надо было выкрутиться так, чтобы и не насорить деньгами, и не обидеть самолюбивых коллег.

Сидя на лавке в коридоре рядом с Носыревым, Сходняк разглядывал его дорогие ботинки, обутые в голубые бахилы, и осознал, что далек от потребностей своих опорных сотрудников. Вероятно, он возлагал на соцпакет неоправданно большие надежды. По большому счету, тот же Носырев мог уволиться в любой момент.

Вечером Равшан Нигматуллин обрубил его метания прагматичным, как всегда, советом:

– Так ты трудовой договор меняй! Сейчас-то они все это богатство задарма получают. А надо, чтобы с отработкой! Если пользуешься всем этим – работай четыре года, хоть тресни. И все тут! – рубанул он ладонью по столу.

– Так, может, лучше им все деньгами отдавать? – засомневался Сходняк.

– Деньги утекают, а болезни всегда приходят неожиданно, – похлопал себя по печени Нигматуллин.

Сходняк не мог не согласиться с этой здравой мыслью. Но что-то подсказывало ему, что душевная конституция большинства его подчиненных будет потоньше, чем у Равшана. А значит, требовалось более сложное и красивое решение.

Задание

1. Охарактеризуйте способы материального и нематериального стимулирования персонала предприятия.

2. Обсудите в группе, как Сходняку модернизировать соцпакет в компании.

3. Попробуйте применить модель Портера-Лоулера для разработки системы мотивации в организации.

Кейс «Звездные войны»: отдел продаж наносит ответный удар

Цель – своевременное выявление проблем, их диагностика и принятие возможных мер для мотивации работников предприятия, формирование более полного представления о профессиональной деятельности менеджера.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина).

У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт, – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Игорь Семеряков – эксперт по продажам.

Жанна Швецова, Павел Куприянов – специалисты отдела продаж.

Поздним вечером коммерческий директор «Любо-Дорого & Ко» Алексей Носырев сидел в одиночестве в своем кабинете и лениво водил карандашом по белоснежной бумаге. В полной тишине мерно тикали часы, настольная лампа отбрасывала почти волшебные блики на морозные стекла и новогодние елочные шарики. Алексей доводил до ума все годовые отчеты, периодически проваливаясь в собственные мысли: «С нового года начну новую жизнь! Запишусь в спортзал, перестану есть что ни попадя, буду снова читать книги и проводить больше времени с семьей, а еще... куплю велосипед!» Такое он обещал себе уже неоднократно, но в этот раз чувствовал, что все обязательно получится.

Приятный и монотонный ход новогодних ожиданий прервался на отчете по отделу продаж. Считать деньги в чужом кармане хоть и неприлично, но очень интересно. В первую очередь потому, что это его, Носырева, работа. Он дважды обвел жирной линией цифру с большим количеством ноликов в графе «Зарплата». «Накосячил в расчетах», – подумал Алексей, заново нажимая затертые кнопки калькулятора. Нет, все правильно. Носырев пролистнул еще несколько страниц. Если в ежемесячных отчетах нестыковки в цифрах не бросались в глаза, то в годовом варианте строчка затрат в сочетании с практически нулевыми показателями прироста количества клиентов выглядела неправдоподобно.

«Я-я-ясненько... – протянул Алексей вслух. – А кое-кто у нас в компании неплохо устроился: заработки нам нравятся, лишних телодвижений больше не делаем, принимаем заявки, отгружаем, стрижем проценты и жиреем. Наверное, скоро захрюкаем от такой хорошей жизни?» «Пора ставить на этих ноликах жирный крест! – твердо решил Носырев. – Пока ТОВУС только раскручивался и

важно было формировать клиентскую базу, поощрение высокими процентами было оправданно, а теперь мы им вообще непонятно за что платим. Ну не видно, чтобы они урабатывались!» Теребя календарь, Алексей подумал, что с 1 января щедрые проценты «звездам» отдела продаж придется сократить да и всю систему подвергнуть кардинальным изменениям. «Как бы только сказать им об этом? Все-таки высокие продажи ТОВУСа – это детище старичков. Семерякова, Куприянова, Швецовой. Обидятся же... А это будет очень некстати – еще столько региональных рынков надо поднимать». Рассудив, что все люди взрослые и к компромиссу прийти смогут, решил поднять этот вопрос на нейтральной территории. И начать с Игоря Семерякова – неформального лидера отдела продаж в «Любо-Дорого & Ко».

В кафе Семеряков прибежал запыхавшийся и заснеженный, с 20-минутным опозданием. Носырев сделал вид, что ничего не заметил. Максимально тактично и начиная издали коммерческий директор объявил Семерякову о своем решении пересмотреть систему мотивации.

– Знаешь ведь, что на сессии стратегического планирования выбрали направление максимизации прибыли – чтоб было что в регионы вкладывать. И без реформирования отдела продаж здесь не обойтись, – говорил Носырев с предельной мягкостью, на которую только был способен.

На цифрах показывал Семерякову, что, когда ТОВУС только начал производиться и все зависело от способности продавцов продавать рынок, компания действительно не скупилась на высокие проценты:

– Сейчас вы только бумажки заполняете! Ты же понимаешь, что получать за это такие деньги, как тогда, когда вы за каждого клиента бились, не можете! Надо ра-бо-тать!!!

Семеряков молча пялился на него с полным непониманием, стараясь не подавать виду, как закипает внутри. Носырев же, не услышав резких возражений, продолжил свободнее:

– К каждому, кто ведет VIP-клиентов, будет приставлен стажер, который и станет тянуть всю текучку. И наставничество возьмете над подрастающим поколением, и у самих высвободится много времени для поиска новых клиентов или для увеличения продаж у существующих. Вот за это можно получать и высокие проценты!

Семеряков сорвался:

– Неблагодарные!!! Это же я вам ТОВУС поднял! Что, пока не были уверены, платили, а теперь, когда за будущее продаж можно не переживать, решили еще больше себе в карман положить? Ну уж нет!!! Или мне сохраняют мою зарплату, или я пойду туда, где работают честные и порядочные люди!

Семеряков, всем видом показывая, что ответа на свой ультиматум слушать не собирается, демонстративно набросил пальто и вышел.

Сгоряча Игорь даже не заметил, что идет незастегнутый и без шапки. По дороге в офис в его голове бешено крутились мысли: «А ведь Носырев-то не шутит... Но пока что он готов к обсуждению... И можно повлиять на его решение... Что же вероятнее всего получить?.. Может, потребовать, чтобы прежние условия сохранили только мне, у остальных пусть отбирают что хотят?.. Наехать на них всех, демонстративно оскорбиться на продолжение издевательств... В конце концов, мне и так уже наобещали черт знает что, а дали в итоге одно кожаное кресло... Или нет... Попробовать, что ли, стать героем и отстоять права всего ущемленного отдела продаж... Всех ведь не уволят, а вместе мы ой какая сила». Так и не придумав, по возвращении Семеряков на всякий случай накрутил весь отдел, особенно тех, кто вел «жирненьких» VIP-клиентов.

– А знаете, что Носырев еще придумал, кроме того чтоб нам зарплату понизить? Он хочет, чтоб мы новичков поднимали! А как только поднимем, он нас вообще выпнет отсюда!

Скандал снежной лавиной катился по фирме.

– Вы совсем уже, да?! Знаете, сколько я времени потратила, чтобы набрать этих клиентов? Да я по двенадцать часов работала, друзей месяцами не видела. Да откуда вам знать, вы же ничего не делаете! Это мы вам деньги зарабатываем! А вы только бумажки перекладываете из одной стопки в другую, — пулеметной очередью расстреляла Носырева Жанна Швецова.

– А-а-атлично придумано! Кидалово ну просто высшего пилотажа! — язвил Павел Куприянов. — И этим людям я подчиняюсь?!

Каждый из продавцов счел своим долгом лично выразить Носыреву свое несогласие. И можно было бы пережить все наезды: дать людям спустить пар, а потом по одному передавать, т. е. встретиться с каждым лично и убедить, что это решение самое правильное и другого ничего и быть не может. Вот только очень не нравился Носыреву настрой Семерякова. Тот просто светился уверенностью в себе, разговаривал подчеркнуто спокойно и рав-

нодушно, как бы между прочим добавляя, что за ним все продавцы пойдут, только позови. Глядя на истерично настроенный отдел, Алексей почему-то ни капельки в этом не сомневался.

В подавленном и растерянном состоянии Носырев вернулся в кабинет и бухнулся в кресло. «Похоже, решить конфликт без потерь маловероятно, — говорил он сам себе. — Конечно, сами виноваты: назначили высокие проценты и не спрогнозировали, что делать, когда задача по раскрутке будет решена. А теперь если Семеряков уведет отдел вместе с клиентской базой — вот тогда будет над чем похохотать. Проще, конечно, оставить все как есть. Но если так поступить, компания в следующем году начнет стагнировать, ведь новых клиентов в Екатеринбурге продажники уже не приведут, а затраты на их неслабые зарплаты будут оставлять все меньше прибыли для регионального развития...»

«Не до велосипеда мне будет... и не до книг», — с тоской подумал он.

Задание

1. Проанализируйте создавшуюся ситуацию в компании «Любо-Дорого & Ко».
2. Опишите суть мотивации как функции управления.
3. Правильно ли поступил Носырев, озвучив создавшуюся проблему Семерякову?
4. Предложите, как без потерь выстроить новую систему мотивации и оплаты труда, чтобы отдел продаж снова начал активно работать.
5. Какие принципы работы японских компаний вы можете применить в данной ситуации?

Психологический тест: Начальник или подчиненный?

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили. Направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие. Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположение у вас.

1. Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики людей и их взысканий:

- а) да;

- б) иногда;
в) нет.
2. Я делаю людям резкие критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:
- а) обычно;
б) иногда;
в) никогда не делаю.
3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:
- а) да;
б) иногда;
в) нет.
4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:
- а) да, это верно;
б) верно нечто среднее;
в) нет, это не верно.
5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:
- а) да;
б) не уверен(на);
в) нет.
6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то, скорее всего:
- а) делал(а) бы по-своему;
б) затрудняюсь ответить;
в) выполнил(а), но высказал(а) бы свое мнение.
7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:
- а) да;
б) бывает по-разному;
в) нет.
8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:
- а) вежливый(ая) и спокойный(ая);
б) верно нечто среднее;
в) энергичный(ая) и напористый(ая).
9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:
- а) да;

б) не уверен(а);

в) нет.

10. Даже если окружающие или обстоятельства против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:

а) да;

б) верно нечто среднее;

в) нет.

11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:

а) да;

б) не уверен(а);

в) нет.

12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:

а) да;

б) не уверен(а);

в) нет.

13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):

а) да;

б) когда как;

в) нет.

Подсчет очков.

Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «с» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку.

Сумма меньше 9 очков

Скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже в тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечаете. Что есть повод для сомнений. Уверенные действия по привычке вы принимаете за решительность, ответственность и умение быстро

ориентироваться и поэтому соглашаетесь подчинить свою волю другим и признать их превосходство.

Сумма от 10 до 16 очков

Вы сочетаете умение подчиняться и умение управлять другими, уверены в себе, способны быть хорошим советчиком, наставником и руководителем. Эта срединная линия между доминированием и подчинением не является выражением стремления к независимости. Скорее всего ее можно рассматривать как проявление хорошей приспособленности к деятельности в условиях различных организационных структур. Условия умеренной дедовщины — где бы то ни было — вас не пугают.

Сумма от 17 до 26 очков

Вероятная склонность к властвованию, лидерству в межличностных отношениях и в социальной сфере. Возможна самоуверенность, нежелание признавать над собой никакой власти и правил, норм, кроме своих личных мнений и убеждений. В конфликтах и неудачах на работе, скорее всего, обвиняете других. Вам невероятно трудно понять, почему люди разрушают вашу железную логику, которая прямо ведет к цели и обеспечивает полный успех дела, своими «нелепыми и необоснованными» возражениями, поэтому вам сложно руководить квалифицированными специалистами и творческими коллективами. Но выводы о нецелесообразности и неэффективности поста назначения вас на организационную работу все-таки преждевременны и недостаточно основательны. Дело в том, что, работая в крупных управленческих структурах центрального подчинения, доминантные руководители способны оградить подчиненных от противоречивых директив высшего начальства, незаслуженных или случайных высказываний. Таким образом, вы имеете явное преимущество по сравнению с покорными и послушными руководителями, которые в таких ситуациях не учитывают человеческий фактор и нервируют людей, считая, будто ответственность за все несут только те, чьи распоряжения выполняют.

Тема 3. Технология менеджмента

Кейс «Назад из декрета»

Цель – развитие навыков анализа проблемных ситуаций, поиска оптимального решения в конкретных условиях.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частно-го, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Татьяна Шумилина – заместитель директора по работе с персоналом.

Светлана Петляева – экс-маркетолог.

Юлия Белоусова – маркетолог.

Николай Сходняк – генеральный директор.

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Игорь Семеряков – эксперт по продажам.

«Так, все, хватит, а то я сама скоро так же кудахтать начну!» – выдохнула Татьяна Шумилина, спуская вниз монитора страницы «мамско-детских» интернет-ресурсов. Полтора дня она убила на чтение этих сайтов и прекратить смогла только усилием воли, да и то потому, что стало стыдно: дескать, такая карьеристка, как она, и так непрофессионально тратит рабочее время. По правде сказать, ее очень захватили все эти материнские разговоры, а главное – как женщины могут без оглядки растворяться в своих детях. Шумилина полтора года назад родила дочку, но через три месяца после родов уже вышла на работу. Ей казалось, что в компании, где она работала до «Любо-Дорого & Ко», без нее все развалится, она потеряет квалификацию, да и вообще активная деятельность вызывала в ней почти физиологическую зависимость, и Татьяна внутренне не могла принять ту жизнь, которая свалилась на нее

с рождением ребенка. Но в результате получилось, что вскоре с работы она уволилась — сказалась нагрузка, которую она сама на себя взвалила, и внутреннее разочарование в собственной незаменимости. К тому же сильно испортились отношения с мужем, которого не устраивало, какая из Татьяны мать («Сам он... тот еще отец!»), и они вступили в затяжную, выматывающую полосу ссор и упреков, которые легко могли привести к разводу.

Впрочем, на сайты для мамашек Шумилину залезть заставила не жалость к себе и не желание посоветоваться с «опытными детоводами» (все это накрыло ее позже, через полдня), а опять-таки производственная необходимость. Накануне из приемной ей перевели звонок Светланы Петляевой — бывшего маркетолога «Любо-Дорого & Ко», которая год назад ушла в декрет, а теперь хочет восстановиться в должности. Когда Татьяна решила выяснить роль и заслуги Петляевой в фирме, Алексей Носырев, удивленно подняв брови и собрав лоб в зигзагообразную складку, сказал: «Света?! Она что, вернуться хочет?! Ну не знаю... Она тут у нас такой муар вокруг своей персоны разводила, корчила из себя невесть что, концепции дикие клепала, а когда конкретные вопросы надо было решать, так ее пинать все время приходилось. Короче, когда Юля Белоусова на ее место пришла, мы поняли, что такое небо и земля». Шумилина осознала, что второй маркетолог «Любо-Дорого & Ко» не требуется, по крайней мере сейчас. По трудовому законодательству получалось, что фирма обязана взять Петляеву взамен Белоусовой. Но после работы, которую Юля проделала для изучения региональных рынков и запуска ТОВУС-премиум, обмен казался явно невыгодным. К тому же Шумилина испытала приступ женской зависти вперемежку со злобой: одним приходится жертвовать семьей ради карьеры, а другие норовят успеть на «две ярмарки».

Изучение «мамских» сайтов, а точнее подразделов «Работа, карьера», показало, что легкого разговора со Светланой ожидать не приходится, так как Петляева оказалась активной участницей форумов, и специализировалась на консультациях товарищей по счастью в вопросах трудоустройства в пред- и постдекретный период. Кроме того, в свободное от стирки пеленок и варки каши время Петляева вела несколько рекламных проектов для не последних в городе фирм. Шумилина предположила, что Света наблюдала за развитием «Любо-Дорого & Ко» и, проследив траек-

торию роста фирмы, прикинула, что возвращение в штат будет выгоднее случайных заработков.

Татьяна набрала внутренний номер Носырева. «Ну что, идем?» — напомнила она о совещании со Сходняком на тему возвращения маркетолога. Получив утвердительный ответ, зам по кадрам поправила съехавшую набок юбку и твердой походкой направилась в кабинет шефа. Мужчины молча поглядели на Шумилину — было ясно, что оба были в курсе, и это их не радовало.

— Юлю-то позовем? — с грустью спросил Сходняк.

— Давайте попозже, сперва все обсудим, — бодро парировала Татьяна и передвинула стул так, чтобы собравшиеся образовали равнобедренный треугольник.

После краткого обмена мнениями у Шумилиной сложилось двойное впечатление: хоть Света в свою бытность маркетологом и была не подарком, но кое-какие успехи за ней числились. Работая в связке со сбытом, она очень помогла продвинуть ТОВУС среди оптовиков Екатеринбурга, с ее подачи приняли несколько «докруток» к продукту, чтобы выделить его из массы аналогов, да и просто долгое время она была неотъемлемой частью «Любо-Дорого & Ко» — любимой, к слову, многими сотрудниками, с которыми поддерживала контакт во время отпуска. Ощущение было такое, что Сходняк и Носырев скорее за Юлю, чем против Светы. Основные претензии к Петляевой были в том, что она никакой исполнитель (а именно этого требовали от нее полтора года назад), в то время как тогдашние ее идеи сейчас могли показаться здоровыми.

— Но Юля-то объективно лучше — она закрывает весь объем работ, которые нам сейчас нужны в маркетинге, — Носырев внезапно сделался резким и категоричным. — Она пашет, она растет, она хочет большего, и у нее получается. Скажем, Света смогла бы придумать ТОВУС-премиум, но подготовить его к выпуску...

— Сомневаюсь. А сейчас она с ребенком — это ее надо будет отпускать постоянно... И потом, Татьяна говорит, что она с форума не вылезит... Что вы думаете, она тут не будет в нем зависать? Напрасно!

— Так мы, значит, женщину с дитем обижать будем, — улыбнулся горячности подчиненного Сходняк. — Леша, сейчас не то время, да и я не такой человек, чтобы так поступать.

Сходняк предвидел такую ситуацию еще полгода назад. Когда в коллективе все были молодыми да рьяными и ничего, кро-

ме денег и карьеры, никого не интересовало, подобных проблем не возникало.

Однако постепенно коллектив обновлялся, в том числе и за счет женщин, которые оказывались в естественном положении и принимали естественные решения.

— Нам, Леша, нужно возвести эти материнские дела в ранг стратегии. Прикинь, вернется Люся-бухгалтер, Вера, которая раньше начальника сбыта замещала, Ольга Петровна, после которой Женя Банько стал магазином управлять... Мы что, по каждому поводу чрезвычайку будем устраивать?

— Николай Евгеньевич, решать, конечно, вам, — Шумилина опустила уголки губ и стала похожа на охлажденную рыбу в супермаркете, — но второго маркетолога не нужно. Повода для угрызений совести нет — многие женщины после родов начинают с нуля и на работу выходят гораздо раньше, взять хотя бы меня... С другой стороны, если мы неаккуратно откажем Светлане, она, я уверена, доведет до суда и, скорее всего, выиграет. Сами понимаете, национальный демографический проект, новый Трудовой кодекс — в подобных спорах судьи всегда на стороне работника.

— Может, мы аттестацию проведем Свете?.. — задумчиво протянул Носырев. — И ей, и Юле. Покажем, что сравнение не в пользу Петляевой, объясним, что от паровоза она отстала и нам нужен совсем другой человек и т. д.

— Сейчас мы нафантазируем! — пожурил Алексея шеф. — Давай их еще на остров в Баренцевом море забросим! Леш, у нас тут не спецназ — мы с людьми работаем. Короче, вызывай Юлю, посмотрим, что она думает, а вы, Татьяна, свяжитесь со Светой — пусть приходит. Поговорим, поймем, чего она хочет, может, на другую должность сможем ее определить.

Вернувшись в свой кабинет, Шумилина очень сухо поговорила с Петляевой и назначила ей на понедельник. Через пару часов, не удержавшись, она развернула окошко браузера и увидела новое сообщение на форуме. «Народ, иду в понедельник к бывшему шефу, чтоб он снова стал будущим, ругните меня добрым словом». Через пару минут пришел первый ответ форумчанки: «Давай, Свет, растрясси там этих куркулей — мы с тобой!».

Задание

Обсудите ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
2. Какими личностными качествами обладает Светлана?
3. Как вы считаете, Светлана Петляева – ценный сотрудник для компании или нет?
4. Разработайте предложения по использованию сотрудника компанией «Любо-Дорого & Ко».

Кейс «Инвестиции на развитие»

Цель – развивать навыки убеждения партнеров для достижения собственных целей.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк – генеральный директор.

Равшан Нигматуллин – партнер, соучредитель.

Людмила Сходняк – жена Николая Сходняка.

Плотно завернув колпачок термоса с чаем и сложив бутерброды, приготовленные женой, в полиэтиленовый мешок, Николай Сходняк убрал снедь в рыбацкий ящик. Надевая в коридоре непромокаемый костюм, который в простонародье назывался «поплавок» (за способность удерживать рыбака, провалившегося под лед, некоторое время на плаву), Николай несколько раз сругнулся. Шипение мужа разбудило Людмилу, она вышла из комнаты и сонным голосом попросила: «Коля, будьте осторожны, не лихачьте там с Равшаном, а то я его знаю... Лед тонкий – вы по нему кра-

биками передвигайтесь». Сходняк, театрално пародируя Джеймса Бонда, пообещал супруге держать все под контролем.

Выйдя во двор, он направился к мигнувшему фарами джипу Равшана Нигматуллина — старинного институтского друга и партнера по бизнесу. Поездка на рыбалку «по последнему льду» была идеей Николая: зная страсть друга к рыбной ловле, он хотел совместить приятное с разговором о развитии «Любо-Дорого & Ко». Открыв багажник, чтобы сложить вещи, Николай отметил: Нигматуллин не изменил правилу ходить на рыбалку «без понтов» — в углу лежали зеленые бахилы химзащиты и старый армейский ватник. Разумеется, у Равшана была вся современная экипировка, но он использовал ее только для поездок на дальние водоемы, например Полярного Урала. Для окрестных озер одевался согласно местному этикету: авторитетные рыбаки считали костюмы типа того, что был на Сходняке, признаком пижонства. А подрывать уважение в этой среде, где у Нигматуллина была масса знакомцев, тот считал недопустимым и старался быть ближе к народу.

По правде говоря, ничего общего с народом Равшан не имел. Сын высокопоставленного чиновника получил в наследство от отца, потрудившегося до выхода на пенсию на ниве передела собственности, активы некоторых заводов и строительных предприятий. Часть продал, часть оставил в работе, предпочитая не афишировать себя и управлять из тени. Свободные деньги Нигматуллин вкладывал в перспективные, на его взгляд, бизнесы, причем основным критерием выбора была проверенность, надежность человека, которому он давал в управление свои финансы. Таким был Николай Сходняк, когда он предложил другу вложиться в линию по производству ТОВУСа, Равшан задал только один вопрос: «Кольян, ты уверен, что сможешь всю жизнь открыто смотреть мне в глаза?» Получив утвердительный ответ, Нигматуллин на 70 % профинансировал покупку и установку оборудования. Через полтора года Сходняк довел свою долю в ООО «ТОВУС-Производство» до 50 %, оставаясь единоличным владельцем «Любо-Дорого & Ко».

Всю дорогу Равшан рассказывал о поездке на Маврикий, где он ловил марлина: «Нет, ты посмотри, какая сильная зверюга!» — почти не глядя на шоссе, в экстазе кричал он Сходняку, тряся перед его носом фотографией, где четыре довольных рыбака с трудом держали на весу трехметровую рыбину.

Когда друзья добрались до места, слегка рассвело. Взяв все причиндалы, они разошлись по разные стороны излюбленного

островка, вмерзшего в лед. Около полудня, когда кончился утренний клев, Николай набрал номер Нигматуллина: «Руша, бросай все, иди ко мне, перекусим». Запивая бутерброды черным, как Gelaendewagen, чаем, Сходняк плавно подошел к беседе, которая, собственно, и привела его на весенний лед. Он кратко изложил стратегию регионального развития «Любо-Дорого & Ко», мастерски вплел ТОВУС-премиум и закончил проблемой нехватки денег на эти проекты:

— Разыгрывая стратегию захвата региональных рынков, мы стараемся опередить конкурентов, раскатать новые потребительские аудитории, занять перспективную нишу, увеличить доходность продаж за счет нового поля...

— Коля, не лечи, да не лечим будешь. Оглянись вокруг: можно тут такими словами изъясняться? — промычал Нигматуллин, не переставая жевать. — «Любо-Дорого & Ко» нужны деньги — это я понял, зачем нужен я — тоже ясно. Скажи лучше, кто будет ими управлять и что я буду с этого иметь?

— Регионами занимается Носырев: он сейчас Челябинск делает, потом — Тюмень, Пермь и так далее по «уральской звездочке», — Сходняк немного замаялся, взглянул на армейскую ушанку, покоящуюся на колене Равшана, и продолжил: — Риски есть, но мы их проработаем. Будет крепкая финансовая спина — откроем филиалы, а там и до федерального уровня недалеко.

— Один мой знакомый говорит: «Давай денег сперва заработаем, а там, глядишь, и подружимся». У нас, Колян, обратная ситуация: мы уже друзья. Мне понятно, когда мы с тобой в пополаме делаем и продаем ТОВУС в «Любо-Дорого & Ко»: я просто вижу конкретные деньги, и мне неважно, как твоя компания потом двигает товар на рынок. А тут получается, что какой-то Носырев будет вертеть моим баблом и называть это операционными издержками на региональное развитие.

— Леша — нормальный парень, он все делает правильно, — Сходняк с силой вытряхнул чайные листья из кружки. — Пойми ты, Руша, я не могу всем один заниматься, меня не хватает, я жить хочу, марлинов всяких с тобой ловить, а фирма должна развиваться...

— Должна, кто спорит, — Равшан азиатски-хитро прищурился и продолжил: — Но Думкин-то от тебя ушел — сильный был парень, нравился мне. Ты же девочку какую-то на сбыт поставил, а Игоря обидел... Говоришь, премиум Юлечка будет разрабаты-

вать? Нет, я не спорю, девка ладная, дельная, но кто такая Юлечка? Инженер? Продавец?

— Мне нужна система, где каждый максимально результативен, — Николай выдержал паузу и, вздохнув, горько добавил: — А не бегают постоянно ко мне за советами. Вот эту систему я и строю. Ты мне доверял, поверь и сейчас!

— Постой, постой, я доверяю тебе — тебе, а не системе. Ну дам я денег, а ты мне что? Долю в «Любо-Дорого & Ко»? Но там же ничего нет, кроме этой системы и двух магазинчиков. Допустим, это будет кредит, и скорее всего долгосрочный, но какова доходность? Банковская? Нет уж! Я лучше тысячу метров в бизнес-центре куплю и сдавать буду...

— Ты серьезно про бизнес-центр? — погрузился Сходняк. Он знал, что финансы Нигматуллина от покупки офисных площадей не иссякнут совсем, но, потратившись, он будет менее сговорчив.

— А то! Давно уж договорился и два пая закинул.

— Ну... раз у тебя такие дела, я вынужден просить помощи у кого-нибудь извне. — Николай шел ва-банк: формулируя угрозу появления стороннего инвестора, он старался выглядеть таким же беззаботным, как Равшан, чтобы блеф не был раскрыт.

— А ты знаешь, что третий всегда лишний? — смеясь, парировал Нигматуллин. — На каждого электрика найдется свой диэлектрик, и ты не исключение. Ты умный парень и должен понимать: среди нас с тобой дурачков нет. Подумай хорошенько. А сейчас поехали домой, все равно клева не будет.

— Давай на перегонки! — решил расслабить собеседника Сходняк.

Друзья, подхватив ящики и коловороты, двинули по льду к машине. В разгар гонки, когда они вместе подбегали к выпирающим из берега мосткам, апрельский лед затрещал, и оба провалились в здоровенную полынью. Вынырнув, Сходняк увидел, как Равшан, пытаясь зацепиться за кромку, молотил по воде руками, закованными в намокший ватник, — лед крошился. «Не барабайся, успокойся, держись за меня!» — «Утонем оба!» — «Руша, доверься мне!» Сходняк почувствовал, как рука Нигматуллина вцепилась в его воротник: если бы не костюм-поплавок, Николай тут же ушел бы под нажимом вниз. Тихонько он погреб к краю полыньи, Равшан, тяжело сопя, пытался ему помочь, двигая тяжелой, похожей на крабью клешню рукой. Сходняк достал из нагрудного кармана специальный металлический колышек, воткнул его в лед и

подтянулся. Через три таких движения он уже лежал по пояс на льду. «Руша, карабкайся по мне, вылезь!»

Мокрые насквозь рыбаки добрались к машине, разделались до трусов, кинули одежду в багажник, уселись в салон и включили печку. Тишину нарушал только мерный стук зубов компаньонов.

Задание

1. Охарактеризуйте роль общения в жизни менеджера.
2. Опишите коммуникации, возникающие между партнерами в ходе общения.
3. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
4. Как Николаю Сходняку заинтересовать Равшана Нигматуллина и получить инвестиции на развитие компании?

Кейс «Дать свободу менеджеру – освободиться самому!»

Цель – формирование представления о важности процесса делегирования полномочий, развивать способность моделирования развития ситуации в будущем.

Досье

«ЛюбоДорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), позиционированный как на частном, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк – основной собственник, генеральный директор, 40 лет.

Алексей Носырев – коммерческий директор, 30 лет.

Максим Думкин – начальник отдела сбыта, 27 лет.

Светлана Курвалева – секретарь, 23 года.

После полудня Николай Сходняк, генеральный директор компании «Любо-Дорого & Ко», сидел на подоконнике в своем ка-

бинете и вот уже пятый раз перечитывал одну строчку отчета о последних отгрузках ТОВУСа в регионы. За цифрами никакого смысла он не видел, потому что думал совсем о другом. Чтобы сосредоточиться, он отвел взгляд от листка и заметил, что так и не успел переобуться в офисные туфли – такая беготня была с утра в конторе. Из ста работников компании двадцать в офисе сидят, и такое впечатление, что одну и ту же работу друг на друга сваливают. Пока сам не вмешешься, так и будут бегать из кабинета в кабинет шорох наводить. А на планерке отмалчиваются: все, мол, хорошо. А что хорошо-то? Прошел по отделам, кого ни спросишь – начинают бумажками трясти и оправдываться: не дозвонились, не срастается, дел много, не успеваем – финансисты с банком поссорились, на производстве кто-то кабель вырезал, света нет. В сбыте вообще все какие-то ватные сидят, не могут мужиков из «Оремы» по цене уболтать. Сходняк пересел с холодного подоконника в кресло и записал на желтом листочке столбиком: банк, электросетевая, «Орема». Последнее тут же вычеркнул, а потом все-таки жирно обвел: «Они там все резкие, как зубы мудрости, – лучше сам поговорю». Постучав по телефонным кнопкам телефона, директор вызвал Свету, попросил у нее чаю и пригласить Алексея Носырева, коммерческого директора компании. Секретарь, капризно растягивая слова, ответила: «Вам тут еще надо три факса подписать, сейчас распечатаю и зайду». Осознав, что это надолго, Сходняк налил воды из графина и принялся звонить директорам своих розничных магазинов. К обоим он относился с недоверием, считал, что они постоянно что-то недоговаривают, хотя явных грехов за ними не водилось. Тем не менее Николай был уверен: если не будет постоянно их контролировать, они вообще от рук отобьются, поэтому вел себя так, будто вот-вот в чем-то их уличит. Два диалога с розницей на повышенных тонах, как ни странно, взбодрили Николая Евгеньевича, и он решил, не растрчивая пыл, поговорить с Носыревым, самостоятельно вызвав его в свой кабинет.

Алексей работал в «Любо-Дорого & Ко» уже пять лет, и Сходняк считал его толковым менеджером, способным последовательно выполнять порученное. В свое время они сообща раскручивали ТОВУС в Екатеринбурге и заняли около 40 % рынка. Однако генерального директора часто потряхивало от того, каких усилий стоит Носыреву принятие, казалось бы, очевидных решений. Хо-

дит вокруг да около, отвлекается на мелочи, если вовремя не пнуть — так и будет сидеть, думать, разбираться...

Сходняк хотел, чтобы Алексей стал его единомышленником, а не просто отработывал задания. Ему казалось, что умение зама договариваться с людьми и дипломатично гнуть свое можно использовать для чего-то большего. Но для чего? Светлые мысли о том, как переделать наемника в соратника, омрачала необходимость передать часть своих полномочий, а значит, ослабить контроль. Какие нити управления фирмой обрезать и завязать их на пальцах Носырева, Сходняк не знал — менеджер казался слишком замкнутым на текущих проблемах.

Цепь рассуждений прервал сам Алексей, стоящий в дверном проеме с двумя чашками чая.

— Звали, Николай Евгеньевич? — слегка раздраженно спросил Носырев.

— Ага, что там у нас с Челябинском?

Алексей пару месяцев назад предложил выйти с ТОВУСом на соседний рынок, но все оставалось на уровне частных бесед «за бизнес в регионах». Сходняк уже знал, что надо делать, но ждал, когда зам разработает внятный план экспансии. Пока лишь Носырев предлагал поочередно договаривать с региональными оптовиками и плавно выходить на их рынок.

— Мы же две недели назад договаривались, что вы позвоните в «А-Лигу» — они там одни из самых крупных оптовиков, — Носырев весьма правдоподобно изобразил удивление, хотя ответ этот был подготовлен заранее. Он не хотел лезть первым в драку за Челябинск, предпочитая, чтобы это сделал шеф. Если у того получится — он подхватит выбранную линию, если нет — ответственность ляжет на шефа и Алексей будет лишь помогать выпутываться из сложившейся ситуации.

— Слушай, что ты уперся в эту «А-Лигу»? Собери несколько оптовиков, чтобы все разом закрутилось. Хлоп — и мы уже повсюду, — Сходняк раздраженно ударил ладонями по подлокотникам кресла. Ему не нравилось, что Носырев опять хочет обойтись меньшими усилиями, но его идея, что к раскрутке ТОВУСа в Челябинске нужно привлекать крупных оптовиков, казалась здоровой. Будто в подтверждение его мыслей Алексей вставил реплику:

— Николай Евгеньевич, мы не можем ухватить все сразу, давайте двигаться от точки к точке: сперва с одним договоримся, он там ТОВУС раскачает, потом и другие подтянутся... — уловив задум-

чивый взгляд шефа, Носырев продолжил: — Нужно закрепиться, а уж затем плотно сесть на Челябинск.

— Интересно, как ты сядешь, Леша, если у тебя зад такой маленький, — Сходняк довольно засмеялся своей шутке и продолжил уже серьезно: — Не выдумывай, сделай, как я говорю, это твоя первоочередная задача. А в «А-Лигу» твою я позвоню, сейчас только дела разгребу.

Алексей ничему не удивлялся — директор был в своем духе. Его манера строить планы «забежать, а потом оглядеться» была известна всем. Да и таких «первоочередных задач» могло появиться за неделю штуки три, и все оказывались под личным контролем шефа.

Носыреву же казалось, что он давно созрел для самостоятельности, но, поскольку директор постоянно был вовлечен практически во все процессы компании и корректировал их на ходу, говорить о четком круге полномочий не приходилось. Шеф часто хватал по верхам, перескакивал с одного на другое, не давая сотрудникам доделать начатое самостоятельно. Алексей знал, что из-за этого менеджеры просто фильтровали «первоочередные задачи», спуская распоряжения на тормозах, пока директор вновь за них не возьмется. Размышляя обо всем этом, он дошел до кабинета начальника отдела сбыта Максима Думкина, чтобы оформить разговор с шефом в новые распоряжения по Челябинску.

Остаток дня Николай Сходняк провел, решая проблемы, записанные на желтой бумажке. Под конец он позвонил в Челябинск, и его соединили с директором «А-Лиги». Он напористо изложил суть предлагаемого партнерства по ТОВУСу. На том конце провода оказались рады знакомству, внимательно выслушали условия и очень лукаво сказали, что подумают, не назначив точного времени обратного звонка.

На улице стемнело, Сходняк пересел на кожаный диван и взял со стеклянного столика первый попавший под руку журнал. В «Деловом квартале» писали про проблему передачи собственниками оперативного управления наемным менеджерам. Дверь открылась, и вошел Максим Думкин:

— Николай Евгеньевич, я тут поговорил с одним знакомым из Челябинска, он сказал, что на выходных «А-Лига» заключила договор с нашими конкурентами из Перми.

Сходняк шумно выдохнул и уставился в пол. Никаких мыслей в голову не приходило, и он просто смотрел на свои ноги, все так же обутые в зимние сапоги.

Задание

1. Обсудите создавшуюся ситуацию в компании.
2. Какой стиль управления использует генеральный директор Н. Сходняк?
3. Как поступить Николаю Сходняку? Какие из своих полномочий он мог бы передать Алексею Носыреву, чтобы тот смог с ними справиться?

Деловая игра «Мозговой шторм – способ генерации новых идей»

Цель деловой игры . Деловая игра «Мозговой шторм» – продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом «мозговой шторм». Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т. д.

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.
Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3–5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей.
2. «Мозговая атака» поставленной проблемы.
Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи.
3. Оценка и подбор наилучших идей.
Группы выступают, эксперты отбирают наиболее интересные идеи.
4. Сообщение о результатах «мозговой атаки».
Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и коллективное решение.

Сценарий деловой игры

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

«Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки — они мешают построению и формированию новых идей.

Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

«Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций — важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой — до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь выстроить некоторую систему из, казалось бы, чуждых друг другу частей.

Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. д.

Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в другой деятельности.

Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

Помните: оптимизм и уверенность удесятерят умственную и психическую энергию человека.

За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Ситуации для проведения «мозгового штурма»

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения, то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудриницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания — 10 мин.

Кейс «Развиваться или зависнуть?»

Цель — развивать способность анализа результатов применения мозгового штурма при рассмотрении управленческой информации.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк – генеральный директор.

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Степан Залесов – директор по производству.

Наталья Карпатская – финансовый директор.

Игорь Семеряков – специалист по продажам.

Юлия Белоусова – маркетолог.

Машина Николая Сходняка заглохла на этот раз, не доехав до перекрестка Луначарского – Куйбышева. На выходных он хотел сдать автомобиль в ремонт, но тот к субботе взбодрился и без капризов выдержал запланированную женой изнурительную поездку по магазинам. Теперь Николай сидел и слушал раздражающе-позитивное попури из Моцарта, составленное на CD-R его дочерью, и не обращал внимания на вопли клаксонов выстроившихся сзади машин. Директор опаздывал на внеочередное совещание с топ-менеджментом «Любо-Дорого & Ко», которое он анонсировал как мозговой штурм на тему «Что будем делать дальше?». Сходняк думал поставить на региональное развитие: одновременно укрепляя позиции в Екатеринбурге, используя родную площадку как полигон преобразований в компании, транслировать успешные схемы в другие города. Ему хотелось, чтобы идею сотрудники не то чтобы поддержали – они сами должны были ее предложить, обогатить деталями, а Сходняк бы только одобрил. Как очертить полномочия Алексея Носырева, кем будет Игорь Семеряков и стоит ли устраивать реорганизацию в отделе сбыта, если им будет командовать Инна Гладышева, – эти вопросы тоже нужно уложить в план...

«Давай, давай, дава-а-ай!!!» – стонал Николай, поворачивая ключ в замке зажигания. С пятой попытки машина завелась, и через 15 минут директор уже входил в кабинет, где его ждали подчиненные.

«Летом к ним в контору заехал, а они по коридору на скейтборде катаются – нормальные ребята, не забыченные, с ними можно договариваться...» – Игорь напористо убеждал в чем-то Носырева, а тот, откинувшись в кресле, молчал. Женщины – финансовый

директор Наталья Сергеевна и маркетолог Юля – тихо беседовали, повернувшись к окну, а Степан Залесов, начальник по производству, не без удовольствия разглядывал дам с тыла.

– Привет участникам! Простите мое опоздание – пробки не-реальные, все как взбесились...

Менеджеры разом переключили свое внимание на шефа и сдержанно поздоровались.

– Я думаю, вы понимаете, зачем собрались.

Сходняк вкратце напомнил, что в прошлом году доля компании «Любо-Дорого & Ко» на рынке выросла до 30 %, но во многом этот рост был обусловлен появлением собственного производства ТОВУСа. Теперь надо понять, каким станет следующий, а лучше и последующие года...

– Из Екатеринбурга мы почти все выжали: за четыре года – 30 % рынка, конкуренты – мелочь. Нужно удерживать долю, не давать остальным развиваться, ценой давить, если надо... – Носырев говорил нарочито безразлично, изменяя своей манере артикулировать слова.

Сходняк понимал: Алексею до смерти хочется, чтобы компания все силы бросила на Челябинск и он стал бы распорядителем будущих приоритетов.

– Ничего подобного, – прервал Алексея Семеряков. – Здесь мы можем взять больше, просто продавцы успокоились: стабильные клиенты, хорошие объемы... И цену нельзя опускать, наоборот, лояльность скидками покупать стремно: у нас нормальный продукт, хороший сервис... Вот если бы еще Степан Семенович вовремя производил что нужно и сколько нужно...

– Гоша, ты сам продавать научись и своих научи, – скрипучим голосом отозвался завпроизводством. – А то, понимаешь, то аврал, то завал. Три месяца назад весь склад забит был, пока вы там... одно место чесали...

– Я вам не Гоша, электрика своего пьяного Гошей называйте, – огрызнулся Семеряков.

– Господа-товарищи, – Алексей Носырев примирительно развел руки. – Давайте свои частные недоразумения будете обсуждать за дверью. Работа в Екатеринбурге – дело техники. Нужно расширять рынок, идти в Челябинск, окучивать дистрибьюторов, оптовиков...

– Ага, они прям кинулись к нам. Выжмут все, пока условия сладкие, и выбросят, когда начнешь к нормальной работе при-

учать. Дилерам наплевать, чем торговать, они не двигают товар, а паразитируют на нем. Вспомни, чем это пару лет назад закончилось... — Игорь изо всех сил старался подчеркнуть свою значимость, ведь именно он в свое время переключил большинство клиентов, ранее покупавших ТОВУС у посредников, на отдел продаж «Любо-Дорого & Ко».

— Леша, ты что, уже придумал, как в Челябинск идти? — ехидно полюбопытствовал Сходняк.

— Николай Евгеньевич, сами видите, какой тут геморрой. Вчера договорился с «А-Лигой»: они наш ТОВУС возьмут, а пермяков задвинут. Кстати, ваш знакомец помог, Сигизмунд, — он у них сейчас зам зама по закупу. А план я пишу...

— Есть у кого еще мысли по Челябинску? — Сходняк прервал Носырева и обвел взглядом собрание.

— Можно я скажу?! — Юлия Белоусова в основном занималась рекламой и собирала статистику по рынку. Ее предложения редко воспринимались всерьез, поскольку работу маркетолога считали эфемерной. — Мы должны сделать ТОВУС-премиум для верхнего потребительского сегмента. Я спрашивала у розницы — состоятельному покупателю серийный, средний продукт уже не нужен, надо добавить опций, подточить дизайн, чтобы дорого выглядело. Первыми премиум сделали немцы, у них он давно продается, сейчас уже Москва берет. Если включимся, никаких Челябинсков не надо — здесь все закрутится.

— Девочка, ты представляешь, что надо сделать, чтобы переналадить линию?! — воспламенился Залесов. — Мы на старый ТОВУС еще не все вкрутили... о чем ты вообще?! Премиум надо раскачивать по-другому, продавцы восстанут...

— Игорь прав, — заткнул коллегу Носырев. — В Челябинск нельзя с необкатанным продуктом идти...

Сходняк понял: мозговой штурм превратился в истерический междусобойчик, точнее междусобничек. Он зло и заворуженно смотрел, как трое мужчин гасили одну девушку, периодически переключаясь с нее друг на друга. Отвернувшись, он встретился глазами с Натальей Карпатской, с самого начала не разомкнувшей ярко накрашенных серебристо-сиреневых губ. Финансовый директор встрепенулась и моментально вошла в разговор:

— Что вы тут устраиваете... Дилеры, Челябинск, премиум какой-то, болты невкрученные, допмотивация продавцов... Это же все сумасшедшие деньги! Миллионы! На нас кредиты висят за сы-

рье, за склад, за магазины, с Нигматуллиным не рассчитались за производственную линию, а вы уже о новой говорите. У кого-то из вас деньги есть? У меня нет... и я не дам... откуда я возьму... все расписано. Правда, Николай Евгеньевич?

— Правда. Но надо поискать, вдруг найдем, — уже не таясь, прохотал Сходняк.

Расценив благорасположение шефа как сигнал к наступлению, собрание вступило в перепалку с экономистом. Около часа поступали самые невероятные предложения, где «Любо-Дорого & Ко» возьмет деньги на проекты. Сходняк изредка записывал наиболее здравые идеи, но в основном размышлял, что он сделал не так и почему получился этот базар.

Когда менеджеры разошлись, небо за окном из голубого стало розовым. Николай оделся и вышел на улицу: он собирался забрать дочку из музыкальной школы и отвезти ее в «Молодежку»: накануне договорился, чтобы ее с подружками пустили попрыгать на батуте. После пятого поворота ключа в замке зажигания Сходняк с силой врезал правой рукой по рулю. Когда боль отпустила, он, с трудом перебирая большим пальцем, набрал в мобильнике номер диспетчерской и вызвал такси.

Задание

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Как вы считаете, почему цель, поставленная генеральным директором перед проведением мозгового штурма, не была достигнута?

2. Как Николаю Сходняку сделать из менеджеров единомышленников по выработке стратегии? Что должен сделать директор, чтобы в следующий раз создать результативную сессию стратегического планирования?

Психологический тест «Какая у вас репутация?»

Деловой человек, как известно, должен заботиться о своей репутации. Тот, чью репутацию принято называть безупречной, имеет четкий самоконтроль, соотносит свое поведение с общепринятыми нормами. Вызывает чувство уважения у окружающих, при этом всегда остается уникальной личностью.

Данный тест позволяет понять, насколько ваша репутация близка к идеальной.

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:
 - а) согласен(на);
 - б) верно, но при условии определенных усилий с моей стороны;
 - в) не согласен(на).
2. При разговоре я предпочитаю:
 - а) высказывать мысли так, как они приходят в голову;
 - б) ориентироваться на статус собеседника;
 - в) сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.
3. Иногда у меня возникает чувство беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:
 - а) верно;
 - б) только если события вывели меня из эмоционального равновесия;
 - в) не верно.
4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:
 - а) согласен(на);
 - б) не уверен(на), но при условии определенных усилий с моей стороны;
 - в) не согласен(на).
5. Я считаю задание выполненным только тогда. Когда учтены все мелочи:
 - а) верно;
 - б) только если задание важное;
 - в) не верно.
6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому(ой) себе:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) никогда.
7. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:
 - а) согласен(на);
 - б) все зависит от ситуации;
 - в) не согласен(на).
8. Я твердо убежден(на), что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:
 - а) согласен(на);
 - б) трудно ответить;
 - в) не согласен(на).

9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:

- а) да, это очень похоже на меня;
- б) не уверен (на);
- в) нет, это совершенно на меня не похоже.

10. Прежде чем высказывать свое мнение, я предпочитаю собрать необходимые сведения, чтобы удостовериться в своей правоте:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) только если это целесообразно.

Подсчет очков.

За ответы «а» на вопросы 3, 4, 5, 8, 10 и «с» 1, 2, 6, 7, 9 начисляются по 2 балла; за ответы «б» — по 1 баллу.

Сумма меньше 7 баллов

Вы недостаточно обдумываете свое поведение, практически не заботитесь о своей репутации, подчинены собственным страстям и не обеспокоены выполнением социальных требований. Внутренняя конфликтность делает невозможным самоконтроль. Окружающие склонны считать вас человеком, не соблюдающим принятые правила, безалаберным и недисциплинированным. Критику в свой адрес вы можете услышать и от близких. Не спешите обвинять их в недопонимании. Доверьтесь мнению тех, кто вас любит и верит в вас: те, кому вы доверяете, в этой ситуации могут оказать самую эффективную помощь своей поддержкой и участием.

Сумма от 8 до 13 баллов

Вам чужда беспорядочность и неразбериха, хотя нельзя сказать, что вы стремитесь действовать по заранее обдуманному плану. Вы допускаете в своей деятельности элементы импровизации, прощаете себе недостаточную четкость целей и приоритетов, а подчас просто не успеваете наметить продуманную и взвешенную программу действий. Вы стремитесь приобрести положительную оценку окружающих, поэтому не упускаете возможности продемонстрировать свои достоинства и не спешите проявлять те черты своего характера, которые считаете неприемлемыми. Но вследствие недостаточного контроля за своим поведением окружающим становится известно то, что вы хотели бы скрыть или сгладить в своей личности. В целом вы имеете положительную репутацию, но недостаточно прочную, можете дать почву для пересудов и осно-

вания для нападков со стороны недоброжелателей. Можно сказать и так: ваша репутация положительна до тех пор, пока у вас с окружающими доброжелательные отношения. Как только возникает конфронтация или конфликт, вашим коллегам сразу же становится отчетливо видны все ваши промахи и ошибки, недоразумения, которые раньше прощались, не принимались во внимание или же считались случайными и объяснялись совершенно посторонними причинами. Все это может сложиться в единую картину и закрепиться как некий устойчивый негативный образ, который трудно впоследствии преодолеть, чтобы наладить взаимоотношения.

Сумма от 14 до 20 баллов

Вам присущ высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения. Вы неизменно следуете своему представлению о себе, заботитесь о своей общественной репутации. Хорошо контролируете проявление эмоций и все поведение в целом, стараетесь точно выполнять социальные требования. Иногда бываете упрямы, особенно если ваше представление о себе расходится с ожиданиями окружающих. Тем не менее, весьма вероятно, что в группе вы являетесь лидером и ведете себя достаточно деятельно, активно влияя на окружающих.

Тема 4. Человеческий фактор в управлении

Кейс «Нехватка печенья вызвала забастовку в компании»

Цель – закрепление студентами теоретического материала по теме «Конфликты: особенности их протекания в организации», развивать умение отличать мотив от причины, управлять конфликтами в организации.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Инна Гладышева — начальник отдела сбыта.

Наталья Карпатская — финансовый директор.

Павел Куприянов — менеджер по продажам.

Светлана Курвалева — секретарь.

Игорь Семеряков — ведущий специалист по продажам.

Николай Сходняк — генеральный директор.

Жанна Швецова — менеджер по продажам.

Повертев ключом в замочной скважине стеклянного шкафчика, Светлана Курвалева положила его в нагрудный карман блузки и пошла, качая бедрами, в сторону офиса продаж. На ее ладонях покоились глиняные плошки: одна с импортными карамельками, другая — с затыжным печеньем. За стеклом остались более представительные друзья чая: имбирные пряники, облитые глазурью, медовая пахлава с грецкими орехами, разносортица печенья в оковах белого и темного шоколада и множество конфет в милых советскому гурману обертках. Еще месяц назад такого изыска со Светой рядом не стояло: угощение к чаю располагалось в комнате продавцов, чтобы они могли им воспользоваться, принимая клиентов. Нынешнее положение Курвалеву страшно бесило: секретарю приходилось всякий раз накрывать «стол переговоров», а потом мыть посуду и запирать непочатые остатки сладостей в шкаф — роль служанки категорически не устраивала свободолюбивую Свету. Такая неприятность случилась, потому что продавцы спонтанно решили, что негоже кормить гостя тем, что не попробовал сам. Подведя человеколюбивый базис, они всем коллективом поглощали клиентские сласти под утренний кофе и за исполнением свято чтимого в «Любо-Дорого & Ко» аристократического ритуала «файво-клок» — леди и джентльмены пьют чай в пять пополудни. Отдел продаж немалый, к тому же сейлзы щедро угощали коллег из смежных подразделений, и, чтобы хоть что-то доставалось клиентам, приходилось закупать огромные партии дорогих (перед клиентами не должно быть стыдно!) конфет и печенья. Сейчас это прекратилось решением сверху.

— Опять эта «собачья радость»?! — Жанна Швецова презрительно посмотрела на Светину ношу. — У нас еще дополна осталось, можешь обратно уносить. Хотя нет, поменяй, пожалуйста, вот эти конфеты со страшными сливами на те — с золотыми апельсинчиками, может, хоть они съедобные.

Остальные продавцы мрачно поднялись со своих мест и окружили чайный столик, пытаясь оценить на глаз достоинство апельсиновых конфет: на практический эксперимент никто не решился. Взяв в плотное кольцо секретаршу шефа, семь менеджеров перешли к вербальной атаке.

— Я с трудом, но могу понять, почему устроили эту конфетную блокаду: очевидно, не настолько мы значимы, чтобы претендовать на что-то более приятное, чем эта дрянь, — не заслужили. Повкушали — и хватит! — с горечью произнесла Жанна.

— Но почему весь хороший чай заменили субститутом? Кофе кислый — дешевка, — закончил за Швецову мысль Павел Куряинов.

Остальные менеджеры одобрительно загудели.

— Да вы чего на меня-то набросились? — Света недоуменно хлопала глазами и стиснула ладошку со сливовыми карамельками так, что побелели пальцы. — Я, что ли, это все себе забираю? Мне сказали: бюджет на офисные расходы урезан, Сходняку и клиентам — один ассортимент, менеджерам — другой. Я выполняю.

— А кто сказал?! — прогремел из своего угла Игорь Семеряков.

Ему был безразличен чайно-кофейный конфликт, но, вступаясь за обделенных менеджеров, он преследовал свою цель. Недовольство линейного персонала Игорь воспринимал как возможность отомстить руководству за невыполненные перед собой обещания. Когда шли уговоры насчет того, что Инна Гладышева станет начальником сбыта, Николай Сходняк пытался уравновесить амбиции Семерякова посулами отдельного кабинета, личного помощника, индивидуального места парковки перед офисом и повышения статуса. Из всего этого Игорь получил лишь надпись «Ведущий специалист отдела продаж» на визитке. Он даже намекнул Сходняку, мол, где обещанная заоблачная даль, и в шутку добавил: «Хоть кресло кожаное поставьте мне в отделе, чтоб клиенты видели: здесь сидит ведущий, остальные — ведомые». На что шеф сострил: «Формально ты этот стул перерос, но от нового у тебя ж опыта больше не станет!!!» — и рассмеялся тому, как подошла сокращенная частица «же» слову «опыт». Потом, правда, извинился, похлопал по плечу, заметил, что не место красит человека, но пообещал вопрос с креслом решить, замолчав остальные бонусы.

Через месяц после этого разговора Игорь сидел все на том же старом стуле, глядя на секретаря Свету: та что-то язвительно говорила о распоряжении за подписью финансового и генерального

директоров о снижении расходов на содержание офиса, в соответствии с которым она теперь закупает продовольствие, канцтовары и т. д. Света вскользь упомянула о разговоре Сходняка с Натальей Карпатской, случайным свидетелем которого она стала, прибираясь на полках директорского шкафа. Шеф гневно требовал от финансового директора найти деньги на проект регионального развития и не стесняться в методах поиска.

— Они сразу на нас решили экономить, не рассматривая других вариантов! — воскликнула Жанна, молниеносно сопоставив даты совещания, выхода распоряжения и ликвидации доступа к печеню. — Я не скряга, могу сама всем печенюшки покупать! Но это же принципиальный вопрос! Это же мотивация и лояльность — как они этого не понимают?

Затронутые Жанной абстракции менеджмента нашли живой отклик среди продавцов, и те пылко продолжили тему принципиальности, взывая к заочным оппонентам — Сходняку и Карпатской. Света же, сославшись на то, что ей звонят, под шумок укрылась в приемной. За секунду до этого в кабинет шефа вошла Инна Гладышева с синей папкой наперевес.

Начальник сбыта представила директору невеселые данные: за последний месяц кривая продаж пошла вниз, новых клиентов не прибавилось, некоторых старых потеряли.

— Инна, а почему так получилось? — Сходняк недоуменно поднял очки с переносицы на лоб. — Авитаминоз? Весенний анабиоз?

— Массовый психоз, Николай Евгеньевич. Отдел продаж несколько недель ни о чем, кроме печеню, конфет и чая, думать не может. Лишили народ сладкого, и началась революция — целыми днями никто не работает, все обсуждают, что их не ценят: припомнили смену поставщика воды для кулеров, мол, она стала невкусная, и даже что крем в машину для чистки обуви перестали добавлять. Бухгалтерия, кстати, тоже вся недовольная — у нас в комнате сидит.

— Ну надо же! Такая ерунда и так крепко зацепила. Они что, на работу ходят, чтобы чай распивать? — лицо Николая стало темнеть, он вспомнил, как в начале «Любо-Дорого & Ко» никто даже не думал о казенных продуктах — все, в том числе и он, приносили что-то из дома. — Необходимое же есть... А они привыкли, что у них тут кафешантан, распустились! И главное, что бы стоящее, а то конфеты и пряники...

– Все равно надо что-то делать, того гляди, забастовка будет, – Инна с интересом смотрела на мимику шефа, ожидая, какое контрдействие он предпримет. – Я в некотором роде парламентар, мне надо принести ответ продавцам.

– Скажи, что сладкое вредно, – огрызнулся Сходняк. – Шутка. Передай, что руководство восприняло недовольство с озабоченностью. Но сомневается в конструктивности требований, поскольку тема не связана с бизнес-процессом, – с минуту помолчав, Николай выдохнул: – У нас же проект, нам деньги для рывка требуются, а они не понимают... Мы же расходы не только на конфеты урезали – экономия везде, просто тут она заметнее... Ох, лучше ничего пока не говори, я подумаю и сам к вам завтра заскочу. Ладно?

– Хорошо, – Инна скрипнула дверью и вышла в приемную.

Ее появление застало Свету врасплох: испуганная девушка застыла с парой ореховых рогаликов, облитых шоколадом, в руках. Секунду назад она вытащила их из стеклянного шкафчика и собиралась убрать в ящик своего стола, чтобы уединиться с запретными сладостями за чаем ближе к пяти вечера.

Задание

1. Охарактеризуйте конфликт, который возник в организации.
2. Следует ли директору занимать принципиальную позицию относительно офисных мелочей, не влияющих на бизнес-процесс? Как Сходняку выйти из сложившейся ситуации? Как предвидеть такие проблемные мелочи?
3. Самостоятельно разработайте предложения по управлению мотивацией персонала и созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

Кейс «Проблемы на финансовом фронте»

Цель – развитие навыков анализа проблемных ситуаций, умения отличать мотив от причины, управлять конфликтами в организации.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» – компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина).

У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС.

ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк – генеральный директор.

Алексей Носырев – коммерческий директор.

Людмила Сходняк – жена генерального директора.

Амалия Тестоедова – главный бухгалтер.

Наталья Карпатская – финансовый директор.

Равшан Нигматуллин – партнер, соучредитель.

Пять лет назад, когда Людмила Сходняк покидала «Любо-Дорого & Ко», на место финдиректора, в одночасье ставшее вакантным, претендовала главбух Амалия Тестоедова. Ее надежды рухнули через две недели – в кресле финдиректора обосновалась Наталья Карпатская, протеже Равшана Нигматуллина.

Назначение человека со стороны Тестоедова считала ошибкой, которую не сегодня-завтра должны исправить, указав Карпатской на дверь. Но время шло, а сдавать позиции новый финдиректор не собиралась. Поначалу отношения двух женщин, контролировавших денежные потоки, напоминали сцену из гонконгского боевика, где персонажи ведут диалог, сжимая в каждой руке по пистолету. Короткого общения с Карпатской, впрочем, оказалось достаточно, чтобы понять: она из тех, кто стреляет первой. Будь поединок всамделишным, Тестоедову давно бы свезли на кладбище.

Примирившись с неизбежным, главбух перешла от нападения к обороне, страсти улеглись, жизнь вошла в колею, и тандем бухгалтера с финансовым директором заработал ритмично, как помповый насос. Дальнейшие подробности можно опустить, ограничившись фразой «прошли годы...».

Новый импульс увядшему противостоянию придали слухи о том, что жена Сходняка возвращается с намерением занять пост финдиректора. Информация, поступившая из источников, близких к осведомленным, привела Карпатскую в замешательство. Подозревая Сходняка в неискренности, она терзалась сомнениями и строила планы мести. Амалия Тестоедова подливала масла в огонь,

отправляя начальнице по мейлу ссылки на объявления в Интернете: «Требуется финансовый директор не старше 30 лет, зарплата от 25 тыс. руб.» с припиской: «Вот еще неплохой вариант». Карпатская, которой недавно стукнуло 42, чувствовала себя ветераном социалистического труда, которого по-тихому списывают со счета. В голове у нее крутились обрывки фраз: «два венка от имени месткома» и «ваш трудовой подвиг не померкнет».

Противостояние достигло апогея, когда Тестоедова принялась ходить по коридору мимо двери Карпатской с мобильником в руке, громко объясняя невидимому абоненту, как Людмила Сходняк будет расчищать Авгиевы конюшни, доставшиеся ей в наследство «от сами знаете кого, не будем показывать пальцем». Карпатская в долгу не осталась. Отыскав в квартальном отчете две опечатки, она велела главбуху пересчитать все показатели заново, и та просидела за калькулятором до шести утра. С первыми лучами солнца конфликт перерос в новое качество: женщины перестали общаться, сделав Николая Сходняка посредником и заложником. Теперь все контакты бухгалтер — финдиректор и финдиректор — бухгалтер шли через него. Со стороны это выглядело комично.

Карпатская говорила: «Николай Евгеньевич, передайте главбуху, чтобы подготовила данные по челябинскому филиалу завтра к 9:30». Тестоедова огрызалась: «Объясните ей, что работа по выходным оплачивается в двойном размере». В отсутствие Сходняка коммуникации обрывались, что никак не способствовало оптимизации бизнес-процессов.

Потеряв терпение, гендиректор вызвал женщин на ковер и зловещим (в его представлении) тоном сообщил, что конфронтации более не потерпит. Десять минут спустя на его столе появилось два заявления об увольнении по собственному желанию. В связи с новым поворотом событий Николай Сходняк рассматривал четыре варианта: а) проститься с Карпатской; б) выгнать Тестоедову; в) подписать оба заявления; г) оставить все как есть, в надежде что женщины помиряются.

Разнообразие выбора было кажущимся. Расстаться сразу с обеими — и финдиректором, и главбухом — Сходняк не решался. «Если же уволить только Карпатскую, — рассуждал он, меряя шагами периметр кабинета (22 — в длину, 14 — в ширину), — Тестоедова решит, что ее правота доказана, и получит дубинку для разборок с другими сотрудниками, чего нельзя исключить ввиду ее склочного характера. Впоследствии мне снова придется выби-

рать, кого из двоих уволить. Другими словами, тупиковая ситуация будет тиражировать себя до тех пор, пока я к чертовой матери не выгоню всех до одного». Продолжая ходить по комнате (шаги стали крупнее: 18 – в длину, 10 – в ширину), Сходняк пришел к аналогичному заключению в отношении Тестоедовой, после чего выбрал вариант «г» и спрятал заявления в нижний ящик стола.

«Клинический случай», – сказал вслух гендиректор и поймал себя на мысли, что хочет проконсультроваться с медиком. Последним врачом, с которым Сходняк имел дело, был психоневролог Рабинович, вылечивший его от бессонницы с помощью рисования. «Помогло мне, поможет и вам», – решил Сходняк, набирая телефонный номер. Изложение роковых обстоятельств заняло 14 минут. Он ждал совета, как эффективнее манипулировать подчиненными, но добрый доктор с некоторым даже сочувствием объяснил, что медицина тут бессильна.

– Управленческие проблемы должны решать менеджеры – им за это деньги платят. А вы, я очень извиняюсь, хотите таскать каштаны из огня чужими руками.

– Может, все-таки попробуем, – Сходняк не сдавался. – Побеседуйте с ними ласково, как вы это умеете. Глядишь, одумаются.

– Глухому человеку хочется верить в чудеса, – вздохнул Рабинович на том конце провода.

В понедельник утром Рабинович, не верящий в чудеса, прибыл в «Любо-Дорого & Ко» бросить взгляд на поведение главбуха и финдиректора и, сделав выводы, работал с ними до конца недели по специальному алгоритму. Официально это называлось тренингом личностного роста. В пятницу вечером психоневролог доложил Сходняку, что женщины согласились забыть распри и налаживают конструктивное сотрудничество.

Сходняк мысленно похвалил себя за креативный подход, отправил Карпатской счет, выставленный Рабиновичем, и через два дня с легким сердцем отбыл в Москву на отраслевую конференцию, где ему предстояло выступить с докладом «Контроль за работой дилеров. Как его организовать?». Если бы генеральный директор предвидел, что в «Любо-Дорого & Ко» случится коллапс, то отложил бы поездку и задержался в Екатеринбурге. Но, как говорят классики, история не терпит сослагательного наклонения.

Наведенные Рабиновичем мосты оказались непрочными. Пока Николай Сходняк рассказывал широкой публике о наработанном опыте, Карпатская и Тестоедова вдребезги рассорились, об-

суждая невинную, казалось бы, тему – как планировать бюджеты будущих филиалов. Кончилось тем, что финдиректор обозвала главбуха идиоткой. В ответ Тестоедова заметила, что с Людмилой Сходняк сработается быстрее, хлопнула дверью и в офисе больше не появлялась. Ее внезапный уход парализовал отгрузку ТОВУСа потребителям и челябинским дилерам. Наталья Карпатская пошла на принцип – сообщила гендиректору в Москву, что банковские операции встали, а брать ответственность на себя она отказывается. Следом позвонил Алексей Носырев и в свойственной ему лаконичной манере проинформировал генерального, что недовольные покупатели могут перекинуться к конкурентам. Дозвониться до Тестоедовой не удалось – ее сотовый телефон отвечал: «В настоящее время абонент недоступен». Не досидев на конференции, Сходняк поехал в аэропорт.

Задание

Коллективно обсудите ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
2. Какого вида конфликт случился в компании «Любо-Дорого & Ко»? Почему?
3. Какова причина конфликта? Кто виноват в случившемся конфликте: сотрудники или руководство?
4. Можно было бы предотвратить конфликт? Аргументируйте.
5. Какой стиль управления конфликтной ситуацией вы выберете? Почему?
6. Какие действия нужно предпринять Николаю Сходняку? Можно ли решить конфликт, не прибегая к увольнению сотрудников?
7. Опишите основные стили отношений между людьми, используемые для разрешения конфликта.

Кейс «Информационная пробка»

Цель – изучение причин возникновения недостоверной информации (слухов), развитие навыков применения имеющихся знаний при обсуждении, анализе проблемы.

Досье

«Любо-Дорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У фирмы есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Действующие лица

Николай Сходняк — генеральный директор.

Наталья Карпатская — финансовый директор.

Юлия Белоусова — маркетолог.

Инна Гладышева — начальник отдела сбыта.

Родион Дегушкин — директор Челябинского филиала.

Алексей Носырев — коммерческий директор.

Игорь Семеряков — эксперт по продажам.

Жанна Швецова — менеджер по продажам.

Пробка по Сибирскому тракту глотала попавшихся автомобилистов и медленно переваривала их, как гигантская анаконда. Осознав, что в течение ближайшего часа ему предстоит плестись по пути ссыльных декабристов, причем примерно с такой же скоростью, Николай Сходняк развернул газету и пробежал глазами заголовки.

На первой полосе сообщалось, что слухи о крысах-мутантах в московском метрополитене оказались сильно преувеличены. Все дело в крупных особях мадагаскарских тараканов, расплодившихся под столицей по преступной халатности бывших владельцев. В метро насекомые мутировали и обрели способность летать, бросаться на людей стаями и кусать. Московская мэрия уже выслала в подземелье отряд диггеров для ликвидации... Бла-бла-бла...

Сходняк криво усмехнулся, крысотараканы напомнили ему одну историю. Как-то раз он в шутку сказал финдиректору Наталье Карпатской, что хорошо бы было знать, чем сотрудники занимаются во время рабочего дня, а то, как ни зайдешь, все чай хлеблют. Через неделю он случайно подслушал, как в курилке Жанна Швецова нашептывала своей коллеге, что скоро в офисе установят новейшую систему слежения, причем камеры разместят пря-

мо над рабочими столами и даже в туалетах! Понятно, монстры в столичном метро – это наверняка даже не «утка», а просто результат разрухи в головах. Не то услышали, недопоняли, вольно интерпретировали... Сарафанное радио – страшная сила!

Сходняк звонко гыкнул и обратился со словами «уважения» к родителям тех, кто спровоцировал всю эту тараканью ахинею. После чего развернулся и поехал длинным, но менее вредным для душевного здоровья путем.

В кабинете Сходняка дожидался непомерно большой, украшенный золотыми позументами скоросшиватель. Николай развернул его тугие корки, воззрился на два листка текста и понял, что авторство принадлежит Юлии Белоусовой. Сходняк не удивился: Юля работала в продвижении, а значит, любила спецэффекты.

Белоусова выполнила его распоряжение двухдневной давности. Через начальников служб он передал, что каждый сотрудник должен сформулировать и запечатлеть на бумаге перечень своих обязанностей для последующей систематизации и передачи «заветов» в будущие региональные подразделения. Чтобы каждый филиал знал законы внутреннего функционирования компании.

Сходняк не строил иллюзий по поводу ответственности каждого подразделения и особо не надеялся на стройные списки. Но он никак не ожидал, что маркетолог преподнесет ему фотографию своей рабочей недели, перечень выполненных за месяц дел, помпезно резюмировав в финале, что в других компаниях маркетологи выполняют тот же объем работ целой службой. В тугой папке Белоусовой был отчет по рекламному проекту, где Юля боязливо доказывала, что никаких подвзюков с подрядчиком у нее нет и тендер проведен по всем правилам.

В электронной почте Сходняк обнаружил целое эссе на тему «Чем я занимаюсь в компании». Как доходчиво писал Игорь Семеряков, выполняя поручение директора, он предлагает программу реформирования службы продаж. Работник пространно философствовал о том, что служба продаж – единственное не затратное подразделение, поэтому все остальные вспомогательные. В лирическом отступлении автор мягко намекал на необходимость повысить оплату всему отделу.

Не успел Сходняк переварить прочитанное, как в кабинете неожиданно материализовалась Инна Гладышева. Сходняк пригнулся к худшему.

– Николай Евгеньевич, меня увольняют? – Когда Инна волновалась, то бессознательно начинала оглушительно хрустеть суставами пальцев. Казалось, что кто-то давит тараканов.

– Инна, с чего ты взяла?? – неподдельно изумился Сходняк.

– Ну как же, мне сказали, что меня хотят уволить и перед этим я должна составить свою должностную инструкцию, чтобы передать по наследству.

Хруст пальцев уже, как кастаньеты, по нарастающей отбивал ритм.

– Инна, это все бред какой-то. Не пойму, откуда у тебя и у отдела продаж эта информация. Никто тебя увольнять не собирался. Нужно просто описать свои должностные обязанности, я это каждому поручил!

Когда дверь за ней недовольно скрипнула, Сходняк понял, что следующие буревестники не заставят себя долго ждать. Ему уже становилось интересно, какие информационные гримасы готовит день грядущий. Сходняк решил позвонить Алексею Носыреву и проверить его версию. Уж Носырев должен был адекватно понять распоряжение, поскольку слышал его из первых уст.

Алексей Носырев радовал Сходняка недолго. Его трактовка оказалась очень близка к истине. Но коммдир с чего-то решил, что готовится всеобщая реструктуризация фирмы. При этом он обиженно поинтересовался у Сходняка, почему он, не последний человек в «Любо-Дорого & Ко», изолирован от участия в таком масштабном проекте.

– Алексей, я разве что-то говорил про реструктуризацию? – поинтересовался Сходняк. – Вспомни хорошенько.

– А зачем еще вы вдруг решили взяться за должностные инструкции? До этих вещей руки доходят только в таких случаях, – просветил его Носырев.

– Вообще-то я это просил сделать для того, чтобы отослать в Челябинский филиал. Вот и все. Вы с ума все походили?

Носырев напряженно сопел в трубку. Сходняк понял: в «Любо-Дорого & Ко» образовалась информационная пробка.

Сходняк решил идти до конца. Он вышел из кабинета и начал общаться с народом. Он продвигался по коридорам, провожаемый шорохами, шепотками и тревожными взглядами сотрудников. Обстановка заметно накалялась.

Мобильник запел голосом Фредди Меркьюри «The show must go on». Звонил Носырев.

– Николай Евгеньевич, у меня сейчас был один из продавцов Семерякова. Он спросил: правда ли, что вы проводите инвентаризацию активов, потому что решили продать фирму?

Сходняк уже не смеялся. Эпидемия сарафанного радио завладела его фирмой. Если одно небольшое поручение вызвало такую бурю, что может случиться, если он действительно решит провести реструктуризацию?

В предбаннике у выхода было темно. Внезапно из темноты материализовалось бледное лицо. Лицо было печальным. «Привидение», – обреченно подумал измученный окружающим бредом Сходняк. Но при ближайшем рассмотрении хозяином лица оказался Родион Детушкин, свеженанятый директор Челябинского филиала. Он моментально утащил Сходняка в комнату переговоров. Покачиваясь на стуле, спросил, действительно ли филиал решили не открывать, и возмутился, что он только зря уволился с предыдущей работы.

– Я приехал, меня сразу отдел сбыта стал страшить, что в фирме началась реструктуризация, филиал решено ликвидировать, – скорбно уточнил он. – Я хотел обсудить рекламный бюджет, привез кое-что показать. Обратился с бюджетом к Карпатской, но она услала меня к Носыреву, сказала, этим он заведует. Носырев объявил, что рекламой занимается Белоусова, а она не хочет без него принимать решения по бюджету.

Когда Сходняк вернулся к себе, по кабинету бродила тетка в форменном халате и осматривала мебель. Не успел он открыть рот, чтобы проверить реальность видения, как в дверь просунулась голова секретарши.

– Николай Евгеньевич, вы распорядились инвентаризацию всех фондов провести, так это вот работают, – протараторила она.

Сходняк не стал убеждать ее, что не давал такого поручения. Он осознал, что снежный ком, который начал свое движение еще утром, сейчас упал на него всем своим весом. Информационный кризис требовал срочного разрешения.

Задание

1. Выделите структурные элементы коммуникативного процесса.
2. Охарактеризуйте коммуникативные барьеры, затрудняющие общение.

3. Что нужно сделать Сходняку, чтобы наладить эффективную коммуникацию в «Любо-Дорого»?

Деловая игра «Син-обелиск»

Цель — развивать умение работать в коллективе, владеть культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации.

Правила игры

Студенты делятся на 5–6 групп (по 4–5 человек). Группа выбирает наблюдателя, который не вступает в обсуждение, не получает карточек, а старается оценить работу группы на основе инструкции. Основная информация находится на карточках. Карточки распределяются равномерно среди участников, показывать и передавать их нельзя, а только устно сообщать информацию.

Ситуация

Все происходит в древнем городе, который исчез (Атлантида). В нем проживала богиня Онра, которой жители поставили обелиск («Син-обелиск»). Менее чем за 2 недели жители создали его.

Задание

Определить, в какой день была закончена работа.

Информация на карточках

1. Фиолетовый цвет в день недели «Авгаматия» имеет особое культовое значение.

2. Элементарная единица времени в Атлантиде — день.

3. Клястер — это куб со стороной в 1 ярд.

4. Продолжительность рабочего дня 9 квагов.

5. Третий день в неделе — «Авгаматия».

6. В день недели «Мельтеми» не работают.

7. Высота обелиска «Син» — 100 локтей.

8. Работают ли в воскресенье?

9. Четвертый день в неделе называется «Нинильду».

10. Какой стороной вверх обращен «Син»?

11. Ширина обелиска «Син» составляет 10 локтей.

12. «Син» состоит из фиолетовых блоков.

13. В 1 парсанге 3,5 локтей.

14. Обелиск «Син» складывается из каменных блоков.
15. Каждый каменный блок размером в 1 кубический локоть.
16. Соответственно только одна группа работает на строительстве обелиска «Син».
17. В каждой группе работает 2 женщины.
18. Длина обелиска «Син» составляет 50 локтей.
19. Один кваг состоит из восьми йогов.
20. В рабочее время на стройке работает одна группа из 9 человек.
21. У каждого рабочего перерывы в сумме составляют 16 йогов.
22. Один участник каждой группы выполняет ритуальные обязанности и укладкой блоков не занимается.
23. Рабочая неделя состоит из 5 дней.
24. Каждый рабочий укладывает 150 блоков за кваг.
25. День в Атлантиде делится на кваги и йоги.
26. Вторым днем в неделе называется «Нептиминус».
27. Работа начинается в первый день недели «Аква» с начала дня.
28. Первый день недели в Атлантиде называется «Аква».
29. Что такое клястер?
30. Пятый день недели называется «Мельтеми».

Инструкция наблюдателю

1. Какие образцы поведения помогли группе найти решение?
2. Какие образцы поведения мешали группе?
3. Как проходил процесс выделения руководства?
4. Все ли участники группы принимали активное участие?
5. Могла ли группа достичь лучшего результата и какого в частности?

Литература

Основная

1. Келлер К.Л., Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. 12-е издание. СПб.: Питер, 2009.*
2. Басовская Е.Н., Басовский Л.Е. Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2009. <http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=171719>*
3. Королев В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Магистр, 2008. <http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=142204>*

Дополнительная

1. Голубев М.П., Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. <http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=208226>*
2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010.*
3. Малюк В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование. М.: 2010.*
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие для вузов /пер с нем. под ред. И.С. Минко. М.: Высшая школа, 1995.*
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и оперативный маркетинг. СПб.: Питер, 2010.*
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.*
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 2008.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоурн Д. Основы менеджмента. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, 2009.

10. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы. М.: НОРМА, 2008.
<http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=159646>*
11. Секстон Дон. Брендинг 101. Как создать самый ценный актив компании. Минск: Попурри, 2010.
12. Нагапетьянц Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. М.: Вузовский учебник, 2007.
<http://znanium.com/catalog.php?item=bookinfo&book=124825>*

* Указанная литература имеется в библиотеке УрГУПС.

Учебное издание

Гашкова Людмила Вячеславовна
Морозова Ольга Юрьевна

**Основы маркетинга
и менеджмента**

Практикум
для студентов всех направлений подготовки бакалавров
всех форм обучения

Редактор С. И. Семухина
Верстка – Ю. Л. Ракульцев

Подписано в печать 04.03.2015. Формат 60 x 84/16.
Усл. печ. л. 6,3. Тираж 95 экз.
Заказ 70.

Издательство УрГУПС
620034, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66