

Практикум делового человека

Арнольд Вайсман

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА: 10 шагов к успеху

•

СТРАТЕГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: 5 факторов успеха

65.050
В-14



Практикум делового человека

Арнольд Вайсман

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА: 10 шагов к успеху

•

СТРАТЕГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: 5 факторов успеха

Москва

INTER EXPERT *АО „Интерэксперт"*, *„Экономика"*

1995

BUXORO MUHANDISLIK-TEXNOLOGIYA INSTITUTI
ARM
REESTR № 76269
20 y

ББК 65.050
В14

Weissman, Arnold:
Marketing-Strategie: 10 Stufen zum Erfolg / Arnold Weissman. — Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1995
ISBN 3—478—21983—3

Management-Strategien: fünf Faktoren für den Erfolg / Arnold Weissman. — Landsberg / Lech: Verl. Moderne Industrie, 1994
ISBN 3—478—31933—1

Редактор Г.Л.Гуртова
Переводчик И.А.Врублевская

© 1990 Verlag Moderne Industrie AG & Co., Buchverlag, 8910 Landsberg/Lech

© 1992 Verlage Moderne Industrie AG & Co., Buchverlag, 8910 Landsberg/Lech

© Перевод на русский язык, АО "Интерэксперт", 1995

© Составление и оформление, издательство "Экономика", 1995

В $\frac{0605010201—006}{011(01)—95}$

ISBN 5 — 282 — 01829 — 2

Предисловие

Что поможет преуспеть в бизнесе? Только правильно выбранная политика руководства предприятием, включающая стратегии маркетинга и менеджмента. Практика показывает, что лишь *пять процентов* всех предпринимателей разрабатывают свою стратегию, но именно они и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие предприниматели — энергичные и имеющие опыт в планировании производства люди — часто не добиваются максимального успеха из-за того, что распыляют свои силы понапрасну, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше видов продукции и удовлетворить запросы разных типов покупателей. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Это утверждение известно как *стратегия концентрации сил* на решающем направлении. Основную ее идею можно сформулировать так: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее и легче достигает успеха.

Разработка стратегии — большое искусство. Рассматривая различные аспекты такого многостороннего и сложного явления, как маркетинг, автор предлагаемой читателям книги, известный специалист по управлению Арнольд Вайсман разработал свою аналитическую систему. Она включает *10 этапов — шагов*, в нее входят исследования рынков, источников снабжения, действий конкурирующих фирм, а также исследование ситуации внутри собственного предприятия. С помощью анкет и контрольных вопросников читатель может самостоятельно проанализировать расстановку сил и их соотношение на рынке, составить свой план действий.

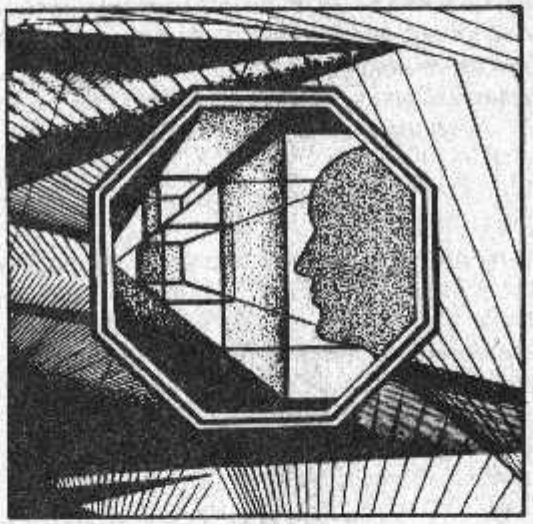
Автор подчеркивает: для успеха необходимо, чтобы анализ сразу же подкреплялся соответствующими действиями. В дополнение к своей аналитической системе он предложил модель управления, в которой раскрываются профессиональные стадии менеджмента и определены *5 факторов успеха* в этой области.

Российские издатели включили в одну книгу связанные друг с другом части: "Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху" и "Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха", выходившие на языке оригинала как отдельные книги. Это связано прежде всего с тем, что логически они дополняют друг друга, являясь по сути единой концепцией преуспевания в бизнесе. Порой в тексте встречаются заимствования. Чтобы избежать повторов, введены соответствующие отсылки.

Отличительной чертой книги является ее доступность, реализация предлагаемых процедур не требует специальных знаний, а только методичности выполнения заданий и достаточной информированности. Изучение книги поможет читателю создать свою, индивидуальную модель управления. Того, кто только начинает познавать тонкости предпринимательства, она научит, как от простого обмена услугами прийти к индивидуальности, неповторимости, а значит, и к успеху.

Арнольд Вайсман

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА: 10 шагов к успеху



Arnold Weissman

Marketing-Strategie:
10 Stufen zum Erfolg

Перевод выполнен по изданию:
Weissman, Arnold:
Marketing-Strategie: 10 Stufen zum Erfolg/Arnold Weissman. — Landsberg / Lech: Verl. Moderne Industrie, 1995
ISBN 3—478—21983—3

Перевод с немецкого Н.А.Врублевской

© 1990 Verlag Moderne Industrie AG & Co., Buchverlag, 8910 Landsberg/Lech

© Перевод, АО "Интерэксперт", 1995

© Оформление, издательство "Экономика", 1995

Маркетинг: или почему успех имеет вид спирали?

Существует много книг и статей, в которых указывается тот или иной путь к гарантированному успеху. Я бы не хотел оказаться в этом ряду, просто приглашаю вас поразмышлять о причинах успеха различных руководителей.

В науке есть два основных пути систематического анализа соотношения вещей. Один — от формулирования гипотезы через цепь логических рассуждений к созданию стройной теории. Другой — через наблюдения, анализ накопленного опыта к выявлению структуры или закономерности. Я пошел по второму пути.

☞ Виток 1: Причина успеха

Движение к успеху в маркетинге происходит *по спирали*. В центре спирали находится проблема. От того, насколько правильно выявлена проблема, т.е. выбран центр, решающим образом зависит, к какому результату, положительному или отрицательному, в конечном итоге приведут ваши усилия. Этот центр можно охарактеризовать также как "*эффективный дефицит*" — сильнейшая неудовлетворенная потребность, существующая на рынке. Ваша задача — найти ее и определить, что именно вы можете сделать для ее удовлетворения.

⇨ **Только то предприятие добивается успеха, которое удовлетворяет главную потребность своих клиентов лучше, чем его конкуренты.**

Каким образом выявлена эта потребность: в результате систематического анализа рынка или интуитивно — не имеет значения. Но определяет ее лишь тот, кто глубоко вникает в проблемы рынка. Следовательно, *маркетингом называется целенаправленный поиск*

проблем, или "дефицита". Решению этой задачи необходимо подчинить деятельность всего персонала своего предприятия.

Виток 2: Сконцентрироваться на существенном

Итак, основная проблема найдена. *Теперь ее надо решить лучше, чем все остальные.* Естественно, это легче сказать, чем сделать. Предприятие не может превзойти своих конкурентов по всем направлениям сразу. Высокая активность всегда связана *с концентрацией сил*. У Ли Якокки есть выражение: "У нас только одна амбиция — быть лучшим на рынке".

Сосредоточившись на чем-то одном, человек может достичь, казалось бы, невероятного (именно так ставятся спортивные рекорды). Для этого необходимы внутренняя собранность и постоянное совершенствование своих способностей. Шанс есть у каждого. Точно так же, сконцентрировав усилия на удовлетворении выявленных потребностей своих клиентов и построив на этой основе стратегию маркетинга, вы добьетесь успеха. Чем насущнее проблема, тем сильнее действие данного правила.

В этом собственно и состоит основная задача управления предприятием, потому что концентрация усилий на той или иной проблеме, существующей на рынке, означает не что иное, как постоянное совершенствование и обновление деятельности.

Итак. Значительный успех гарантирует только концентрация сил на лучшем решении важнейшей проблемы. Делайте то, что вы делаете лучше всех.

Фирма АЛДИ поставила цель: предлагать продукты питания хорошего качества по низкой цене. На это была направлена вся стратегия маркетинга. Потребность в качественном и недорогом продовольствии, конечно, существовала и до появления фирмы АЛДИ на рынке, но лишь она смогла сконцентрировать свои усилия на ее удовлетворении. Основанная в 60-е годы, эта фирма сейчас имеет годовой оборот около 18 млрд марок.

Рынок всегда реагирует на лучшие решения имеющихся проблем. Благодаря концентрации сил удается расширить предложение товаров или услуг, а затем начинает расти и спрос на них. Повышенный спрос на вашу продукцию улучшает ваше положение

на рынке. Рост прибыли показывает правильность выбранного вами способа решения проблемы. Ваши преимущества растут. *Спираль* приходит в движение.

Если увеличивающуюся прибыль вы вкладываете в дальнейшее расширение производства, то увеличиваются и ваши стратегические преимущества, а росту объема продаж в данном случае почти нет границ. Подобное можно сравнить с цепной реакцией. Так создаются предпосылки для длительного успешного развития.

Может ли такое развитие продолжаться бесконечно? Конечно, нет. Потребность выступает только как фактор, определяющий действие. И пока, как в случае с фирмой АЛДИ, существует значительная потребность покупать продукты питания хорошего качества по низкой цене (а предприятие все свои усилия обращает на поиск решения этой проблемы), этому предприятию гарантировано дальнейшее развитие.

Концентрация на основной проблеме позволяет, как правило, найти лучшее решение. Однако этого недостаточно для достижения успеха. Нужно еще одно — очевидная компетентность. Рынок должен знать, что ваше решение проблемы обдуманно и превосходит решение проблемы вашими конкурентами. Покажите в вашей информации о фирме, в вашей рекламе, в вашем облике предприятия — повсюду, что эту проблему вы решаете лучше, чем другие.

Виток 3: Быть компетентным

На приведенном ниже рисунке показаны эти три условия.

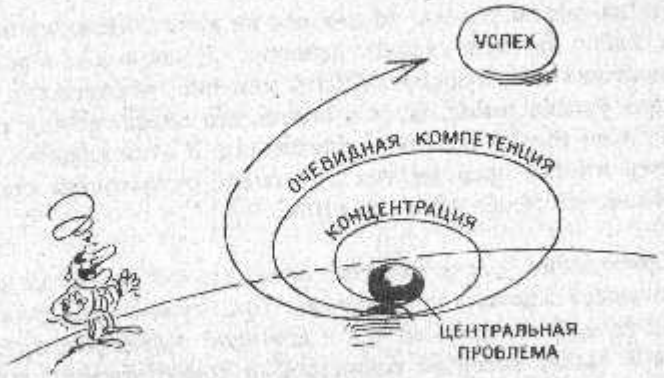


Рис. 1. Спираль успеха

Процесс может протекать в противоположном направлении, превращаясь в порочный круг. В этой связи интересно исследование, проведенное Питерсом и Уотерменом на лучших американских предприятиях*. Они пришли к выводу, что преуспевающее предприятие имеет высокую культуру производства. С этим утверждением нельзя не согласиться.

Однако чем объяснить, что сегодня, спустя несколько лет после исследования, некоторые предприятия оказались в трудном положении? Так быстро изменилась культура производства? Я думаю, что дело в чем-то другом.

Во время проведения исследования эти предприятия решали одну или несколько проблем рынка лучше своих конкурентов.

Развиваясь по спирали, успех влечет за собой новый успех — это действует почти как магнит. Однако потребности на рынке сегодня изменяются быстрее, чем когда-либо. И если преуспевающие ранее предприятия столкнулись сегодня с проблемами, то вероятнее всего потому, что для современных условий рынка их решения проблем оказались не столь эффективны, как в момент проведения исследования.

Непрерывные изменения рынка являются его нормальным состоянием. Но именно в этом наряду с шансами на успех таится и риск. Кому не удается приспособиться к этим изменениям, тот попадает в трудное положение.

Когда мы достигаем успеха, то для нас не имеет, казалось бы, значения, найдено ли было удачное решение случайно или в результате систематической проработки. Но, конечно, вероятность долговременного успеха выше, если в основе его определенная система действий, а не только талант руководителя. В этом главная причина, почему многие предприятия при смене руководства сталкиваются с большими проблемами на рынке.

⇨ Естественно, для разработки оптимальной стратегии необходимо учитывать множество факторов. Так, нужно непрерывно *исследовать изменения той среды, в которой действует предприятие*. Важна также *система контроля за конкурентами*, в публикациях она известна как система информации о поведении конкурентов, представляющая собою гораздо больше, чем простой сбор данных. Необходимо постоянно *анализировать собственную деятельность*, отвечая при этом на вопрос:

⇨ **Что больше всего препятствует в данный момент увеличению прибыли по нашей целевой группе?**

Естественно, вам необходима ясно сформулированная цель. Каждый организатор знает это, но далеко не всегда реализует.

> Успех — это мера и степень достижения цели.
> Харди Вагнер

Согласны ли вы с этим высказыванием? Справедливо также и обратное утверждение: *без цели нет успеха.*

☐ Резюме

Если вам удается путем концентрации на решении какой-либо проблемы и благодаря очевидной компетенции в этом вопросе удовлетворить одну из признанных в качестве основной потребностей рынка лучше, чем конкурентам, успех вам обеспечен. Цель этой книги — показать, используя практический опыт многих фирм, как можно разработать стратегический план для своей деятельности и для деятельности своей фирмы.

* В русском переводе: Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. (*Примеч. пер.*).

Система 10 шагов

Моя концепция построена по модульному принципу. Она состоит всего из 10 шагов. Используя ее с учетом конкретных условий и целей вашей деятельности, вы сможете создать свою индивидуальную концепцию маркетинга.

Шаг 1. Здесь вы разрабатываете образ предприятия и концепцию коммуникаций, а также философию предприятия. Авторы упоминавшегося бестселлера "В поисках эффективного управления" Питерс и Уотермен пришли к выводу: преуспевающие фирмы не только обладают высокой культурой, но и создают для себя определенный идеал, который известен как сотрудникам, так и на рынке.

Сделать это вам поможет апробированный практикой комплекс контрольных вопросов. Тем самым вы закладываете фундамент успешной деятельности.

Шаг 2. В центре внимания находится анализ внешней среды. Мы живем во время быстрых изменений. Методы, применявшиеся вчера, не гарантируют успеха завтра. Изменение внешней среды не только таит в себе риск, но и предполагает значительные шансы. В дальнейшем на основании многочисленных примеров вы уясните, как сильно среда влияет на успех предприятия. Изучив вторую главу книги, заведите рабочий блокнот, в который занесите уже имеющиеся у вас данные, и делайте такие записи регулярно. Благодаря этому вы сможете заранее определять свои шансы и степень риска.

Стратегия маркетинга предполагает изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Это — следующий шаг.

Шаг 3. Анализ конкурентов. Только с помощью системной информации о поведении конкурентов возможно защитить ваше

предприятие на длительный срок от их наступления. Маркетинг — это не только ориентация на клиента.

Приведенные далее вопросники помогут вам построить систему информации о конкурентах, приспособленную к нуждам вашего предприятия.

Шаг 4. Анализ потребителей. Только тот, кто в течение длительного времени лучше удовлетворяет запросы целевых групповых потребителей, имеет право на длительное существование на рынке. Поэтому главное в "анализе потребителей" — поиск нерешенных или пока плохо решенных важных для них проблем.

На данном этапе требуется систематически изучать потребительский потенциал своего рынка и запросы соответствующих целевых групп потребителей. При этом вы получаете конкретную информацию о потребителях вашей продукции, пригодную для непосредственного использования. Но для того чтобы разработать действенную стратегию маркетинга, необходимо также анализировать с учетом данных о состоянии рынка сильные и слабые стороны своего предприятия.

Шаг 5. Анализ собственной ситуации. Здесь нужно ответить на следующий важнейший вопрос: *"Что нам мешает в данный момент удовлетворить потребности наших клиентов лучше, чем конкурент?"* При анализе вам предстоит пройти 15 этапов независимо от отрасли и величины фирмы. Полученное в результате анализа представление о ситуации на собственном предприятии создает возможность управлять предприятием на более высоком уровне.

Как видно из сказанного выше, шаги 1—5 связаны преимущественно с анализом.

Шаг 6. Определение позиции на рынке. Это переход к практическому применению вашей стратегии. Имеющиеся аналитические данные помогут определить позицию предприятия на рынке. От того, насколько компетентно вы действуете на этой стадии, решающим образом зависит успех на рынке.

Здесь также формируется ориентация на перспективные направления в развитии рынка. Исходя из анализа ключевых факторов,

действующих на рынке, и собственного стратегического потенциала, вы можете сформулировать основы своей стратегии маркетинга.

⇨ **Шаг 7. Формулирование цели.** Для этого вам необходимо научиться пользоваться хорошо зарекомендовавшими себя на практике рабочими формулярами. Формулирование конкретной и мотивационной цели в письменном виде создает основу для четкой ориентации вашего предприятия. Однако планы, цели и концепции реализуются людьми.

⇨ **Шаг 8. Обеспечение наглядности.** В разделе, посвященном этой проблеме, показаны возможность формирования связей и методы целенаправленного изменения поведения.

⇨ **Шаг 9. Это собственно стратегия маркетинга.** Здесь реализуется задел, созданный в процессе большой подготовительной работы. На основе обработанных данных и разработанных концепций можно начать оперативное маркетинговое планирование, прежде всего годовое. Намечаете комплекс мероприятий для осуществления и краткосрочных планов. Вырабатываете меры в области реализации политики сбыта.

⇨ **Шаг 10. Маркетинговый контроллинг.** Используя принятую концепцию, основываясь на разработанных планах, вы длительное время концентрируете свое внимание на неудовлетворенных потребностях рынка, что позволяет максимально использовать свой потенциал и добиться успеха!

Я желаю вам при работе с моей концепцией необходимого для этого терпения, а также радости!!!

Шаг 1: Образ предприятия — культура предприятия

Такие понятия, как образ, культура, этика, философия и облик предприятия, преобладают в настоящее время в дискуссии по менеджменту. Что собственно заключено в этих понятиях?

1.1. Образ предприятия

> Образ есть конкретное, образное представление, которое позволяет понять смысл и цель деятельности предприятия всем его сотрудникам и общественности.

Каждому, очевидно, известно выражение: "Ты есть то, что ты думаешь". Для менеджмента это означает необходимость создать четкую, ясную картину предприятия, как внутреннюю, так и внешнюю, т.е. как для его сотрудников, так и для потребителей продукции.

⇨ Чем яснее цель, тем больше вероятность ее достичь.

> ⇨ Мотивация сотрудников в значительной степени зависит от качества цели и от того, как она представлена.

В постоянно изменяющемся мире образ фирмы должен символизировать ее стабильность и надежность. Известно, что краткосрочные, традиционные цели уже не позволяют добиться устойчивости на рынке. Постоянно возрастает роль в руководстве фирмой долговременной цели и ее представления. Именно таким путем, а не приказами возможно консолидировать интересы и цели персонала фирмы.

Необходимо ясное, четкое представление долговременной цели всеми, а не соглашение узкого круга лиц.

> Образ предприятия определяется тактикой!

☞ Формирование образа предприятия обеспечивает следующие *преимущества* при управлении его деятельностью.

Складывается *механизм регулирования стрессовых ситуаций*. При разработке положительных и отрицательных сценариев на будущее успешно оцениваются последствия реализации этих сценариев для предприятия. Укрепляется "иммунная" система предприятия — система его защиты от кризисных ситуаций, атмосфера на предприятии становится более человечной и доброжелательной. Благодаря осознанию образа предприятия его сотрудниками появляются основанные на этических принципах смысл и цели его деятельности. На основании этого можно уже формировать представление о его идеале.

Образ способствует укреплению *чувства коллектива*. Последнее в свою очередь является основой для создания определенной стабильной культуры предприятия, формирования представления о нем как об организации с высоким уровнем ответственности перед потребителем.

⇨ Сформулируйте цель для вашего ипредприятия. Каков в вашем представлении *желаемый образ* предприятия? Каким вы представляете ваше предприятие в 2000, 2100 годах?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

> Итак, одна из существенных задач состоит в том, чтобы разработать *образ* и *философию* вашего предприятия.

1.2. Идеальный образ и основные принципы деятельности предприятия

Сотрудники, осмысливая миссию, цели своего предприятия и собственную роль в их реализации, могут представить себе предприятие в идеале. Но для этого необходимо довести до сведения каждого принципы деятельности предприятия.

Приведенные ниже вопросы должны помочь выработать идеальный образец и руководящие принципы для вашего предприятия.

Вопросник 1: Идеальный образ предприятия

1. Существует ли идеальный образ вашего предприятия?

( ) *да*
( ) *нет*

1.1. Если да, опишите его.

_____
_____
_____
_____
_____

1.2. Зафиксирован ли идеальный образ письменно и известен ли он сотрудникам?

- *да*
- *нет*

1.3. Согласуется ли этот образ с существующей культурой руководства?

- *да*
- *нет*
- *частично*

2. В чем смысл и цель деятельности вашего предприятия?

_____
_____
_____

SUXORO MUHANDISLIK-TEXNOLOGIYA INSTITUTI
A.R.M
REESTR № 46168
2015 y

3. Каким должно быть отношение сотрудников к идеальному образу предприятия?

4. Что конкретно нужно сделать, чтобы стимулировать такое отношение?

1.3. Индивидуальность и имидж предприятия

Концепция индивидуальности предприятия — Corporate Identity (CI) — предполагает два взаимосвязанных целевых направления:

создание целостного представления о предприятии у его внешнего окружения;

формирование и развитие у сотрудников чувства коллектива.

Именно так достигается *индивидуальность предприятия*, т.е.его своеобразие, неповторимый внешний облик.

При этом центральным моментом является создание целостного представления о предприятии у его внешнего окружения. Осознание сотрудниками себя как единого коллектива рассматривается как сопутствующий эффект.

> Когда внешнее представление о вашем предприятии совпадает с представлением о нем сотрудников, меры по формированию индивидуальности фирмы, а значит, и сама деятельность фирмы будут эффективны.

Между понятиями "индивидуальность предприятия" и "имидж предприятия" существует тесная взаимосвязь.

▽ Попытайтесь ответить на следующие вопросы об имидже вашего предприятия.

Вопросник 2: Индивидуальность предприятия и представление о нем

1. Как вы представляете себе имидж вашего предприятия?

2. Каков имидж вашего предприятия на рынке?

На чем основываются ваши ответы?

( ) *на данных рынка*
( ) *на субъективной оценке*
( ) *на прочей информации.*

3. Какие решающие факторы влияли или влияют на ваше представление о вашей фирме?

4. Опишите, как воспринимается идеальный имидж вашего предприятия различными целевыми группами (потребителями, банкирами, поставщиками, сотрудниками).

5. Какие конкретные шаги вы предпринимаете для того, чтобы достичь такого имиджа?

1.4. Культура предприятия

Мы живем, как уже говорилось, во времена быстрых и часто непредвиденных изменений. В связи с этим возникает потребность в стабильных ценностях и нормах, таких как культура предприятия.

> Под культурой предприятия понимаются нормы и ценности, устоявшиеся на предприятии.

Уже при обсуждении стратегических возможностей культура и философия предприятия должны приниматься во внимание. Как утверждают Питерс и Уотермен, признаком преуспевающего предприятия является то, что его сотрудников объединяют приверженность указанным нормам и ценностям. По их мнению, такие факторы в сегодняшней практике менеджмента, как культура предприятия, стратегия руководства и система управления, определяют успех предприятия в не меньшей степени, чем мотивация кадров, интеллектуальный капитал, стиль руководства.

☞ Сложившаяся культура предприятия может быть результатом только опосредованного управления поведением сотрудников. Строгое распределение обязанностей и/или контроль не могут привести к желаемому результату.

> Традиционная, складывающаяся годами, развитая культура предприятия сильнее, чем его физические возможности, и трудно поддается копированию.
> В будущем эффективными станут те фирмы, которым удастся создать долговременные конкурентные преимущества благодаря культуре управления.

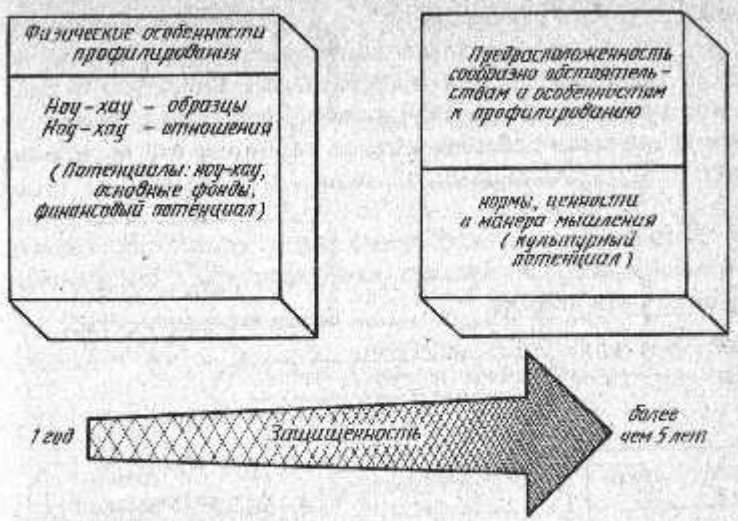


Рис.2. Защищенность во времени различных основ предпринимательской деятельности

Культура управления:

играет определяющую роль при преодолении трудностей, возникающих на фирме;
выступает как ключевой фактор в стратегическом руководстве;
является важнейшим инструментом менеджмента;
является ориентиром для отдельных сотрудников.

1.5. Коммуникация предприятия — основа вашего успеха

Что такое коммуникация предприятия?

Коммуникация предприятия служит для перенесения созданного вами идеального образа фирмы на практику (во внутренней и внешней среде). Она образует стратегическую основу для всех ваших действий: от выбора фирменного знака до оформления помещений фирмы, от вашей "телефонной визитной карточки" (подра-

зумеваемая работа секретариата) до классической рекламы. Предприятие, так же как и человек, запоминается в том случае, если о нем складывается целостное представление. Все действия предприятия воспринимаются его окружением сознательно или бессознательно. И все ваши действия влияют на его имидж, хотите вы того или нет.

В связи с этим необходимо иметь концепцию коммуникации (связей), которая поможет вам управлять и формировать облик вашего предприятия.



Рис. 3. Коммуникация предприятия

▽ **Что является целью коммуникационных связей вашей фирмы?**

Итак, вы хотите создать определенный имидж своему предприятию. Еще раз для уточнения: ваш имидж — это общее представление (правильное или ложное), которое имеют о вас отдельные лица или общественные группы. Имидж у вас есть всегда, хотите вы этого или нет.

Чтобы сохранить или получить положительный имидж, необходимо четко представлять себе, каким он должен быть.

Приведенная ниже схема помогает представить себе путь создания желаемого имиджа.

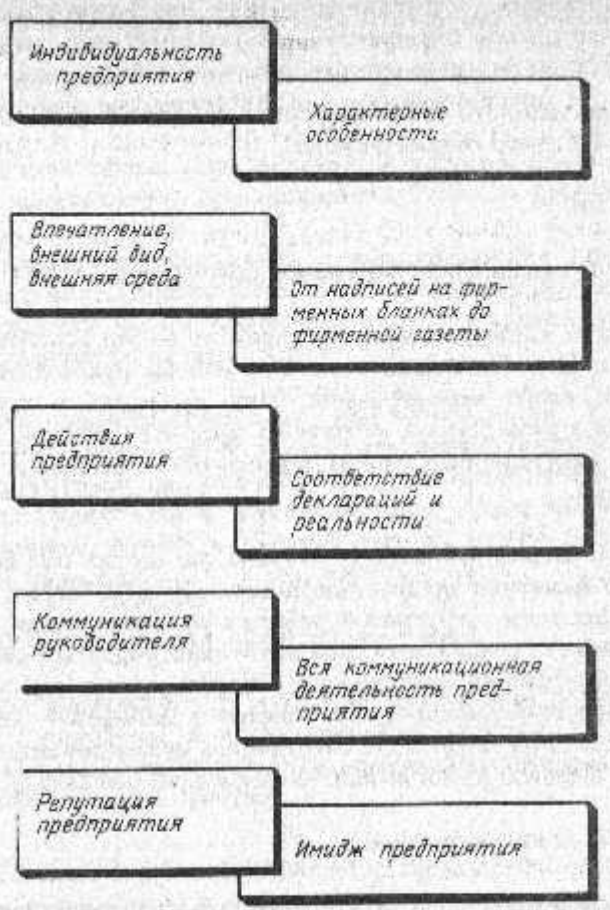


Рис. 4. Цель коммуникации предприятия

СТОП Сформулируйте ваш идеал имиджа предприятия как можно конкретнее:

1.5.1. Возможные результаты вашей коммуникационной стратегии

Стоит ли вкладывать так много денег и уделять столько времени созданию внешнего облика фирмы?

Я думаю: да!

Результат 1: повышенная мотивация сотрудников

Человеческий капитал вашего предприятия — это решающий фактор успеха. Нередко можно услышать жалобы руководителей, что сотрудники слабо мотивированы. При прогнозах о тенденциях увольнения в ряде случаев исходят из того, что примерно 50 % сотрудников потенциально готовы заявить об уходе практически на всех уровнях.

Разумеется, цифры эти доказать трудно, но все же они более чем достаточно выявляют общую тенденцию. Причина такого положения — в желании сотрудников работать на предприятии, где они могли бы полнее реализовать свой потенциал, гордиться своим участием в деятельности предприятия. Например, есть разница, производить просто автомобили или "творить у Даймлера". Так, какое же воздействие на мотивацию сотрудников оказывает отличная репутация и первоклассный имидж? Утверждаем: решающее!

Результат 2: привлекательность

Привлекательность — это не что иное, как сила притяжения. Положительный имидж притягивает все окружение фирмы, будь то потенциальный сотрудник или представитель прессы. Чем ярче образ фирмы, тем она больше привлекает к себе внимание.

Результат 3: отражение нападения

В настоящее время фабрики строятся быстрее, цикл освоения новой продукции становится все короче, колесо конкуренции вращается все с большей скоростью. И при всех этих изменениях только хороший имидж сохраняется дольше. И дело не в том, как долго сохранится имидж вашего предприятия: пять или семь лет. Имидж фирмы может защитить ее, как оборонительный вал, от "нападения" и "вторжения". Такие предприятия, как "Даймлер-Бенц", IBM, "Никсдорф", ежедневно подвергаются атакам, но благодаря своему имиджу сохраняют место на рынке. И само собой разумеется, что при соответствующем имидже можно уверенно воздействовать на установление цен.

Нет ни одной сферы производства, в которой мы могли бы с полным правом судить об отношениях "цена — производство".

Как, например, мы оцениваем результаты своего страхования? Сделать это можно только тогда, когда произойдет несчастный случай. В сущности мы все покупаем имидж страхования, во всяком случае большинство из нас.

Ли Якокка однажды сказал, что при возрождении "Крайслера" сложнейшей проблемой было убедить покупателей в том, что фирма, у которой они должны приобрести автомобиль, завтра еще будет существовать. Таким образом, кроме вопроса своего существования, фирме в первую очередь нужно было решить вопрос ее имиджа.

Результат 4: предварительная продажа товара

Компания "Даймлер-Бенц" в течение длительного периода продавала не автомобили, а время поставки. Основой здесь был ее имидж. Хороший имидж является решающим фактором для предварительной продажи продукта.

> Сотрудники внешней службы сбыта не должны появляться перед своими клиентами как непрошенные гости, реклама берет на себя эту часть процесса сбыта.

> Путь — это важно!

⇨ Вы должны идти собственным путем. Этот путь долог. Осуществление концепции коммуникаций фирмы требует длительного времени. Ведь она должна охватывать все сферы деятельности вашего предприятия.

Итак, не торопитесь, поскольку и в процессе формирования коммуникаций предприятия предполагаются анализ, планирование, разработка стратегии, а затем ее реализация. Само собой разумеется, что на этом пути вам потребуется помощь извне. Но никто со стороны не может знать ваше предприятие лучше вас. Выбор пути развития вашего предприятия — процесс творческий. Постарайтесь в любом случае использовать свои шансы.

1.5.2. Ваша концепция коммуникации в целом

Рассмотрим ступени коммуникации.

Ступень 1: управление сбором информации

На этой ступени производится персональный опрос всех лиц, принимающих решения на вашем предприятии. Как правило, здесь рекомендуется привлекать и внешних консультантов для сбора сведений, оценки, а также для интерпретации данных.

При персональном опросе наряду с другими вопросами следует *обязательно выяснить:*

- личное представление сотрудника о предприятии;
- известное опрашиваемому представление о предприятии, сложившееся у общественности;
- желаемый образ предприятия (= целевой имидж).

Цель опроса заключается в том, чтобы установить:

- фактическое положение фирмы;
- ее желаемое положение;
- совпадения и отклонения.

Только анализ различных оценок деятельности фирмы делает данное исследование ценным.

Ступень 2: анализ целевых групп

В процессе опроса и дискуссии вы узнали, какое представление о предприятии сложилось у общественности.

Но у вас нет гарантий, что выявленная картина *соответствует реальности.* Поэтому совершенно необходимо провести опрос целевых групп. Таким опросом должны быть охвачены по крайней мере:

- потребители;
- потенциальные клиенты;
- лица, влияющие на формирование общественного мнения (например, представители средств массовой информации).

Кроме того, рекомендуется по возможности узнать мнение:

- представителей финансовых кругов;
- политиков (в зависимости от обстоятельств).

Естественно, как и весь план исследования, это зависит от индивидуальных запросов вашего предприятия. В каждом случае рекомендуется поручать их осуществление определенному подразделению (институту).

Ступень 3: разработка основных направлений деятельности предприятия

Предлагаемый ниже план предусматривает этапы разработки основных принципов деятельности предприятия.

Этапы:		Группы:
Этап разработки (примерно 4–6 стадий), эскиз, предварительные выводы	1	Разработчики и правление
Этап согласования, пробное обсуждение	2	Разработчики и правление
Этап голосования, „Экзамен на прочность"	3	Высший руководящий состав
Формулирование окончательной редакции	4	Разработчики
Представление проекта, контрольное заседание, заключительное утверждение	5	Все руководители и все сотрудники
Внедрение и контроль, правила практического осуществления	6	Руководитель управления
Программа коммуникаций, сопутствующие коммуникационные мероприятия	7	Внутренние (внешние) целевые группы

Рис. 5. Поэтапный план разработки принципов деятельности предприятия

Разумеется, эту общую схему необходимо адаптировать индивидуально для каждого предприятия.

☞ Ступень 4: ваша стратегическая концепция к условиям и целям конкретного предприятия

Пройдя ступени 1 — 3, вы можете сравнить разработанный вами образ фирмы с тем, какое представление о ней сложилось на рынке. Только если между ними нет различий, вы можете дальше работать над вашей концепцией. Для этого всегда необходимо сформулировать *в письменном виде* цели вашей концепции, распределить их соответственно приоритетам и учитывать при целевом планировании.

Вот *примеры* таких целей:

- повышение степени известности в течение установленного периода на x%;
- изменение данных об имидже предприятия в соответствии с центром тяжести (области компетенции);
- повышение компетенции в определенной частной области в соответствии с общей стратегией маркетинга.

Для стратегии коммуникаций нужно четко определять *целевые группы*, на которых вы хотите сконцентрироваться.

Разрабатывается и план *конкретных практических мероприятий*, к которым, например, относятся:

- изменение внешнего облика фирмы;
- целевая реклама предприятия (план распространения рекламных материалов);
- публичные выступления, мероприятия по работе с общественностью;
- составление бюджета и определение сроков;
- определение приоритетов.

▽ Теперь, пожалуйста, напишите ваш план действий.

Составляя такой план, старайтесь создать как можно более широкую базу для вашей концепции. Избегайте выполнения отдельных решений; чем солиднее база, тем больше шансов у вашей концепции.

☞ **Ступень 5: творческая реализация**

Работа на данной ступени проводится с привлечением внешних специалистов. На базе вашей стратегической концепции в результате обсуждения формулируются четкие задания, предусматривающие и необходимое свободное пространство для творчества. Очевидно, кто-то вас будет убеждать, что наличие таких заданий лишь стесняет творчество. При разработке стратегической концепции речь шла о том, "что делать?", на данном этапе ставится вопрос: "как делать?" Здесь действует правило: большая часть руководящего состава должна участвовать в запланированных мероприятиях. Это обеспечивает солидную поддержку концепции.

☐ **Выводы по шагу 1**

На данном этапе вы самостоятельно разрабатывали концепцию коммуникаций предприятия. Опираясь на идеальный образ, философию, культуру вашей фирмы, вы сформулировали основные направления (принципы) деятельности предприятия. Все это в решающей степени поможет вам при построении долгосрочной стратегии коммуникаций.

На основе разработанного алгоритма (плана) вы определили отдельные фазы долгосрочной стратегии. Она послужит ориентиром при выработке общей стратегии маркетинга фирмы.

▽ *Наш перечень мероприятий по шагу 1: Образ предприятия (культура предприятия)*
Мы будем делать следующее:

Шаг 2: Анализ внешней среды

Времена больших изменений всегда являются и временами великих предпринимателей. Сегодня мы переживаем именно такое время. А потому методы вчерашние или сегодняшние отнюдь не гарантируют успех завтра.

> Каждые семь лет удваивается объем знаний в мире. Ежедневно публикуются тысячи научных статей и множество другой информации. И этот процесс в последующие годы усилится.

☞ Как можно выделить те изменения, которые имеют для нас наибольшее значение?

По моему мнению, есть только одна возможность: *нужно сосредоточиться на самом существенном.* И здесь хорошим подспорьем *может стать аналитический блокнот менеджера.* Рекомендую взять обычный ежедневник и вести в нем своего рода банк данных по следующим шести разделам:

1) экономическое окружение;
2) технико-технологическое окружение;
3) правовое окружение;
4) политическое окружение;
5) экологическая среда;
6) прочие условия.

Вы создаете себе возможность систематизировать всю поступающую новую информацию. Разумеется, в своем личном деловом архиве необходимо придерживаться такой же систематики, потому что аналитический блокнот задуман только как промежуточный накопитель.

Поясню на примере важность учета изменений в окружающей среде для решения конкретной проблемы.

В Германии на протяжении уже нескольких лет непрерывно уменьшается численность населения. Одновременно число домашних хозяйств возрастает, и даже в значительной мере.

Это объясняется тем, что увеличивается число одиноких людей или маленьких семей, состоящих из двух человек. Но ведь у домашних хозяйств, которые ведут один-два человека, совершенно иная шкала потребностей, чем у большого домашнего хозяйства. В маленьких хозяйствах не тратят много времени на приготовление пищи и на другие хозяйственные дела. Не нужно обладать богатой фантазией, чтобы предвидеть, что в результате подобных структурных изменений возможен бум в производстве полуфабрикатов, готовых блюд, а также специальных технических средств, например микроволновых печей. Таким образом, изменение среды предоставило совершенно новые возможности, которые были предугаданы.

> Как, однако, выявить, какая тенденция для вашего предприятия или вашей отрасли является наиболее важной?

При получении большей части информации вам сразу может быть ясна ее ценность. Малозначащую информацию следует отправлять в мусорную корзину. Все другие данные вы собираете и знакомите с ними ваших коллег, как уже предлагалось ранее.

2.1. Экономическое окружение

Задайте себе, пожалуйста, следующие вопросы:

Вопросник 3: Экономическое окружение

- *На чем основывались ваши успехи на рынке в прошлом?*

- *Что было основной причиной неудач?*

- *Какие серьезные изменения на рынке можно ожидать в последующие 5—10 лет (например: новые технологии, смещение проблем)?*

- *Какие последствия на вашем предприятии имеет изменение количества рабочего и увеличение свободного времени?*

- *Какие изменения в системе ценностей потребителей (осознание экологических проблем, растущая ценность фактора времени, изменение роли женщины в экономике, ориентация на получение новых жизненных впечатлений, стремление к индивидуализации) возможно использовать?*

- *Можно ли использовать возрастающее значение информации (например, оказывая посреднические информационные услуги)?*

- *Какие особенности в развитии торговли играют для вас важную роль (изменение форм организации производства, тенденция на специализацию рынков и т.д.)?*

2.2. Технико-технологическое окружение

Технологическое развитие всегда было классическим примером воздействия изменений окружающей среды на предприятия и общество. Без сомнения, это сохранится и в будущем. Никогда прежде в истории человечества изменения в этой области не происходили столь стремительно. И как результат: циклы жизни продукта становятся короче, спираль развития раскручивается все быстрее.

Что же теперь делать для того, чтобы не потерять ориентир в этом водовороте событий? Ответ может быть только такой. Вы должны превзойти ваших конкурентов в планировании (мысленном предвидении будущих событий). У кого будет лучшая информация о будущем развитии и тенденциях? Наверняка у того, кто в большей степени сконцентрируется на этих проблемах и будет интенсивно использовать результаты футурологических и других исследований по тенденциям развития.

Информация о будущем развитии вашего окружения является для вас вопросом выживания. Только тот, кто занимается сегодня проблемами будущего, может предложить правильные решения с учетом требований рынка. Студенты, которые уже сегодня благодаря дополнительным занятиям и дальнейшему самосовершенствованию (изучению иностранных языков) готовятся к условиям рынка завтра, определяют свое развитие сами. Остальные же "сойдут с лыжни".

Я считаю, что к неотложным задачам руководящих кадров относится овладение информацией о развитии, ожидаемом в будущем. Предприниматель должен сделать все для того, чтобы не только получить информацию, необходимую для развития предприятия, но и довести ее до сотрудников, оценить и практически использовать.

Я предвижу, что многие скажут: "Когда же я должен заниматься еще и этим, я и так чрезмерно перегружен!" Я вам отвечу. Дело не в том, когда вы проведете обсуждение и анализ информации о состоянии окружающей среды: в этом месяце или следующем, — но затягивать с этим не следует, иначе может оказаться уже поздно.

Мой совет: отдайте уже сегодня приоритет анализу окружения. Установите срок, к которому вы сформируете предложения о ваших будущих мероприятиях в этой области.

Кто распознает проблему первым, тот имеет лучшие предпосылки для того, чтобы быть первым в ее решении. Кто решит основную проблему своего окружения с большей гарантией, тот обеспечит достижение своего успеха.

2.3. Правовое окружение

На все наши мероприятия (в особенности в области маркетинга) в возрастающей мере влияет правовое окружение. Сегодня вряд ли можно начинать рекламную кампанию без посещения адвоката.

Отвечая на следующие вопросы, попытайтесь, пожалуйста, определить, какое значение имеет правовой аспект для вашей будущей стратегии.

- *Какие специальные законы являются важными для вашего сектора рынка?*

_____
_____
_____
_____

- *Регулярно ли вы следите за изменениями в законодательстве, чтобы оценить возможные шансы и риски?*
- *да*
- *нет*

- *Какова роль усиления ответственности изготовителя для торговых предприятий, а также для вас?*

_____
_____
_____
_____

- *Возможно ли существование вашего предприятия при несчастном случае с вами (завещание о наследовании)?*

2.4. Политическое окружение

Структурные связи нашего мира окружения непрерывно усложняются. В связи с возрастающим влиянием средств массовой информации (спутники, совещания, проводимые через видеосистему, и т.д.) происходят процессы, которые в будущем должны непременно учитываться. По моему мнению, в предстоящие годы развитие пойдет с большой силой снизу. До сих пор в изменениях нуждались преимущественно организационные структуры (церковь, политические партии), для того чтобы осуществлять власть и оказывать соответствующее влияние. Теперь, в эпоху коммуникаций, центр тяжести сместился. В связи с этим произойдут в большем масштабе политические изменения (смена конституции, пересмотр ценностей), на которые уже сегодня вы должны ориентироваться.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

- *Какой риск может возникнуть для вашей фирмы в связи с политическими изменениями (например, смена правительства)?*

- *Какое влияние имеет возрастающее предложение иностранной рабочей силы?*

- *Какое значение имеет возрастающая экономическая интеграция в мире, например открытие восточных рынков (ключевое слово: компенсационные мероприятия)?*

- *Какое воздействие на ваше предприятие имеют политически обусловленные изменения валютного курса?*

2.5. Демографические изменения

Изменение структуры населения в Германии и в Европе можно рассчитать. В связи с этими изменениями возникают новые целевые группы, новая структура потребностей, новые возможности. Это играет важнейшую роль, в особенности в области товаров широкого потребления.

Демографическое развитие означает изменение представлений и системы ценностей. Уже вошло в обиход такое новое понятие, как "новые старики", и стратегия маркетинга больших концернов развивается с учетом этих структур. А такие целевые группы, как "подражатели карьеристам" или "искатели перспективы", внезапно приобрели большое значение.

Теперь проверьте, какое значение имеет это развитие для вашего предприятия.

Вопросник 4: Демографические изменения

- *На какие изменения мы рассчитываем в последующие 10—20 лет?*

- *Как мы используем шансы, возникающие при этом?*

- *Какой риск заключен в этом развитии?*

- *Есть ли у нас представления о возникающих новых целевых группах?*

2.6. Экологическая среда

В последние годы большое внимание стали уделять экологии. Дискуссии о вымирании лесов, ущербе от "кислотных дождей", экологических катастроф, Чернобыля, озонной дыры над Антарктидой — все это беспокоит население.

Входят в моду бесфосфорные моющие средства. Исключение формальдегида или фторосодержащих веществ из дезодорантов станет решающим аргументом при их продаже. Особенно интересна здесь роль торговли, которая все больше становится контролером экологически чистых продуктов. Эти процессы в последующие годы позволят усилить экологическую безопасность.

☐ **Выводы по шагу 2**

Окружающая среда, с которой мы все связаны, ставит перед нами различные ограничения, которые мы должны принять к сведению. Тот, кто активно следит за ее постоянными изменениями, а также пытается выявить связанные с этим новые перспективы, будет преуспевать на рынке.

С помощью вопросников вы сделали обзор вашего окружения. Пожалуйста, обсудите эти вопросники с другими сотрудниками вашей фирмы, чтобы извлечь максимальную пользу. Помните, однако, что наши вопросники не предел совершенства.

> В будущем на основе наших предложений у вас возникнут собственные варианты, с помощью которых вы сможете легко классифицировать изменения окружения.

▽ *Наш перечень мероприятий по шагу 2: Анализ окружающей среды*
Мы будем делать следующее:

Шаг 3: Контроль за конкурентами

3.1. Зачем нужен контроль за конкурентами?

> Цель стратегии предприятия заключается в достижении наибольших преимуществ в конкуренции. Для этого нужно использовать те качества и ресурсы, в которых вы превосходите своих конкурентов.

Это предполагает и осознание собственных слабостей.

> Только тот, кто знает преграды на своем пути, может их преодолеть!

Контроль за конкурентами дает вам возможность удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, вы можете оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегию. Это позволит вам стратегически точно сориентироваться на то, где ваш конкурент слабее. Таким образом можно расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Почти все выдающиеся успехи, особенно в ходе ведения конкурентной борьбы, основываются на концентрации собственных лучших сил против слабых мест соперника. Сделать это вам удастся лишь при наличии хорошо отлаженной системы информации о конкурентах, правильном ее использовании. Это означает выявление важнейшей достоверной информации и ее оценку до того, как информация будет использована для формулирования стратегии предприятия.

☞ При контроле за конкурентами важно найти ответы на следущие вопросы:

- Каковы границы возможностей существующих и потенциальных конкурентов?
- В чем заключаются реализуемые и планируемые ими мероприятия?
- Каковы сильные и слабые стороны существующих и потенциальных конкурентов?
- Какое значение имеет предпринятый каким-то конкурентом стратегический шаг?
- В какую сферу деятельности не следует вторгаться, потому что конкурент окажет отчаянное сопротивление?

⇨ Благодаря контролю за конкурентами вы получите возможность:

полнее оценить успех собственного предприятия, зная об успехах конкурента (например, доля на рынке);

лучше проследить действия конкурента и принимать меры предосторожности, точнее строить свою стратегию, планы с учетом изменяющейся ситуации;

легче определять приоритеты;

быстрее реагировать на действия конкурента;

обеспечивать сотрудников предприятия информацией о конкуренте и тем самым мотивировать их деятельность;

повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;

разрабатывать оптимальные стратегии сбыта и оказывать поддержку работникам сбытовых служб;

совершенствовать систему обучения и повышения квалификации работников предприятия;

лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

3.2. Выявление главных конкурентов

3.2.1. Предпосылки для определения конкурентов

> Анализ зависит от того, кого надо рассматривать как конкурента и каково его значение для вашей фирмы.

Следующий вопросник должен помочь вам представить конкурентную ситуацию на рынке.

Вопросник 5: Конкурентная ситуация

1. Как можно кратко описать конкурентную ситуацию на вашем рынке?

_____

_____

_____

2. На какой ступени развития находится ваш рынок?

формирование	o
становление	o
рост	o
зрелость	o
свертывание	o
промежуточная стадия	o
не знаю	o

3. Насколько спрос на этом рынке зависит от цены?

в очень большой степени	o
не в очень большой степени	o
не знаю	o

4. Какие из предложенных базовых стратегий вы используете на важнейшем для вас рынке?

( ) *полное удовлетворение рыночного спроса*
( ) *концентрация продукта в некоем секторе рынка*
( ) *специализация продукции*

( ) *специализация рынка*
( ) *ни одной из этих стратегий*

3.2.2. Определение конкурентов

Для определения конкурентов могут применяться следующие критерии:

а. Активные и потенциальные конкуренты:

— активные конкуренты — это предприятия, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые;

— потенциальные соперники:

- поставщики, которые увеличивают число клиентов на прежних рынках;
- покупатели и посредническо-сбытовые организации, которые также выступают на рынке;
- существующие предприятия, которые расширяют ассортимент или применяют новую технологию, совершенствуют продукцию для того, чтобы лучше удовлетворить покупателя и в результате стать прямым конкурентом;
- новые предприятия или концерны, вступающие в конкурентную борьбу.

б. Конкуренты по продукции, сбыту, цене и коммуникации:

— конкуренты по продукции: они имеют одинаковый продукт и (или) проводят одинаковую (схожую) производственную политику (виды продукции и ассортимент);

— конкуренты по сбыту: для них характерна особенно острая конкуренция по товарам широкого потребления;

— ценовая конкуренция: товары определенного класса конкурируют между собой (при этом скрываются различия в эффективности);

— коммуникационная конкуренция: ее цель — привлечение интересов партнеров по рынку к собственной продукции.

⇨ Перечисленные критерии должны непременно учитываться при контроле за конкурентами.

Изучать необходимо не только важнейших существующих конкурентов, но и потенциальных. Не стоит ими пренебрегать. Попытайтесь получить о них информацию.

По тем конкурентам, которых вы относите к основным, нужно проводить не только косвенные, но и прямые исследования. Информация о величине предприятия или площади торгового зала, о доле на рынке и т.д. может быть получена путем косвенных исследований. Материал, полученный в результате таких исследований, следует дополнить информацией, полученной в результате прямых исследований (например, исследование имиджа).

Так, исследование определенных компонентов имиджа (цена, сервисное обслуживание) позволяет получить хорошее представление об имидже вашей фирмы в сравнении с имиджем фирмы-конкурента.

☞ Все сказанное по определению конкурентов следует учитывать при построении на вашем предприятии системы информации об их деятельности.

Вопросник 6: Анализ деятельности конкурентов

1. Сколько у вас конкурентов на вашем основном рынке:

нет	○
1 — 5	○
6 — 10	○
более 10	○
не знаю	○

2. Какие виды предприятий имеют ваши конкуренты:

очень малые	○
малые и средние	○
крупные	○

те и другие ○
не знаю ○

3. Кто является вашим основным конкурентом?

_____
_____
_____
_____
_____

4. Какую долю на вашем основном рынке имеют в совокупности три крупнейшие фирмы?

в процентах ...
не знаю ○

5. Какие особые услуги предлагают ваши основные конкуренты потребителям (повышенное качество, чрезвычайно низкая цена...)?

_____
_____
_____

6. В чем "ахиллесова пята" вашего важнейшего конкурента?

_____
_____
_____

Такие факторы, как выявление сильных и слабых сторон соперника, поставленные соперником цели, его настоящая и будущие стратегии, должны непременно анализироваться.

Этому и посвящен следующий раздел.

3.3. Компоненты анализа деятельности конкурентов

☞ Прежде всего найдите ответы на следующие вопросы:

Каких направлений придерживается ваш конкурент?
Какие сильные и слабые стороны у вашего конкурента?
Какие цели он преследует?

Какой стратегии он будет следовать в будущем?
Из каких предпосылок исходят его стратегические планы?

3.3.1. Выявление сильных и слабых сторон конкурента

Для того чтобы оценить стратегию и действия конкурента, необходимо проанализировать его слабые и сильные стороны. При этом анализе изучаются следующие *факторы*:

продукт и производственная политика (качество, широта ассортимента и модификации, основные и дополнительные эффекты от развития продукта);
организация и каналы сбыта;
возможности маркетинга (применение инструментов маркетинга);
производственный потенциал (техническое ноу-хау, гибкость структур);
потенциал роста производительности;
финансовая ситуация (собственный капитал, заемный капитал, ликвидность и т.д.);
себестоимость;
научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (характеристика затрат в прошлом и настоящем, главные направления);
обеспечение энергией и сырьем;
местоположение;
система управления;
качество руководящих кадров;
внутренний облик и внешний имидж фирмы, культура производства и т.д.

⇨ Такой анализ позволяет правильно реагировать:

на смену основного конкурента;
на специфические особенности стратегии вашего конкурента.

👁 *Результаты* анализа показывают:

где слабые места вашего конкурента, где он сильнее;
чему ваш конкурент отдает предпочтение;
как быстро можно ожидать его реакции;
какие существуют барьеры для выхода на рынок;
какова возможность выстоять в конкурентной борьбе.

3.3.2. Предполагаемая стратегия конкурента

☞ Знание предполагаемой стратегии конкурента дает следующие *преимущества*:

возможность предусмотреть интенсивность и направление стратегических изменений;
возможность выявить области, в которых конкурент уязвим;
знание вероятных реакций конкурента.

Вопросник 7: Стратегия конкурента

1. Какие производственные и финансовые цели преследует конкурент и на какой период?

_____
_____
_____

2. Как можно оценить риск соперника?

_____
_____
_____

3. Какими методами и по каким критериям формируется стратегия и как осуществляется программа действий?

_____
_____
_____

4. Какой системой мотивации и контроля обладает конкурент?

_____
_____
_____

5. Какие производственные и финансовые цели преследует фирма в целом? Каковы ее экономические показатели в настоящее время?

_____
_____
_____
_____

6. Пользуются ли руководящие кадры уважением? Какие интересы движут ими и какую степень готовности к риску они проявляют?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

3.3.3. Учетная карточка конкурента

Она показывает, какая информация нужна вам при анализе деятельности конкурента, чтобы составить о нем достаточно полное представление и благодаря этому эффективно управлять предприятием.

Учетная карточка конкурента

Конкурент
_____
Кем карточка составлена _____
Дата _____
Адрес конкурента _____
_____
Правовой статус _____
Число сотрудников _____
Форма собственности
(наличный капитал) _____
Капитал _____
Местоположение _____
Оборот _____
Прибыль _____
Проценты _____
Доход от инвестиций _____
Председатель _____
Год основания _____
Участие в капитале других предприятий (вид, объем) _____
_____
_____

Как оцениваются результаты, если публикуются балансы, счет прибылей и убытков, а также годовые отчеты фирмы?

Конкурент является:	ДА	НЕТ
ведущим в отрасли	o	o
важнейшим соперником (более 15 % рынка)	o	o
одним из многих	o	o
незначительным	o	o

Деловая активность конкурента:		
расширяется	o	o
остается на прежнем уровне	o	o
снижается	o	o

Конкурент считается		
активным, консервативным	o	o
агрессивным, быстро реагирующим на рынке	o	o
прочие характеристики	o	o

Как можно описать философию фирмы конкурента?

Каковы основные цели конкурента?

Какой ассортимент продукции он предлагает (под какой маркой он выступает)?

Рынки (регионы):
внутри страны

Европа

США, Канада

Группы продукции

Исследования и разработки (НИОКР):

новая продукция за последние пять лет (доля в обороте)

новые способы производства

затраты на НИОКР (в % к обороту)

Кадры (развитие за последние пять лет):

число сотрудников
расходы на персонал
фонд заработной платы

Организация:
организационная структура

система управления

Цели и стратегия:
в прошлом

в настоящее время

в будущем

Сильные и слабые стороны:
в маркетинге

в производстве

в НИОКР

в управлении

На что ориентирована система реализации у конкурента?
на регион

на клиента

на вид продукции

смешанная

У каких групп потребителей конкурент имеет лучшие (+), такие же хорошие (0), или худшие (-) результаты и почему?

Причина

Причина

Сотрудники службы сбыта конкурента посещают (в сравнении с вашей фирмой):

	в день	в месяц
больше потребителей	o	o
одинаковое число	o	o
меньше потребителей	o	o

Проводит ли конкурент в сфере сбыта агрессивную ценовую политику?

ДА _____ НЕТ _____

Цены продаж (в сравнении с вашей фирмой):
Выше o Одинаковые o Ниже o

Как реагирует соперник на:

	нерешительно	нормально	очень быстро
введение нового продукта	o	o	o
изменения поставляемой продукции	o	o	o
изменение цен	o	o	o
мероприятия по рекламе	o	o	o

Как изменились цены на важнейшие наименования товаров конкурента в последние два года в сравнении с.....?

	снизились	одинаковые	повысились
Артикул			
.....	o	o	o
.....	o	o	o
.....	o	o	o
.....	o	o	o

Какие условия предоставляет конкурент (как они велики)?
пролонгированный срок платежей

скидка с количества

комиссионные посреднику

скидки при платеже наличными или до срока (скидки "сконто")

скидки

прочие

Какие уступки делает конкурент своим покупателям:

	ДА	НЕТ
бесплатный сервис	o	o
увеличение гарантийного срока	o	o
продажа по сниженной цене демонстрируемых товаров	o	o
скидка на ярмарке	o	o
внедрение продукта на рынке по заниженной цене	o	o
обучение сотрудников, занятых в торговле	o	o
участие в затратах на рекламу	o	o
принятие на себя затрат, связанных с продвижением товара	o	o
затраты на содержание склада	o	o
прочие	o	o

Заключительная оценка конкурента:

3.4. Наблюдение за конкурентами и исследование рынка внешними службами

Сотрудники служб сбыта в своих регулярных отчетах могут предоставлять ценную информацию. Помогают в этом:
разработанные руководством фирмы формуляры, вопросники и т.п.;
разъяснение сотрудникам смысла, значения и важности этих инструментов;
хорошее обучение сотрудников;
внимание ваших сотрудников к возможности приобретения информации во время переговоров о продаже;
побуждение сотрудников к тому, чтобы они не избегали представителей конкурирующей фирмы, а искали с ними контакты;
рекомендации сотрудникам внешних служб о том, как получить нужные сведения и не казаться партнеру назойливым.

Вопросник, адресованный работникам ваших внешних служб, может быть, например, таким:

1. Кто является нашими главными конкурентами?

2. С какими основными группами потребителей работают эти конкуренты?

3. Какие аргументы для достижения успеха используют наши конкуренты?

4. В чем нас превосходят конкуренты — в качестве товара или в производительности?

5. В чем причина того, что потребители покупают у конкурента (цена, услуги, дизайн, условия продажи, время доставки, сервис)?

6. Каких важных заказов лишилась в последнее время фирма и какие конкуренты их получили?

7. Какие цены и условия предлагают конкуренты?

8. В чем сильные и слабые стороны конкурентов?

9. По каким параметрам мы превосходим конкурентов?

10. Какие заказы мы могли бы перехватить у конкурента и почему?

11. На рынке наблюдается введение конкурентом следующих новых товаров и меры по стимулированию продаж:

наименование товара

категория товара

цена

изготовитель

тестирование рынка (пробный маркетинг) или внедрение товара с разъяснениями

мероприятия по стимулированию продажи

время, затраченное на эту акцию (период времени)

реакция покупателей

12. Наблюдения за активностью конкурента в области сбыта: Какова численность сотрудников внешней службы у конкурирующей фирмы?

Какие действия по стимулированию продаж предпринимает фирма-конкурент:

- *рассылка проб и образцов* o
- *обучение продавцов обращению с данным товаром* o
- *привлечение внимания покупателя к подходящим для него ценам* o
- *субсидии на рекламу в торговле* o
- *оплата расходов по расстановке товаров в магазинах* o
- *рекламные мероприятия для потребителей* o
- *оформление витрин магазинов и торговых залов* o

Какие средства рекламы использует конкурирующая фирма:

- *кинорекламу* o
- *телерекламу* o
- *рекламу по радио (местному, региональному, национальному)* o
- *рекламу в специализированных журналах* o
- *рекламу в ежедневных газетах, журналах* o
- *рекламные плакаты* o
- *прочее* o

13. Какую работу проводит фирма-конкурент с общественностью?

14. Какие промежутки в торговле практикует фирма-конкурент?

15. Что является, по вашему мнению, главным достоинством и слабостью фирмы-конкурента?

16. Как вы наблюдаете за конкурентом и какую информацию о нем имеете:

	ДА	НЕТ
в ходе ярмарок	o	o
по публикациям	o	o
наблюдение за общей деятельностью конкурента по отношению к соперникам и торговле	o	o
изучение статистических данных	o	o
собственная экспертиза продукции конкурента	o	o
изучение рекламных брошюр, проспектов, бюллетеней предлагаемых конкурентом	o	o
знаете ли вы стратегию продаж и аргументацию сотрудников конкурирующей фирмы?	o	o
знаете ли вы цели и стратегию конкурента на будущее?	o	o
беседовали ли вы с бывшими сотрудниками конкурирующей фирмы?	o	o

3.5. Оценка результатов

Теперь результаты анализа конкурентов должны применяться на практике.

☞ Предлагается проанализировать важнейшую информацию, взятую из вопросников, и представить ее графически с *помощью профилограмм*, чтобы сравнить сильные и слабые стороны отдельных конкурентов с вашими показателями.

Вопросники служат вспомогательными средствами при анализе сильных и слабых сторон, анализе потенциала и имиджа.

Контрольный вопросник: анализ сильных и слабых сторон (профиль полярностей)

Конкурент

_____

Кем обработаны данные _____

Дата _____

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Какова позиция продукта в своем секторе рынка	o	o	o	o	o	o	o
Глубина и ширина программы сбыта продукта	o	o	o	o	o	o	o
Как оценивается представительство в каналах сбыта	o	o	o	o	o	o	o
Каковы отношения с торговлей	o	o	o	o	o	o	o
Как приспособлена программа для различных каналов сбыта	o	o	o	o	o	o	o
Насколько хорошо ноу-хау реализации	o	o	o	o	o	o	o
Как можно оценить организацию по сбыту, систему сбыта и сеть торговых представительств	o	o	o	o	o	o	o
Насколько современно оборудование	o	o	o	o	o	o	o
Каков уровень развития техники	o	o	o	o	o	o	o
Какие возможности имеются для расширения производственных мощностей	o	o	o	o	o	o	o
Как используются производственные мощности	o	o	o	o	o	o	o
Каково оснащение мощностей	o	o	o	o	o	o	o
Соответствие уровня техники и реализации	o	o	o	o	o	o	o
Проводит ли предприятие политику захвата рынка и утверждения на нем	o	o	o	o	o	o	o
Готовность к риску	o	o	o	o	o	o	o
Как классифицируется исследовательский персонал	o	o	o	o	o	o	o
Какими лицензиями и патентами располагает предприятие	o	o	o	o	o	o	o
Каковы возможности обеспечения сырьем	o	o	o	o	o	o	o

Продолжение

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Как определяется доля собственного капитала	o	o	o	o	o	o	o
Насколько сильны финансовые возможности	o	o	o	o	o	o	o
Как оценивается структура затрат	o	o	o	o	o	o	o
Как оценивается менеджмент	o	o	o	o	o	o	o
Как должен оцениваться климат на предприятии	o	o	o	o	o	o	o
Какой уровень мышления преобладает на предприятии	o	o	o	o	o	o	o
Каков имидж фирмы:							
на рынке поставщиков	o	o	o	o	o	o	o
на рынке ссудного капитала	o	o	o	o	o	o	o
на рынке труда	o	o	o	o	o	o	o
Насколько динамично предприятие	o	o	o	o	o	o	o
Какова оценка стиля руководства	o	o	o	o	o	o	o
Каковы социальные условия на предприятии	o	o	o	o	o	o	o
Как оценить совершенствование знаний сотрудников	o	o	o	o	o	o	o
Прочее	o	o	o	o	o	o	o

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1. Положение на рынке	o	o	o	o	o	o	o
2. Наличие рекламы	o	o	o	o	o	o	o
3. Распределение в торговле	o	o	o	o	o	o	o
4. Оформление продукции	o	o	o	o	o	o	o
5. Упаковка продукции	o	o	o	o	o	o	o
6. Разнообразие ассортимента	o	o	o	o	o	o	o
7. Инвестиционные возможности	o	o	o	o	o	o	o
8. Потенциал инноваций	o	o	o	o	o	o	o
9. Гибкость	o	o	o	o	o	o	o
10. Уровень управления	o	o	o	o	o	o	o
11. Качество внешних служб сбыта	o	o	o	o	o	o	o
12. Уровень НИОКР	o	o	o	o	o	o	o
13. Возможности диверсификации (разноплановое развитие)	o	o	o	o	o	o	o
14. Возможности расширения производства	o	o	o	o	o	o	o

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1. Качество продукции	o	o	o	o	o	o	o
2. Соблюдение производственных сроков	o	o	o	o	o	o	o
3. Услуги	o	o	o	o	o	o	o
4. Постоянство цен	o	o	o	o	o	o	o
5. Образ предприятия	o	o	o	o	o	o	o
6. Социальные обязательства	o	o	o	o	o	o	o
7. Кадровая политика	o	o	o	o	o	o	o
8. Дружелюбность сотрудников	o	o	o	o	o	o	o
9. Надежность сотрудников	o	o	o	o	o	o	o
10. Требования со стороны общественности	o	o	o	o	o	o	o
11. Технический уровень	o	o	o	o	o	o	o
12. Разработка продукции	o	o	o	o	o	o	o
13. Уровень дизайна	o	o	o	o	o	o	o
14. Полезность продукции	o	o	o	o	o	o	o
15. Полезность предприятия	o	o	o	o	o	o	o
16. Политические обязательства	o	o	o	o	o	o	o
17. Соблюдение законов	o	o	o	o	o	o	o
18. Нововведения	o	o	o	o	o	o	o
19. Сознательное отношение к охране окружающей среды	o	o	o	o	o	o	o
20. Фирма-новатор	o	o	o	o	o	o	o

☐ Выводы по шагу 3

Контроль за деятельностью конкурентов есть важнейший инструмент маркетинговой стратегии. Точное знание сильных и слабых сторон конкурента дает вам возможность лучше обосновать стратегические направления, что решающим образом влияет на успех предприятия. Это поможет укрепить позиции на рынке и осуществлять такую стратегию, которая не ведет к разрушающей конкурентной борьбе, а позволяет создать особый неповторимый имидж вашего предприятия.

▽ *Наш лист мероприятий по шагу 3: Контроль за деятельностью конкурентов*
Мы будем делать следующее:

Шаг 4: Анализ потребителей

4.1. Введение

Мы подошли к важнейшей области всего маркетинга:

☞ *К последовательной ориентации на потребителя!*

Очевидно, ни об одной области маркетинговой деятельности не написано так много, как об этой. Анализ потребителей по-прежнему является разделом номер 1.

Как прекрасно показал в одной из своих работ Вольфганг Мевес, только специализация и концентрация на важнейших моментах на рынке ведут к долговременному успеху. Эти мысли могут быть подтверждены также примерами из растениеводства.

⇨ Юстис фон Либиг, известный биолог и ботаник, пришел к выводу, что развитие растений определяется наличием в данный момент "минимального" фактора. До тех пор, пока в наличии имеются все требуемые вещества, происходит нечто очень удивительное: растение растет само по себе. Даже быстрее, чем в руках лучшего садовника.

В большой мере развитие растений зависит, таким образом, от наличия "минимального" фактора. Если этот фактор усилить, например, с помощью минеральных удобрений, происходит невероятный скачок в росте.

Эрхард Хайнольд это выразил следующим образом:

1) наличие "минимального" набора факторов может стимулировать и регулировать рост, развитие и урожайность растений, но может и приостановить рост;

2) благодаря наличию "минимального" фактора возникает эффект намного больший, чем при вмешательстве человека;

3) отдельные процессы дозируются и регулируются самостоятельно. Отдельный же человек нуждается в определенных связях, которые позволяют выявить то, что ему не известно.

▽ **Какие выводы можно сделать из этого применительно к стратегии маркетинга?**

Фактором, на котором нужно сконцентрироваться, являются потребности ваших покупателей, ваших целевых групп.

Ваша задача состоит в том, чтобы выявить целевую группу и удовлетворить ее потребности лучше, чем ваш конкурент.

⇨ Сконцентрировав свою активность в этой "точке", вы получите выгоду и будете признаны.

Важнейшее правило стратегии предприятия звучит так:

Концентрируйте свои сильные стороны на слабом участке!

Где же этот участок в данном случае? В неудовлетворенных потребностях покупателей. Ищите, где существует дефицит, ищите нишу на рынке. Вы удовлетворите потребности клиентов лучше, чем конкурент.

Ваши устремления помогут вам получить в конечном счете значительный эффект. Это значит: рынок принимает вашу деятельность с гарантией.

Каждый действительно большой успех достигается путем преодоления дефицита. Этим задается направление деятельности вашего предприятия на решение проблемы целевых групп ваших покупателей.

👁 Суммируем высказанные мысли еще раз.

Основная задача — оптимально удовлетворить потребности ваших целевых групп, удовлетворить лучше, чем конкурент. Этим

определяется ваш путь; он ведет из сложившегося состояния к требуемому (оптимальному удовлетворению потребностей ваших целевых групп).

При этом необходимо, чтобы ваша стратегия маркетинга формировала облик вашего предприятия, который бы целенаправленно отражал выявленный дефицит. Он должен быть настолько точно определен, чтобы вы могли предложить целевым группам очевидные и реальные преимущества в сравнении с конкурентами.

☞ Повторяем еще раз: ваша цель должна быть определена четче, чем у конкурента.

Развитие в маркетинге идет не от производства к рынку, а от рынка к производству.

⇨ Если умение концентрироваться на потребностях вашей целевой группы вошло в "плоть и кровь", то успех вам обеспечен.

Потребности изменяются все быстрее и длительное время на рынке удерживаются лишь те предприятия, которые успешно приспосабливаются к этим переменам. В этом и заключается шанс для средних предприятий.

Теперь ответьте на следующие вопросы:

1. Как представляет ваша целевая группа решение своей проблемы?

_____

_____

_____

_____

_____

2. Как можно приблизиться к решению этой проблемы?

_____

_____

_____

_____

_____

4.2. Практический пример

Фирма "Мегерле", основанная в 1974 г., с самого начала специализировалась на изготовлении покрытий для пола в производственных помещениях. Выяснилось, что решающее значение в этом деле имеет один фактор: время!

Фирма сделала ставку на то, чтобы удовлетворять эти острые потребности рынка быстрее, чем конкуренты. Решение было найдено в техническом способе нанесения клея. Кроме этого, с самого начала уделялось большое внимание методике быстрого настила полов.

☞ Каждый, кто решает возникшую проблему на рынке лучше, чем конкурент, будет иметь успех. Сегодня фирма из Нюренберга достигла большого успеха.

Ее годовой оборот при штате 31 сотрудник составляет примерно 13 млн немецких марок (примерно 420 тыс. немецких марок на человека). Это намного выше среднеотраслевого уровня. Фирма работает без привлечения чужого капитала и предлагает своим сотрудникам такие социальные блага, которых не смог бы добиться ни один профсоюз.

4.3. Резюме

Успех обеспечен там, где насущные потребности на рынке удовлетворяются лучше. Будь то увеличение размера теннисных ракеток или открытие антиблокировочных систем — в конце концов все эти новшества могут быть успешно реализованы, потому что в них заключена польза.

⇨ Рассмотренные законы действительны для всех рынков, на которых царит свободная конкуренция, — от промышленности до торговли, от мастерских до гастрономии!

Концентрируйтесь при анализе потребителей на существенном. Речь идет о том, чтобы выделить главные потребности вашей целевой группы.

4.4. Методы анализа потребителя и их внедрение

Как правило, для ответов на следующие вопросы необходимы результаты исследования рынка. Не волнуйтесь, если вы сможете ответить только на часть вопросов.

Вопросник 8: Анализ потребителей

1. В каких случаях ваши покупатели используют вашу продукцию?

2. Какова основная польза вашей продукции?

3. Какова дополнительная польза?

4. Выполняет ли ваша продукция необходимую функцию?

5. Ваша продукция может выполнять больше функций, чем необходимо, или она лучше, чем это требуется? Если отказаться от ненужных функций продукции, можно ли снизить ее цену, что повысило бы ее общую полезность?

6. Все ли свойства вашей продукции необходимы?

7. Какие дополнительные улучшения было бы целесообразно внести в вашу продукцию?

8. Имеется ли проект усовершенствования вашей продукции, который пока невозможно реализовать?

9. Какие полезные предложения вы бы использовали для удовлетворения запросов вашей целевой группы (например, простое, надежное обслуживание, условия платежа, быстрота, экономия времени, комфорт)?

10. Если бы вы были покупателем, купили бы вы свою продукцию? Если да, что было бы главным аргументом? Если нет, почему?

11. Как выглядит на вашем рынке идеальный продукт с точки зрения потребителя?

12. Какие функции продукта можно было бы улучшить?

13. Может ли другой поставщик предложить продукцию, выполняющую те же функции, по цене ниже вашей, сохраняя при этом качество и надежность?

14. Насколько возрастающее значение охраны окружающей среды сказывается на возможности успеха?

15. Можете ли вы предложить мультиопцион, чтобы ваши клиенты получили сведения по ноу-хау непосредственно от специалистов?

16. Есть ли другие критерии, исходя из которых вы можете повысить полезность вашей продукции?

Хорошей возможностью узнать о проблеме ваших потребителей являются дискуссии в группах. При этом в небольших группах до 10 человек обсуждаются такие вопросы:

- полезность продукта;
- все за и против по различным продуктам;
- почему продукт нравится или не нравится и т.д.

Не ожидайте конкретного решения проблемы. Напротив, вы здесь должны овладеть искусством "читать между строк". Необходимо внимательно выслушать клиента, когда он высказывает пожелания или жалобы. Ведь в таких дискуссиях речь идет о будущем вашего предприятия. Если вы научитесь распознавать проблемы, то ваше будущее надежно.

Опишите мероприятия, которые вы будете проводить в дальнейшем для улучшения анализа запросов потребителей.

Мы будем предпринимать следующее:

Прежде всего хотелось бы побудить вас провести собственные исследования рынка. Кто знает ваш рынок лучше вас самих? У кого информации больше, чем у ваших сотрудников внешних служб?

⇨ Используйте шансы, которые даются вам при каждой критике со стороны ваших потребителей. Вы не раскаетесь.

4.5. Может ли менеджер быть ясновидящим?

Я верю, что до определенной степени возможно предусматривать потребности ваших потенциальных клиентов.

Вот пример, который, наверное, многим известен. Вы употребили в докладе или в статье новое слово. Вскоре вы обращаете внимание на то, что в других публикациях оно попадается вам без конца. Это можно сравнить с состоянием беременной женщины, которой на глаза все время попадаются другие беременные женщины или матери с маленькими детьми. В философии этот феномен называется "селективное (избирательное) восприятие".

⇨ Что здесь происходит? Определенные обстоятельства способствуют вырабатыванию повышенного восприятия действительности.

☞ Теперь представьте себе, что вы чутко реагируете на пожелания ваших потребителей. Когда ваши настоящие и потенциальные клиенты говорят: "Хорошо бы, если бы было ... или "Если бы у нас было ...", ваше подсознание включается на прием такого пожелания. Когда же консультант слышит от клиента выражение типа: "Если бы имели месячные графики поступления..." Это уже явный сигнал с вашего рынка о неудовлетворенном спросе. С такими сигналами мы постоянно сталкиваемся.

> Каждый выявленный таким образом "дефицит" может стать шансом для вашего предприятия!

⇨ Итак, не упускайте шанса оценить неудовлетворенные потребности.

Чем быстрее этот способ поведения осваивается вашими сотрудниками, тем больше вы можете влиять на изменение и улучшение подобных ситуаций. Со временем вы будете реагировать на такие ситуации инстинктивно и при этом сможете гораздо увереннее полагаться на подсознание, чем на ваши наблюдения.

Если вы будете постоянно совершенствовать свое "селективное восприятие", то сможете прогнозировать ситуацию. Например, вы учитесь водить автомобиль, сначала это получается не так хорошо. Но чем больше вы совершенствуетесь

в искусстве вождения (подсознательного чутья), тем сильнее это поддерживает вас. Вы можете на него положиться.

Сказанным объясняется феномен, когда некоторые руководители фирм предвидят определенные тенденции на рынке лучше, чем это удается при специальном исследовании рынка. Здесь подсознание принимает сигнал, который как в мозаике складывается в законченную картину. Чем больше тренированность интуиции, тем сильнее действие. Покупатели не смогли бы предоставить вам информацию в такой форме, поскольку сами они столь глубоко ее не осознают.

☐ Выводы по шагу 4

Потребности ваших клиентов являются основным фактором успеха вашего предприятия. Если вам удастся удовлетворить основную потребность рынка лучше вашего соперника, то успех гарантирован. Причем это достигается не всегда в результате крупного открытия.

Часто маленькая, но существенная разница может иметь решающее значение. Осознав это, вы учитываете в своих планах ту "неоткрытую величину", которую ожидает ваш рынок.

Оптимальность достигается при условии, что вам удается смотреть на мир глазами вашего клиента.

▽ *Наш лист мероприятий по шагу 4: Анализ потребителей*

Мы будем делать следующее:

Шаг 5: Анализ собственной ситуации

5.1. Концепция иерархической структуры проблем

Ответьте, пожалуйста, на вопрос:

> Что вам больше всего мешает решить проблемы своей целевой группы лучше, чем это делают конкуренты?

Анализ собственной ситуации является самой трудной задачей. Узнать самого себя — будь то ваша личность или ваше предприятие — одна из важных предпосылок большого успеха.

⇨ Ниже пойдет речь об особенностях анализа собственной ситуации. Он состоит из двух различных концепций, которые взаимосвязаны.

Как известно, проблемы несут в себе и шансы на успех. Но воспользоваться этим шансом можно только тогда, когда устранен сам недостаток (причины).

В этом смысле рассмотрим параллель между здоровьем или болезнью и анализом деятельности фирмы. Внешние симптомы болезни являются информацией о нарушениях в организме, которые имеют, как правило, глубокие причины. В классической (западной) медицине большинство врачей борются против проявившихся признаков болезни (будь то временное или хроническое заболевание) методами и медикаментами, которые устраняют эти симптомы. Большинство пациентов привыкли к такому спо-

собу лечения, и бывают разочарованы, возратившись от врача без медикаментов.

Но при таком лечении пациент лишается возможности обратить внимание на глубинные причины своей болезни. Он не ищет эти причины и потому не выздоравливает полностью.

Все сказанное выше объясняется отнюдь не стремлением поставить под сомнение прогресс современной медицины. Важно понять, что без определения причин болезнь невозможно излечить в полной мере.

Что же надо делать с анализом собственной ситуации в рамках предприятия? Большинство предпринимателей, руководителей, а также консультантов "тушат огонь". И упускают возможность устранить причины "пожара", т.е. устранить причину возникновения проблемы.

Невероятное количество энергии тратится в мире понапрасну только потому, что большинство фирм и людей работают, не руководствуясь долговременной концепцией, в то время как всю свою энергию нужно использовать для того, чтобы сосредоточить свои сильные стороны на решение необходимых проблем.

По-моему, причина всех проблем ("пожаров") — в неправильной стратегии предприятия. Правильная стратегия упрощает решение большинства проблем. Без нее нельзя надеяться на успех. Объяснить проблемы фирмы причинами их возникновения позволяет концепция *"иерархической структуры проблем"*.

Основная идея концепции заключается в том, что проблема никогда не решается на той ступени, на которой она проявляется.

⇨ С решением основной проблемы автоматически снимается ряд других и становится легче решать оставшиеся проблемы.

Вашей основной проблемой является стратегия маркетинга. Если вы решаете ее лучше, чем ваш конкурент, начинается цепная реакция, в конце которой — успех.

Большинство людей (особенно врачи) сталкивается с проблемами определения состояния здоровья. В основном состояние здоровья определяется так: практически здоров. Однако по восточной философии здоровье — это состояние полной гармонии. Именно имея правильную стратегию, предприятие предлагает обществу наибольшую пользу и добивается внутренней гармонии.

Прежде чем объяснить концепцию в деталях, хорошо бы коротко представить модель анализа слабых звеньев. Это поможет вам на практике.

5.2. Модель анализа слабых мест (обсуждение инноваций)

Эта модель была разработана Ежефом Шмидтом, основателем и владельцем Ежеф Шмидт-колледжа в Байрэйте. Принцип ее применения прост.

Все сферы деятельности предприятия подвергаются постоянному анализу, все время мы задаем себе вопрос о правильности нашей деятельности. К моменту ежемесячных обсуждений каждый работник получает следующее задание:

- указать на все недостатки (проблемные ситуации), которые имеют отношение к его сфере деятельности; если сотрудник найдет проблему в другом подразделении, то сообщит об этом коллеге из этого подразделения;
- по всем выявленным проблемам внести предложения по их решению — это непременное условие данной модели;
- определить совместно с разработчиками возможный эффект предлагаемого мероприятия; при этом в первую очередь ставится цель — повышение полезности для потребителей, а затем улучшение положения внутри фирмы.

Для анализа слабых мест целесообразно использовать формуляр, разработанный Е.Шмидтом:

Анализ слабых мест (план инноваций)

А) При решении моих задач мне мешают следующие недостатки:	Недостатки		
	Время	Затраты	Состояние

Б) Мои предложения по улучшению:	Преимущества		
	Время	Затраты	Состояние
1.			
2.			

В) На основе моих предложений по улучшению с _____ (месяц) были осуществлены следующие нововведения:			

Дата_____ Код исполнителя _____ Подразделение_____

Теперь возвращаемся к концепции иерархии проблем. Эти ступени представлены на рисунке в форме пирамиды.

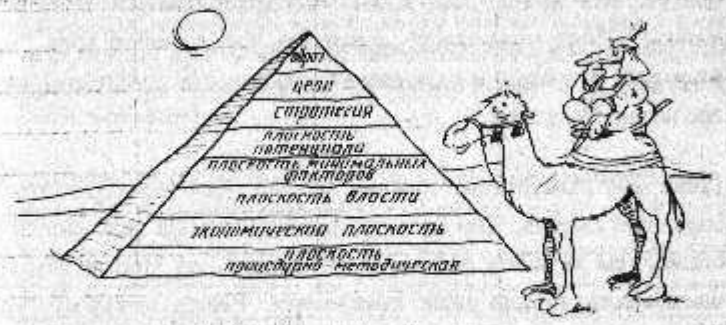


Рис. 6. Иерархия проблем

- Во главе пирамиды стоит *образ* вашего предприятия — идеал, которым вы руководствуетесь в своей деятельности. Ранее было показано, какие возможности могут представиться благодаря сильному образу.

- На основе образа вырабатываются *цели* (положительные, созидательные), которые служат ориентиром не в повседневной толкучке, а в перспективе.

- На основе ваших целей формируется *стратегия*. Она предопределяет сосредоточение усилий на слабых местах конкурента. Сократ сказал: "Кто не знает гавани, в которой он хочет плыть, тому и ветер не благоприятствует". Важным стратегическим моментом являются основные потребности вашего рынка.

- Для реализации вашей стратегии необходимо знание своего *потенциала*, своих сильных и слабых сторон, своих недостатков, что позволит эффективно управлять деятельностью своего участка.

- Фактор, который вам больше всего мешает приблизиться к цели, — это *"минимальный"* фактор. Концентрация на таких факторах способствует активному развитию. Впрочем, "минимальный" фактор присутствует всегда. Ваш девиз: "Сосредоточиваться, а не распыляться!" Имея правильную стратегию, вы снижаете роль "минимальных" факторов и занимаетесь проблемами, имеющими наиболее важное значение.

- Далее мы выходим на *уровень власти*. Концентрация означает силу притяжения. Чем больше концентрация на важнейшей проблеме, тем активнее действует эта сила. Сила притяжения означает власть, иногда даже зависимость. Решая проблему "минимальных" факторов, вы таким образом решаете и проблему власти; а власть необходима для того, чтобы иметь пробивную силу.

- Следующим уровнем является *экономический*. Как уже говорилось, предприятия, которые решают важнейшие проблемы рынка лучше, чем их конкуренты, удачливы. Лучшее решение проблемы при этом автоматически ведет к материальному благополучию.

- Если экономический успех налицо, то можно качественно решить *процедурно-методические* и соответственно организационные проблемы. Проблемы на этом уровне решаются в процессе обучения и непрерывного повышения квалификации. Принятая мотивация сотрудников в соединении с соответствующими социальными гарантиями действует в свою очередь положительно на все другие уровни. Это значит, что цепная реакция началась.

⇨ Сделаем краткие выводы:
Ваше предприятие имеет сильный образ.
Из этого формируются цели.
Из этого вы создаете правильную стратегию.
Вы концентрируетесь на вашем потенциале.
Вы решаете проблему "минимальных" факторов путем концентрации.
Из этого возникает сила притяжения и власть.
Вы решаете экономические проблемы.
Где в порядке экономика, там легче решаются финансовые проблемы.

После решения финансовых проблем можно взяться за проблемы материального характера.

☞ Важно, чтобы вы постоянно имели в виду три момента:
1) *решение проблемы следует искать на предшествующих уровнях;*
2) *ваша основная проблема — разработка собственной стратегии;*
3) *добиваться улучшений следует всегда с точки зрения их полезности для покупателя.*

⇨ Теперь постарайтесь ответить на следующие вопросы:
1. В чем ваши сильные стороны?

_____
_____
_____
_____

2. Как вы можете в будущем развить сильные стороны, чтобы найти себе определенное место на рынке?

_____
_____
_____
_____

☐ **Выводы по шагу 5**

С помощью анализа собственной ситуации вы получаете четкое представление о деятельности вашего предприятия; о своих сильных и слабых сторонах.
Теперь вы можете ответить на вопрос:

> Что в данный момент мешает нам больше всего удовлетворить потребности нашей целевой группы?

В зависимости от стратегии все другие проблемы решаются автоматически. Таким образом, все зависит от вашей концепции.

☞ Над этими выводами стоит задуматься.

С шагом 5 мы закончили фазу анализа фактического состояния. Далее мы концентрируемся на разработке вашей стратегии маркетинга!

▽ *Наш лист мероприятий по шагу 5: Анализ собственной ситуации.*
Мы будем делать следующее:

Шаг 6: Анализ потенциала / формирование позиции на рынке

6.1. Анализ потенциала

В рамках шагов 1 — 5 собрана информация, которая потребуется вам теперь. Но не обольщайтесь этим заранее — качество вашего решения не предопределяется:

- количеством информации;
- ее содержанием;
- процессом решения;
- вашим личным участием.

> Качество решения зависит исключительно от правильного применения имеющейся в вашем распоряжении информации.

Основой наших рассуждений о выборе места на рынке скорее всего является принцип "концентрация вместо распыления".

Для вашего предприятия необходимы четкие и ясные позиции на рынке. Примеры успешного позиционирования свидетельствуют о том, что предприятия, добившиеся выгодного положения на рынке, сосредоточивают свое внимание на решении одной или нескольких проблем рынка, используя при этом свои сильные стороны и делая упор на удовлетворение потребностей своих целевых групп.

Поиск "минимальных" факторов

Развитие вашего предприятия зависит от ряда факторов. Но вам необходимо выявлять и тот минимальный набор факторов ("мини-

мальные" факторы), которые прежде всего позволяют достичь успеха. Чтобы определить эти факторы, вам необходимо проанализировать:

потребности рынка;
сильные и слабые стороны конкурентов;
весь набор собственных "минимальных" факторов.

6.2. Ядро вашей стратегии позиционирования: ключевые факторы

Каждый рынок определяется 5 — 10 ключевыми факторами. Исходным пунктом являются условия, которые необходимы для открытия рынка.

☞ Одно предприятие отличается от другого:

- числом ключевых ("минимальных") факторов;
- "минимальными" факторами, использование которых позволяет решить горячие проблемы;
- преимуществами, которыми оно обладает по сравнению с конкурентами;
- использованием потенциала;
- степенью информированности о различиях между конкурентами с точки зрения их потенциалов.

Добиться длительного успеха может предприятие:

- умело определяющее потребности рынка;
- имеющее четкий производственный профиль;
- лучше, чем его конкуренты, решающее насущные проблемы.

Перечень, заимствованный из книги Рудольфа Манна "Практика стратегического контроллинга", поможет при определении набора ваших ключевых факторов. Сказанное выше облегчит вам работу, но никоим образом не освобождает вас от необходимости расширить и дополнить приведенный перечень. Не стоит рассматривать его как окончательный вариант (иначе этот перечень может стать помехой в вашей работе), его необходимо постоянно расширять и дополнять.

1. Предприятие в целом	Имидж Местоположение Преимущество в знаниях Техническое ноу-хау Гибкость Наименование фирмы Принадлежность к крупным объединениям Персонал Потенциал нововведений Финансовые возможности Знание страны НИОКР Творчество Качество управления Система управления Деловые связи Надежность, доверие	Затраты окупаются и приносят прибыль Возможность изменения профиля при первоначальном выходе на рынок Ноу-хау по экологическим проблемам
2. Производственная сфера и продукт	Качество Ноу-хау по решению проблемы Патенты Упаковка Срок годности Стандарты, нормы Производительность Резервы производства Компетенция Наличие материалов и сырья	Альтернатива обеспечения сырьем Контакты с поставщиками
3. Сфера реализации	Цена Организация сбыта Доля рынка Сегментация рынка Ассортимент Марка товара Участие в рекламе Услуги Доля товаров на прилавках Готовность осуществить доставку Концепция маркетинга Сбыт оптом	Снабжение по прямым хозяйственным связям территориально близких предприятий

6.3. Процесс анализа потенциала

Для дальнейшей работы необходима следующая информация:

1. Важнейшие (а также потенциальные) сильные стороны вашего предприятия.
2. 5—10 ключевых факторов рынка.
3. Сильные и слабые стороны ваших конкурентов.

Прежде чем продолжить рассмотрение, вспомним три правила:

- стратегия означает концентрацию ваших усилий на слабых сторонах конкурента. Количество и мощность использованных или будущих возможностей являются выражением жизнестойкости предприятия. *Чем четче профиль деятельности предприятия, тем лучше;*
- неиспользованные ключевые факторы показывают ваши шансы на рынке;
- даже слабые различия или недостаточно занятое поле деятельности на рынке свидетельствуют о наличии шанса согласно девизу: *"В каждом дефиците есть свой шанс"*.

Завершая анализ потенциала, следует провести спонтанную "мозговую атаку". Она необходима не для того, чтобы поставить под сомнение разработанную концепцию, а чтобы еще раз по свежим впечатлениям подтвердить целесообразность мер, которые помогут вам лучше реализовать задуманное в позиционировании на рынке.

При этом важно представить в наглядной форме все ключевые мероприятия, определяемые в процессе "мозговой атаки". Они обозначают путь от стратегического планирования к программе конкретных действий.

Далее процесс анализа потенциалов включает в себя следующие стадии:

1) Определение сильных сторон в ходе "мозговой атаки"

Подобно тому, как это было при разработке образа предприятия, в ходе "мозговой атаки" выявляем сильные стороны нашего предприятия. При этом требуется рассмотреть не менее 30 — 50 пунктов.

Творческие обсуждения проходят под девизом: "Иначе, чем все другие". В рамках нашей стратегии основной целью является концентрация внимания и усилий на тех областях, в которых мы отличаемся от других сейчас и будем отличаться в будущем. Однако часто бывает так, что большинство преимуществ в конкуренции выявляется со временем при системной стратегии и концентрации на важнейших проблемах. Несмотря на это, я рекомендую прежде всего обратить внимание на уже имеющиеся преимущества.

Всю нашу жизнь мы слышим только о том, чего не должны делать, сначала от родителей, потом в школе, затем на службе. Поэтому очень нелегко определить сильные стороны у самого себя. Вот почему поиск сильных сторон становится нашим "домашним заданием". Особенно это касается предприятий, которые находятся в кризисной ситуации. Постоянный поиск сильных сторон создает приток энергии, идей и мотиваций, что позволяет сделать рывок, столь нужный предприятию, чтобы самостоятельно "вытянуть себя из болота".

2) Оценка сильных сторон

Выявив сильные, по нашему мнению, стороны, необходимо провести их оценку и дифференциацию. Этот процесс должен непременно осуществляться в группе.

В ходе "мозговой атаки" не допускается никакая критика, можно только что-то переспросить. На данном же этапе все члены группы внимательно оценивают сильные стороны, проставляя в соответствующем формуляре разноцветные пометки. Таким образом по оценке становятся явными самые очевидные сильные стороны предприятия.

Для дальнейшей работы мы из общего перечня выбираем 8—10 пунктов, которые характеризуют самые сильные стороны.

3) Анализ конкуренции

На следующем этапе мы ищем сильнейших конкурентов по соответствующим стратегическим направлениям предприятия.

Руководствоваться при этом можно как объективными критериями (доля на рынке, прирост оборота и т.д.), так и собственными субъективными. Важно только, чтобы соперник на одном с вами рынке был активным.

4) *Заполнение формуляра*

Из перечня факторов выбираются 10 наиболее значимых (основных). Их оценка приводится ниже.

Оценка / Основные факторы	Конкурент										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											

5) Оценка фактически сложившейся ситуации

Основная задача на данной стадии состоит в том, чтобы группа проработала сравнительную позицию нашего предприятия по отношению к главному конкуренту. Это станет возможным, если конкурент получает по всем пунктам оценку "0". Таким образом, профиль полярностей конкурента является вертикальной прямой по оценке "0".

Теперь оцениваем нашу сегодняшнюю позицию (субъективно) по отношению к этому сопернику.

В стратегии предприятия речь идет о преимуществах не абсолютных, а относительных. *Даже маленькое преимущество может быть решающим!*

Оценка идет по шкале от +3 до -3. Сильное преимущество определяется как +3, сильные недостатки как -3. При этом решающим является то, что эти сильные и слабые стороны всегда рассматриваются с точки зрения потребителя и никогда с точки зрения конкурентной ситуации. В противном случае возможна опасность "влипнуть" в ситуацию, в которой конкурент имеет только призрачные преимущества.

Не забывайте: удачлив тот, кто эффективнее решит главную проблему потребителя!

6) Разработка желаемого профиля

Вместе с командой руководящих работников вы определяете, на каких сильных сторонах вы хотите сосредоточиться в будущем. Не забывайте, однако: мы еще не находимся в стадии реализации. На этой ступени речь идет пока только о том, чтобы найти основополагающие стратегические ориентиры, которые впоследствии станут направляющими.

7) Состязающиеся модели

Как показывает практика, оценку надо проводить в разных малых рабочих группах. Это расширяет горизонт и дает гарантию, что мнение отдельного члена группы не будет преобладать.

Форма анализа потенциалов иногда дает возможность узнать внутренние преимущества, в частности, растет уверенность в собственных силах.

Большая разница между желаемым (целью) и фактически достигнутым (реальностью) дает интересные сведения о положении на вашем предприятии.

6.4. Стратегия позиционирования

Каждое предприятие имеет отличные от других позиции на рынке и условия функционирования. Особенно отчетливо это видно при позиционировании. Для всех предприятий подходит следующая схема позиционирования (рис. 7).

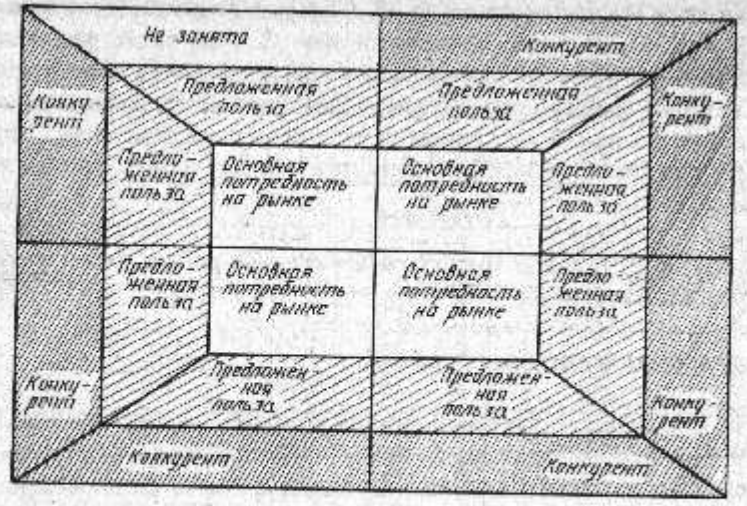


Рис. 7. График позиционирования

С помощью этой схемы можно наглядно представить результаты со 2-го до 5-го шага. Она поможет определить стратегию и сформулировать ваши цели. Как показывает опыт, эта работа может принести бесценные плоды.

⇨ Ваша стратегия позиционирования звучит так:

> Как можно больше сконцентрироваться на насущных потребностях рынка.

При таком анализе речь менее всего идет о статистической точности, а больше о том, чтобы выявить ваши шансы, осознать ситуацию, в которой вы находитесь. Стратегию, цель которой — занять лидирующее положение в одном из сегментов рынка, можно подкрепить таким образом:

> Лучше быть первым в Спарте, чем в Риме вторым.

Покажу это на примере. Знаете ли вы человека, который первым ступил на Луну?

Это был . . . . . .
Кто был вторым?. . . . . .
Как звали третьего?. . . . . .
Как называется высочайшая гора на Земле?. . . . . .
Как — вторая по величине?. . . . . .
Кто первым пересек Атлантику?. . . . . .
И кто был вторым?. . . . . .
А третьим?. . . . . .

Эту игру вы можете продолжать бесконечно. Почти все интересующиеся тем или иным видом спорта знают постоянного лидера, но далеко не всегда назовут спортсмена, занимающего второе место в классификации.

Необходимо осознать преимущества номера один. Возможно, это решающим образом скажется на вашей будущей стратегии позиционирования.

Позиционирование в нише: фирма "Мегерле"

Фирма "Мегерле", как уже говорилось выше, специализировалась на изготовлении высококачественных покрытий для полов в производственных помещениях. Анализ рынка показал, что есть определенный круг клиентов, готовых платить большие деньги за высокое качество работы.

В дальнейшем при проработке рынка выявилась основная проблема:

⇨ Время!

При покрытии или ремонте полов предприятие было вынуждено на длительное время прекращать работу. На решении данной проблемы фирма "Мегерле" и сконцентрировала все силы. Фирма стала применять клей, который отличался высоким качеством и устойчивостью. Но самое главное заключалось в том, что способ, выбранный "Мегерле", требовал очень мало времени на обработку. Около 100 м^2 поверхности пола ремонтировалось примерно за два часа (и еще два часа для восстановления химических и механических свойств).

Таким образом, основная проблема рынка была решена фирмой лучше конкурентов.

Фирма "Мегерле" достигла большой прибыли благодаря прекрасному сервису. Но в отличие от других фирм, которые, добившись успеха, почивают на лаврах, она продолжает увеличивать свой потенциал. Все ее работники постоянно обучаются. Сверхтарифная оплата труда и хорошее социальное обеспечение на фирме создают благоприятный производственный климат, стимулирующий личную заинтересованность каждого работника в деятельности предприятия. Сверхурочная работа, если этого требует рынок, является само собой разумеющейся. Сегодня фирма следует своему девизу: "Радость — в успехе".

☞ Какие общие выводы можно сделать из этого примера?

Фирма "Мегерле" достигла успеха только благодаря систематическому наблюдению за рынком, высокой гибкости и необходимой самодисциплине в делах. Она всегда следовала девизу "Уметь и учиться" (почти то же, что "Век живи, век учись") и постоянно стремилась найти лучшее решение той или иной проблемы.

Особенно хорошо подходит к этой стратегии высказывание: "Концентрация вместо распыления". Только концентрация на эффективных направлениях сделала возможным процветание фирмы.

Эта форма специализации приносит только выгоду: достигается оптимальное решение проблемы у потребителей, а сотрудники имеют гарантированное рабочее место с высоким уровнем социального обеспечения. Оплата высоких налогов на основе сверхприбыли предприятием также является вкладом в общее дело.

Неудивительно, что средства массовой информации в Германии сообщают о фирме "Мегерле" только положительное и тем самым, естественно, делают бесплатную рекламу.

Вопросник 9: Позиционирование

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. На какой основной проблеме рынка сосредоточена ваша стратегия?

_____
_____
_____
_____

2. Как выглядит идеальное решение проблемы с точки зрения вашей целевой группы?

_____
_____
_____
_____

3. Сможете ли вы с вашей концепцией оторваться от конкурентов на рынке?

( ) *да*
( ) *нет*
( ) *не могу ответить*

Если сможете, то в чем ваше отличие?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Если нет, то что будете делать для того, чтобы работать над этой проблемой?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Что станете делать, чтобы восполнить этот информационный дефицит?

_____

_____

_____

ИМЯ ГОВОРИТ О ТОМ, КОМУ ОНО ПРИНАДЛЕЖИТ, или **Скажи мне, как тебя зовут, и я скажу, кто ты!**

Нигде нельзя так легко набрать очки и одновременно сделать грубые ошибки, как при выборе названия продукта или услуги. Сегодня весь мир говорит об удачно выбранном названии для фирмы или продукта. Потребитель должен через название узнавать продукт, т.е. необходимо, чтобы название максимально соответствовало продукту. Почему же тогда так часто дают продукту несоответствующие названия? Почему мы еще охотно пользуемся разными сокращениями, которые могут обозначать совершенно различные вещи.

Сегодня широко известны такие фирмы, как IBM, BMW и т.п. Считается, что они добились успеха благодаря своим сокращенным названиям. Поверьте, они преуспевают вопреки им! Они просто предложили наилучшее решение проблемы и были признаны на рынке. Сегодня эти аббревиатуры известны всему миру. Однако в настоящее время потребовались бы неимоверные затраты, чтобы достичь такой известности, какой обладают эти фирмы. В эпоху информатизации и коммуникаций отдельное обращение почти не воспринимается. Давление рекламы, необходимой для того, чтобы произвести соответствующее впечатление, становится все сильнее, а затраты на нее — все больше.

⇨ Выбор правильного названия поможет сэкономить колоссальные суммы. Название вашего продукта является решающим фактором для его имиджа!

И еще немного на тему индивидуальности. Первым шагом к созданию индивидуальности является собственное имя. Оно способствует определению позиции на рынке и направления действия (профилирования).

Если мы своим детям даем красивые имена, то почему не делать этого с нашими продуктами?

В заключение постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. *На каком сегменте рынка мы будем концентрироваться в будущем?*

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2. *Из каких предпосылок мы исходим при этом решении?*

_____

_____

_____

_____

_____

3. *На что будет направлена наша основная деятельность?*

_____

_____

_____

_____

_____

4. *Какие знания о рынке мы хотим получить? (Пожалуйста, отвечайте на этот вопрос как можно конкретнее и короче!)*

_____

_____

_____

_____

5. *Какой имидж мы хотим создать (у каких целевых групп)?*

6. *Как выглядит идеальное решение проблемы для нашего сегмента рынка?*

7. *Согласуется ли наше название с нашей компетенцией?*

( ) *да*
( ) *нет*
( ) *не могу ответить*

Если нет, какое название вам представляется идеальным?

8. *Какими сильными сторонами мы обладаем для достижения желаемой компетенции?*

9. *Какие сильные стороны мы хотим выработать для достижения этой цели?*

10. *Опишите коротко (не более чем 30 словами) вашу стратегию позиционирования на будущее.*

☐ **Выводы по шагу 6**

Позиционирование предприятия осуществляется на основе анализа, предпринятого в процессе шагов 1 — 5. С помощью графика позиционирования вы определяете будущее направление на рынке. Здесь речь идет не о конкретных мероприятиях, а исключительно о стратегическом направлении вашего предприятия.

При этом решающую роль играет ваше собственное положение на рынке как лидера или преследователя: либо вы открываете нишу на рынке, либо предлагаете специфический продукт.

> Меры, подходящие для лидера рынка, для преследователя могут быть смертельными.

👁 Не торопитесь с принятием решения по данному вопросу. Это важнейшее правило маркетинга.

▽ *Перечень мероприятий по шагу 6: Анализ потенциала/позиционирование.*
Мы будем делать следующее:

Шаг 7: Формулирование цели: чего вы хотите достичь?

7.1. Формулирование цели и успех

Специалисты по организации работ и прогнозированию успеха всегда подчеркивают необходимость четко формулировать цели в письменном виде. Профессор Харди Вагнер заметил:

> Успех есть "вид и степень достижения цели".

Иначе говоря, *определение цели является необходимой предпосылкой успеха!*

Или

☞ Без цели нет успеха!

Как свидетельствует практика, предприятие с четко сформулированной в письменном виде целевой установкой достигает результатов выше среднеотраслевых.

Вопросник 10: Цели

Ответьте на следующие вопросы:

- Есть ли у вас конкретная, в письменном вид сформулированная целевая установка фирмы?
  ( ) да ( ) нет
- Разработана ли она в соответствии с направлениями деятельности фирмы и ее потенциалом?
  ( ) да ( ) нет

- Имеет ли каждое подразделение фирмы собственную целевую установку, согласованную с основной целью?
  ( ) да ( ) нет
- Знакомы ли сотрудники с целями вашего предприятия?
  ( ) да ( ) нет



Не забывайте:

> Кто не знает гавани, в которую он хочет войти, тому и ветер не благоприятствует!
>
> Сократ

7.2. Как сформулировать цели

Цели должны быть:

- реальными;
- мотивированными;
- логически построенными.

Важно, чтобы они прежде всего соответствовали особенностям, возможностям, опыту и ценностям предприятия и, конечно, отдельных лиц.

> Цели должны стоить того, чтобы к ним стремиться.

Сформулируйте новые цели для всех сфер деятельности, которые представляются вам необходимыми. Имейте в виду, что каждая постановка цели — результат анализа рассматриваемых альтернатив.

Проверяйте всегда, есть ли альтернативы вашим целям и мероприятиям, реализуемым сегодня. При этом поставьте перед собой вопросы:

1. *Каков фактический образ вашего предприятия?*
2. *Каким мог бы стать его идеальный образ?*

Для общей ориентации следует иметь в виду:

> Какая проблема и для какой целевой группы будет нами систематически решаться лучше, чем конкурентами?

Данный вопрос, на который ответить весьма трудно, не только предполагает непрерывный контроль за правильностью направления вашей деятельности. Он помогает выбрать такую стратегическую линию, благодаря которой эффективнее используется имеющийся потенциал, усилия концентрируются на ключевых проблемах.

В заключение раздела хотел бы познакомить вас еще с одной концепцией, которая проверена на практике.

Она предусматривает три простых, однако очень эффективных этапа:
1. *Описание фактического состояния предприятия с указанием различных возможностей риска.*
2. *Формулирование трех альтернативных решений с указанием ожидаемого результата.*
3. *Формулирование цели.*

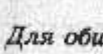
Эта концепция может дать вам в руки хороший процедурно-методический инструмент.

При формулировании цели для каждого отдельного направления деятельности важное значение имеют:
Образ предприятия
Культура фирмы
Позиционирование
Имидж
Стратегия маркетинга и сбыта
Описание полезности по стратегическим отделам фирмы

7.3. Логическое построение

Действенными могут быть только цели, четко и ясно сформулированные и реальные. При этом необходимо определить:

- содержание (чего я хочу достичь);
- объем (сколько я хочу достичь);
- временные ограничения (когда я хочу достичь).



Тогда конкретная цель маркетинга может, например, формулироваться так:

мы стремимся увеличить нашу долю на рынке (содержание) от 12 до 15 % (объем) в этом году (временно́е ограничение).

▽ *Наш лист мероприятий по шагу 7: Формулирование цели*

Мы будем делать следующее:

Шаг 8: Наглядность

Наглядность информации и конкретность цели должны пробудить интерес к ней у ваших сотрудников, иначе при ее реализации вы столкнетесь с серьезными трудностями.

⇨ Исходным пунктом для рассмотрения являются два полушария человеческого мозга. Левое полушарие создано для управления логическими, рациональными и цифровыми процессами, в правом полушарии концентрируется управление образными, творческими, аналоговыми процессами.

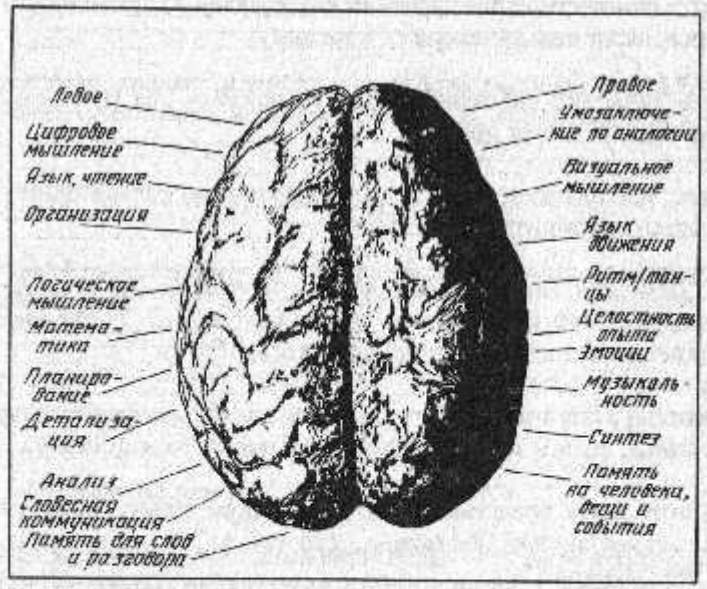


Рис. 8. Сферы, ответственные за определенные функции в полушариях головного мозга.

Главное различие состоит в том, что в левом полушарии обрабатываются шифровые данные (как, например, разговор, цифры и т.д.), а в правом — картинки и аналоги.

Проще говоря:

> Слева "сидит" управление, справа — творчество.

Для передачи цели необходимо ввести информацию в долговременную память (цифровую), а потом увязать ее с аналогом. Цель предприятия или подразделения является классическим примером цифровой информации. Дискретная информация доступна только тому, кто знаком с ее интерпретацией. Данные бухгалтерского учета, расчетные данные (балансы, счета прибылей и убытков и т.д.) — пример классического цифрового сообщения в деловом мире.

Аналогичное происходит и с вами: многие важные проблемы с абстрактными понятиями ориентированы исключительно на левостороннюю активность. Мозг логично отказывается накапливать информацию, если нельзя показать картинку.

Показать значение наглядности для восприятия тех или иных понятий можно на таком примере.

Прочтите, пожалуйста, следующее предложение только один раз и попытайтесь запомнить его наизусть:

☞ *"Двуногий сидит на трехногом и ест одноногого. Приходит четырехногий и берет у двуногого одноногого. Тогда двуногий берет трехногого и ударяет четырехногого".*

Большинство людей не могут запомнить это предложение сразу. Не беспокойтесь, если и вы принадлежите к этому большинству.

Теперь этот текст представьте образно. Каким может быть трехногий? А четырехногий? Возможно, это собака? А одноногий, возможно, это курица?

Если вам удастся представить происходящее, то все запомнится без всяких усилий и навряд ли забудется. Используйте каждый шанс для наглядности. Цветные слайды, картинки, эскизы, надписи на

канцтоварах. Используйте все для того, чтобы дать себе и вашим сотрудникам возможность действенной коммуникации.

Вопросник 11: Наглядность

1. Какую часть целевой установки нашего предприятия мы можем показать наглядно?

_____

_____

2. Какую часть надписей можно сделать нагляднее?

_____

_____

_____

3. В каких областях мы будем в дальнейшем использовать возможности цветных слайдов, компьютерной графики, схем и т.д.?

_____

_____

_____

4. Насколько широко мы используем возможности наглядно представлять цели при помощи видеофильмов, диапозитивов и т.д.?

_____

_____

_____

5. В какой области мы будем использовать эти возможности в первую очередь?

_____

_____

_____

☐ **Выводы по шагу 8**

Основой для достижения желаемой цели — будь то профессиональная или личная — является ее внутренняя сила. Если нам удастся зафиксировать эту цель в нашем подсознании, мы сможем пересилить себя. Наша установка, наше "внутреннее представление" имеют решающее значение. Идеала можно достичь, если не только определить цель, но и проникнуться этой целью.

▽ *Наш лист мероприятий по шагу 8: Наглядность*
Мы будем делать следующее:

Шаг 9: Ваша стратегия маркетинга

9.1. Через сосредоточение к предложению полезности

Представление о том, как лучше удовлетворить потребности покупателя, является самым главным. "Моя идея лучше, чем идеи других предпринимателей" — часто говорят при основании фирмы. И эта идея может стать источником эффективности предприятия. Она определяет цель, образ и в результате приводит к успеху.

Одной из составляющих успеха может стать благоприятная цена. С этой концепцией, реализуемой в течение десятилетия, фирма АЛДИ выросла в одну из крупнейших торговых фирм в Европе.

Постоянная ориентация на услуги покупателю обеспечивает долговременную рентабельность. Конечно, есть опасность, что если долго придерживаться однажды выбранной ориентации, то пропадает адаптивность ситуации на рынке. В таком случае повторяется уже пройденное, и неизвестно, что вас ждет в будущем (опасность или успех).

Исходя из этого необходимо определять цель предприятия и снова ставить под сомнение условия ее развития. Только так можно предупредить ошибочное развитие.

> Стратегия маркетинга означает концентрацию сильных сторон на "минимальных" факторах рынка.

Нужно постоянно быть в курсе необходимых изменений, путей приспособления к рынку, а также иметь сведения о концентрации

сил. Держите ситуацию, ориентируясь на цель, и желаемое положение на рынке вам обеспечено.

9.2. Формулирование вашей стратегии маркетинга

Стратегия маркетинга должна базироваться на двух существенных условиях:

стратегические преимущества с точки зрения покупателя в форме благоприятной цены на рынке;
стратегическая цель предприятия.

Следующий рисунок наглядно демонстрирует эту взаимосвязь.



Рис. 9. Три стратегии

В принципе вы должны ответить только на один вопрос:

Действительно ли мы в наших устремлениях концентрируемся на области, в которой бóльшая польза для потребителя связана с шансами на действительные преимущества в конкуренции?

Теперь, формулируя вашу стратегию маркетинга, вы непременно примете во внимание это основополагающее решение. Для того чтобы продемонстрировать вам другую точку зрения, отличную от вашей, предлагаем следующую схему.

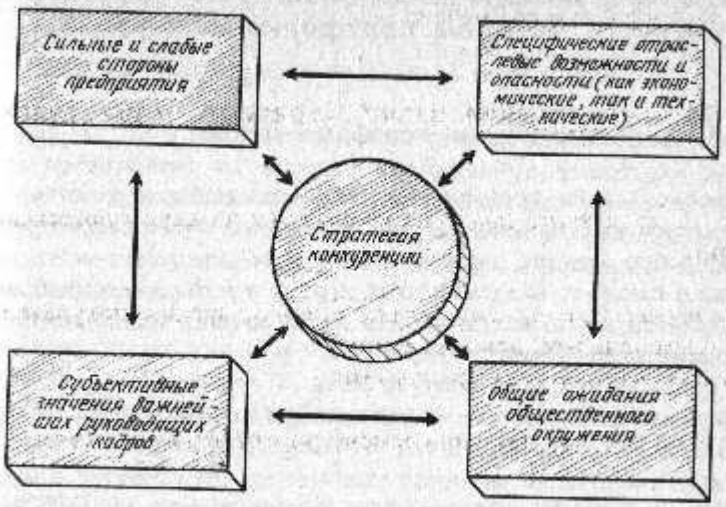


Рис. 10. Формулирование стратегии конкуренции

Результатом ваших предыдущих работ является решение по одной из трех стратегий:

- лидерство по цене
- дифференциация
- концентрация

Какие специальные элементы вашей стратегии (в зависимости от ситуации конкурентной борьбы и отрасли) являются наиболее верными. Теперь это полностью зависит от вашей философии, вашей постановки цели, структуры предложения и продукта, финансовой силы, ноу-хау и имеющегося персонала.

Только вы сами можете принять это решение.

И это решение будет правильным только для вас, так как ни одно другое предприятие в мире не имеет таких же предпосылок, как ваше.

9.3. Экскурс: планирование маркетинговой деятельности методом портфолио-анализа

9.3.1. Планируем стратегию портфолио-метода

Портфолио-анализ представляет собой дальнейшее развитие упоминавшихся уже приемов. Потом этот метод будет рассмотрен более подробно, однако заранее скажу: при портфолио-методе речь идет не о какой-то академической игре, а о методе, который может быть действительно полезным для долгосрочного планирования деятельности предприятия.

⇨ *Что представляет собой портфолио-метод?*

В ходе планирования по портфолио-методу предприятие представляется как общее (=портфолио) от стратегических единиц фирмы (СЕФ) и изображается графически.

Стратегические (деловые) единицы фирмы таковы:

- вся деятельность предприятия;
- сочетание "продукт — рынок",
- самостоятельные хозрасчетные центры в отделе сбыта и/или услуг.

В портфолио (Portfolio)-методе предприятие рассматривается аналогично портфелю (Portefeuille) ценных бумаг, т.е. как совокупность стратегических деловых единиц.

Задачи портфолио-планирования состоят в создании гармоничного общего портфолио для предприятия. Гармония в данном случае не что иное, как риск, шансы, а также опасные зоны развития предприятия. Все это представляется в единстве.

Цель состоит в следующем:

- детально осмыслить позицию предприятия на рынке (анализ фактического состояния);

- определить цели, систему целей, стратегии и комплекс мероприятий;
- объединить все отдельные планы в один общий.

С помощью этого подхода возможно сообща анализировать все ресурсы предприятия и создавать специальные концепции для отдельных "полей деятельности". Этот подход базируется на соображениях, при которых только в редких случаях целесообразно создавать для всех "полей" одинаковые цели, стратегии и мероприятия по маркетингу.

Структура рынка, клиенты и отношения с ними, потенциал рынка, отношения конкуренции, а также другие изменения внешней среды слишком различаются для большинства направлений деятельности предприятия, чтобы разрабатывать для них одинаковые стратегии.

Целесообразно ли для вашего предприятия проводить портфолио-анализ и использовать для долгосрочного планирования портфолио-метод?

Для того чтобы найти верное решение, ответьте на следующие три вопроса.

1. Имеете ли вы *представление* о состоянии ваших деловых "полей" и областей деятельности?
2. Могли бы вы установить *приоритеты* в вашей деятельности и бюджете?
3. Знаете ли вы *области деятельности* вашего предприятия, обещающие успех, для того чтобы можно было направить в них ваши инвестиции?

Если на каждый из трех вопросов вы ответили утвердительно, то, вероятно, вы уже интуитивно планировали с помощью портфолио-метода. Если же нет, то следующие рассуждения станут для вас особенно полезными.

В рамках портфолио-анализа необходимо предпринять следующие шаги:

1. Определить и разграничить стратегические единицы фирмы;
2. Определить для каждой стратегической единицы рыночную привлекательность и позицию в конкурентной борьбе;

3. Определить положение стратегических единиц фирмы в портфолио;
4. Найти производное от рекомендуемых действий (нормальной стратегии) применительно к производному портфолио-полю на основании трех первых шагов.

9.3.2. Определение стратегических единиц фирм

Фактический портфолио показывает положение стратегических единиц фирм на предприятии.

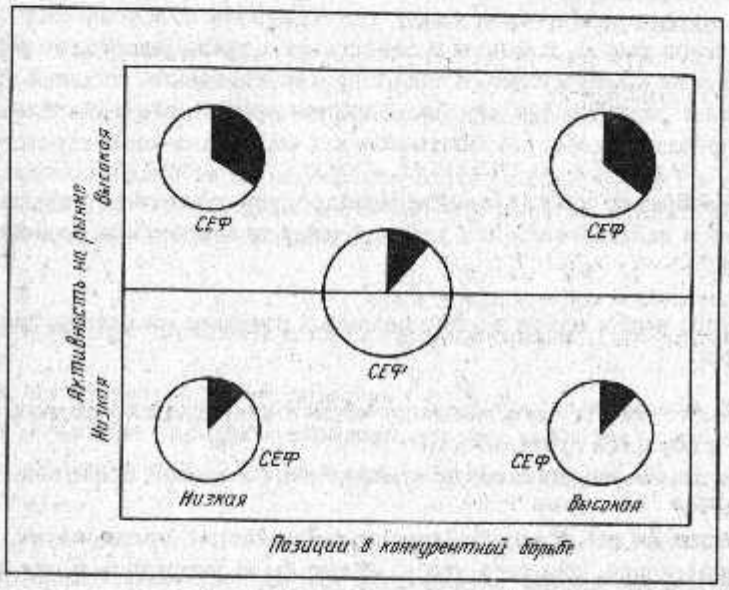


Рис. 11. Фактический портфолио (пример с пятью полями деятельности)

Предпосылками для установления фактического портфолио являются разграничение и определение стратегических единиц. Как показано на рисунке, они представляют области деятельности вашего предприятия. В определении стратегических единиц фирмы помогает следующее:

1. Есть ли на предприятии сферы, которые относятся к определенным признакам товара, которые являются гомогенными и соответственно гетерогенными:

- качество;
- уровень цен;
- жизненный цикл продукта;
- полезность продукта.

2. Есть ли на предприятии области, которые имеют гомогенные и соответственно гетерогенные признаки:

- круг потребителей (покупателей);
- система распространения;
- структура рынка (в особенности вступление на рынок);
- районирование.

3. Есть ли области предприятия, которые имеют гомогенные и соответственно гетерогенные признаки:

- процесс производства;
- интенсивность исследования;
- потребность в объяснениях.

4. Есть ли сферы деятельности предприятия, которые имеют гомогенные и соответственно гетерогенные признаки:

- структура издержек;
- потребности в финансовых средствах;
- снижение их объема.

Для того чтобы ответить на эти вопросы, вы должны располагать обширной информацией. Она вам нужна для выявления областей, которые максимально однородны (гомогенны) и которые необходимо объединить в стратегические единицы.

⇨ С помощью следующего вопросника можно ответить: относятся ли отдельные признаки к определенным видам товара или программам производства или нет. При этом нужно иметь в виду, чем более схожи ответы, тем целесообразнее объединение отдельных областей в одну стратегическую единицу фирмы. Очевидно также, что не исключены пограничные случаи, которые будет трудно классифицировать.

Вопросник: определение стратегических единиц фирмы			
	Продукт/группа продуктов		
Признаки стратегических единиц фирмы	Продукт совпадает	Продукт совпадает	Продукт совпадает
1. *Признаки продукта*			
Удовлетворение одинаковых потребностей клиентов	☐	☐	☐
Одинаковая долговечность	☐	☐	☐
Согласующиеся принципы оформления продукта или марки изделия	☐	☐	☐
Идентичные факторы цены и качества	☐	☐	☐
Сопоставимое замещение продуктами конкурентов	☐	☐	☐
. . . . .			
2. *Признаки рынка*			
Одинаковая конъюнктура потребностей	☐	☐	☐
Идентичные целевые группы покупателей-потребителей	☐	☐	☐
Совпадающий регион сбыта	☐	☐	☐
Сопоставимое осуществление связей на рынке (локальное, временное, правовое)	☐	☐	☐
Одинаковые группы посредников в сбыте	☐	☐	☐
Идентичное положение конкурентов	☐	☐	☐
Совпадающая доступность проникновения на рынок, диктуемая внешними условиями	☐	☐	☐
. . . . .			
3. *Производственные признаки*			
"Общий потенциал опыта" создания продукта	☐	☐	☐
Сопоставимая интенсивность мероприятий маркетинговых, исследовательских работ и производства продукта	☐	☐	☐
. . . . .			
4. *Признаки экономические и затратные*			
Единые стратегии финансирования	☐	☐	☐
Эффект снижения себестоимости на единицу продукции	☐	☐	☐
Потенциал снижения затрат	☐	☐	☐
. . . . .			
Подчинены следующим единицам	СЕФ	СЕФ	СЕФ

9.3.3. Определение привлекательности рынка и позиции в конкурентной борьбе стратегических единиц фирмы

С помощью нижеприведенного вопросника можно определить привлекательность рынка и позиции в конкурентной борьбе.

Вопросник: Определение привлекательности рынка	
	Проверено
1. *Рост и размер рынка*	
Объем рынка	☐
Потенциал рынка	☐
Степень насыщения (=потенциал рынка: объем рынка)	☐
2. *Качество рынка*	
Рентабельность отрасли (покрытие постоянных расходов, доход с оборота, оборот капитала)	☐
Жизненный цикл рынка	☐
Технологический уровень и потенциал нововведений	☐
Защищенность технических ноу-хау	☐
Интенсивность инвестиций	☐
Число и структура потенциальных потребителей	☐
Стабильность поведения потребителя	☐
Барьеры для вхождения на рынок новых фирм	☐
Требования к распространению товаров и услугам	☐
Изменение условий конкурентной борьбы	☐
Возможности замены	☐
3. *Ситуация, касающаяся конкурентной борьбы*	
Интенсивность и структура деятельности конкурентов	☐
Диапазон для ценовой политики	☐
Спрос (большой, слабый)	☐
4. *Ситуация с окружающей средой*	
Зависимость от конъюнктуры	☐
Действие инфляции	☐
Зависимость от законодательства	☐
Зависимость от общественного мнения	☐
Риск вмешательства со стороны государства	☐
Нагрузка на окружающую среду	☐

Вторая составляющая, необходимая для построения портфолио-матрицы, — это позиция в конкурентной борьбе. Здесь идет речь об оценке относительных преимуществ предприятия в сравнении с конкурентами.

Вопросник: Определение позиции в конкурентной борьбе	
	Проверено
1. *Относительная позиция на рынке*	
Доля на рынке и ее развитие	☐
Финансовые возможности предприятия	☐
Норма роста производства	☐
Рентабельность (покрытие постоянных расходов, доход с оборота, оборот капитала)	☐
Риск (степень утверждения на рынке)	☐
Потенциал маркетинга (имидж предприятия и вытекающие из этого отношения с потребителем, преимущества в цене за счет качества, времени доставки, сервиса, разнообразие ассортимента и т.д.)	☐
2. *Относительный потенциал производства*	
Умение приспособить оборудование к изменяющимся условиям рынка	☐
Преимущества месторасположения предприятия	☐
Потенциал роста производительности труда	☐
Экологическая безопасность производственных процессов	☐
Обеспечение энергией и сырьем	☐
3. *Относительный потенциал НИОКР*	
Уровень исследований (показатель интенсивности исследований)	☐
Потенциал и непрерывность нововведений	☐
4. *Относительная квалификация руководящих кадров и сотрудников*	
Профессионализм, компетентность	☐
Климат для инноваций	☐
Качество управления	☐
Объем прибыли предприятия	☐
Синергетический эффект	☐

С помощью этого вопросника можно рассчитать среднее значение в соответствии с продуктом для каждой единицы. В следующем разделе мы покажем это на примере.

9.3.4. Оценка и значение определенной степени активности на рынке и позиции в конкурентной борьбе

Практический пример:

Для того чтобы прийти к графическому изображению сегодняшней ситуации по портфолио-методу в зависимости от отрасли и предприятия, должны быть оценены значения названных факторов. Доказано, что здесь надо работать со следующей шкалой весовых коэффициентов:

3 = очень важно,
2 = важно,
1 = менее важно.

Должен рассматриваться каждый пункт. При оценивании отдельных факторов оправдана 5-балльная шкала со следующими значениями:

5 = очень хорошо,
4 = хорошо,
3 = удовлетворительно,
2 = отрицательно,
1 = очень отрицательно.

Следующий пример демонстрирует оценку сегодняшней ситуации по портфолио-методу.

Привлекательность рынка	Значимость факторов (1-3)	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Рост рынка и его развитие	3	x					3	
Качество рынка	2	x					2	
Конкурентная ситуация	3			x			9	
Ситуация, связанная с внешней средой	1		x				2	
Сумма	9						16	16:9=1,8

☞ Объяснение примера: Рост рынка и его развитие характеризуются для выбранной стратегической единицы фирмы как чрезвычайно важные (значимость фактора — 3). Для СЕФ этот фактор оценивается как негативный (оценка фактора — 1). Умножив значимость отдельного фактора на его оценку (3x1, 2x1, 3x3 и 1x2) и просуммировав произведения, получаем 16. Разделив эту сумму на сумму значимости факторов (9), получаем значение (=1,8) координаты СЕФ относительно портфельной величины "Привлекательность рынка". Аналогично рассчитано значение координаты "Позиция в конкурентной борьбе".

Позиция в конкурентной борьбе	Значимость факторов (1-3)	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Относительная позиция на рынке	3			x			9	
Относительный потенциал продукта	2		x				4	
Относительный потенциал ПИОКР	1				x		4	
Относительная квалификация руководящих кадров и сотрудников	1			x			3	
Сумма	7						20	20:7=2,9

☞ Объяснение примера: Основная величина "Относительная позиция на рынке "(значимость фактора — 3) определена по критериям:

- доля на рынке;
- норма роста производства;
- рентабельность, степень риска;
- потенциал маркетинга

и оценивается как удовлетворительная для СЕФ (оценка фактора — 3). Определяется значение координаты "Позиция в конкурентной борьбе" (в примере — 2,9) аналогично значению координаты"Привлекательность рынка".

С помощью обеих координат "Привлекательность рынка" (=1,8) и "Позиция в конкурентной борьбе" (=2,9) можно представить фактическую ситуацию фирмы графически.

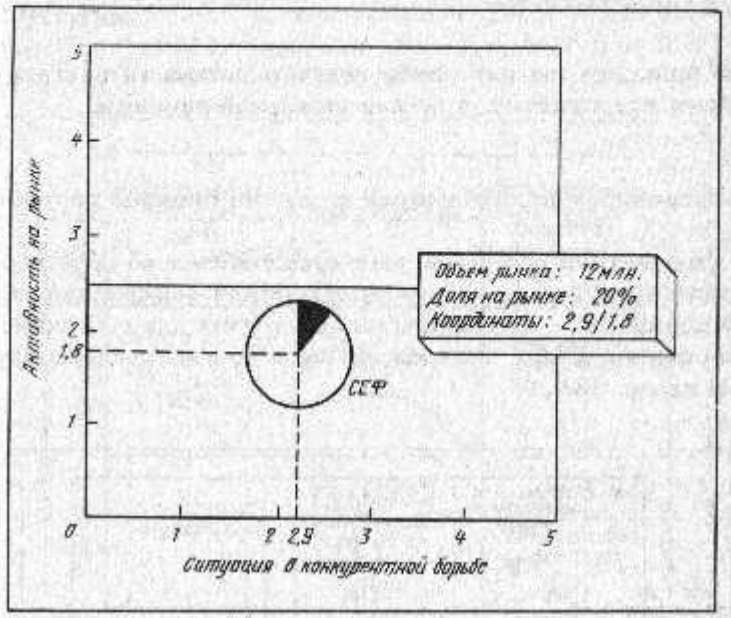


Рис. 12. Матрица фактической ситуации

Круг на рисунке показывает положение стратегической единицы фирмы в матрице. При этом рекомендуется изображать объем рынка в форме круга. При этом 1 млн объема рынка соответствует 1 мм диаметра, доля рынка предприятия показана как соответствующий сегмент круга. Для стратегического планирования рекомендуется все СЕФ обозначать в общем портфолио, чтобы иметь обзор положения деятельности предприятия. Построение фактического портфолио является только началом стратегического планирования. Исходя из этой ситуации должны строиться и целевые портфолио.

Необходимо определить:

- какую деятельность,
- в каких областях и
- с каким бюджетом

нужно проводить для того, чтобы получить оптимальную структуру для всего предприятия, а не для отдельной единицы.

9.3.5. Отклонение от стандартной стратегии (целевой портфолио)

Если фактический портфолио дает представление об областях деятельности предприятия на момент получения информации, то целевой портфолио — о планируемых стратегиях для стратегических единиц фирмы (СЕФ). Определение цели по портфолио-методу показано на рис. 13.

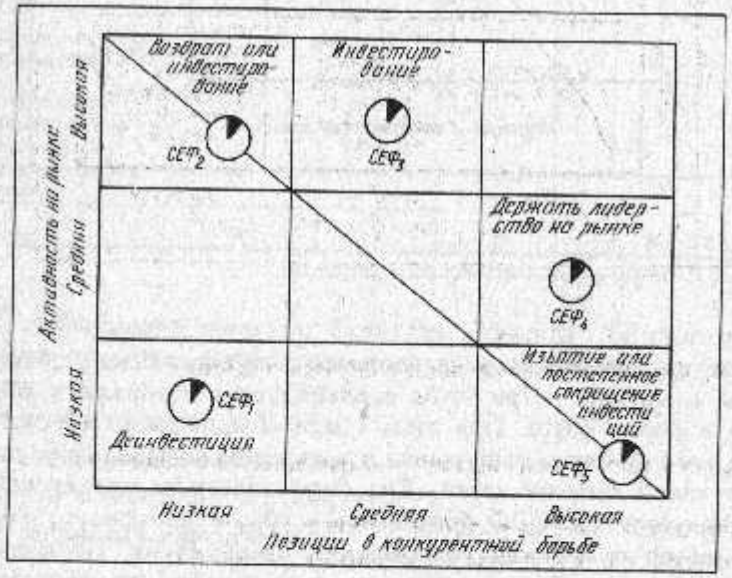


Рис. 13. Применение портфолио-метода

Дифференцированное изучение отдельных сфер деятельности (что является основной задачей портфолио-планирования) позволяет разрабатывать дифференцированные стратегии деятельности на рынке для различных стратегических единиц. На рис. 14 с помощью матрицы показана классическая стандартная стратегия.

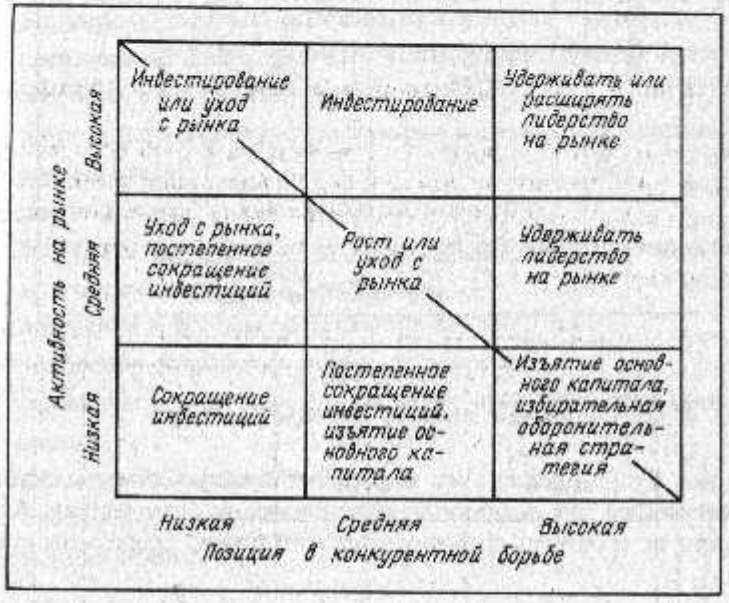


Рис. 14. Классическая матрица с девятью полями

В сущности могут образоваться три основных направления:

1. Наступательная стратегия (инвестирование).
2. Оборонительная стратегия (сохранение позиций).
3. Стратегия дезинвестирования (отход, ликвидация).

Из рис. 15 видно, как отдельные стратегические единицы определяются на различных "полях" портфолио-матрицы.

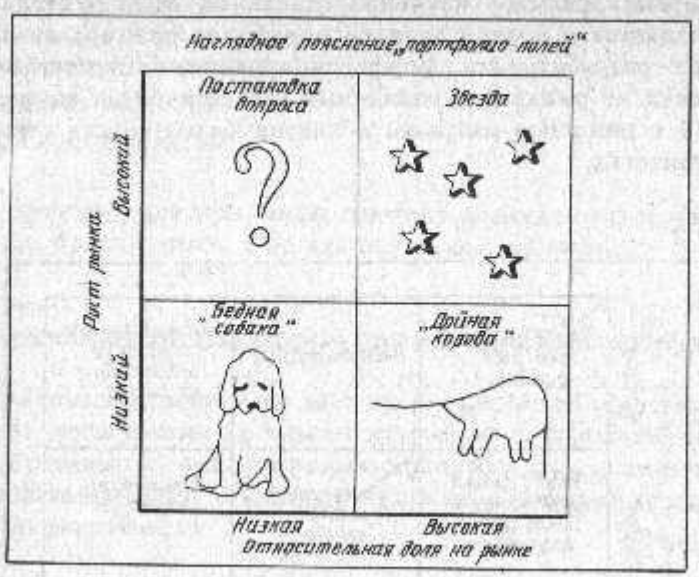


Рис. 15. Наглядная иллюстрация портфолио-полей

Далее вам будут предложены мероприятия по реализации политики предприятия для различных стратегических альтернатив. В зависимости от стратегии формируются следующие программы действий.

(1). Элементы реализации наступательной стратегии
(1.1). Политика маркетинга:

- проведение анализа рынка, постоянное исследование потребностей;
- реклама специализации предприятия;
- поощрение приверженности марке товара;
- развитие практики демонстрации;
- усиление присутствия на ярмарках;
- повышение активности в консультировании и сервисе;
- проверка системы сбыта и возможности организовать новые филиалы;

- внедрение системы оптовой торговли по договорам или частной торговли;
- проведение интенсивного обучения продавцов;
- увеличение числа занятых в службах реализации товара;
- проведение политики дифференциации цен вместо политики высоких или низких цен;
- предоставление прямых и косвенных скидок с цены;
- расширение возможности покупки товара в кредит;
- предложение благоприятных условий при крупных договорах, особенно в случаях повторных заказов;
- составление ассортимента товаров по принципу детского конструктора;
- систематическое обновление ассортимента;
- свертывание производственной программы в случае избытка или нерентабельности продукции;
- внимание к особым пожеланиям покупателей;
- ускорение разработки новых продуктов;
- привлечение потребителя к разработке спецификации продукта;
- усовершенствование продукта;
- стремление к увеличению доли на рынке в небольшой рыночной нише.

(1.2). Политика производства и его обеспечения:

- создание специального оборудования и станков для рационализации производства;
- улучшение внутрипроизводственного транспорта;
- ускорение автоматизации, сокращение числа рабочих, занятых в производстве;
- использование комплектующих, изготовленных другими фирмами, для повышения мощностей собственного предприятия.

(1.3).Кадровая политика:

- обучение персонала нескольким профессиям;
- привлечение дополнительного персонала для продаж, консультаций, оказания услуг.

(1.4). Финансовая политика:

- не допускать инвестиций при высокой степени риска;
- совершенствование контроля затрат;
- улучшение контроля за плановыми расчетами;
- своевременное вкладывание капитала фирмы в надежные новые предприятия.

(2). Элементы реализации оборонительной стратегии
(2.1). Политика маркетинга:

- свертывание производственной программы, в первую очередь программы, вредной для окружающей среды;
- своевременная замена нерентабельной продукции;
- интенсивное проведение комплексного изучения рынка;
- открытие новых ниш на рынке;
- уступки в ценах, в особенности если это способствует увеличению продаж;
- предложение недорогих моделей;
- сокращение сроков поставки.

(2.2). Политика производства и снабжения сырьем:

- постепенное приспособление мощностей;
- определение оптимального размера партии;
- контроль за доставкой (цена, условия, кондиция, выбор поставщика);
- отмена сверхурочных работ.

(2.3). Кадровая политика:

- временное прекращение приема на работу;
- установление сокращенного рабочего дня.

(2.4). Финансовая политика:

- отказ от расширения инвестиций;
- уменьшение избыточных капиталовложений;
- осуществление лизинга оборудования;
- проведение консолидации* краткосрочных займов; стремление к повышению доли собственного капитала;
- контролирование оплаты претензий; использование системы предупреждений;
- проведение функционально-стоимостного анализа для осуществления программ снижения издержек;
- в случае осложнений в ликвидности** платежного моратория внесудебное компромиссное решение.

(3). Элементы реализации стратегии дезинвестирования
(3.1). Политика маркетинга:

- сокращение производства продукта;
- сохранение уровня цен без учета развития вашей доли на рынке;
- отказ от мер, стимулирующих продажи;
- сокращение контактов со средствами массовой информации.

(3.2). Кадровая политика и производство:

- разработка планов остановки нерентабельных отраслей производства;
- составление социальных планов по увольнению.

---

* Консолидация — операция по превращению краткосрочных займов в долгосрочные. (*Примеч. пер.*).

** Ликвидность — возможность превращения статей актива в деньги для оплаты по пассиву; легкость превращения материальных ценностей в наличные деньги. (*Примеч. пер.*).

(3.3). Политика финансовая, политика приобретения клиентов и объединения с другими фирмами:

- нахождение потенциальных покупателей или партнеров;
- временная остановка части оборудования или одного цеха;
- передача части стратегических деловых единиц другим предприятиям.

Будет ли портфолио-матрица содержать четыре, девять или более полей, в значительной степени зависит от вкусов и уровня подготовки приглашаемых на предприятие консультантов.

Так, например, фирма "Бостон Консультанг" применяет другую концепцию, отличную от концепции фирмы "Мак-Кинси", а последняя в свою очередь отличается от концепции "Консультативного концерна фон А.Д.Литтл".

В принципе как у концепции с четырьмя, так и у концепции с девятью полями есть преимущества и недостатки. При графическом изображении рекомендуется предпочитать матрицу с четырьмя полями, так как она более наглядна и легка для восприятия. При детальном формулировании стратегии целесообразно применять матрицу с девятью полями.

В создании стандартных стратегий следует главным образом учитывать, что дифференцированное рассмотрение отдельных сфер деятельности не должно приводить к тому, чтобы сверхоптимальные решения затрудняли определение цели всего предприятия.

Стратегия отдельных подразделений разрабатывается в зависимости от общей цели. Это поможет избежать вторичных решений. Сюда относятся ответы на вопросы по товарам и покупателям товара, особенно с финансовой точки зрения.

☞ Для формулирования стратегии нужно ответить на следующие вопросы:

Какие подразделения являются выгодными?
Где возникает прибыль?
Какой вклад вносит СЕФ в общий результат?
Как при изменении стратегии меняется результат?

В каких отношениях состоят после изменения стратегии носитель прибыли ("дойная корова") и потребитель инвестиций ("бедная собака" или знак вопроса)?

Для вашей стратегии можно рекомендовать следующее:

Чем привлекательнее рынок и лучше ваша позиция в борьбе с конкурентами, тем в большей степени следует инвестировать.

Если стратегические единицы фирмы, несмотря на неблагоприятное позиционирование в портфолио-поле, все еще покрывают ваши постоянные расходы, их нужно "доить" дальше.

Если стратегическая единица находится на мало привлекательном рынке в неблагоприятной позиции, ее нужно исключать из игры.

Если стратегическая единица имеет неблагоприятную позицию на привлекательном рынке, то следует проверить, могут ли инвестиции, полученные от "дойной коровы", улучшить позицию на рынке.

☞ В заключение необходимо сказать еще о трех моментах, о которых ранее упоминалось очень мало:

1. *Контроль за развитием рынка (непрерывное портфолио-планирование)*

Контроль за развитием стратегических единиц фирмы на рынке — заключительная фаза портфолио-планирования. В конце процесса планирования вновь составляется портфолио. Путем фактического сравнения состояния портфолио на конец планирования с началом разработанного целевого портфолио можно узнать, достигнуты ли цели — как по отдельным СЕФ, так и для всего предприятия (сравнение "план — факт") — или же мы ошиблись.

Далее может оцениваться успех отдельного мероприятия по отношению к поставленной цели. Контрольное портфолио на конец планового периода представляет собой исходное портфолио для следующего периода. С учетом меняющихся условий рынка и позиций в конкурентной борьбе разрабатывается портфолио, определяются цели и отдельные меры. Весь процесс планирования начинается сначала. Благодаря этим действиям, проводимым для каждо-

го периода планирования, вы получасте постоянную информацию о состоянии фирмы и позициях важнейших деловых полей.

2. Менеджмент — блокнот фактических данных

Не пугайтесь обилия необходимой информации. Конечно, прежде всего при пробном введении портфолио-метода на вашем предприятии потребуются определенные усилия. Это полезно в любом случае. Чтобы облегчить работу для последующего портфолио-планирования, вы должны завести блокнот "Менеджмент". В нем собирается вся информация, в том числе во время текущего планового периода (!). Она будет использована как основа для разработки портфолио фактического состояния фирмы. Портфолио-планирование строится для каждой единицы, поэтому при накоплении информации также рекомендуется соответствующая структура данных. Исключения могут быть сделаны лишь для данных, которые одинаково воздействуют на все. Однако учитывайте, что такие распространенные данные, как о развитии населения, о конъюнктурных колебаниях и т.д., неодинаково воздействуют на различные подразделения.

3. Вовлечение сотрудников в процесс планирования

Это важнейший момент: введение новых методов прежде всего встречает сопротивление или по меньшей мере скепсис сотрудников. Однако его можно значительно ослабить или исключить вовсе, если следовать таким правилам:

1) новые методы вводить постепенно;
2) ответственным работникам давать время для освоения новой техники планирования;
3) на семинарах с помощью примеров четко объяснять сотрудникам практические преимущества нового метода.

☐ Если руководству удастся убедить сотрудников в преимуществах портфолио-планирования, то оно получит действительно ценный инструмент. Это особенно важно во время насыщенных рынков и жесткой конкуренции.

9.4. Долговременное планирование с помощью техники сценариев

9.4.1. Основы техники сценариев

Развитие техники сценариев соответствует давнему желанию предвидеть будущее и представить его в форме картины. Определение "сценарий" заимствовано из театрального языка. Как присутствуют на театральной сцене декорации и кулисы, так должны быть определены сценарии при планировании, ограничивающие условия, для которых могут проигрываться различные стратегии.

Другими словами: сценарии из настоящей ситуации должны развить картины будущего. Делается это систематически и так, чтобы было понятно. Обобщенная модель должна вам помочь представить идею и функциональность сценариев.

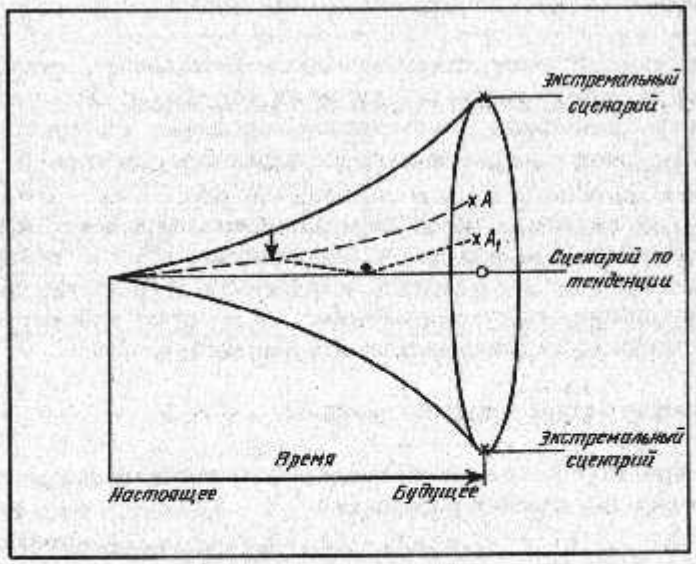


Рис. 16. Обобщенная модель для изображения сценариев

Попытаемся спрогнозировать результаты на ближайшее будущее (горизонт планирования примерно от 2 до 5 лет), это еще дается относительно легко. Чем больше горизонт планирования (например, от 10 до 20 лет), тем:

- быстрее теряют свое значение сегодняшние результаты;
- больше спектр возможностей (на рис. 16 это раструб воронки).

Рисунок показывает различные картины будущего. Если развитие идет по тенденции (штриховая линия), тогда на основе воздействующих факторов и их развития достигается определенная картина будущего (сценарий А, сценарий тренда). Если же учитываются противодействующие величины, то соответственно результаты противодействия влияют на ожидаемое развитие (например, нефтяной кризис 1973 г., перевооружение НАТО и т.д.) и может возникнуть совершенно новая картина будущего (пример — сценарий A_1). Таким образом, техника сценариев дает возможность своевременно реагировать на изменение тенденций и принимать противодействующие меры.

Со временем постоянно открытая воронка показывает, что нельзя исходить из чего-то одного при развитии в будущем. Целью техники сценариев является демонстрация множества альтернативных картин будущего и широкий диапазон вариантов развития.

Воронка ограничена двумя экстремальными сценариями. В практике менеджмента доказано, что можно развивать оба эти сценария и одновременно с этим показывать возможности двух противоположных альтернативных путей развития. Это помогает избежать мыслей о компромиссах и нерешительных действий.

9.4.2. Восемь этапов техники сценариев

Как и при портфолио-планировании, различные подходы также разработаны для техники сценариев.

⇨ Все концепции совпадают в следующих моментах:

Исходный пункт должен быть всегда точным анализом настоящей ситуации, которая ведет к пониманию воздействующих факторов.

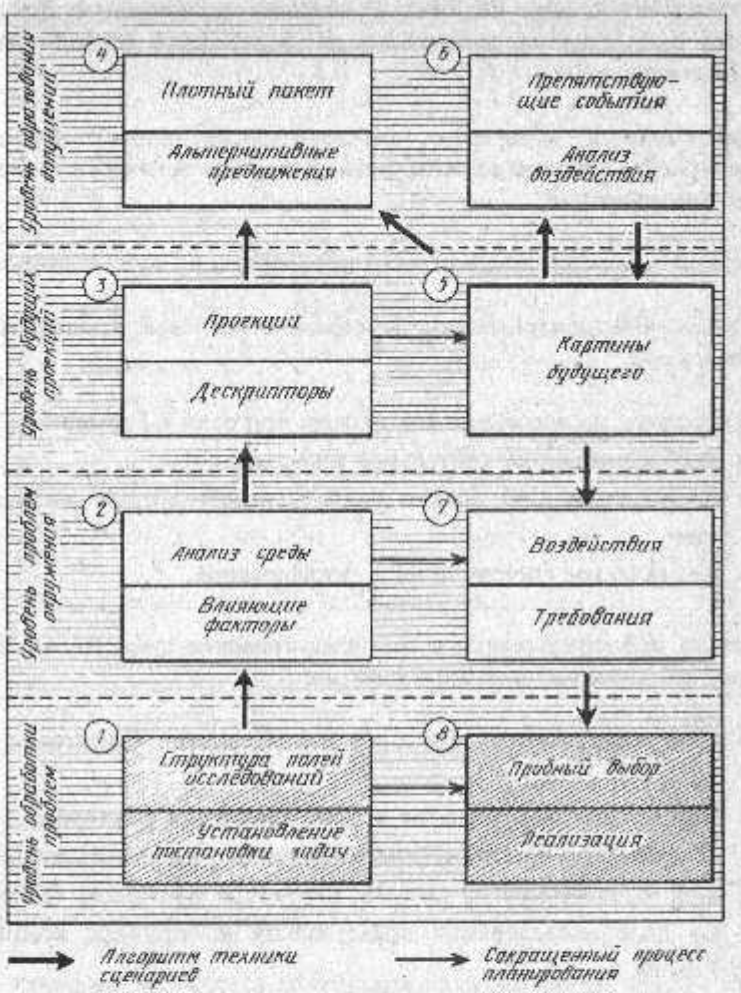


Рис. 17. Восемь этапов техники сценариев

Для воздействующих величин с неясным развитием в будущем должны быть сделаны рациональные предложения (использование знаний экспертов).

Разрабатывается множество альтернативных картин будущего (=сценариев), которые должны быть построены логически и свободны от противоречий.

Для разработки сценариев отработан алгоритм из восьми этапов.

1-й этап. Структурирование и ограничение поля деятельности предприятия:

- предмет исследования (например, торговля в Германии);
- необходимая дополнительная информация;
- посредством чего можно охарактеризовать поле исследования;
- фактическое состояние поля исследования.

2-й этап. Идентификация и структурирование существенных областей влияния на поле исследования:

- сбор всевозможных факторов и альтернатив ("мозговая атака");
- определение направления и силы влияющих факторов;
- графическое представление выявленных взаимосвязей действий (сравните это с рис. 18: структура влияющих факторов на поле исследования представлена на примере компании "Шелл").

3-й этап. Определение тенденций развития:

- прогноз фактического состояния на основе знаний экспертов, общедоступные прогнозы и др.;
- различие в величинах с явной тенденцией (гарантированное развитие) и с неявным развитием (критические величины);
- для областей с нечетким развитием обоснование определения и развития альтернатив.

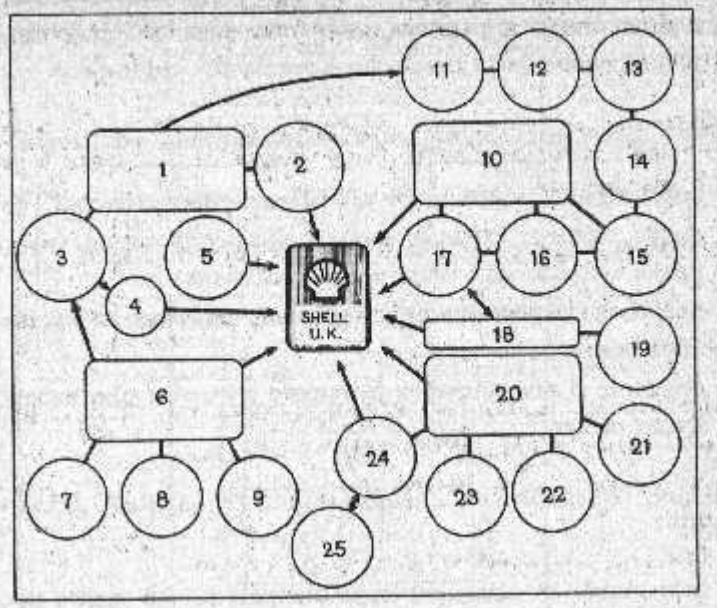


Рис. 18

4-й этап. Образование и выбор альтернативных допущений непротиворечивого множества:

- проверка множества допущений на целостность, логику и непротиворечивость;
- выбор от 2 до 3 вариантов по критериям;
- прочность;
- большая различимость;
- высокая вероятность.

5-й этап. Интерпретация выбранных сценариев развития среды:

- прогноз развития выбранных сценариев (=множество допущений для различных временных горизонтов — до 1995 г., 2000 г.);
- расширенное формулирование отдельных сценариев.

6-й этап. Учет возможных противодействующих событий:

- определение результатов противодействия событий, которые могут оказать влияние на ход прогнозирования (например, новая технология, смена правительства и т.д.);
- анализ воздействий относительно их влияния на прогнозируемое развитие;
- создание новой картины будущего с учетом противодействующих событий.

7-й этап. Разработка сценария и уменьшение возможного ущерба:

- отклонение от основной идеи (например, что делать производителю спиртного, который свою продукцию сбывает в основном через рестораны, а по сценарию прогнозируется их большое сокращение до 2000 г.?);
- отклонение от образа предприятия.

8-й этап. Концепция эффективных мероприятий:

- перенос сценария на практическую основу.

9.4.3. Практическое применение техники сценариев

До сих пор сценарии применялись исключительно большими предприятиями, например "Даймлер-Бенц", "Шелл" (сценарий энергетического прогноза), или государственными институтами (например, Римский клуб, "Развитие 2000" и т.д.). Теперь и средние предприятия, такие как "Петер Еккес КГ" (сценарий — торговля-2000), также начинают планировать с помощью сценариев. Возможности использования техники сценариев в рамках стратегического планирования показаны на рис. 19.

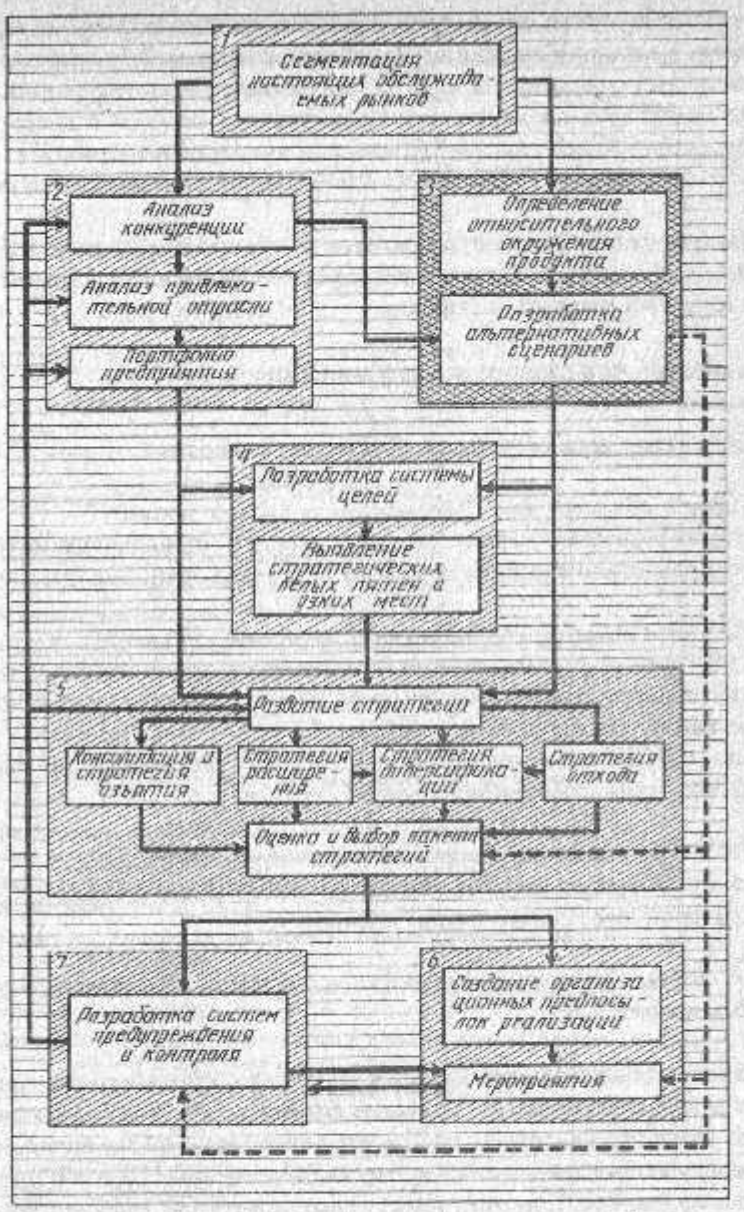


Рис. 19. Применение техники сценариев в рамках стратегического процесса планирования

Он поясняет, что до сих пор обсуждавшиеся методы планирования (например, выявление портфолио предприятия на поле 2; разработка альтернативных сценариев на поле 3) хорошо интегрируются в стратегическую концепцию планирования. Преимущества техники сценариев состоят в том, что возникает необходимость думать об альтернативах, своевременно определять изменения в тенденции и планировать реакцию.

Однако должны приниматься во внимание высокие финансовые затраты этого метода, которые несравненно больше тех, что бывают при планировании по портфолио.

9.5. Типы стратегии конкуренции

В маркетинге есть только три четкие возможности.

1. *Лидер в области цен: "Менеджмент низких затрат"*
Этот тип стратегии характеризуется строгим управлением затратами, сокращением бюрократического персонала, рационализацией.

2. *Дифференциация: "Менеджмент лучших достижений"*
Здесь доминирует стремление к повышению уровня производительности предприятия, интенсивному использованию мероприятий маркетинга, модернизации продукции, улучшению качества, усилению НИОКР, повышению активности и увеличению человеческого капитала, совершенствованию сервиса.

3. *Политика ниши на рынке: "Менеджмент специализации"*
Здесь преобладают меры по созданию своего места на рынке путем поиска решений "белых пятен" рынка.

⇨ 9.5.1. Стратегия лидерства в области цен: "Менеджмент низких затрат"

Основной целью стратегии является получение благоприятного сегмента на рынке потребительских товаров (примерно 30 % всех участников рынка приобретают товары по благоприятным ценам). Во время жесткой конкуренции на вытеснение это является крайне сложной задачей на многих рынках. При этом имеет большое значение умение предприятий защищать свою продукцию от конкурентов и приспосабливаться к изменяющейся обстановке. Вновь появляющиеся конкуренты имеют как минимум одно преимущество — наименьшие общие затраты.

Нужно использовать и другие меры по стабилизации преимущества в ценах, например эффект большего снижения цены при покупке большого количества товара.

☞ Целью стратегии является своевременное создание предприятию свободы действий в политике цен.

Это означает "Менеджмент низких затрат", так как в первую очередь благодаря постоянному управлению расходами можно открыть простор для игры ценами.

Следующий вопросник поможет вам оценить затраты и значимость частичных функций вашего продукта и услуг, а также указать потенциал экономии.

Вопросник: 16 вопросов к анализу полезности

	Проверено
1. Выполняет ли объект необходимые функции?	☐
2. Делает ли он больше и лучше того, что требуется?	☐
3. Нужны ли все его свойства?	☐
4. В правильном ли отношении к функциям находятся затраты, которые объект выполняет?	☐
5. Выполняет ли кто-либо эти функции с меньшими затратами или за меньшую плату?	☐
6. Можно ли упростить дизайн?	☐
7. Имеется ли другой объект, что выполняет эти функции лучше?	☐
8. Моментально ли использованы, учтены и проконтролированы нормы и стандарты для выполнения функций?	☐
9. Сокращены ли допуски, как могут быть использованы они в дальнейшем?	☐
10. Могут ли использоваться более дешевые материалы и способы обработки?	☐
11. Может ли носитель функции быть изготовлен по более экономичному методу	☐
12. Можно ли применять по отношению к числу деталей более экономичную обработку и использовать станки?	☐
13. Может ли другой поставщик предложить реализацию функции по меньшей цене, не снижая качества и надежности?	☐
14. Являются ли затраты на реализацию функции и объект анализа полезности больше, чем прямые затраты на материалы и изготовление?	☐
15. Если бы это были ваши деньги, стали бы вы их вкладывать в этот вид товара и способ изготовления?	☐
16. Соответствует ли применение продукта, части продукта или услуг общей ценности исследуемого объекта и выполнению функций, учитывая качественные и сбытовые показатели?	☐

Еще одним способом экономии затрат являются разработка программ штрафования и стандартизация. Многие предприятия длительное время сохраняют в своей производственной программе не пользующиеся спросом продукты.

Р.Александер, президент Американской ассоциации маркетинга, сказал однажды:

> Печальное дело умертвлять продукты. Часто это похоже на переживания, которые мы испытываем при прощании со старым другом. Переносной 6-сторонний полировщик был нашим первым продуктом. Без него наша продуктовая линия оставалась бы той же самой.

Следствием этого сентиментального высказывания было быстрое изменение структуры затрат, малые величины потерь, распыление бюджета маркетинга и недовольство внешних служб, которым приходилось поставлять слишком много продуктов.

Вместо распыления средств проявляется стратегия концентрации со всеми негативными последствиями для предприятия. Последовательное управление затратами должно разбивать это ложное состояние для того, чтобы сохранить гибкость предприятия.

Убыточные продукты могут идентифицироваться по трем различным анализам структуры производства:

- анализ возрастной структуры;
- анализ структуры объема продаж;
- анализ структуры покрытия постоянных затрат.

Ход анализа структуры покрытия постоянных расходов показан на рис. 20.

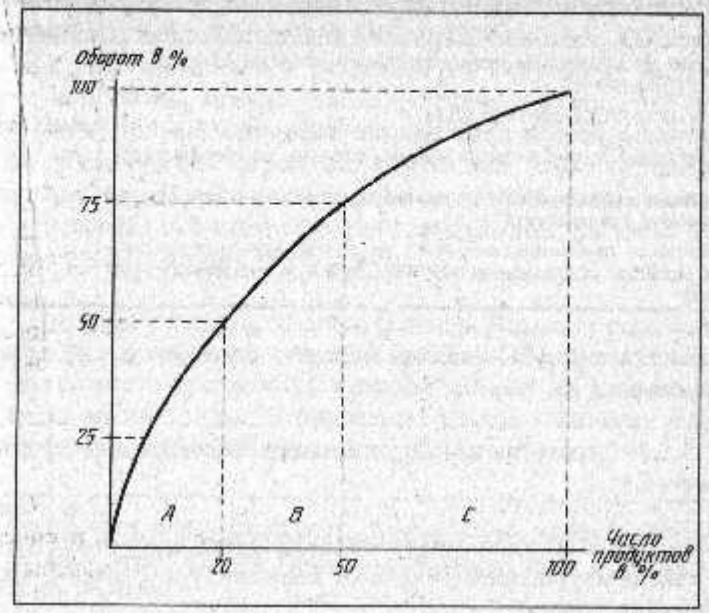


Рис. 20. Структура покрытия постоянных расходов

Потенциальным кандидатом для исключения является продукт, который появится в следующем виде:

- перезревшим;
- в структуре объема продаж как "С-Тип" и вредный для окружающей среды;
- в структуре покрытия затрат как "С-Тип".

Следующий вопросник по штрафованию программ предлагает вам вспомогательные установки в этой области.

Вопросник: 5 вопросов по штрафованию программ	
	Проверено
Претендует ли продукт на непропорционально большую часть времени управления?	☐
Часто ли изменяется цена продукта?	☐
Всегда ли продукт производится малыми сериями по требованию?	☐
Требуется ли много времени на перевооружение производственной установки для продукта?	☐
Заслуженно ли принимается продукт на основе изучения постоянных проблем подразделениями маркетинга и внешними службами?	☐

Предлагается вид АВС-анализа передать внешним службам и подразделениям.

9.5.2. Стратегия дифференциации "Менеджмент лучших достижений"

Основной целью каждой стратегии дифференциации является отделение конъюнктуры предприятия от конъюнктуры отрасли, вызванное влиянием спроса.

Вспомните о примере фирмы ИКЕА: в период, когда это предприятие выходило на рынок, множество отраслей жаловались на сокращение оборота и снижение прибыли.

ИКЕА со своей гениально простой концепцией не только оставила позади себя большинство конкурентов, но и добилась колоссальной прибыли.

Даже во время кризисов возможность получения прибыли для лучших предприятий по-прежнему растет. Когда, например, в Великую депрессию 1933 г. множество предприятий разорилось, прибыль передовых предприятий значительно возросла.

Стратегия дифференциации через повышение производительности может быть успешной только тогда, когда предприятие:

- предлагает потребителю больше возможностей;
- является более активным, чем конкуренты;
- имеет более четкое профилирование, чем конкурент.

Одним словом, нужно делать продукции больше и лучше конкурента и лучше него удовлетворять потребности целевых групп. К этому, естественно, относится и благоприятная цена. Об этой стратегии мы уже упоминали в разделе 9.5.1 "Стратегия лидерства в области цен". Она, правда, является очень опасной для среднего предприятия, так как ситуация сегодня иная и производить может каждый. Технический отрыв становится все меньше, продукты и их качество все больше похожи один на другой. Перепроизводство давит на рынок, это соответственно сказывается на цене. В итоге процветает конкуренция вытеснения.

☞ Другими словами, если вы сконцентрировали свое внимание на ценовой конкуренции, то должны быть полностью уверены в том, что сможете предложить в любой момент на длительный период очень низкие цены. В противном случае возникает опасность превратиться из вытеснителя в вытесняемого.

> Показанная здесь стратегия, кроме всего прочего, предоставляет возможность сделать долговременный и неподражаемый отрыв.

9.5.2.1. Дифференциация через инновацию

Наибольшего отрыва в конкурентной борьбе с соперниками фирма достигает на основе инноваций, создания и реализации нового продукта, а также решения и других проблем.

Как раз на жестких стагнирующих рынках многие предприятия отказываются от инноваций. Считают, что рынок исчерпал себя. Многочисленные примеры доказывают обратное. В течение долгого времени производство электроники было малоприбыльным. Появление видеомагнитофонов дало отрасли новый импульс. Подобное развитие пережили часовая отрасль (SWATCH), мебельная промышленность (ИКЕА), услуги по обустройству производственных помещений (фирма "Мегерле" и др.).

Все эти примеры показывают, что инноваторы имели небольшие преимущества за счет инноваций. Однако об этом проще сказать, чем сделать.

☞ Как теперь подойти к приносящей коммерческий успех идее, которая может быть реализована через инновацию?

> Положение номер 1. Ищите проблемы на вашем рынке! Встаньте на место ваших потребителей!

Какие проблемы они имеют?
Какое их решение могли бы вы предложить?
Какие ситуации с дефицитом товаров и услуг возникают на вашем рынке?

Большой успех объясняется удовлетворением дефицита. Для вас это означает держать в поле зрения проблемы, которые вы можете решать лучше, чем ваши конкуренты.

В этом смысле исследования рынка означают систематический поиск неудовлетворенных потребностей. Для того чтобы прийти к эффективному решению, нужно "вжиться" в него (=инновации), поставить себя на место потребителей.

Вопросник 12

- *Какие проблемы существуют у потребителей на вашем рынке сегодня?*

- *Какие улучшения предположительного решения проблемы могли бы принести потребителю истинную пользу?*

- *Часто ли через инновации реализуют необычные идеи?*

> Если новая идея ведет в одном направлении, то инновация, как правило, — совсем в другом.

Теннисными ракетками стандартного размера играли десятилетиями до тех пор, пока одному внимательному человеку не пришло в голову, что их размер не играет никакой роли.

- *Какие элементы продуктов, предлагаемых на вашем рынке, нужно изменить?*

- *Какие решения на вашем рынке можно поставить под сомнение?*

- *Есть ли возможность быстрее решать проблемы для потребителя (фактор времени)?*

Возможно ли это с факторами:
надежности;
обслуживания;
престижа;
имиджа;
.....

Пожалуйста, дополните этот вопросник. Известно, что по этим проблемам имеет смысл проводить "мозговую атаку" с сотрудниками. При этом речь идет о способе систематизации творчества, который не требует никаких базовых знаний или предпосылок.

9.5.2.2. Дифференциация через политику на рынке

> Этот раздел адресован прежде всего тем предприятиям и менеджерам, которые продавали свою продукцию анонимно или якобы анонимно, но при этом они либо вовсе не маркировали свою продукцию, либо ничего не делали для создания ее марки.

Прежде всего расскажем об основных целях, преимуществах и предпосылках маркировки продукции. Они одинаковы для стратегий моно- и мультимарки.

Для того чтобы лучше понять, зачем нужна торговая марка, нужно более подробно познакомиться с вашей целью. В основном это:

- коммуникации и профилирование предприятия;
- верность марке;
- гарантия сбыта.

Без марки (т.е. без символа на продукте) предприятие не привлечет внимания пользователя (потребителя).

Главное, чтобы потребитель впервые узнал о предложении от вас. Только при этом условии рекламные мероприятия являются коммуникационными и вообще целесообразными. При этом разумна всякая дифференциация, т.е. отделение от продукта конкурентов. Различие же определяется именно фирменной маркой.

☞ Никто не может создать особенный имидж для безымянного продукта.

Кто не делает свой продукт фирменным, не вмешивается в процесс его сбыта, в конечном итоге может надеяться только на торговлю.

> Маркировка является защитой от власти торговли.

Торговая марка помогает потребителю ориентироваться в огромном потоке продуктов. Она дает ему гарантию взвешенного решения при покупке, когда потребитель предварительно оценил преимущества и недостатки товара. Только промаркированный товар покупатель может снова распознавать и снова купить. В конечном счете в этом и заключается успех сбыта. В первую очередь рассматривается и производится ориентация на верных марке покупателей (потребителей) — это гарантирует относительно стабильный сбыт. Постоянная приверженность потребителя к определенной торговой марке делает товар устойчивым к многочисленным влияниям рынка. Деятельность конкурентов — прежде всего в области рекламы и цены — при имеющейся торговой марке не ведет к сокращению падения оборота, так как продукт с маркой намного устойчивее анонимного.

Изготовитель становится независим от конкурентов, а это неоценимое преимущество в конкуренции. Возможности политики сбыта стали больше.

Для успешного внедрения марки на рынок важнейшими предпосылками являются:

- постоянство качества товара;
- массовость продукции;
- высокое потребление.

При формировании марки фирмы важное значение имеют постоянный спрос или улучшенное качество продукта. Если потребитель-покупатель поверит в качество фирменного товара, в дальнейшем он покупает его как бы вслепую, не рассуждая.

⇨ Кроме того, важным является указание: товар высокого качества лучше оформлять одинаково (упаковка, цвет, форма). Это помогает достигнуть большего эффекта.

9.5.2.2.1. Стратегия однородной (моно-) марки и линия экстенсивности

Под стратегией однородной марки понимается предложение изготовителем всей продукции (продукта) на отдельном рынке под одной маркой. Очень часто эта стратегия применяется в секторе потребительских товаров. Некоторые изготовители, например фирмы "Миле" или "Сименс", работают исключительно с именем фирмы как мономаркой.

Следующий вопросник поможет проверить, подходит ли вашему предприятию и вашей производственной программе такая стратегия.

Вопросник: политика однородной марки	
	Проверено
Все продукты предлагаются одинакового качества	☐
Все продукты имеют одинаковые отличительные свойства	☐
Все продукты имеют одинаковое назначение (например, "Все для кухни", "Все для детей" и т.д.)	☐
Все продукты реализуются через одинаковые каналы сбыта (например, только через специализированные магазины или только через супермаркеты)	☐
Все продукты используются как минимум одной целевой группой	☐
Между продуктами нет психологической несовместимости (например, крысиный яд и корм для собак)	☐
Все продукты могут рекламироваться под одной идеей (например, "Легче жить с Круппом", "KNORR несет лучшие идеи на стол")	☐
Все продукты размещены в соответствующей группе продуктов (в одинаковой ценовой группе — дешевой, средней или высокой)	☐

Если вы для себя и для вашей программы эти продукты оцениваете положительно, вы должны принять стратегию мономарки. Прекрасным примером последовательной стратегии мономарки является фирма "Варштайнер-Брауерай" с ее маркой пива "Варштайнер-Пилснер". Показательно, что стратегия марки может содействовать созданию независимой от отрасли конъюнктуры для фирмы. Это показано на рис. 21.

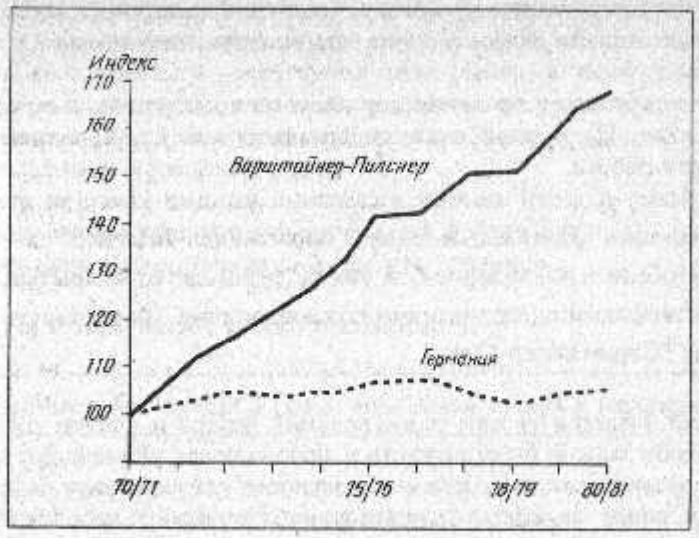


Рис. 21. Пример стратегии мономарки: развитие оборота "Варштайнер-Пилснер" в сравнении с общей продажей пива в Германии

⇨ Какие меры привели к превосходству этой марки, несмотря на крайне жесткую конкуренцию на рынке пива?

- "Варштайнер-Пилснер" производят и разливают только на одном заводе. Варштайнер считает, что варить пиво в различных местах с требуемым постоянным качеством невозможно. Фирма отказалась от дешевых способов ускоренного брожения.
- Внутренний сбыт происходит исключительно через каналы квалифицированных оптовых магазинов. Для имеющих марку товаров это исключает нездоровое колебание цен.
- В рекламе особенно выделяется обозначение "частный пивоваренный завод" и документально закрепляются требования по качеству марки.
- Меры по стимулированию продажи устанавливаются так, чтобы они изредка отождествлялись с низкими ценами.

Например, торговцу продовольственными товарами предлагают обучение основам эффективного оформления отдела пива.

В сфере торговли в основном держатся на кооперации, а не на конфронтации. На первый план выдвигаются консультирование и совместная работа.

- Краеугольным камнем в создании имиджа качества является система реализации пива "Варштайнер-Пилснер" в отелях Нобеля и гастрономах, а также руководство открытыми собственными предприятиями под названиями "Варштайнер-Хаус" и "Варштайнер-Сити".

Главный замысел увязки наименований товара и фирмы состоит в том, чтобы можно было выявить и использовать важнейшие компоненты (такие, как создание определенного настроя, ритуал налива, оригинальные стаканы, использование исключительно бочкового пива), дающие известность лучшим маркам пива.

> В целом каждая удачная стратегия мономарки характеризуется постоянством, нацеленностью сбыта и неизменным поддержанием имиджа.

9.5.2.2.2. Стратегия мультимарки

Предпосылка для стратегии мультимарки объясняется просто как предложение двух и более различных марок, которые конкурируют в одной группе товаров. Если в вышеприведенном вопроснике по монопольной марке ваши ответы были преимущественно негативные, продукт получает право на существование, а программа производства в целом имеет следующие признаки:

- различные стандарты качества;
- различные продукты с отличительными свойствами;
- различные группы потребностей;
- различные каналы сбыта;
- различные целевые группы;
- отсутствие общей основной рекламной идеи;
- различная амплитуда цен.

Решение о мультимарке должно планироваться исходя из емкости рынка для всех запланированных наименований товара. Если нет шансов на завоевание достаточной доли рынка, а также достаточного объема продажи, исключена опасная растрата бюджета на маркетинг и сбыт. Нет ничего рискованнее, чем предложить формально промаркированные продукты.

Для того чтобы успешно стимулировать работу внешних служб по рекламе всех марок, бюджета будет недостаточно.

Каждому предприятию можно посоветовать:

> Выращивайте лучше 3 розы, чем 20 цветочков в горшках!

Стратегия мультимарки реализуется сегодня как минимум в секторе товаров массового потребления в виде сочетания:

- стандартов качества;
- каналов сбыта;
- амплитуды цен;
- целевых групп.

Предлагаются товары высшего качества для дорогих салонов, которые посещают придирчивые и обеспеченные покупатели.

Наряду с этим предлагаются (в зависимости от емкости рынка) различные группы товаров стандартного качества по различным ценам, вплоть до самых низких.

9.5.2.2.3. Дифференциация путем эффективности сбыта

О партнерстве между промышленностью и торговлей, пожалуй, не может быть и речи. На большинстве рынков царит, как правило, конфронтация. В процессе конкуренции на вытеснение растрачиваются силы управления, ресурсы и снижается имидж продукта.

Идеей вертикального маркетинга, т.е. договорной регламентированной кооперации между партнерами на рынке, является концентрация энергии всех участвующих.

Среди старых добрых моделей договоров по материальному снабжению и договорных биржевых сделок на приобретение ценных бумаг сегодня существенную роль в сбыте играют:

- *агентурная сеть сбыта;*
- *комиссионный сбыт;*
- *оптовая торговля через склад;*
- *франчайзинг.*

Примерно 80 % фирм кооперируются с их торговыми партнерами на договорной основе.

☞ Каждый термин этой системы сбыта нуждается в коротком пояснении.

По правилам сбыт через агентов базируется на согласованном договоре торговой фирмы и лишь в редких случаях на договорах торговых агентов. Договор с агентом включает следующие пункты обязанностей, которые должен учитывать каждый изготовитель при заключении договора.

Обязанности производителя:

- реклама и меры по стимулированию торговли;
- обучение персонала торговых предприятий;
- производство и доставка проспектов, ценников и т.п.;
- предоставление в распоряжение складских помещений для товаров.

Обязанности и полномочия торгового партнера:

- предметная презентация продукта, соответствующее консультирование;
- продажа продукта от имени и по счетам производителя по ценам, установленным изготовителем;
- инкассовые расчеты;
- получение продукта только от изготовителя с соответствующим разрешением на оптовую торговлю;
- стремление к достижению оборота, согласованного с изготовителем;
- исключение конкуренции других изготовителей и продажа лучших продуктов по особому разрешению.

Комиссионный сбыт оформляется почти одинаково с договорным. Различия состоят лишь в том, что партнер продает продукты не под собственной, а под чужой маркой. Также могут возникнуть юридические осложнения, связанные с установлением продажной цены через изготовителя.

На основе комиссионных договоров продажа идет через склад, дополнительно к уже представленным договорам с агентами используются еще и следующие виды регулирования:

- предоставление места в торговом зале;
- принятие на себя оформления внутренних помещений изготовителя;
- монопольное право торговли представлять определенные сферы.

⇨ Для форм кооперации между изготовителем и торговлей типичным является франчайзинг:

- использование торговлей марки, способа производства и различных видов взаимоотношений изготовителя и торговли;
- платежи одноразовые или текущие, франшизные сборы от торговца к изготовителю, случайно зависящие от объема продаж;
- поддержка торговли при расширении, оформлении и текущем руководстве предприятиями через производителя.

Какие преимущества может получить производитель в конкуренции вытеснения из этой системы сбыта?

- Продукция реализуется в торговле, по его желанию презентуется и консультируется. Потеря имиджа продукта и имиджа марки из-за небрежной агрессивной продажи соответствующего продукта исключена.
- Лучшее планирование использования производственных мощностей и их загрузка посредством долговременных согласованных заданий по обороту.

- Защита от конкурентов через доверительные отношения к партнерам по торговле.
- Своевременная и исчерпывающая информация от партнеров по торговле о сильных и слабых сторонах продукта с точки зрения потребителя.
- Гарантия места в торговом зале через долговременные договоры, "выжимание из торговли" путем конкуренции почти исключено.
- Спокойствие на фронте цен, никакого ущерба имиджу продуктов и гарантированные прибыли.

9.5.3. Стратегия выхода

Если в вашей отрасли условия развиваются неудовлетворительно, то часто имеются возможности для инвестирования.

Несмотря на это, стратегия расширения рынка должна рекомендоваться для предприятий, которые:

- имеют благоприятную структуру затрат,
- очень сильны в финансовом отношении,
- вышли на рынок с сильной дифференциацией продукта.

Этот случай, пожалуй, характерен прежде всего для большинства средних предприятий. Если вышеназванные преимущества перед конкурентом слабо выражены или структура отрасли неблагоприятна, остается лишь следующее:

1. Селективная обработка рынка через политику ниши на рынке.
2. Целенаправленное открытие рынка через диверсификацию.

В большинстве случае обе стратегии в определенных областях фирмы связываются целенаправленной стратегией деинвестирования для того, чтобы освободить средства, которые могут лучше инвестироваться в другие области предприятия (партионные задачи рынка).

Если портфолио-анализ показывает, что отдельные области производства на предприятии в результате неблагоприятной структуры отрасли и одновременно низкого преимущества в конкурентной борьбе имеют еще немного шансов на прибыль, то для этих производств единственно правильным решением является деинвестирование.

Только через стратегию отдельных задач рынка, а также через продажу или перепрофилирование отдельных стратегических подразделений фирма может освободить средства, которые так необходимы ей в других производствах предприятия.

Другими словами, на предприятии должна проводиться структурная перестройка.

Она сопровождается:

- открытием привлекательного сегмента рынка, обещающего успех;
- интенсивной обработкой ниш рынка.

9.6. Семь основных положений стратегического руководства предприятием

С помощью многочисленных примеров мы показали вам, какие возможности имеются в условиях насыщенного рынка для улучшения или как минимум сохранения вашей позиции.

В каждом случае предпосылкой является то, что стратегические альтернативы развиваются и трансформируются на основе точного фактического анализа. Я не хотел бы останавливаться на всех моментах, которые являются необходимыми для успешного противостояния в условиях насыщенного рынка. Однако необходимо еще раз назвать важнейшие предпосылки для успешного выживания в условиях насыщенного рынка.

Итак, семь основных положений стратегического руководства предприятием.

1. *Контроль степени насыщения вашего рынка*

Нет ничего фатальнее, чем уход с рынка, который больше не приносит прибыли предприятию по индивидуальным причинам (ошибки управления, устаревшая продукция и т.д.), но в действительности еще имеет значительные шансы.

2. *Определение ситуации ваших стратегических деловых единиц*

Предпосылкой для каждого целенаправленного способа продвижения является качественный анализ положения вашего предприятия на рынке. Избегайте эйфорических или пессимистических настроений!

3. *Установление конкретной цели для ваших деловых полей, а также для вашего предприятия в целом*

Установите рамочные условия для благоприятного развития вашего предприятия в последующие годы. Как минимум здесь должны фиксироваться общий плановый оборот и проценты от дохода. Еще лучшим является естественное одновременное формулирование следующих целей: покрытия постоянных расходов, доли на рынке и величины наличности. Если задан размах их колебания, важно, чтобы главным образом формулировались цели подобного вида.

4. *Формулирование соответствующих стратегий маркетинга и сбыта*

На базе поставленных целей должны устанавливаться соответствующие стратегии. Определите области, обещающие успех деятельности на вашем предприятии, для того чтобы можно было концентрировать соответствующим образом инвестиции.

В условиях жесткой конкуренции должен действовать принцип:

> Никаких инвестиций по принципу лейки, а только четкая концентрация финансовых средств на прибыльные и перспективные области.

⇨ Здесь также имеет значение:

Должная оценка финансовых потребностей развивающихся областей

Сохранение эффективных областей предприятия, которые рентабельны на конечной фазе жизненного цикла продукции, и, пока уменьшаются дальнейшие инвестиции, это обеспечит вашу рентабельность.

5. *Гибкое формулирование стратегий*

Быстрые перемены рынка затрудняют точное прогнозирование. Поэтому должны быть сформулированы *гибкие стратегии* в виде целевых коридоров для своевременного приспособления к изменениям среды.

Такие стратегии должны охватывать, как и в технике сценариев, благоприятное и неблагоприятное развитие. Разрабатывая стратегию для предполагаемого среднего развития, вы должны также проработать альтернативные стратегии на случай, если произойдет отклонение от ожидаемого развития рынка. Только так вы сможете отреагировать на неожиданное развитие нужным образом.

6. *Контроль вашей организации дела*

Во многих случаях требуется новый пакет стратегий, а также организационной последовательности их реализации. Поэтому проконтролируйте, соответствует ли ваша организация требованиям будущего. Управление продуктом стало необходимым после изменения отношений конкуренции (превращение рынка продавцов в рынок покупателей), сегодня требуется концентрация покупателя (особенно в торговле) и соответственно систематическая обработка оптовых покупателей.

Изменения рынка делают организационные последствия также необходимыми.

Не забывайте проконтролировать уровень квалификации и возможности развития ваших сотрудников (включая руководящий состав). Часто именно здесь находится узкое место низкой квалификации сотрудников.

7. Контроль ваших результатов

На базе разработанных

- *целей,*
- *стратегий,*
- *мероприятий*

может и должно проверяться содержание плановых данных. Если появляются отклонения, которые основываются на внутрифирменных ошибках (также плановых), то должны быстро приниматься внутренние меры по их исправлению.

Напротив, если различие между планом и реальностью характеризуется отклонением между ожидаемым и фактическим развитием рынка, то имеет значение использование уже отработанной альтернативной программы. Одновременно может иметь место обратная связь для данного планового периода.

Следующий рисунок (рис. 22) поясняет эту общую взаимосвязь.

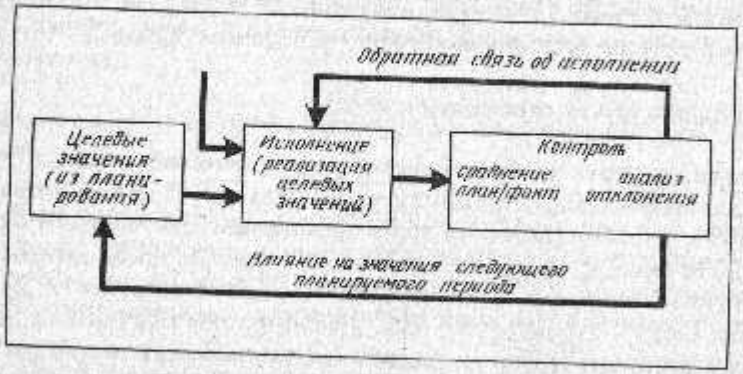


Рис. 22. Планирование и контроль

В условиях современной конкуренции вытеснения через систематическое управление необходимо формировать свой стиль предприятия в направлении, противоположном конкуренции. Важное значение имеет следующее.

Успех зависит не только от критических изменений на рынке, но и от тех, которые происходят внутри самих предприятий и являются вполне управляемыми.

Тот, кто знает об этом, не должен (даже в тяжелейшее время) бояться будущего, потому что качество (сюда же относится и эффективное руководство предприятием) со временем будет еще оценено.

▽ *Наш лист мероприятий по шагу 9: Стратегия маркетинга.*
Мы будем делать следующее:

Шаг 10: Контроллинг маркетинга: управление вашим предприятием

10.1. Контроллинг как концепция управления

Теперь имеются все исходные данные для решения задачи построения плана действий, который устанавливает дальнейшие шаги.

> Контроллинг как концепция руководства охватывает стратегическое планирование, а также в целом проработку того, что необходимо сделать на предприятии.

Сюда же входит трансформация оперативных мероприятий в краткосрочные, которые должны выполняться подразделениями в любом случае. Подразделение контроллинга имеет задачу наблюдения за трансформацией мероприятий на основе итеративных процессов по модели контура регулирования.

☞ Теперь вам предстоит проверить выполнение плановых данных на базе разработанных и письменно сформулированных

- *целей,*
- *стратегий,*
- *мероприятий.*

> В этом смысле контроллинг является также управлением предприятием и повышает требования к общему менеджменту.

В условиях современной конкуренции вытеснения, в которой сегодня работает большинство из нас, профилирование руководства предприятием является необходимостью.

При этом имеет значение следующее:

☞ Успех зависит не от критических изменений на рынке, а прежде всего от таких изменений, которые находятся внутри вашего предприятия и в дальнейшем вполне могут быть управляемыми.

10.2. Требования к стратегическому контроллингу

Контроллинг должен осуществляться для того, чтобы соответствовать трем критериям:

1) ориентации на узкие места;
2) направлению на будущее;
3) направлению — всегда только вперед.

Стратегическим контроллингом называется

> Систематическое знание будущих шансов и умение воспользоваться ими.

В то время как оперативный контроллинг обеспечивает наличие финансовых средств, реализует запланированные мероприятия, стратегический контроллинг маркетинга управляет потенциалом и тем самым гарантирует будущее.

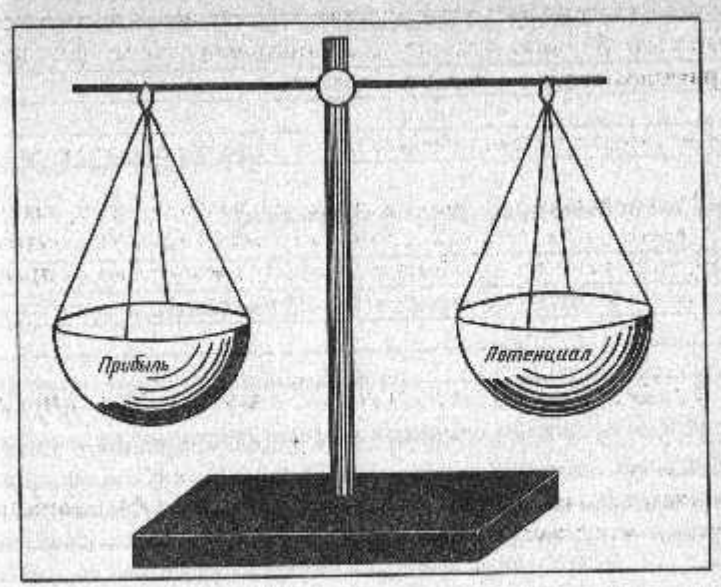


Рис. 23. Управление потенциалом

> Комплексная постановка задачи действует безотказно. Не знают, с чего начать и какие намечаются последствия, лишь в том случае, когда вообще ничего не делают.

Чтобы с вами этого не случилось, разработаем общий план действий. Понимайте это как договор, который вы сами с собой заключаете и которым вы связаны.

10.3. План мероприятий стратегии маркетинга: 10 шагов к успеху

1. *Что представляется вам особенно важным при проработке ваших предложений?*

2. *Какие новые знания вы получили?*

3. *В чем вы видите вашу основную проблему?*

4. *Как можно подробнее опишите эффект, который вы ожидаете.*

5. *Какие мероприятия вы хотите срочно внедрить в практику?*

6. *Что представляют собой важнейшие мероприятия, с которых вы начнете в первую очередь?*

Обсудите эти мероприятия с вашими сотрудниками.

При всех обстоятельствах избегайте слишком быстрых изменений.

Стратегический маркетинг создается на длительную перспективу.

Подумайте, обладают ли ваши сотрудники современным уровнем знаний. Не давайте проявиться чувству, своевременно измените тактику.

Я желаю вам при внедрении всего хорошего!!!

Заключение

Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху

Окинем взглядом пройденный путь.

На *шаге 1* вы создали *ваше ви́дение, ваш облик* и *вашу философию* предприятия. Они являются основой для будущего представления, для мероприятий, для вашего будущего. Теперь вы знаете идеальный образ, вашу мечту. Они определяют ценности и нормы предприятия, и вы знаете будущие задачи в этой области.

На *шаге 2* было проверено *влияние окружения* по отношению к вашим шансам и риску, оно выражается в том, что все находится в движении. Всегда думайте, что при быстрых изменениях вчерашние решения не подходят завтра. *Вам нужно иметь высокую готовность адаптироваться к процессам развития.* Для этого необходима культура предприятия, способствующая таким процессам. Тут, кто лучше воспринимает шансы и риск своего окружения, чем его конкурент, имеет решающий потенциал успеха. Чем сильнее вы развиваетесь в направлении информационного общества, тем важнее становится этот фактор.

На *шаге 3* проанализировали *ваших конкурентов.* Мы пришли к единому мнению, что оптимальные решения на рынке могут возникнуть только при условии, что будет учтен потенциал конкурсита.

Стратегией называется *концентрация сильных сторон* вашего предприятия на слабых местах конкурентов.

Ни один полководец не стал бы нападать на противника там, где он (противник) сильнее. Концентрируйтесь на решении проблем, которые другие не могут решить или решат хуже, чем вы сами. Для этого система информации о конкурентах является необходимой предпосылкой.

На *шаге 4* речь шла об основном аспекте общего маркетинга — потребителе. При продаже говорят: "Нет большей ошибки, чем исчерпывающий ответ на непоставленный вопрос". Какие вопросы имеет рынок? Какие проблемы вы можете решать лучше, чем прежде? Какие ожидания могут удовлетворяться лучше? Определите ваши приоритеты и проблемы рынка лучше, чем другие. Сами вы уже сделали большой шаг в правильном направлении, выработали существенную восприимчивость для выполнения этого центрального пункта. Теперь определите время для того, чтобы больше узнать о проблеме ваших потребителей — эта важнейшая информация, которую вы должны получить.

На *шаге 5* речь шла о самосовершенствовании. Самосознание не только труднейший шаг, оно сопровождает нас всю жизнь. Мы рассказали вам о программе, по которой вы можете постоянно совершенствоваться. Принуждение к инновациям, улучшению качества и повышению производительности также учитывается в ее структуре. Многих пугает при этом анализе множество выявленных проблем. Должно быть наоборот: поменьше думайте о том, что всем нам (особенно вашему предприятию) еще очень хорошо живется. Прежде всего это имеет значение там, где достигают успеха сразу по нескольким направлениям.

Каждое улучшение, к которому вы идете, поднимает вас на более высокую ступень. *Ваша основная проблема — лучшее обслуживание потребителя. Сосредоточьтесь на ней, и вы на правильном пути.*

На *шаге 6* речь шла о позиционировании вашего предприятия. Каждый человек индивидуален. Не было ни одной пары близнецов, которые имели бы одинаковые отпечатки пальцев. Так и предприятия. Каждое имеет индивидуальность. Называйте это как угодно. Важно лишь, что ваша индивидуальность живет, сохраняется, т.е. реализуется в ваших достоинствах. Действуйте на рынке таким образом, чтобы ваши сильные стороны были ярко выражены.

При выборе ниши на рынке не распыляйтесь!

Не нужно бояться, что информация вашей фирмы уплывет к конкуренту. Что хорошо для вас, для другого может быть роковой ошибкой.

На *шаге 7* вы разработали ваши *конкретные цели маркетинга.* Чего вы хотите этим достичь? Цели являются путеводной звездой вашего предприятия. Если стратегия правильная, успех неизбежен. Мы считаем, что предприятие, которое предлагает на рынке лучшее, чем конкуренты, решение актуальных проблем, почти обязательно добьется успеха. Предпосылкой для этого является четкая цель. Свои цели вы отработали в этом разделе.

Шаг 8 называется *"Наглядность"*. Почему такое экзотическое название? Как известно, вы не можете представить себе цели, которые остаются абстрактными и не стимулируют деятельность. А между тем они должны быть частью вас и ваших сотрудников.

Вы не должны иметь цель — вы должны быть целью.

Мы показали, как можно реализовать цель. Примените ваше творчество для того, чтобы использовать потенциальные возможности головного мозга.

Используйте в будущем видео- или аудиокассеты для того, чтобы создать ваши цели, привнести их в сознание ваших сотрудников, сделать их доступными для всех. Вам решать, что можно еще сделать в этом направлении.

Шаг 9 — это *ваша стратегия маркетинга.* Возможно, многие удивились, что этот момент рассмотрен в конце. Однако в рабочей методике действует основное правило: *удвоить время на подготовку работы и сократить на ее исполнение.* Только с помощью информации, которую вы до этого шага получили и обработали, стало возможным создать действительно хорошую концепцию маркетинга. Американцы говорят по этому поводу: "Хорошие решения базируются на подробной информации". Вы сформулировали вашу стратегию, проработали конкретные мероприятия для вашего предприятия. Возможно, в этом есть самая большая польза для работы на будущее.

Многие менеджеры учатся сегодня рабочей методике управления во времени — вы тоже это должны освоить. Это означает, что вы достигнете цели эффективнее и быстрее, чем раньше.

Вы должны сознавать, что при использовании этих принципов маркетинга "поезд" движется вдвое быстрее, чем до сих пор. Если ва-

ша стратегия, ваши цели и приоритеты определены неправильно, тогда и неправильных результатов вы достигните вдвое быстрее, чем раньше!

Это то же самое, если бы вы до сих пор ездили на автомашине "фольксваген", "гольф", а потом пересели на "порш"!

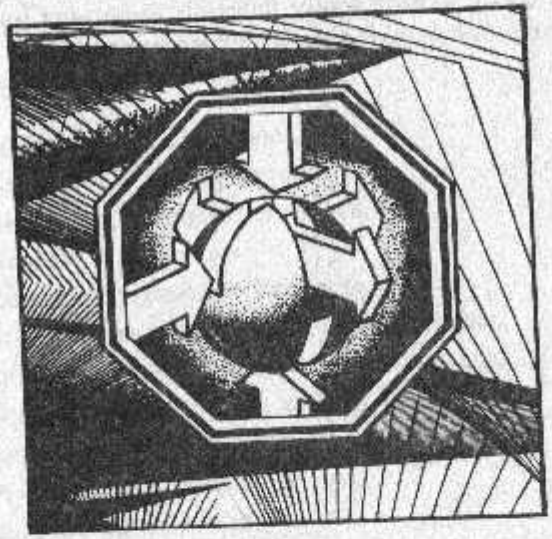
Поэтому мы предложили вам структуру, которая должна исключить в целом ошибки в развитии.

Шаг 10 привел всю концепцию в движение. Китайцы говорят: "Разложи большие трудности на части и эти части еще раздели на более мелкие". Если вначале сталкиваются с проблемой проработки такого комплекса задач, как концепция маркетинга, то создается впечатление, что упираются в стену. Кажется, всего слишком много и нет возможности охватить все сразу. К шагу 10 вы разработали план действий, который предусматривает последующие шаги.

Начинайте работать! Вы увидите, насколько эффективен этот метод.

Арнольд Вайсман

СТРАТЕГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: 5 факторов успеха



Arnold Weissman

Management-Strategien
Fünf Faktoren für den Erfolg

Перевод выполнен по изданию:

Weissman, Arnold:
Management-Strategien: fünf Faktoren für den Erfolg/Arnold Weissman. — Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1994
ISBN 3—478—31933—1

Переводчик Н.А.Врублевская

© 1992 Verlag Moderne Industrie AG & Co., Buchverlag, 8910 Landsberg/Lech

© Перевод, АО "Интерэксперт", 1995

© Оформление, издательство "Экономика", 1995

Введение и целевая установка

1. Постановка задачи

Что, собственно, означает преуспевание фирмы или отдельного человека, из чего складывается успех? Вопрос далеко не новый. Он занимает людей с античных времен. Следующий краткий обзор представит вам основные, с нашей точки зрения, концепции успеха, которые и послужили отправными точками при формировании нашей собственной концепции.

- Концепция успеха Копмайера.
- Система УСПЕХ Курта Нателя.
- Система успеха Оскара Шелльбаха.
- Менеджмент по Якокке.
- Концепция преуспевания Наполеона Хилла.
- Концепция силы и слабости Эрхарда Мойлера.
- Концепция управления собой Лотара Зайверта.
- Стратегическая концепция Майкла Портера.
- Система преуспевания Дейла Карнеги.
- Стратегия успеха Эдварда де Боно.
- Метод Гроссмана—Хельфрехта.
- Метод "mind control" (контроля за умственными способностями) Хосе Сильва.
- Описание ролей Ога Мандино.
- Энергокибернетическая стратегия (ЭКС) Вольфганга Мевеса.
- "В поисках эффективного управления" Питерса и Уотермена.
- Творческий беспорядок Тома Питерса.

- Позитивное формирование жизни по Мэрфи—Пилю—Фрайтагу.
- Предпринимательская активность по Йозефу Шмидту.

Это, разумеется, лишь важнейшие теории, но и они дают вам определенный ориентир. Наша цель — предложить вам творчески разработанную совокупность испытанных на практике концепций, подтвердившихся теорий и собственных наблюдений. В наши намерения отнюдь не входит заново изобретать колесо.

Основную мысль нашей работы можно сформулировать следующим образом: добьется ли человек или фирма успеха, определяет прежде всего правильно разработанная стратегия. Правильно разработанная стратегия практически неизбежно ведет к успеху, при неправильной стратегии успех невозможен. Тогда возникает вопрос: как же найти эту правильную стратегию и как осуществить ее выполнение на практике?

Для создания стратегии фирмы (а также для личной стратегии) мы разработали систему "Десять шагов к успеху". Со структурой этой системы вы познакомитесь на следующих страницах.

Но разработка стратегии — это лишь одна сторона медали. Ведь даже самая лучшая стратегия дает свои плоды только в том случае, когда ее применяют на практике, когда она работает. А вот это уже является вопросом осознания и ви́дения, руководства, мотивации, организации и, главное, вдохновения, увлеченности тем делом, которое признали правильным!

Для этого мы создали "Модель управления по Вайсману". Воспринимайте ее только как предложение, а вовсе не как образец решения проблем! Мы сопоставим некоторые факты и положения, которые могут натолкнуть вас на новые идеи, ведь только так можно прийти к каким-либо изменениям.

> Абсолютная гармония оглупляет.

Пользу от нашей работы вы получите не в том случае, если будете соглашаться с нами по всем вопросам. Гораздо бо́льшая польза за-

ключается в том, что вы познакомитесь с начинаниями, импульсами, которые помогут вам руководить фирмой (еще) немного лучше.

2. Почему успех имеет вид спирали

В науке существуют два магистральных направления систематического анализа соотношения вещей. Одно ведет после исследования конструктивных гипотез к формулированию законченной теории, правильность которой проверяется затем на практике. При другом направлении благодаря наблюдению и накопленному опыту вырабатывается понимание структуры или закономерности наблюдаемого феномена.

Мы пошли по второму пути: мы предпочли учиться на основе наблюдений и анализа накопленного опыта, и только затем следовали поиски сходства, общности или даже возможных закономерностей.

В процессе нашей работы по управленческому консультированию нам довелось познакомиться со многими преуспевающими и не очень преуспевающими фирмами. Этот банк данных был пополнен сведениями, которые мы смогли получить от коллег и особенно из перечисленных вначале концепций преуспевания. Итог нашей работы можно сформулировать так:

> Преуспевающие фирмы всегда решают (по меньшей мере) одну главную проблему своего рынка значительно лучше, чем их конкуренты.

Эту основную мысль мы хотим подтвердить следующими рассуждениями:

(См.: Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. С. 7—11.)

3. Система десяти шагов

Как же разработать такую стратегию, которая поможет выявить основные проблемы на рынке с точки зрения целевых групп и достичь такого уровня компетентности, чтобы суметь найти наилуч-

шее решение этих проблем? Какие вопросы следует в этой ситуации задать себе и, прежде всего, как на них дать правильные ответы?

Именно с этой целью мы и разработали систему "Десять шагов к успеху". Наша концепция построена по модульному принципу. Наглядно она проиллюстрирована на следующем рисунке:

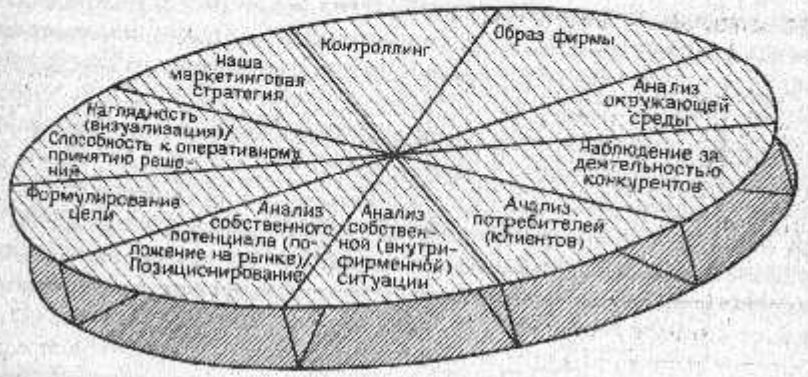


Рис. 1. Десять шагов к успеху

(Подробнее см.: Стратегия маркетинга... С. 12—14 до слов "... максимально использовать свой потенциал и добиться успеха!")

Итак, вы кратко познакомились с "Системой десяти шагов". По этой методике ныне успешно работает большое количество фирм и предпринимателей. Поэтому не сомневаемся, что освоение данной концепции является условием преуспевания. Однако для того, чтобы ее непосредственно применить на практике в деятельности фирмы или при личном самосовершенствовании, не хватает еще четкого ответа на краткий, но имеющий решающее значение вопрос:

> Позвольте, а как же все-таки практически применить на моей фирме эту стратегическую концепцию?

Как выглядит относящаяся к этой концепции модель управления, которая поможет предпринимателям и руководящим кадрам применить концепцию на практике? До сих пор мы давали участникам семинаров по вопросам стратегического управления практические

советы, однако все настойчивее большинство из них высказывало желание получить конкретные практические рекомендации, изложенные систематизированно в письменной форме.

Вот так и была создана наша модель управления.

4. Модель управления по Вайсману: 5 факторов преуспевания вашей фирмы

В последние годы было сделано немало попыток определить те факторы успеха, которые бы были годны для всех и давали положительные результаты в любой ситуации. Поиски таких факторов пока не увенчались сколько бы то ни было заметным успехом, и это вполне закономерно, так как, с нашей точки зрения, утверждение о том, что

> не существует запатентованного рецепта успеха,

вполне справедливо.

Поэтому мы избрали другой путь. Из различных источников и опираясь на собственный опыт, мы определили для вас 5 факторов успеха и разделили их всего на 39 отдельных пунктов. При рассмотрении каждого пункта вы сами устанавливаете:

реализуются ли они *уже*,
целесообразны ли они, но до сих пор не реализовывались;
совсем нецелесообразны.

Действуя таким образом, вы создаете свою индивидуальную модель управления, что и является нашей целью.

С уверенностью можно сказать:

> Преуспевающие фирмы уникальны.

Итак, вы сами решаете, что подходит вашей фирме в вашей конкретной ситуации, мы же оказываем вам в этом помощь.

Другими словами:

> Мы помогаем вам сделать это самостоятельно.

Эта концепция включает в себя пять разделов. Каждый из *главных факторов успеха* фирмы делится на ряд подпунктов. Перечислим их:

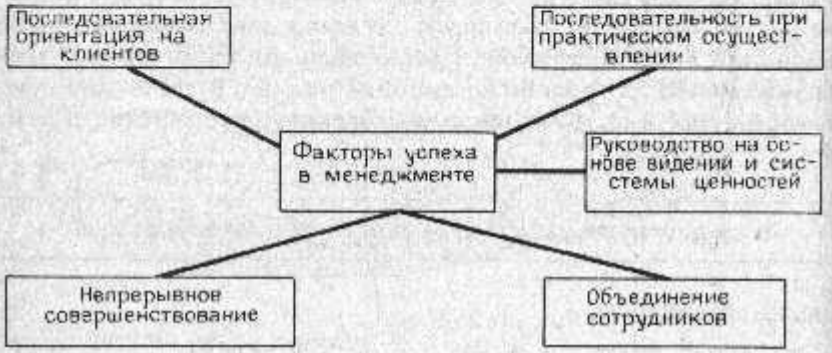


Рис. 2. Пять факторов успеха

Последовательная ориентация на клиентов:

- Специализация
- Умение сосредоточиться
- Достижение высшего качества
- Формирование неповторимости
- Способность быстро адаптироваться
- Ориентация на международный рынок
- Обнаружение очевидной компетентности

Непрерывное совершенствование

- Поощрение мелких шагов, допущение крупных скачков
- Коллективное нахождение решения проблем

- Систематическое использование творческих предложений (в том числе и поступающих от других)
- Учиться любить ошибки
- Учиться отучаться
- Вовлечение сотрудников в исследование рынка

Объединение сотрудников

- Организация как сетевая структура
- Упразднение иерархической, создание горизонтальной структуры
- Возложение персональной ответственности
- Руководство, ориентируясь на команду (самостоятельные рабочие группы)
- Создание информационного комплекса
- Внимательно слушать /хвалить/ ценить сотрудников
- Не жалеть времени для сотрудников
- Создание "полей успеха" — разработка личных планов совершенствования
- Систематическое использование премии за результаты труда
- Добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет более оптимального обучения (сотрудников)

Руководить на основе ви́дений и системы ценностей

- Ви́дение фирмы: источник энергии для вашего предприятия.
- Культура фирмы: лучше в жизни, чем на бумаге
- Ограничения: "правила игры" в вашей фирме
- Признание противоположных мнений
- Принятие жестких решений не колеблясь
- Концепция иерархической структуры проблем
- Планы существуют для внесения в них изменений
- Гибкость как принцип деятельности фирмы — high-speed-marketing (скоростной маркетинг)

- Цели как условие успеха
- Формулирование цели
- Логическое построение целей
- Вовлечение сотрудников в формулирование целей
- Наглядность целей
- Сила нашего воображения
- Претворение целей в жизнь — путь к цели



Читая эту книгу, лучше всего поступить следующим образом: прорабатывайте каждый из факторов *целиком, отдельно от других*, при этом, разбирая каждый подпункт, отвечайте на следующие вопросы:

- Согласен ли я с этим пунктом, а также с содержащимися в нем аргументами?
- В чем заключаются различия, в чем можно найти сходство?
- Какие из содержащихся в данном пункте идей мы могли бы использовать на своей фирме?
- Как выглядит их практическое осуществление?
- Кто возьмется за это и будет отвечать?
- Когда можно рассчитывать на результаты использования предложения на практике?

Наверняка вы согласитесь не со всеми нашими положениями и мыслями, да вы и не должны соглашаться. Но даже если вы действительно внесете некоторые существенные изменения в деятельность вашей фирмы, уже и тогда можно считать, что чтение этой книги не было для вас бесполезным. Однако не станем скрывать, что искренне желаем вам реализовать большинство из названных в книге принципов, так как глубоко убеждены, что они являются предпосылками долговременного успеха, который может доставить радость и удовлетворение.



А теперь составьте, пожалуйста, список по такой форме, какая приведена на следующей странице:

Что	Как
1.	1. . . . .
2.	2. . . . .

Формуляр 1: Перечень идей (копилка идей): что/как?

Каждое предложение, которое может послужить для вас *импульсом*, заносите в левую колонку. Так вы не упустите и не забудете ни одной ценной мысли. В правой колонке записывайте, как вы хотите реализовать эти идеи на практике.

А теперь осталось пожелать вам радости и удовольствия при создании собственной индивидуальной модели управления!

Модель управления по Вайсману

Следующие пояснения показывают, как построена с точки зрения содержания модель управления, из каких *модулей* она состоит и как должна происходить ее *разработка*. В заключение приведена учебная программа, которая ориентирована как раз на реализацию предложенных нами мероприятий и содержит подходы и начинания, рассчитанные на длительный срок, имеющие своей целью развитие вашей фирмы и ваших сотрудников.

Фактор 1: Последовательная ориентация на клиентов

Начнем сразу же с важнейшего вопроса маркетинга в целом:

☞ с последовательной ориентации на потребителя

Очевидно, ни об одной области маркетинга не написано так много, как об этой. Анализ потребностей покупателей является вопросом номер 1!

Этот эффективный участок рынка вы можете также назвать "минимальным" фактором, узким местом или "эффективным дефицитом".

СТОП Какие же выводы можно сделать из этого применительно к нашей модели управления?

Фактором, на котором вам нужно сконцентрироваться, являются потребности ваших клиентов, ваших целевых групп!

Ваша задача состоит в том, чтобы выявить узкое место в среде вашего окружения, т.е. определить свою целевую группу потребителей и удовлетворить ее потребности лучше, чем это делают ваши конкуренты.

Этот фактор сильнее всего влияет на развитие рынка. В нем заключены ваши шансы на успех на рынке; начинать следует именно с него. Если ваш товар удовлетворяет сильную настоятельную потребность рынка и вы сосредоточиваетесь на этом "выгодном" дефиците, вам наверняка обеспечен успех.

Повторим пройденное. (См.: Стратегия маркетинга... С. 70—71 со слов *"Концентрируйте свои сильные стороны на слабом участке!"* до слов *"В этом и заключается шанс для средних предприятий".)*

Почему мы это так часто повторяем?

Из психологии давно известно, что частые повторения прочно запечатлеваются в подсознании. Таким образом практически "внушаются" представления о системе ценностей, убеждения и способы поведения. Эту закономерность постоянно и в высшей степени эффективно используют в рекламе. Основным условием является частое повторение одной и той же фразы. Итак: повторение производит желаемый эффект, повторение производит желаемый эффект, повторение..!

⇨ Если сосредоточение на потребностях вашей целевой группы стало для вас привычным, то этот "автоматизм" сохранится надолго и сослужит вам добрую службу. Прежде всего потому, что вы будете постоянно в форме.

Потребности на рынке изменяются все быстрее, и длительное время лидерство будет оставаться за теми, кто успешно приспосабливается к этим переменам. В этом заключены большие возможности для средних по размеру предприятий.

1.1. Специализация

В следующем десятилетии пальма первенства будет принадлежать специалистам. Все интенсивнее разделяющийся на сегменты рынок в дальнейшем будет отторгать посредственные решения проблем. Поэтому применительно к стратегии вашей фирмы существует лишь три основные альтернативы (помимо диверсификации):

- управление затратами;
- дифференциация;
- специализация/политика выбора ниши.

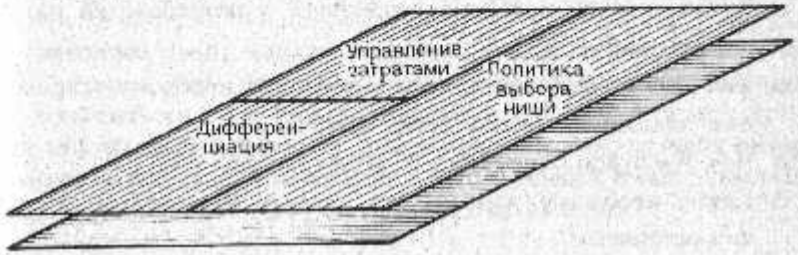


Рис.3. Стратегия конкурентной борьбы

Говоря о специализации, следует особо подчеркнуть, что речь при этом идет не о специализации функций, а о *специализации проблем, задач*. При этом и фирмы, и люди ведут себя сообразно с природой. Австрийский эколог Курт Фред в своей книге (которую я вам искренне рекомендую) "Менеджмент матушки Природы" привел по этому поводу одну интересную аналогию. Изучая развитие растений и животных, он пришел к следующему поучительному выводу:

⇨ *В обществах, где наблюдается дефицит*, лучше всего существуют и выживают те растения и животные, которые оптимальным образом адаптируются к окружающей их среде. В *обществах изобилия*, напротив, лучше всего существуют и выживают, если позволено так выразиться, "узкие специалисты", т.е. те растения и животные, которые "в высшей степени" приспособились к преобладающим условиям окружающей среды. Они обеспечивают свое выживание, свое существование в "экологической нише".

Подобная ниша найдется также и для вашей фирмы и продуктов. Действуя под девизом "Где дарование, там и задание" ("Была бы шея, хомут найдется"), следует искать те сферы деятельности для вашей фирмы, в которых можно было бы добиться относительного преимущества над конкурентами.



Это означает, что мы должны искать важные проблемы, устремления или ожидания потребителей, удовлетворение которых и принесет нам "относительные преимущества". А поскольку рынок в будущем еще меньше станет мириться с посредственными предложениями по решению проблем, то перед каждым предприятием, перед каждой фирмой, которые не могут или не хотят взять на вооружение стратегию расширения или управления затратами, встанут вопросы:

- Какая главная проблема существует у потребителей на нашем рынке?
- Как можно было бы удовлетворить эту проблему /стремление/ ожидание? (Накопление идей)
- Чем мы будем отличаться от конкурентов?
- Какие проблемы нам удастся решить значительно лучше, чем остальным?
- Где бы мы могли добиться преимуществ перед конкурентами, которые сохранялись бы длительное время?
- В какой области мы будем специализироваться в будущем?

Многие фирмы теперь вытесняются конкурентами с рынка. В этой ситуации прежняя ориентация на продукт не оправдывается. Помните, что всегда вы продаете не продукт, а решение проблемы. Поэтому в будущем выживут те фирмы, которые в своем мышлении и действиях своевременно настроились на текущие перемены.

Разумеется, в капиталоемких отраслях (производство компьютерной техники, автомобилестроение и т.п.) выживут только гиганты.

Но в том, что касается программного обеспечения оборудования, то на первый план выдвинутся специалисты, которые именно за счет ориентации на узкую специализацию смогут решать проблемы лучше других, и тем добьются успеха!

Рассмотрим же пример успешной специализации, который в последние годы привлек в Германии всеобщее внимание: это фирма

"Мегерле". (Далее см.: Стратегия маркетинга... С. 97—98, со слов *"Фирма "Мегерле", как уже говорилось выше..."* до слов *"...также является вкладом в общее дело".*)

На этом примере видно то, что давно уже известно естествознанию.

Чем сильнее концентрация, тем больше результат!

При концентрации лупой солнечного света возникает огонь. Достижения лазерной техники стали возможны благодаря тому же процессу концентрации.

Но, вероятно, самым ярким примером будет теория так называемых "черных дыр". Это высшая концентрация небесных тел, которые практически сами себя поглощают и к моменту сжатия достигают критической величины, превращаясь в точку, которая обладает невероятной силой притяжения. Кто попадает в поле тяготения такой "черной дыры", не может вырваться из него.

Но вернемся на нашу прекрасную Землю, не забывая, однако, естественно-научные принципы. Фирма "Мегерле" также обладает исключительной силой притяжения, хотя, разумеется, и несравнимой с силой притяжения "черных дыр".

Подобно магниту, эта фирма притягивает к себе клиентов, спрос и сотрудников. Многие ныне рвутся работать на этой фирме, на небольшом ремесленном предприятии, и это в то время, когда привлечение специалистов становится проблемой номер один в менеджменте!

Не удивляйтесь и тому, что все средства массовой информации в Германии о фирме "Мегерле" сообщают только положительное, что, естественно, является бесплатной рекламой фирмы.



А теперь ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. *Какую центральную проблему рынка мы выберем для своей стратегии?*

2. *Как нашей целевой группе представляется идеальное решение этой проблемы?*

---

3. *Значительно ли мы отрываемся от своих конкурентов, следуя нашей концепции?*

o да

Если да: *Чем мы отличаемся от них?*

---

o нет

Если нет: *Что мы будем делать в будущем, чтобы работать над этой центральной проблемой?*

---

o затрудняюсь ответить

Если вы затрудняетесь ответить на вопрос: *Что мы будем делать, чтобы ликвидировать недостаток информации?*

1.2. Умение сосредоточиться

> Благодаря сосредоточению обладающий средними способностями превзойдет несосредоточенного гения!

☞ Умение сосредоточиться всегда означает и *отказ*. Решающим условием успеха является отказ от несущественного. Рынку нужны *умельцы*, а не только знатоки. Умение возникает в результате повторения одного и того же действия. В первый раз выполнение большинства заданий нам дается с трудом, за счет повторения результаты наших усилий значительно улучшаются. Очевидно, что тот, кто в своей деятельности (в том числе и умственной) сильнее сосредоточивается, чем другой, должен добиться преимущества.

Однако именно в этом и заключается трудность для многих фирм. Они разбрасываются, потому что действуют во многих областях. Они пытаются предложить все для всех, следствием является то, что выполняемая ими работа сравнима и взаимозаменяема работой других фирм. А ведь девиз преуспевающих звучит так:

> Приятно, но иначе, чем у всех остальных.

Каждый человек, каждая фирма по своим задаткам, по имеющимся условиям единственные в своем роде, "уникальные". Этой уникальности необходимо содействовать и развивать ее. Основной принцип сформулируем так:

> Концентрироваться, а не распыляться.

Позиционирование фирмы и решение ею проблем следует осуществлять именно по этому принципу, иначе успех едва ли будет реален. Не существует на свете ни одного инструмента, предназначенного для пробивания или протыкания, который не был бы заострен. Ладонью вы ни за что не пробьете картонную подставку под пиво, а острым пальцем сделаете это без труда.

По нашему мнению, стратегии сосредоточения не существует альтернативы. Суть наших размышлений по поводу стратегического формирования позиции фирмы на рынке, т.е. по поводу главного решения, можно, пожалуй, выразить такой народной мудростью "Не размахивайся, а ограничивайся" ("Лучше в малом, да удача, чем в большом, да провал"). Авторы бестселлера" Positioning: the battle for your mind" американцы Рис и Траут тоже ссылаются на этот принцип, равно как и Вольфганг Мевес в своей энергокибернетической стратегии. Кстати, эту же мысль мы находим у стоика Сенеки и Пифагора!

👁 Что означает соблюдение этого принципа в вашей стратегии?

Вам необходимо определить для фирмы четкую, однозначную позицию на рынке. Разумеется, это куда проще сказать, чем сделать, ведь это пытаются осуществить почти все предприятия и фирмы на своем рынке. Примерами успешного позиционирования являются такие фирмы, как ИКЕА, "Варштайнер-Пилзнер", АЛДИ, "Эрдингер Вайцен", "Дуглас", "Шиндлерхоф", "Исикад", "Тайм-систем", "Мегерле", "Ланзерхоф", "Адвантест" и др. Четкое позиционирование этих фирм дает положительные результаты. У всех этих фирм есть одна общая черта. Они работают под девизом:

Если хочешь сделать свое дело хорошо, нельзя его делать для каждого!

⇨ Рассмотрим показательный пример с фирмой АЛДИ. Эта фирма сосредоточила свои усилия на (лучшем) решении насущной проблемы на своем рынке: она предлагает продукты *хорошего качества по низким ценам*, и эту задачу фирма АЛДИ выполняет лучше, чем ее конкуренты. С самого начала сотрудники фирмы сосредоточились на этой концепции и постоянно учитывали ее при разработке стратегии маркетинга.

Все усилия были сконцентрированы на следовании стратегии "Руководство затратами": от упаковки товара до места его продажи, от представления товара до услуг. Любой естественно развивающийся рынок реагирует на подобные предложения (= действительное решение проблем) повышенным спросом. Тот в свою очередь ведет к усилению влияния фирмы АЛДИ как потребителя по отношению к своим поставщикам и тем самым к более благоприятным условиям закупок.

Все эти факторы благоприятно сказываются на конечном потребителе, за счет чего преимущество продуктов фирмы остается на прежнем уровне.

⇨ Следствие: Спираль успеха, цепная реакция приходит в действие, и результаты этого уникального развития налицо до сегодняшнего дня.

Каким образом осуществляется этот процесс?

Благодаря постоянному сосредоточению на насущной проблеме рынка.

Великие идеи, как известно, отличает подкупающая простота.

Гениальнее значит проще.

Реализуя подходящую для этого концепцию коммуникации, рынку подают четкий однозначный сигнал о том, что именно здесь можно

получить лучшее решение проблемы. То, что рынок на подобное предложение практически вынужден реагировать высоким спросом, доказывает лишь то, что наши рынки функционируют, подчиняясь законам природы.

Поиски "минимального" фактора

Один из самых замечательных примеров действия этого принципа более ста лет назад открыл исследователь и биолог Юстус Либих. Он выявил, что растению для развития необходимы различные факторы. Либих в то время обнаружил четыре фактора, ныне известно, что их более ста.

Если налицо все необходимые факторы, то происходит чудо: растение формирует себя и свой рост само. Никакое вмешательство извне не могло бы воздействовать на развитие растения лучше, чем это делает оно само.

Но что же происходит, если растению вдруг не хватает какого-либо вещества, например азота? Развитие растения останавливается. Даже если оно при этом в избытке имеет все другие вещества, оно продолжает развиваться вновь нормально только тогда, когда появляется отсутствующее вещество.

Если это происходит, то процесс роста и саморазвития возобновляется сам по себе со всеми его замечательными последствиями до тех пор, пока не возникнет очередной дефицит.

Открытие Либиха стало предпосылкой для изобретения минеральных удобрений. Благодаря им произошел резкий рост производства продуктов растениеводства, что без этих мер было бы просто невозможно. Это настолько очевидно, что нет смысла уделять этому вопросу большее внимание.

Рост управляется соответствующим "минимальным" фактором.

⇨ Что означает это для нас применительно к маркетингу? Какое значение это имеет для руководства фирмой?

Выводы Либиха, которые легли в основу энергокибернетической стратегии Вольфганга Мевеса (рекомендую вам познакомиться с ней), справедливы не только для растительного мира, но и для любой живой системы.

Система (= ваша фирма) растет в зависимости от того, какие имеются для ее роста факторы. Ваш успех также управляется "минимальным" фактором.

СТОП Выбор верной стратегии, т.е. концентрация ваших сильных сторон на "минимальном" факторе на рынке, это и есть основа вашего успеха!

Справедлив следующий тезис:

> В маркетинге всегда речь идет только об относительных и никогда об абсолютных преимуществах!

Теперь ответьте, пожалуйста, на такие вопросы:

1. *На каком сегменте рынка мы сосредоточились?*

---

2. *В каких областях мы обладаем действительными преимуществами по сравнению с конкурентами?*

---

3. *Концентрируемся ли мы на функциях или на проблемах?*

---

4. *От каких областей мы можем отказаться или сократить их?*

1.3. Достижение высшего качества

☞ Многие эмпирические исследования подтверждают следующий вывод:

> Продукты высшего качества дают высший доход на рынке.

Поэтому в годовом целевом плане обязательным пунктом следует включить вопрос "высшего качества" и разработать комплекс соответствующих мероприятий. Само собой разумеется, что под качеством понимается не только качество продукции, но прежде всего качество личных услуг (точность, дружелюбное отношение, надежность). Большинство клиентов прощают когда-либо допущенную ошибку, но вот недружелюбное, невежливое отношение к себе они не прощают никогда!

Понятно, что проблемы, связанные с качеством продукции, имеют большое значение, но эти же проблемы дают нам и шанс. Завоевать авторитет можно, прежде всего действуя корректно, быстро и искренне решая возникшую проблему.

> Любой дефицит предоставляет шанс.

Такая мысль должна стать буквально вашей поговоркой. Каждому нужно знать, что проблемы следует решать, ориентируясь на клиента, без бюрократических рогаток. Для этого обязательно нужна персональная программа обучения, в центре внимания которой должен стоять именно этот вопрос, т.е. вопрос высшего качества.

Прежде чем взяться за такую программу достижения высшего качества, следует сначала определить, что же мы понимаем под качеством. Разумеется, в первую очередь качество продуктов. Большинство фирм достигло в этой области столь высокого уровня, что отмечаются лишь негативные отклонения. Но говоря об этом, я совсем не считаю, что можно удовлетвориться достигнутым и не заботиться больше о повышении качества продуктов с точки зрения техники. Напротив. Качеству следует уделять большее внимание. Подчеркнем только, что одного технического совершенства и высокого качества продуктов чаще всего недостаточно, чтобы обеспечить себе преимущества в конкурентной борьбе.

Иначе дело выглядит в сфере личных услуг. Решающих преимуществ добиваются именно за счет

- сервиса;
- дружелюбия;
- беспроблемности покупки.

Мы должны понять, что все мы, независимо от того, какой деятельностью занимаемся, оказываем услуги. При этом срабатывает одно правило:

> Сначала поработай, потом заработай.

На преуспевающих фирмах во главу угла ставится оказание клиенту услуги. Такой образ мышления выражается в последовательной ориентации на рынок и на клиентов. Сотрудники таких фирм, причем не только руководители, создают особую культуру услуги. Том Питерс в своей замечательной книге "Творческий беспорядок" рассказывает в буквальном смысле легенды об услугах фирмы "Нордстром", калифорнийского торгового предприятия (слоган фирмы: "No problems with Nordstrom" — "Нет проблем с "Нордстромом")

Выглядит это так, как будто подобным фирмам удается не просто лучше решать проблемы клиентов, но даже предугадывать, предвидеть их.

Позвольте бросить вам вызов. Мы считаем, что вполне возможно (до определенной степени) предсказывать, предвидеть потребности клиентов.

Небольшой пример:

Из доклада или из статьи вы узнали какое-то новое слово или интересную информацию. Спустя некоторое время вам она попадается в ином месте. В психологии это явление называют "избирательное восприятие".

Что же здесь происходит? Особенности ситуации заставляют вас с большей четкостью воспринимать содержание, поэтому вы обращаете на него большее внимание. Можно сказать, вы настроили свою антенну на прием.

А теперь представьте себе, что вы и ваши сотрудники таким же образом чутко настроены на восприятие пожеланий и потребностей клиентов.

Всегда, как только кто-то из ваших нынешних или потенциальных клиентов произносит фразы типа: "Как было бы хорошо, если

бы..." или "Если бы мы имели...", немедленно настраивайте свое подсознание на прием.

Тогда вы воспримите это послание таким, каким оно собственно и является, а именно четким выражением потребности! Когда консультант по налогообложению слышит от доверителя, к примеру, такую фразу: "Вот если бы у нас был ежемесячный отчет о наших итогах, да такой, чтобы его еще и можно было понять...", он должен это воспринять как сигнал, поступивший с его рынка. А ведь с такими сигналами мы сталкиваемся постоянно.

Каждый из таким образом высказанных "дефицитов" может быть шансом для вашей фирмы.

> Не упускайте ни одной возможности, чтобы уловить и воспринять дефицит или неудовлетворенные потребности!

И чем сильнее закрепится такой способ действий у вас и ваших сотрудников, тем тоньше будет ваше чутье на подобные ситуации. Со временем вы будете реагировать на такие послания просто инстинктивно, при этом вы сможете куда больше полагаться на свое подсознание, чем на свое осознанное восприятие.

Вы можете постоянно развивать эту форму восприятия, сталкиваясь с такими ситуациями. Когда вы начинаете управлять автомашиной, тоже не все сразу ладится. Но чем больше вы тренируетесь, тем в большей степени вас поддерживают ваши ощущения! Вы можете на них положиться.

Это объясняет феномен, когда некоторые ведущие, выдающиеся менеджеры намного точнее "предсказывали" определенные тенденции на рынке, чем это определялось исследованиями. Они подсознательно воспринимают сигналы, которые затем подобно мозаике складываются в их мозгу в законченные картины. Чем интенсивней протекает внутренняя работа, тем действеннее результат! Даже ваши клиенты не смогли бы передать эту информацию в такой форме, да вы и сами порой это не осознаете.

С темой "качество" тесно связаны вопросы сервиса, нематериальных ценностей и услуг. Продукты становятся все более взаимоза-

меняемыми, поэтому выделиться, сформировать свой собственный профиль можно только за счет умело организованного сбыта, стойкости и могущества марки фирмы и сервиса. Профилирование по цене (количественная конкуренция) для большинства фирм вследствие специфической ситуации не подходит.

Если ваш продукт не обладает кибернетическим преимуществом (т.е. преимуществом истинным, технологически обусловленным и/или преимуществом особого из ряда вон выходящего образа) и если индивидуальная ситуация не позволяет создать преимущества по отношению к конкурентам с точки зрения затрат, которые можно обратить на рынке в ценовые преимущества, то существует только возможность (помимо диверсификации) *дифференциации* или *поиска ниши*.

Но и при этих стратегиях трудно добиться преимуществ в конкурентной борьбе за счет различия продуктов. Итак, остается только дифференциация за счет "большего количества услуг" и создания нематериальных ценностей, таких, как имидж и авторитет, репутация фирмы.

В том, что касается качества и услуг, небесполезно вспомнить "*кружки качества*". Работа такого "*кружка качества*" оценивается и поощряется по количеству и качеству реализованных на практике рационализаторских предложений. В "кружках качества" должны быть обязательно представлены сотрудники всех отделов или подразделений фирмы (подробнее о работе "кружка качества" мы расскажем в главе 2.2). Важно, чтобы "кружок качества" являлся коллективом, уполномоченным принимать решения!

Все планируемые мероприятия, касающиеся проблемы качества, должны быть зафиксированы в годовом целевом плане. Этот план должен находиться в доступном для всех сотрудников месте. Против каждого действия должен быть записан сотрудник, несущий за его выполнение персональную ответственность, также должен быть указан срок выполнения. По новаторским предложениям и по впервые осуществляющимся действиям должны ежемесячно вноситься поправки и дополнения. Действуя таким образом, вы повысите сознательное отношение к качеству на фирме, а значит, создадите решающую предпосылку для достижения успеха!

⇨ Прекрасный пример того, какие существуют возможности добиться специализации на рынке, — аптека в Верле "Мариен-Апотеке". Аптека отличается широким стандартным ассортиментом

продуктов и ограничительной кадровой дисциплиной. Из почти 17 000 аптек в Германии это предприятие выделяется умело осуществляемым маркетингом, иначе говоря — *ориентацией на проблемы*. Рынок постоянно анализируется, в результате определились следующие основные направления работы:

- целевые группы, которые хотят получать больше информации о здоровом образе жизни или по специальным темам, касающимся сохранения здоровья (например, об аллергиях, диабете, болезнях органов дыхания, зрения, о болезнях кровеносной системы, о рациональном питании и т.п.);
- лица, страдающие такими заболеваниями, для которых путь до аптеки часто превращается в мучение (например, недержание);
- лица, нуждающиеся в постоянной помощи и консультациях;
- снабжение медикаментами больниц и предприятий.

⇨ Вся деятельность аптеки имеет общий символ: "Дом здоровья". Ее слоган "... и я чувствую себя хорошо" показывает, что целевое направление данного предприятия ("Дома здоровья"!) вовсе не продажа лекарств, а хорошее самочувствие его клиентов. Вот так эта аптека постоянно уходит от традиционной ориентации на продукты и последовательно осуществляет ориентацию на клиентов и их проблемы, добиваясь при этом успеха.

Каждая область деятельности (будь то обслуживание на дому, транспортная служба или проведение семинаров, которые служат медицинскому просвещению населения и удовлетворяют их растущие потребности в информации) представляет *целую общую концепцию*. Эта фирма предлагает теперь целую сеть решений проблем, именно таких, которые требует рынок. Коллектив подразделен на небольшие рабочие единицы, чтобы таким образом сохранять необходимую гибкость и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

⇨ Результатом всех этих мероприятий является общий оборот средств, который во много раз превышает средний оборот любой другой аптеки.

В целом этот пример доказывает, что благодаря специализации, дифференциации, сосредоточению и ориентации на клиентов даже

на регламентированных рынках можно добиться результатов, значительно превышающих средние по отрасли.

☞ Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. *Какое значение придается на нашей фирме качеству продуктов и услуг?*

---

2. *Опишите, пожалуйста, что именно вы понимаете под качеством.*

---

3. *Какие мероприятия отражают ориентацию нашей фирмы на качество?*

---

4. *Насколько сознательно относятся сотрудники нашей фирмы к качеству?*

---

5. *Какие конкретные меры мы планируем предпринять для улучшения качества наших продуктов и услуг?*

---

6. *Относится ли вопрос качества к нашим ключевым установкам? Кто несет персональную ответственность по этому вопросу?*

---

7. *Как выглядит план наших действий, касающихся качества (с указанием сроков выполнения и тех лиц, кто несет персональную ответственность за их выполнение)?*

1.4. Формирование неповторимости

Со временем доход от взаимозаменяемых достижений сходит на нет.

☞ Целостная модель стратегического управления предназначена для того, чтобы избегать *взаимозаменяемости*. Все действия фирмы должны рассматриваться с этой точки зрения.

Преуспевающие фирмы отличаются от всех остальных фирм в своей отрасли.

Такой более высокой пользой может быть, к примеру, предложение более выгодных для клиентов цен. Фирма АЛДИ, последовательно придерживаясь такой концепции, в течение одного десятилетия стала одной из крупнейших торговых фирм Европы.

Другие фирмы становятся своего рода монополистами, предлагая свои продукты и услуги, ориентируясь на иную, более высокую *шкалу ценностей* (социальную прибавочную стоимость). Это может быть достигнуто за счет ощутимой дифференциации продуктов значительно более высокого стандарта. Примерами таких фирм являются "Мерседес-Бенц", БМВ, "Ауди", "Проктер энд Гэмбл", "Исикад", "Адвантест", бюро планирования "М энд М", юридическая консультация "Пехтл энд Партнер", фирма по производству косметики "Рауш АГ" и др. Важно, что более высокий уровень продуктов приносит большую пользу клиентам.

Другие создают профиль своей фирмы благодаря высоким *инновационным достижениям*, это такие фирмы, как "Эппл", "Нэкст", "Сони" или фирма по производству компьютеров "Компак", которую в последнее время на части рынка рассматривают как типично новаторскую.

Возможности дифференцироваться на рынке почти неисчерпаемы. Даже для такого продукта, как минеральная вода, фирмам, производящим марки минеральной воды "Сан Пеллегрино" или "Перье", удалось добиться четкой дифференциации, резко выделившись на фоне массового рынка. Что же у всех этих фирм общего?

В конечном итоге каждая из этих фирм работает под девизом:

Иначе, чем у всех остальных!

А значит, все они предлагают клиенту особую пользу. Предложения этих фирм заметно выделились на рынке. Они сумели одер-

жать верх, пробиться, и успех стал составной частью философии их фирмы.

Будет ли успех сопутствовать этим фирмам также и в будущем, зависит в основном от того, будет ли и дальше польза, предоставляемая клиенту, оставаться в фокусе этих фирм. У фирм, которые сосредоточивают свою деятельность на меньшем количестве деловых сфер, опасность "потерять высоту" во всяком случае значительно меньше.

Формирование видения фирмы и вживание в него, что является основой концепции маркетинга и сущностью чего является создание и улучшение той действительной пользы, которую предлагают клиенту, придают фирме стабильность, даже если со временем ее структуры станут сложнее и менее обозримыми.

Видение фирмы "Сони" представляло и представляет собой создание электронной аппаратуры экстра-класса, предназначенной для развлечения и проведения досуга. Фирма "Даймлер-Бенц" предприняла значительные усилия по диверсификации и в каждой отдельной области своей деятельности оставила или создала вновь собственные "видения". Правильность ее действий очевидна. А то, что сказочка о дроблении риска неверна, можно подтвердить даже статистическими данными.

⇨ Подведем итоги:

Долгосрочная ориентация на предоставление пользы клиенту обеспечивает в течение длительного времени рентабельность. Однако если упорно придерживаться однажды выбранной ориентации, можно потерять гибкость. Тогда будет повторяться только уже пройденное. Так недолго и просмотреть, что таит в себе будущее: опасности или шансы.

Поэтому необходимо снова и снова определять цель деятельности фирмы, соотнося ее с условиями окружения. Только так можно предотвратить затянувшееся неправильное развитие.

> Стратегия маркетинга означает сосредоточение своих сильных сторон на"минимальном" факторе рынка.

Это значит, что каждую минуту нужно знать, на каком участке необходимо внести изменения или адаптироваться к новым условиям, на чем сконцентрировать свои силы. Устремляя свою фирму к цели, формируя свою позицию на рынке, вы справитесь с условиями внешней среды, в противном случае будет наоборот.

☞ Итак:

> Создавайте пользу, формулируйте свое видение фирмы, в фокусе которого будет польза, предлагаемая клиенту. Растите и развивайтесь, не выпуская этого фокуса из вида, и создавайте условия для того, чтобы предлагаемая вами польза была именно той, что необходима вашему клиенту.

⇨ Ответьте, пожалуйста, на какие вопросы:

1. *Чем отличаемся мы от наших конкурентов?*

2. *Какую особую пользу предлагаем мы своим клиентам?*

3. *В каких областях наша фирма заменяема?*

4. *Что находится в фокусе наших действий?*

5. *Где можно выявить наибольший потенциал (на будущее) для дифференциации?*

6. *Какое усовершенствование или улучшение могло бы принести нам максимальную пользу?*

1.5. Способность быстро адаптироваться

> Фирмы добиваются долговременного успеха, предлагая явно лучшее решение насущной проблемы рынка.

Это показано и на иллюстрации.



Рис. 4. Предлагать клиентам пользу — добиваться преимущества в конкурентной борьбе

Только в той ситуации, которую отмечает верхняя стрелка, формируется спираль успеха. То есть в результате сочетания относительного преимущества в конкурентной борьбе с большой пользой для клиентов.

Однако стратегию успеха в большинстве случаев можно провести в жизнь только в результате целого комплекса мер.

Редко удается на длительное время добиться монополии в производстве какого-либо продукта, потому что, как правило, продукты отличаются большой взаимозаменяемостью. Следует учитывать и все более сокращающийся жизненный цикл продуктов. И если сегодня преимущество на стороне фирмы "Эппл", то завтра все может быть совсем иначе: конкурирующая фирма "Нэкст" наступает на пятки. В любом случае достигнутое преимущество в последнее время все быстрее сокращается в результате инновационных мероприятий, именно поэтому инновации, т.е. быстрая адаптация к меняющимся проблемам, приобретают все более важное значение.

> Если мы хотим добиться высших достижений, нужно постоянно, оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям, мысленно их предвосхищая.

Только тогда мы сможем перейти от реакции к действию, от стратегии "market driven" к стратегии "market driving".

Несомненно, Walkman фирмы "Сони" нельзя считать реакцией, и он все-таки стал мировым достижением.

Нам необходим правильный настрой, сознательное отношение к процессу приспосабливаемости к рынку и к своим клиентам. Отлично работающие фирмы показывают свою готовность к постоянным изменениям не только в глянцевых рекламных проспектах, они ее воплощают на деле. Каковы неминуемые последствия неготовности приноравливаться к изменившимся условиям на рынке, наглядно показывает крах фирмы "Никсдорф".

Фирма "Никсдорф" заложила основу своего успеха в 70 — 80-е годы благодаря умело выбранной стратегии: ориентируясь на средний слой общества, она предложила решение *разнообразных* проблем. Были разработаны сотни образцов программного обеспечения для разрешения индивидуальных проблем, и рынок с благодарностью воспринял такое предложение. В основе успеха лежала электронная обработка данных для решения задач среднего класса.

Однако в настоящее время проблемы потребителей заметно изменились. Теперь мелким и средним фирмам предлагаются комплекс-

ные решения с использованием мощных компьютеров. И такова правильная реакция на запросы сегодняшнего дня. Фирма "Никсдорф" упустила этот рынок из-под своего контроля. Из-за интенсивно осуществлявшегося расширения фирмы прибыль ее не была стабильной и постепенно снижалась. Очередной провал на рынке больно ударял по фирме. В результате фирма, имевшая в 1986 г. прибыль в размере 500 млн марок, в 1989 г. потерпела убытки в сумме почти 1000 млн марок. Конец одной из крупнейших немецких фирм печален: в начале 1990 г. фирма "Сименс" приняла долевое участие в ее деятельности.

⇨ Подведем итоги:

Стремительно изменяющиеся условия окружающего нас мира не позволяют длительное время использовать какие-то постоянные стратегии. Едва ли добьешься успеха, придерживаясь однажды выбранной жесткой концепции деятельности фирмы. Наоборот, такие концепции мешают развитию у фирмы способности быстро адаптироваться, а значит, увеличивают степень риска, угрожая самому существованию фирмы.

☞ Ваша концепция должна быть в высшей степени гибкой, и ее нужно постоянно проверять, подвергая сомнению ее правильность.

> Или идут в ногу *со временем*, или со временем *сходят с пути!*

Помня этот девиз, нужно постоянно анализировать и пересматривать стратегии фирмы, рассчитанные на длительный срок. Целесообразно ежегодно разбирать позицию своей фирмы на рынке, пользуясь моделью "Десять шагов к успеху".

При помощи графика позиционирования можно охватить и понять все изменения, происходящие на рынке, а затем заново осмыслить свою деятельность. Этим вы обезопасите себя и не упустите из поля своего зрения ни одного изменения на рынке.

В центре графика находятся желания, ожидания или проблемы клиентов. Во втором кольце — утвердительные ответы на вопросы

центрального кольца (накопление идей). Здесь срабатывает принцип: "Пользу предлагать — пользу пожинать".

Третий круг представляет собой конкурентов и разнообразие их действий. Какую пользу предлагают конкуренты? Что они изменили за прошедший период времени? Какие усовершенствования были осуществлены, какие недостатки остались незамеченными?

В четвертый круг следует внести результаты анализа собственной ситуации на рассматриваемый момент.

- Где у нас *сильные стороны?*
- В чем наши *слабости?*
- Какие потенциальные возможности можно использовать, какой потенциал следует систематически формировать?

Этот график включает в себя все параметры рынка. Задача руководства фирмы заботиться о том, чтобы сведения об изменениях на рынке постоянно, по меньшей мере один (а лучше два раза) раз в год, накапливались, осмысливались и анализировались.

Раз в полгода или раз в год должно проходить совещание, посвященное вопросу внесения изменений во взятую на вооружение фирмой стратегическую концепцию. Эта концепция должна быть подвергнута проверке. Прежде всего следует ответить на вопросы, не утратила ли концепция свою пригодность с точки зрения зафиксированных изменений на рынке (изменения в деятельности конкурентов, смена вкусов, изменения в окружающей среде, перемещения в системе ценностей, перемены в демографических структурах и т.д.), требуется ли адаптироваться к новым условиям.

Впрочем, стратегии эволюционного приспособления к изменившимся задачам нет альтернативы. Вопрос звучит не "да или нет", а "добровольно или вынужденно". Эволюция — это неизбежный процесс, воспрепятствовать которому невозможно. Затягивание, пожалуй, возможно, (и то пытались сделать в Восточной Европе), однако в результате "прорвавшиеся" изменения становятся еще более радикальными. Наши рынки не отличаются действительной стабильностью, любое равновесие представляет собой лишь стабильность мнимую, быстропроходящую устойчивость. Поэтому куда выгоднее воспринимать перемены как шанс и вызов для трансформации своей концепции.

Потому что:

> Fata nolentem trahunt, volentem ducunt*.
>
> Сенека

⇨ В заключение этой главы ответьте на следующие вопросы:

1. *Какова наша реакция на изменения, происходящие на рынке?*

2. *Насколько гибко разработана наша стратегия?*

3. *Как мы анализируем перемены, происходящие на рынке?*

4. *Какова степень приспособляемости наших стратегических и годовых планов?*

5. *За счет чего мы могли бы совершенствовать свою адаптационную способность?*

6. *Какие меры принесли бы нашей фирме максимальную пользу?*

1.6. Ориентация на международный рынок

Едва ли какая-либо фирма, даже средних размеров, может оставить без ответа принципиальный вопрос, касающийся следования международным нормам. Мы живем в мире, отличающемся интенсивными взаимосвязями. Не в последнюю очередь они возникают в результате стремительно развивающихся коммуникационных и информационных технологий. Мы живем в эпоху скоростного маркетинга ("high-speed-marketing"), когда все большее значение придается оперативной адаптации, в том числе и к изменениям международного характера.

* Желающего идти судьба ведет, не желающего — влачит. (*лат.*).

Это относится не только к фирмам-производителям (большинство японских фирм всегда ориентировались прежде всего на мировой рынок) или торговым фирмам, но не в меньшей степени и к фирмам, оказывающим услуги. Чем более ярко и четко выражена специализация, тем больше необходимость настроенности на международный рынок. Для многих высокоспециализированных фирм отечественный рынок слишком мал.

Основной причиной неудовлетворительного развития американских фирм является недостаточная ориентация на международный рынок. Будучи уверенными в том, что располагают самым большим в мире внутренним рынком, фирмы развиваются там, как в заповеднике. Да и не было никого, кто бы мог еще покрывать потребности населения. Поэтому строгой ориентации на рынок и на достижение высшего качества не придавали особого значения. Или, может быть, для вас то, что имеет ярлык "made in USA", заведомо является продуктом высокого качества?

> Каждая сила несет в себе слабость, если эта сила чрезмерна!

Теперь положение изменилось. На мировом рынке все чаще лидируют и покрывают международную потребность японские и немецкие фирмы. Американцев, которые еще до 70-х годов могли беспрепятственно действовать, теперь все чаще теснят на их собственном рынке и заставляют занимать оборонительные позиции.

Такое положение "первому из первых" далеко не по вкусу. Но с уверенностью можно сказать, что с японскими и немецкими фирмами произойдет то же самое, если они не будут последовательно продолжать проникать и захватывать международный рынок. Крупных фирм это касается уже давно, вслед за ними должны теперь подтягиваться средние и мелкие. Будет ли это осуществляться посредством

- прямых инвестиций,
- создания филиалов или
- привлечения партнеров, занимающихся сбытом,

не станем более обсуждать здесь этот вопрос. Важно прежде всего подчеркнуть, что необходимо направлять свое мышление от мелких локальных рынков на международный рынок. Поскольку мно-

гим средним фирмам в одиночку осуществить это не под силу, количество международных объединений и совместных предприятий будет увеличиваться. Иначе говоря, возникнет сеть международных связей между средними по размеру фирмами, и это неплохо, ведь каждый сможет попытать счастья.

Наглядным примером успешного проникновения на международный рынок является юридическая консультация "Пехтл энд Партнер", расположенная в Мюнхене.

На первых этапах своей деятельности д-р Пехтл, следуя своей стратегии маркетинга, сосредоточился на вопросе "Страхование фирм". Он действовал иначе, чем его конкуренты и, отказавшись от специализации на функциях, последовательно занимался специализацией на проблемах. Благодаря умело выбранной стратегии эта фирма росла намного быстрее, чем другие фирмы данной сферы деятельности.

Теперь фирма переходит уже к следующему этапу. Под руководством д-ра Пехтла создается международная сеть фирм-партнеров в европейских странах: так уже сегодня фирма верно ответила на те вопросы, которые рынок задаст завтра.

И в этом случае успех практически неизбежен.

СТОП Ответьте, пожалуйста, на такие вопросы:

1. *Есть ли у нас возможность проникнуть на международный рынок в условиях все возрастающей интеграции?*

o да, потому что

_____

o нет, потому что

_____

2. *В чем заключаются наши шансы?*

_____

3. *Какие из этих шансов мы уже используем?*

_____

4. *Есть ли у нас иные возможности, в чем они заключаются?*

_____

5. *Что мы делаем, чтобы проникнуть на мировой рынок?*

_____

1.7. Обнаружение "очевидной компетентности"

Можно собственно только подосадовать, что задачу создания "очевидной компетентности" поручают прежде всего агентствам. Они вынуждены, опираясь на явно недостаточную информацию о рынке, высказывать необходимые предложения. При этом, не проанализировав положения фирмы на рынке, практически невозможно дать точное описание уровня ее компетентности. Это все равно, что стрелять из ружья по лесу, надеясь попасть в зайца.

> Задачу формирования "очевидной компетентности" должен решать отдел стратегической коммуникации (Corporate Communication).

СТОП Вспомним об основе вашего успеха — *коммуникации предприятия.* (См.: Стратегия маркетинга... С. 21—24 со слов *"Что такое коммуникация предприятия"* до слов *"чем ярче образ фирмы, тем она больше привлекает к себе внимание".)*

Скажем больше:

- Как вы считаете, какие фирмы получат лучших молодых специалистов: с худшим или с лучшим имиджем?
- Как, по-вашему, на основе каких критериев у молодого специалиста складывается мнение о его первом работодателе?

Ответьте на эти вопросы сами. Такая фирма, как "Унилевер", ежегодно тратит значительные суммы на рекламу своего имиджа, причем как раз среди выпускников высших школ. Стоит ли после этого удивляться, что эта фирма пользуется заслуженной славой, и особенно выделяется своей системой обучения и повышения квалификации?

В последующие годы ситуация на рынках труда существенно изменится. Фирмы будут больше, чем сегодня, бороться за лучших молодых

специалистов, кое-где такая ситуация уже наблюдается. И если действительно успех вашей фирмы в значительной степени зависит от сотрудников, то вы должны осознать в полной мере значение имиджа.

То, что отличный имидж ведет к хорошим отношениям с банками, поставщиками, государственными чиновниками и обеспечивает успех на переговорах и уверенную позицию на рынке, настолько очевидно, что не стоит об этом говорить далее.

Вспомним результаты 3 и 4 вашей коммуникационной стратегии. (См.: Стратегия маркетинга... С. 24—26 от слов "Результат 3" до слов *"Постарайтесь в любом случае использовать свои шансы"*.)



Просмотрите, пожалуйста, еще раз все пункты, входящие в раздел 1, а затем ответьте на следующие вопросы:

1. *Согласны ли с поднятыми в этом разделе вопросами и их аргументами?*

2. *В чем заключаются расхождения, где совпадения?*

3. *Какие из содержащихся в данном разделе предложений можно реализовать на своей фирме?*

4. *Как может выглядеть реализация этих идей?*

5. *Кто будет отвечать за это?*

6. *Когда следует рассчитывать на результаты?*

Фактор 2: Непрерывное совершенствование

Так как в большинстве случаев невозможно добиться определенных преимуществ в конкурентной борьбе только за счет продукта, решения следует искать (при условии ясной позиции продукта на рынке), обратившись к повышению (относительному) качества услуг.

В этом отношении рекомендуется осуществить целый ряд мероприятий:

- вовлечь всех сотрудников в процесс улучшения;
- сделать составной частью культуры фирмы постоянное совершенствование;
- количественно определять инновационные цели;
- ввести инновационную систему или систему рацпредложений;
- ввести систему вознаграждений за все рацпредложения;
- постоянно накапливать "чужие" идеи;
- систематически проверять и анализировать накопленные предложения и идеи;
- следить, какие из этих идей находятся в стадии реализации;
- следить, какие идеи могли быть полезными для фирмы.

2.1. Поощрение мелких шагов, допущение крупных скачков

Постоянные инновации являются составной частью нашей "системы управления". Хорошо зарекомендовала себя на практике модель анализа слабых мест и обсуждения новаторских предложений.

(См.: Стратегия маркетинга... С. 83—85 от слов *"Эта модель была..."* до слов *"Теперь возвращаемся..."*)

Эта модель, функционирующая по принципу "чем проще, тем гениальнее", в идеальном случае обеспечивает все условия для действительно постоянного совершенствования вашей фирмы.

Если, например, каждый сотрудник вашей фирмы ежемесячно будет устранять только один недостаток, то уже спустя короткое время вы заметите, что дело движется в нужном направлении и вы систематически поднимаетесь на ступень выше.

Каждый сотрудник фирмы может вносить свой личный вклад в процесс совершенствования. Такой способ действий активизирует сотрудников и способствует тому, что они максимально используют свой потенциал, и тем самым значительно разгружают руководящие кадры.

Будучи чрезвычайно конструктивной и эффективной, эта концепция содействует принятию конкретных решений по поступающим предложениям, которые касаются, как правило, самых насущных проблем. Все поступающие предложения собираются в специальной *папке идей или инноваций*, которая доступна для всех сотрудников фирмы. Затем ежемесячно поступившие предложения обсуждаются по отделам, т.е. каждый отдел обсуждает касающиеся его работы предложения.

Рекомендуем реализуемые предложения не только представлять, но и давать сотрудникам соответствующих отделов оценивать их значимость и эффективность. За три лучшие идеи могут быть назначены денежные премии (300/200/100 марок). В конце года все сотрудники могут принять участие в определении "идеи года", после чего предложившие эту идею сотрудники награждаются подарком или денежной премией. Разумеется, существует бесчисленное количество возможностей поощрять новаторов. Независимо от способа поощрения важнее всего выразить уважение к тем сотрудникам, которые внесли свой вклад в усовершенствование деятельности фирмы. Этим вы не только мотивируете свою "команду", но и покажите, какое значение на фирме придается постоянному совершенствованию. Такими мерами вы укрепите культуру фирмы и выделите такие направления работы, как

- развитие личной инициативы,
- мотивация сотрудников,
- вовлечение сотрудников в деятельность фирмы,
- укрепление персональной ответственности.

Этот метод срабатывает не в полной мере на тех фирмах, где сотрудники не привыкли или не готовы подавать свои рацпредложения в письменной форме. В этом случае нужно использовать устную форму высказывания предложений, так как процесс "перевоспитания" в сторону методичной письменной работы едва ли будет иметь успех.

И еще одна мысль в завершение этой главы: удостойте как-нибудь ошибку месяца привлекательной премией! Многие предложения заканчиваются плачевно, и поэтому готовность сотрудников публично предлагать свои "идеи" невелика. Но мы с детства привыкли справляться со своими ошибками, тем более что нам на них постоянно указывали. И если ошибка месяца будет объявлена и вознаграждена, то таким образом вы добьетесь не только того, что повысится "готовность к участию" в рацпредложениях, не менее важен будет и тот положительный эффект, который окажет выявленная ошибка на остальных членов коллектива.

Занимаясь этим вопросом, фирма "Мегерле" разработала такой формуляр (формуляр 2):

Формуляр 2

Ошибка месяца

Имя: _____

Дата: _____

Описание фактического положения дел:

_____

_____

_____

_____

_____

Каким бы изменениям фактического положения способствовало рацпредложение?

_____

_____

_____

_____

_____

Предложение способствует улучшению качества следующих позиций:

- ☐ обслуживанию клиентов
- ☐ экономии времени
- ☐ повышению качества продукта
- ☐ улучшению производственного климата
- ☐ совершенствованию коммуникационной системы
- ☐ повышению производительности труда
- ☐ увеличению оборота (совершенствованию путей сбыта)
- ☐ совершенствованию индивидуальности фирмы (CI)
- ☐ улучшению связей с общественностью („паблик рилейшнз")
- ☐ улучшению рекламы
- ☐ снижению расходов
- ☐

Шкала инновационной ценности: 0--1--1--3--4--5--6--7--8--9--10

X премий за инновационные предложения по 100 марок каждая

Премия в целом _____ марок

Причисление премии к номинальной заработной плате разрешаю

_____

(Председатель правления Райнер М. Мегерле)

Как это выглядит на моей фирме?

1. *Как выявляются у нас слабые места?*

_____

_____

2. *Какие меры принимаются для ликвидации слабых мест?*

_____

_____

3. *Как собираются, регистрируются и обрабатываются рационализаторские предложения?*

_____

_____

4. *Поощряются ли сотрудники, подавшие рацпредложения? Если да, то как?*

_____

_____

5. *Что происходит с теми предложениями, которые не могут быть реализованы?*

_____

_____

2.2. Коллективное нахождение решения проблем

Отличительной особенностью модели управления по Вайсману является делегирование *ответственности* и *компетентности*, причем не только в том, что касается выполнения производственных задач.

Для того чтобы разрабатывать и внедрять на фирме инновационные предложения, следует создать небольшие творческие коллективы. Подобные команды существуют уже на многих фирмах, однако коэффициент их полезного действия часто невысок. В большинстве случаев члены таких команд не должны принимать решения по реализации своих предложений. Кроме того, важность постоянного развития и совершенствования фирмы часто не в полной мере осознается членами такого творческого коллектива.

Но:

> Тот не хорош, кто не стремится быть лучше.

☞ Целесообразно создавать "кружки качества" по меньшей мере в следующих областях:

- совершенствование сервиса,
- обеспечение и улучшение качества продуктов,
- управление временем/разработка рабочих методик,
- разработка новых продуктов,
- совершенствование системы внешней коммуникации.

Каждый "кружок качества" демократическим путем выбирает своего руководителя (teammaster), который получает за это определенное денежное вознаграждение. Ежемесячно или раз в два месяца он сообщает о разрабатываемых решениях, предложениях и реализуемых мероприятиях. Предложения членов такого "кружка качества" также должны быть зарегистрированы в специальной папке, где собираются все поступающие предложения и любой сотрудник фирмы может с ними ознакомиться.

Отклонение предложений должно обосновываться или же их реализация должна быть отодвинута на более поздний срок (с указанием этого срока). Соблюдение этого правила обязательно, иначе результатом будет демотивация членов кружка.

При осуществлении этих мер не забывайте, что целью их является не только проведение постоянных инноваций на фирме, но и мотивация и объединение сотрудников. Работая в "кружках качества" и в командах рационализаторов, они не только осознают важность повышения качества, нововведений и совершенствования своей фирмы, но также ощущают свою причастность к деятельности фирмы в целом и понимают значимость каждого ее сотрудника. Для вовлечения и объединения сотрудников это имеет совершенно особое значение. Однако не отчаивайтесь, если сначала сотрудники сдержанно отнесутся к подобным начинаниям. Продолжайте их мотивировать: можно с уверенностью сказать, что это верный путь!

Большую роль играют "кружки качества" в обеспечении и повышении качества продуктов и в разработке новых продуктов. Известно, что успех на рынке обеспечивают только довольные клиенты. Помимо привлекательных для клиента функций продуктов, их конкурентоспособной стоимости и верности поставщикам, качеству продуктов отводится ключевая позиция.

Поэтому рекомендуется устанавливать обязательные цели достижения качества, прежде всего чтобы добиваться надежности продуктов и ликвидации в них изъянов. Нужно принципиально ориентироваться на стратегию "нулевых ошибок".

В процессе разработки продукта необходимо как можно раньше и в полной мере согласовать цели и действия, чтобы к моменту запуска продукта в производство можно было определить степень риска снижения качества и по возможности исключить его. Так целесообразнее всего обеспечивается качество продукта.

Производство продукта сопровождается контролем за качеством, кроме того, периодически производится проверка надежности качества.

Система обеспечения качества продукта может включать такие элементы:

- полное и однозначное описание требований, предъявляемых к продуктам до начала их разработки;
- зафиксированные правила проектирования, в которых предусматриваются требования надежности и качества;
- проверка надежности проекта подразделением фирмы, отвечающим за качество, уже на стадии разработки продукта;
- контроль за всеми процессами и качеством продуктов с целью проверки соответствия их требованиям;
- проведение контрольных производственных операций и проверка всей технической документации, исходных материалов, вспомогательных элементов, деталей, инструментов и оборудования;
- проверки с точки зрения обеспечения высокого качества на начальной, промежуточной и конечной производственных

стадиях, осуществляемые "кружками качества" или подразделением, отвечающим за качество продукции;
- o постоянная фиксация уровня качества;
- o систематические внутренние и внешние ревизии работы "кружка качества".

Теперь ответьте на следующие вопросы:

1. *Целесообразно ли введение "кружков качества" на нашей фирме?*

o да o частично o нет

2. *Можно ли обнаружить предпосылки для организации "кружка качества", ориентированного на решение проблем в команде?*

---

3. *Годится ли для нашей фирмы предложение по выбору руководителя "кружка качества" (treatmaster)? Если да, как можно осуществить это предложение?*

---

4. *Как следует поощрять реализованные предложения?*

---

5. *Как сообщать о реализуемых рацпредложениях?*

⇨ Сотрудники фирмы сразу ощутят действенность системы обеспечения качества продукции. При этом имеется в виду не только личная вовлеченность; не менее важно за короткий срок и с очевидными результатами осуществить по меньшей мере некоторые из тех проектов, которые были предложены.

Иногда начинают осуществление выполнения нескольких проектов, что в неполной мере осознается сотрудниками. Достигаемые не так скоро результаты вызывают некоторое разочарование как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников. Одна сторона жалуется на одностороннюю мотивацию, осуществляющуюся сверху вниз, другая сторона за массой отдельных действий и мероприятий не может разглядеть скрывающееся за ними реализуемое предложение.

Чтобы избежать подобного разочарования, необходимо улучшить систему информации, чтобы разъяснять смысл проводимых на фирме мероприятий.

> Сообщи своим сотрудникам всю информацию, которой ты располагаешь, и тогда не сможешь помешать им взять ответственность на себя.
>
> Ян Карлзон

На собрании сотрудников фирмы необходимо изложить основные положения стратегической концепции фирмы и представить модель ее управления.

В противном случае сотрудникам будет непонятен смысл отдельных мер и действий, в том числе и касающихся переобучения и повышения квалификации. В результате они занимают ожидающую или отвергающую позицию (resistance to change), что вполне объяснимо. Однако в интересах повышения результативности обучения такой настрой нужно изменить. Иначе отношение к проводимым мерам будет скептическое, и будет стоить большого труда положительно мотивировать сотрудников.

Как только руководство фирмы примет окончательные решения, касающиеся в том числе и долговременной программы обучения, о них должны быть информированы сотрудники, которые, разумеется, должны иметь также возможность вносить изменения.

> Кто слишком много обещает, может слишком мало выполнить.

Поэтому лучше пообещать меньше, но уж обязательно это выполнить. На этой основе можно потом предпринимать и следующие шаги. Если вы сообщаете сотрудникам о предстоящих значительных изменениях, они воспринимают это довольно скептически, но если вы потом не сможете сдержать свои обещания, ситуация будет еще хуже, чем прежде. Поэтому не забывайте: "Часто меньше означает больше" — и быстрее принимайтесь за дело!

1. *На каком участке мы могли бы осуществить пилотные проекты?*

2. *Какие меры нужно принять, чтобы стимулировать реализацию пилотных проектов?*

3. *Как можно улучшить систему внутреннего оповещения?*

4. *За осуществление каких из этих мер мы возьмемся?*

2.3. Систематическое использование творческих предложений (в том числе и поступающих от других сотрудников)

Лучше хорошо подражать, чем плохо изобретать вновь. Все ответственные сотрудники должны привлекаться к наблюдениям за действиями на рынке и за деятельностью конкурентов. Важно точно определить:

- Кто за какого конкурента отвечает?
- Как совершенствуют свою деятельность конкуренты?
- Какие нововведения представляют они на ярмарках и выставках?
- Что происходит за границей?

В рамках анализа окружающего мира (trend-monitoring/szenario) — отслеживания намечающихся тенденций и разработки прогноза возможного развития событий (сценариев), при изучении потребностей клиентов и контроле за деятельностью конкурентов — сотрудникам должны даваться конкретные задания: отдельные конкуренты должны закрепляться за определенными сотрудниками, по-

следние в конце каждого месяца на собрании отчитываются. Любое удачное предложение, появляющееся на рынке, должно анализироваться с точки зрения его пригодности для вашей фирмы. Не следует воспринимать это как дешевую имитацию, это отправная точка в пути к постоянному совершенствованию. То, что большинство из накопленных идей не будет реализовано, ничего не меняет в эффективности самого принципа.

Каждый сотрудник, получивший в этой связи задание, должен изыскать в своем рабочем расписании возможность накапливать идеи, создавая свой банк данных в форме блокнота менеджера по сбору фактического материала (management-fact-books). Затем собранные данные обобщаются, излагаются и представляются на специальных собраниях, проводимых раз в полгода или раз в год.

⇨ Кстати: большинство из предлагаемых нами идей и мероприятий мы позаимствовали у своих клиентов, занимаясь консультированием фирм и проводя семинары для их сотрудников. Считаем, что подобная "кража" творческих идей никому не повредит, наоборот, мы убеждены, что многим она пойдет на пользу, потому что не всем доступно получить идеи такого рода. И здесь мы хотим высказать свою признательность и благодарность всем тем своим клиентам, чьи блестящие творческие предложения помогли нам создать данную модель управления.

В гостинице "Ландхотель" и в творческом центре фирмы "Шиндлерхоф" каждый сотрудник вовлечен в наблюдение за деятельностью конкурентов. Каждому члену коллектива "Шиндлерхоф" поручается вести наблюдение за двумя конкурентами, которых он должен по меньшей мере раз в квартал посещать. За счет своей фирмы он там обедает, посещает бар, внимательнейшим образом изучая при этом все существенные данные (меню, посуду, национальную принадлежность обслуживающего персонала, цены, отделку помещений и т.п.). Дважды в год результаты наблюдений анализируются и сообщаются сотрудникам фирмы. Таким образом создана постоянно функционирующая информационная система, накапливающая данные о конкурентах и одновременно мотивирующая собственных сотрудников.

Кстати, достигая оборота на одного сотрудника в размере 174 тыс. марок, "Шиндлерхоф" — абсолютный лидер в сфере общественного питания.

1. *Как мы накапливаем идеи, поступающие извне?*

2. *Какие существуют возможности вовлечения сотрудников в процесс изучения рынка?*

3. *Как мы используем те удачные замыслы, о которых мы узнали на ярмарках и выставках?*

4. *Какие из накопленных идей могли бы быть полезными нашей фирме и способствовать ее совершенствованию?*

5. *Какие замыслы мы хотим реализовать?*

6. *Кто будет за это отвечать? Каков срок выполнения?*

2.4. Учиться любить ошибки

> Успешно функционирующая система должна воспринимать ошибки с радостью, а не с огорчением.

Каждый, следуя к своей цели, время от времени спотыкается. Чаще всего натыкаются на мелочи, реже на горы. Но любое падение

приближает нас к цели, если это падение воспринимать положительно, т.е. как возможность добиться успеха, если из каждого падения извлекать пользу, учась на своих ошибках, и настойчиво работать над достижением цели.

Это означает, что допускать ошибки можно, и каждый после падения получает право на вторую попытку, но уж если упал, вставать надо без промедления. Модель управления по Вайсману требует следующего психологического настроя: любое столкновение с трудностями или падение на пути к цели воспринимать как случающееся порой промежуточное происшествие, но не как катастрофу.

При этом важнее всего не стараться искать причину этого происшествия в сложившихся обстоятельствах, не сваливать вину на кого-то, а начинать прежде всего с себя.

Потому что:

> Причинами являются не обстоятельства, а наше отношение к ним.

И это относится к работникам всех уровней, от руководителя фирмы до молодого специалиста, только начинающего на ней работать.

Сотрудники, которые считают, что путь к цели слишком труден, потому что они слишком много "падают", не вписываются в формируемую культуру фирмы.

> Упавши, поднимаешься не с пустыми руками.
>
> Японская пословица

Кто при каждом падении учится, тот научится, теряя, выигрывать. Можно это же сформулировать иначе: "Свой путь к успеху можно выложить препятствиями!"

Неудачи заставляют идти путем успеха, если их рассматривать как бруски или кирпичики, из которых складывается путь, ведущий к цели. Поэтому принадлежностью культуры вашей фирмы должна быть любовь к ошибкам, которой нужно учиться, как бы тяжело это не казалось!

"Планку" цели, к которой стремится ваша фирма, нужно периодически поднимать. Заурядность означает заменяемость, а большего врага для успеха не существует. Удовлетворяться ролью середнячка — это значит всячески избегать опасностей, не выходить за пределы своих возможностей, даже не делая попытки повысить свои средние результаты, т.е. не обязав себя самого приложить значительные усилия. Тот, кого не устраивает роль середнячка, должен настроиться на препятствия и неудачи.

Фирма пытается добиться "высших достижений", и в этот процесс включаются все сотрудники, которые стремятся к успеху. Это не означает, что сразу же все должны становиться предпринимателями, но тот, кто действительно стремится добиться успеха, не пройдет мимо.

Необходимо избавить сотрудников от страха перед неудачами. Большинство мирится с удовлетворительными результатами своего труда. В чем же здесь причины? Наверняка в недостаточной вере в собственные силы: сотрудники идут к тем целям, "планка" которых стоит слишком низко, если вообще она есть.

Поэтому нужно ставить четкие цели не только в деятельности фирмы, нужно помогать своим сотрудникам стать более требовательными к себе и ставить перед собой достойные, высокие цели, правильно выбирать те действия, которые к ним ведут, и контролировать их своевременное выполнение.

Многие боятся не справиться. Если бы эти люди только знали, что ошибки и неудачи очень часто становятся решающим ключом к успеху! Задача руководителей — способствовать тому, чтобы сотрудники не боялись браться за сложные задачи, поняли, что имеют право на ошибку. Это вовсе не значит, что они должны совершать ошибки, они только имеют право ошибаться.

> Вредит тот, кто оказывает помощь там, где достаточно содействия!
>
> Йозеф Шмидт

Так будем же содействовать своим сотрудникам в обретении веры в свои силы, дадим им почувствовать, что им позволено расти и совершенствоваться. Мы должны позволить им делать ошибки. Ведь научиться можно только на собственном опыте. Мы должны усвоить слова Марии Монтессори*, которая, разрабатывая свои педагогические принципы еще в XIX в., сказала так:

> Помоги мне это сделать самому!
>
> Мария Монтессори

Развитие невозможно без ошибок. Только ошибки дают возможность накапливать опыт и на его основе осуществлять собственное развитие. У большинства людей слова "На ошибках учатся" только на языке, а на самом деле этот принцип не срабатывает.

Довольно часто в философию фирмы включается принцип "У нас сотрудники имеют право ошибаться". Однако в большинстве фирм он не стоит даже той бумаги, на которой записан.

В действительности все выглядит совсем иначе. Ошибку выставляют перед всеми как личный просчет сотрудника, что является лучшим способом демотивации и ведет к дальнейшим неудачам. Таким образом подкрепляют настрой сотрудника "Я это не смогу".

В том, что касается "self-fulfilling-prophecy" (собственного прогноза относительно исполнения), это верный путь к будущим провалам в подобной ситуации.

Мы не только должны вселять в сотрудников уверенность в том, что они имеют право на ошибку, но своими действиями подтверждать на деле это право.

Мы знаем, что невозможно научиться плавать или кататься на велосипеде, если ни разу не тонул или не падал с велосипеда. Сверхосторожные родители, уберегая ребенка от этого, вредят ему. Сверхосторожные руководители вредят не только сотрудникам, а в конечном итоге всей фирме, значит, и самим себе. Принцип "Вредит тот, кто оказывает помощь там, где достаточно содействия!" должен стать действующим компонентом модели управления на вашей фирме.

* Монтессори, Мария (1870-1952) — итальянский врач и педагог, занималась вопросами воспитания дошкольников, детей-инвалидов, разработала дидактический материал для раскрытия способностей детей. (*Примеч. пер.*).

Руководители, которые действительно заслуживают этого звания, помогают своим сотрудникам самостоятельно выполнять свои задачи. Для этого нужно быть готовым предоставить сотрудникам свободу действий, не быть более в центре внимания и содействие сотрудникам рассматривать как свою основную задачу. Если это удастся, к тому же если вы будете сознательно "любить" ошибки, то высвободится та сила, которую мы называем синергией.

Подведем итоги:

Успехи улучшают ситуацию, а неудачи улучшают нас! Кто не боится неудач, может ставить перед собой самые труднодостижимые, высокие цели. Невозможно достичь того, чего нельзя себе представить, но все, что можно себе представить, вполне достижимо.

> Если тебе действительно важно то, к чему ты стремишься, то ты этого добьешься. Нужно только сильно этого хотеть.
>
> Уильям Джеймс

Сформировав такую силу на своем предприятии и преодолев страх перед неудачами, мы сделаем решающий шаг вперед!

Как вы ответите на следующие вопросы:

1. *Как мы относимся к ошибкам?*

_____

_____

_____

2. *Какова обычная реакция на промахи сотрудников на нашей фирме?*

_____

_____

_____

3. *Что мы делаем конкретно, чтобы избавить своих сотрудников от страха перед ошибками?*

_____

_____

_____

4. *Как можно способствовать доброжелательному отношению к ошибкам?*

_____

_____

_____

5. *Каково мое личное отношение к ошибкам? Как с ними справляюсь?*

_____

_____

_____

2.5. Учиться отучаться

Мы живем в такое время, когда постоянно лишь одно — перемены. Каждые семь лет в мире удваивается объем информации, постоянно уменьшается "период полураспада" знаний. В этой ситуации упорно пользоваться устаревшими способами решения проблем чрезвычайно опасно.

> Кто решает проблемы, которые (больше) не существуют, тот дает ответы на вопросы, которые никто (больше) не задает.

К сожалению, наша образовательная система (включая и высшую школу) прилагает немало усилий, чтобы "законсервировать" устаревшие знания: они часто передаются и воспринимаются школьниками и студентами без учета изменившихся условий. Если в то время, когда Питер Друкер писал свою "Практику менеджмента" (Practice of management), было верно то, чтобы один руководитель осуществлял контроль за работой не более семи—десяти сотрудников (span of control), то сегодня это может быть и недейственным. Кстати, это и в самом деле больше не считается правильным.

При большей стабильности окружающей среды вполне целесообразно работать с устойчивыми организационными структурами, но в период резких изменений это невозможно. Быстро меняющийся мир требует появления организаций, обладающих большой гибкостью.

По существу мы должны подвергать постоянной проверке свои знания и способ действий. Имеет ли еще силу то, что мы знаем о маркетинге, стратегии, управлении фирмой и менеджменте?

⇨ Приведем пример: 70-е годы были десятилетием сегментирования рынка. На основе классических моделей демографического сегментирования рынка (по возрасту, полу, доходу и т.п.) с использованием сегментирования по образу жизни и другим психографическим критериям потребителей "разложили на все составные части". Но непоследовательного в своих действиях потребителя, который сегодня покупает у АЛДИ, а завтра идет за покупками в магазинчик, торгующий дорогими деликатесами, едва ли можно втиснуть в сжатые рамки схемы и четко объяснить его поведение. Разумеется, в определенной степени такие попытки объяснить поведение потребителя обоснованы и полностью отказаться от сегментирования рынка нельзя, однако ценность этих объяснений никак не соотносится с теми расходами, которые необходимы, чтобы получить информацию для объяснений.

Итак, нам нужно постоянно "проводить ревизию" своим знаниям и подвергать их сомнению, так как попытки объяснить стремительно меняющийся мир устаревшими способами не только не дают удовлетворительных результатов, но неизбежно вводят в заблуждение. Тем важнее научиться, и прежде всего руководящим работникам, постоянно отучаться, расставаться со старыми знаниями, чтобы этим способствовать непрерывному развитию, движению вперед.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. *Что мы делаем для того, чтобы помогать нашим сотрудникам расставаться с устаревшими знаниями?*

_____
_____
_____

2. *Как "проверяются" у нас "на пригодность":*
знания,
традиции,
стандартные процессы?

_____
_____
_____

3. *В какой степени и насколько систематически мы "ставим под сомнение" самих себя (и наши производственные процессы)?*

_____
_____
_____

2.6. Вовлечение сотрудников в исследование рынка

Успешная работа фирмы является следствием явно лучшего решения насущных проблем рынка, предложенного ей. Поскольку этот главный кибернетический вопрос редко встречается в "чистом виде" именно на рынках, отличающихся изобилием и интенсивной конкурентной борьбой, часто успех становится результатом совокупности мер и действий, направленных на совершенствование фирмы.

Но и здесь справедливо положение о том, что проблемы клиентов — это "возможности в рабочей одежде". По этой причине новые разработки сначала анализируются с точки зрения клиентов. Понятно, что такие усовершенствования прежде всего должны исходить от тех, кто стоит близко к клиенту, кто находится с ним в непосредственном контакте.

Для нашей концепции важны два вывода:

- усовершенствования диктуются *рынком*,
- *каждому* сотруднику необходимо поддерживать тесные отношения с клиентами.

В классическом учении о менеджменте стратегия фирмы разрабатывается сверху вниз. Согласно ему на фирмах организуются стратегические подразделения, выступающие в качестве штаба руководства фирмы и отвечающие за выбор и разработку стратегических направлений их деятельности.

В сотрудничестве с информационным отделом (занимающимся стратегическими исследованиями рынка) сверху вниз составляются целевые и производственные планы для фирмы. В своей модели мы пошли иным путем. В период стремительных перемен, происходящих в окружающем мире, решающим фактором успеха является способность быстро приноситься к изменяющимся проблемам рын-

ка. Для их решения нельзя двигаться сверху вниз, за них нужно браться сразу без промедления.

> Крупные рыбы пожирают не просто мелких рыбешек, а самых медлительных из них. Иначе говоря: не крупные побеждают мелких, а быстрые — нерасторопных.

У нас нет времени дожидаться решения проблем, которые обсуждаются в бесконечных дискуссиях и на затянутых совещаниях. Пока мы ждем, проблема может исчезнуть. Поэтому, если мы хотим добиваться усовершенствований, диктуемых рынком, следует в значительно большей степени вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, касающихся этих усовершенствований.

В своей модели управления мы отказываемся от "раздутых" штабов, которые стремятся не только стать самостоятельными, но и сделать фирму зависимой от себя. Стратегические штабы почти всегда слишком далеки от истинных проблем клиентов, чтобы предлагать эффективные решения проблем. Мы считаем, что

> Каждому сотруднику необходима тесная связь с клиентом.

Мы хотим создать такую организацию, которая бы ориентировалась на рынок и его проблемы. Поэтому каждый сотрудник фирмы независимо от своей должности и положения на ней определенный период времени (например, четыре недели в году) должен работать в сбыте или в непосредственно связанных с ним сферах.

И это должно касаться не только рядовых сотрудников из управленческих подразделений, но в еще большей степени всей команды руководителей. Мы считаем, что каждый руководитель независимо от его должности и основных обязанностей должен находиться в непосредственном контакте по меньшей мере с двумя клиентами. Только таким образом возможно действительно заставить "работать" на фирме требуемый нами принцип последовательной ориентации на клиентов.

Этот принцип, который в Германии пока только осваивается и берется на вооружение, на некоторых американских и особенно на японских фирмах частично уже успешно реализуется, станет в будущем краеугольным камнем успеха.

⇨ Подведем итоги:

Современная форма руководства фирмой требует сосредоточенности на постоянном совершенствовании решения проблем клиентов. Если вы хотите быстро и эффективно внедрить их в практику, установки следует брать непосредственно с рынка. Это значит, мы должны способствовать развитию у наших сотрудников чутья на проблемы рынка и клиентов. "Любой дефицит таит в себе шанс" — такой образ мышления должен укорениться у всех сотрудников фирмы и стать составной частью культуры фирмы.

Всех сотрудников необходимо обучать, беря за основу это направление. Чтобы выработать у них сознательное отношение и восприятие рынка и его проблем, нужно обязывать всех без исключения сотрудников определенное время работать в сфере сбыта, прежде всего это требование касается членов правления фирмы.

⇨ Пожалуйста, заполните следующий вопросник:

1. *Как можно формировать и совершенствовать чутье к рынку и его проблемам, особенно у руководящих работников?*

_____
_____
_____

2. *Как можно упразднить крупные "штабы"?*

_____
_____
_____

3. *Что можно осуществить, отказавшись от штабов?*

_____
_____
_____

4. *С каких мер мы начнем?*

5. *Кто будет за это отвечать?*

6. *До какого срока это должно быть выполнено?*

2.7. Резюме

Цель этой главы — показать значение количественного роста усовершенствований. Все сотрудники должны принимать участие в выявлении "дефицитов" (=шансов).

Важно, однако, чтобы этот процесс не выражался в примитивном перечислении слабых мест или не выливался в кляузы. Его нужно воспринимать как некий трамплин для конструктивного совершенствования того положительного, что уже есть на фирме. Каждый сотрудник должен осознавать, что ликвидация выявленного слабого места поднимает его фирму на более высокий уровень.

> Девиз: Хорошее мы делаем лучше!

Целесообразно проводить конкурсы лучших предложений по повышению качества внутри отделов. Вероятность выкристаллизовать из множества идей наиболее оптимальную увеличивается, ведь "и маленькая скотинка производит навоз". От каждого подразделения в месяц должно поступать по меньшей мере три рацпредложения. Простое описание слабого места не принимается: каждое предложение должно включать в себя по меньшей мере два варианта решения с выводом, какое решение рекомендуется осуществить.

Все предложения поступают в уже упомянутую ранее "папку идей и предложений", которая доступна любому сотруднику. Премируются, однако, только реализуемые предложения.

В повестке дня всех ежемесячных совещаний постоянным вопросом должна быть тема "непрерывного усовершенствования". Рекомендуем целенаправленно и рационально использовать известный классический метод обучения через "положительное подкрепление", т.е. поощряя и признавая. Каждый человек испытывает потребность в признании и уважении, каждый хочет что-то значить в своем деле. Нужно извлекать пользу из этой потребности, проявляя ощутимые знаки внимания к тем сотрудникам, которые активно участвуют в изучении проблем рынка и вносят эффективные предложения ("идея месяца", "идея года").

Этим мы не только мотивируем этих сотрудников, задевая самую чувствительную их струну — их собственное "я", но и показываем пример другим, не высказывая в отношении их критики. Здесь мы сталкиваемся с благоприятной возможностью направлять поведение сотрудников в нужное нам русло, никак их при этом не наказывая или не манипулируя ими. Мы убеждены, что со временем этот путь зарекомендует себя как наиболее приемлемый.

⇨ Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. *Как информируются сотрудники нашей фирмы о рацпредложениях?*

2. *Награждаются ли у нас сотрудники премиями за внесение рацпредложений?*

3. *Как отмечают тех сотрудников, чья активность является примером для подражания?*

4. Что можно улучшить в этом отношении?

5. Какие идеи из данной главы я считаю пригодными для нашей фирмы?

6. Какие из них я использую?

7. С каких мер я хочу начать?

8. Кто будет за это отвечать?

9. До какого срока эти меры должны быть осуществлены?

Фактор 3: Объединение сотрудников

3.1. Организация как сетевая структура

Мы живем в эпоху, единственно постоянным показателем которой являются перемены. Поэтому наша предпринимательская задача — создать такие организационные структуры, которые не только бы позволяли постоянно адаптироваться к происходящим переменам, но и активно содействовали этому процессу. Это означает, что организация следует за стратегией (а значит, и за требованиями рынка), а не наоборот!

Организация следует за стратегией!

Чтобы сделать возможным такой адаптационный процесс, необходимы организационные структуры, всемерно соответствующие условиям окружающей среды. Окружающая нас среда состоит из необозримого количества подсистем, которые различным образом связаны между собой. Совершенно невозможно выявлять процессы, протекающие между отдельными системами (клиентами, поставщиками, общественностью, торговыми предприятиями, сотрудниками и т.д.) и управлять ими. Попытка сделать это заранее обречена на провал.

Итак, если мы не можем распознать отдельные процессы и проконтролировать их развитие, то какие же возможности существуют? Тем не менее нам известно, что наш предпринимательский и личный успех всецело зависит от правильно выбранной стратегии и соответствующих действий. Вспомним:

- В зависимости от наличия или отсутствия "минимального" фактора можно увеличить, управлять или даже останавливать рост, оборот и урожай растения.
- Благодаря добавлению "минимального" фактора система развивается в целом. И даже лучше, чем если бы за ее организацию взялся человек.
- Отдельные процессы дозируются и регулируются самостоятельно.

Итак, ответ может быть только один: нам нужны такие организационные структуры, которые бы быстро, плавно, гармонично приспосабливались к происходящим изменениям; для этого нам необходима "система раннего оповещения", которая бы выявляла намечающиеся изменения в условиях окружающей среды и на рынке.

В такой ситуации первостепенное значение приобретает гибкое стратегическое мышление, ориентированное на главный "минимальный" фактор (узкое место) рынка.

Как же выглядит организационная система, которая делает возможными такие процессы? Прежде всего важно упразднить, насколько возможно, иерархические структуры. Принцип отправителя и получателя, т.е. приказывающего и получающего приказ, ныне недопустим. Мы должны не только как можно быстрее принимать решения, мы должны принимать решения по тем вопросам, по которым возникают проблемы, а не по каким-то абстрактным "башням из слоновой кости". То, что при этом возникают ошибки (и они даже должны возникать и благосклонно восприниматься), мы уже подробно обсуждали.

В сетевых структурах рабочие группы работают друг с другом с ориентацией на решение проблем. При этом в различных рабочих группах вполне могут меняться иерархические уровни, в зависимости от стоящей проблемы и компетентности. При этом классические иерархические организационные структуры ломаются (top down). Отделы и сферы деятельности организуются с ориентацией на решение проблемы и создание рабочей команды с направленным на интересы отдела мышлением.

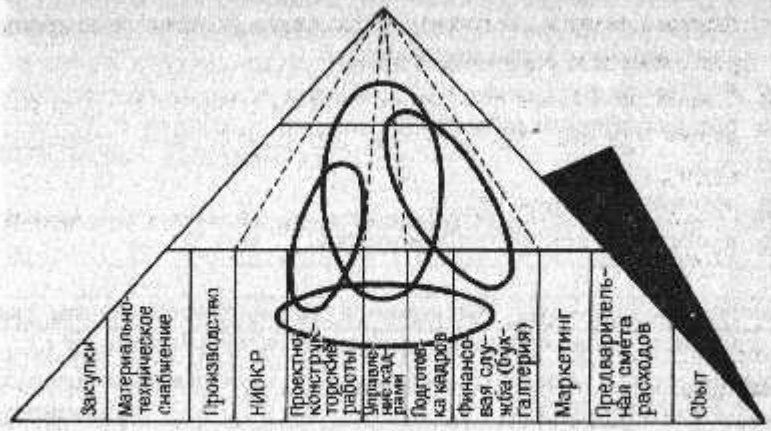


Рис. 5. Проектная команда

Условиями создания подобной модели сетевой структуры являются:

- четкая формулировка основных задач для каждого компетентного сотрудника, границ его персональной ответственности и условий замещения сотрудника другим;
- согласование целей отдельно с каждым сотрудником (соответственно через руководителя команды);
- невозможность постановки цели без указания сроков выполнения, ее подробного описания и указания ее масштабов (количественное отношение);
- невозможность постановки цели без указания на степень персональной ответственности.

При конкретном практическом применении этой модели нужно учитывать, что стратегические единицы фирмы (СЕФ) наделяются в высшей степени личной ответственностью и полномочиями самоуправления. Стратегические деловые поля приходят на смену традиционным отделам вовсе не по принципу "старое вино в новые бурдюки". Эти стратегические деловые единицы образуются непос-

редственно в соответствии с ожиданиями рынка и с возникшими проблемами клиентов. В гостинице, к примеру, возможно разделение на следующие сферы деятельности:

- ресторан;
- организация ночлега;
- бар;
- организация банкетов;
- проведение конгрессов/семинаров.

Параллельно, разумеется, выполняются традиционные функции, такие, как административно-организационные, кухня, оборудование и т.д.

⇨ **Подведем итоги:**

Только гибкие структуры способны в течение длительного времени быстро адаптироваться к условиям, диктуемым рынком. Наилучшей формой организации для этого являются самостоятельные стратегические единицы фирмы, которые создаются по мере требований, поступающих с рынка.

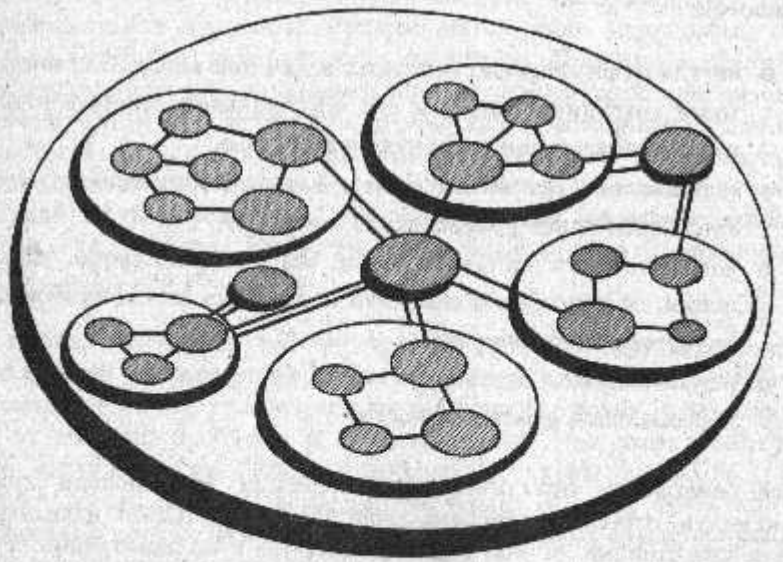


Рис. 6. Сетевые структуры

Эти единицы имеют совместно разработанный, утвержденный руководителем СЕФ и согласующийся с общим планом фирмы план своей деятельности, где определены цели работы на год. О конкретных формах создания и управления СЕФ речь пойдет ниже в разделе "Модель управления по Вайсману: план практических действий".

1. *Является ли организация нашей фирмы достаточно гибкой?*

_____

_____

_____

2. *Можно ли внедрить на нашей фирме сетевую организационную структуру?*

- да
- нет
- частично

3. *Определены ли в письменной форме основные обязанности для каждого сотрудника?*

- да
- нет
- частично

4. *Согласована ли цель его работы с каждым сотрудником?*

- да
- нет
- частично

5. *Относительно каждой ли цели определены четко обозначенные виды деятельности, степень персональной ответственности и сроки ее выполнения?*

_____

_____

_____

3.2. Упразднение иерархической, создание горизонтальной структуры

Целью нашей модели управления является повышение гибкости фирмы. Для этого необходимо делегировать не только задания, но особенно ответственность и полномочия.

> Кто делегирует задания, тот всегда остается в принципе фирмой одного человека (даже если на фирме работает 1000 или более сотрудников).
> Служебный рост того, кто делегирует ответственность и полномочия, практически неограничен, так как он привлекает, объединяет и использует имеющийся потенциал своих сотрудников.

Мы хотим достичь:

- сокращения длительности процесса принятия решений,
- установления персональной ответственности и компетентности,
- согласования целей и сроков выполнения работ с каждым сотрудником персонально.

Подобное сглаживание организационных структур влечет за собой значительные последствия для менеджеров среднего звена. Очевидно, не такое большое число менеджеров будет принимать решения на своем уровне. За счет децентрализации ответственности и принятия решений значительно увеличивается контрольный интервал, т.е. количество сотрудников, находящихся в подчинении.

В результате изменяются также требования, которые теперь предъявляются ко всем участникам рабочего процесса. Задача менеджеров среднего звена руководить одной рабочей командой и содействовать ее работе так, чтобы она в значительной степени была самоуправляемой. Этим резко повышаются требования к поведению руководителей и их качествам. Если вместо общепринятых сегодня пяти—семи иерархических уровней останутся только три, каждый отдельный сотрудник сможет выделиться не своей должностью или авторитетом исполняемых функций, а исключительно степенью своей ответственности и мерой выполнения поставленной цели. Теперь в расчет принимаются прежде всего

- масштаб достижения цели;
- степень личной ответственности;
- умение работать в команде;
- положительная оценка руководителем и
- расположение к сотруднику клиентов.

Целью является наиболее целесообразная замена иерархических уровней личной ответственностью и компетентностью. В период перехода к такой системе некоторым сотрудникам придется отказаться от столь полюбившихся им привилегий, которые связаны с их должностным положением в организации. Опыт показывает, что именно этих сотрудников нужно особенно мотивировать и разъяснять им смысл введения новой системы. Чтобы система действительно дала желаемые результаты, этот момент нельзя недооценивать. В процессе обучения, проводимого на фирме, нужно больше всего учитывать этот момент.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. *Постоянно ли вы делегируете помимо заданий полномочия?*

_____

2. *При помощи каких мер мы могли бы упразднить на нашей фирме иерархическую структуру?*

_____

3. *Что этому препятствует?*

_____

4. *Как должно выглядеть идеальное решение?*

_____

5. *Какие меры для этого необходимы?*

_____

3.3. Возложение персональной ответственности

Ядром системы управления по Вайсману является требование персональной ответственности каждого сотрудника. Способность и готовность выполнять свои обязанности, неся при этом персональную от-

ветственность, — условия подъема по служебной лестнице внутри фирмы. Только на этой основе можно в течение длительного времени добиваться высоких результатов. Одновременно значительно уменьшается зависимость фирмы от небольшого числа руководящих работников. При этом первой заповедью является принцип доступности и определенности информации. Мы всецело за уже известный вам девиз: "Сообщай своим сотрудникам всю информацию, и ты не сможешь помешать им брать на себя ответственность".

Это означает, что вашим сотрудникам должна быть доступна вся информация. При этом мы имеем в виду обязанность "добывать" информацию, а не получать ее готовой. У сотрудников должны быть все возможности ее "добывать", но за эту информацию они сами несут ответственность.

В рамках этой системы следует учитывать два основополагающих вопроса:

- management by objectives (менеджмент через согласование целей),
- принцип письменного оформления.

⇨ Менеджмент через согласование целей

Ответственный за определенный участок работы и сотрудник совместно определяют цели деятельности этого сотрудника и оформляют их в письменном виде. И это относится ко всем сотрудникам фирмы.

Раз в году каждый руководитель проводит беседу со всеми членами своей команды, обсуждая цели года. В ходе беседы каждый сотрудник имеет право высказывать свои притязания и требования. В ходе беседы обсуждаются

- индивидуальные цели;
- сроки и степень персональной ответственности;
- основные обязанности каждого сотрудника с определением уровня компетентности и возможностей замещения.

Каждый год подобная беседа проходит вновь и соглашение фиксируется (в письменной форме!). Таким образом для каждого сотрудника разрабатывается план действий с указанием сроков выполнения, с которыми он согласился и за их соблюдение несет персональную ответственность. Такая беседа служит также отправной точкой для ежегодного обсуждения размеров заработной платы. Все действия объединяются в общефирменном целевом плане и в ходе ежегодного собрания сотрудников закрепляются в письменном виде. При этом действует такое правило: право и обязанность каждого сотрудника независимо от его иерархического положения признать или нет годовой целевой план деятельности фирмы. Таким образом каждый вновь ощущает долю своей ответственности за работу фирмы.

Наравне с делегированием ответственности и с готовностью признавать ошибки сотрудников такой подход в значительной мере способствует развитию личности сотрудников. Стимулируя работу рядовых сотрудников, мы одновременно даем им возможность расти, усиливая таким образом мотивацию рабочих групп.

⇨ Принцип письменного оформления

Большое значение во взаимоотношениях внутри фирмы (особенно в вопросах постановки целей, проектных работах и описании видов деятельности), отличающейся децентрализованным управлением, придается письменному оформлению. Преимущества соблюдения этого принципа заключаются прежде всего в следующем:

- большей обязательности;
- открытости, гласности;
- однозначности/четкости;
- большей возможности контроля;
- большей возможности передачи по звеньям;
- обозримости.

Разумеется, это не должно принимать бюрократические формы, однако

- философия;
- цели;
- стратегии;
- "правила игры";

- проекты и
- протоколы

должны быть обязательно оформлены письменно.

Не только принимая персональную ответственность, но и активно превращая ее в часть фирменной культуры, мы должны форсировать децентрализацию ответственности.

Ответом на стремительные изменения в окружающем нас мире являются сетевые структуры в качестве организационных форм, которые ломают и упраздняют старые иерархические структуры. Сетевая структура делает нашу фирму легко приспосабливающейся, более гибкой. В природе соблюдается такая тенденция:

> Гибкое переживает жесткое.

Но одно это мало нам поможет, если одновременно мы не будем сокращать процесс принятия решений и повышать качество последних.

Вышеизложенное, однако, вовсе не означает, что высшее руководство более не принимает участия в принятии решений. Напротив, в нашей системе лишь изменена решающим образом роль менеджмента. Менеджеры среднего уровня становятся консультантами, "инструкторами" (coach) членов своих команд. Они, к примеру, максимально поддерживают сотрудников внешней службы сбыта, однако решения принимаются внешней службой сбыта и именно теми, кому их и выполнять.

При введении данной системы этот вопрос будет наверняка связан с трудностями, ведь все члены коллектива должны будут пересмотреть свои роли и воспринять их совершенно по-новому, причем многие ориентиры будут поколеблены.

После внедрения системы большое преимущество будет заключаться в том, что на фирме сложится команда, большинство членов которой будут готовы и способны брать на себя ответственность и принимать решения. Это создаст фирме прочный фундамент и освободит ее от зависимости от отдельных руководителей. Всем сотрудникам мы предлагаем очевидные возможности личного развития и восхождения по служебной лестнице. Значимость этого вопроса увеличивает и то, что решения будут в целом приниматься не только быстрее, но и будут приниматься наиболее правильные решения, ибо их будут принимать люди, обладающие большими знаниями и опытом в своей сфере.

На начальном этапе внедрения данной системы у сотрудников будет по-прежнему сохраняться желание обращаться за решениями к центральному руководству. Таким сотрудникам, которые, говоря языком психологов, действуют, руководствуясь своим "детским я", нужно отвечать, задавая как можно больше вопросов.

⇨ К примеру, таких:

- Что бы предложили вы в этом случае?
- Какие решения, по вашему мнению, нужно принять во внимание?

Вопросы следует задавать в дружелюбной форме, обращаясь к "взрослому я", чтобы побудить сотрудника при рассмотрении каждого проекта действовать немного самостоятельнее, "по-взрослому". Это, разумеется, предполагает у руководителей, которые в нашей системе выступают скорее в роли "инструкторов" (coach) своих подчиненных, высокую степень независимости. От способа и образа общения руководителя с сотрудником зависит успех этого процесса, который имеет большое значение для всей системы в целом.

⇨ Подведем итоги:

Децентрализация ответственности и перенос ее на сотрудников всех уровней являются непременным условием при внедрении системы управления по Вайсману. Децентрализация ответственности означает также децентрализацию принятия решений и свободный доступ ко всей значимой информации на фирме.

Согласно нашей концепции руководители несут прежде всего ответственность за дальнейшее развитие сотрудников. Сами они имеют право вмешиваться в процесс принятия решений, который происходит на уровне рядовых, лишь оказывая поддержку и никогда не навязывая своего мнения (т.е. не авторитарно). Эта система должна внедряться, несмотря на опасность принятия оши-

бочных решений, так как только таким образом можно достичь и длительное время сохранять требуемую условиями рынка гибкость.

⇨ Задайте себе следующие вопросы:

1. *Хотим ли мы внедрить на своей фирме модель управления, основанную на разработке целевых планов?*

_____

2. *Как следует осуществлять принцип письменного оформления?*

_____

3. *Как способствовать выработке у руководящих работников необходимой компетентности для выполнения ими роли "инструкторов" (coach)*

_____

4. *Какие конкретные меры мы хотим принять?*

_____

5. *С чего мы начнем? Кто будет отвечать?*

_____

6. *Срок выполнения.*

_____

3.4. Руководство с ориентацией на команду (самостоятельные рабочие группы)

Преимущества специализации никем более не ставятся под сомнение. Однако до сего дня верх одерживали функциональные специалисты, которые проводя крайне односторонне направленную специализацию, хотя и добивались значительного продвижения вперед с точки зрения рационализации, одновременно содействовали внедрению лишенных смысла технологических процессов.

Как будет выглядеть решение, если использовать преимущества специализации, исключив сопряженные с ней недостатки?

⇨ Ответ таков: необходимо *организовывать самостоятельные рабочие группы*, которые преимущественно самоуправляются.

Если до сих пор в центре нашего внимания стоял отдельный сотрудник, теперь мы больше будем рассматривать рабочие группы, которые впоследствии при достижении цели будут и вознаграждаться как группы. Мы уже объясняли, почему будущее не за глубоко расчлененной линейной организационной структурой, а за такой организационной формой, как сетевая система.

Создавая независимые рабочие группы, вы делаете следующий шаг. При этом речь идет прежде всего о том, чтобы формировать подобные группы, главным образом руководствуясь предоставлением пользы клиентам. При создании групп следует руководствоваться не внутренними, а внешними критериями.

⇨ Чтобы это было наглядно, приведем такой пример:

Ян Карлзон, глава скандинавской авиакомпании Scandinavian Airlines Systems (SAS), в своей чрезвычайно полезной книге "Все для клиента" описывает в качестве примера одного пассажира, который во время полета по маршруту Стокгольм — Нью-Йорк хотел получить вегетарианскую пищу. Когда он регистрировал билет, то у служащей наземной службы поинтересовался, может ли он быть действительно уверенным в том, что на борту самолета получит не содержащую мяса пищу. Та ответила ему, что не знает, и направила к другим служащим, они в свою очередь отослали пассажира за разъяснениями к членам экипажа. Там ему объяснили, что о своем желании нужно было бы сообщить заранее, а теперь доставить ему вегетарианский обед не представляется возможным. Подобные характерные примеры, несомненно, встречаются на каждом шагу в любой отрасли. Забота о клиенте воспринимается линейно, ориентированно на свой отдел, сферу своей деятельности, в результате никогда ни один человек или ни одна рабочая группа не чувствуют полной ответственности за обслуживание клиента и действительно не могут последовательно удовлетворять его желания.

Решение, которое принял Ян Карлзон, было самым простым: для каждого полета были сформированы рабочие группы по обслуживанию пассажиров, которые отвечали вместе за пассажира, как до полета, так и после него. Вся поступающая информация, особые пожелания пассажиров, отступления от общих правил, дополни-

тельные требования обсуждались этой группой и каждый имел доступ к этой информации. Теперь все ясно? Кстати: авиакомпания SAS спустя несколько лет после принятия Яном Карлзоном решения о передаче ответственности рабочим группам была признана лучшей в Европе!

А что делаете вы?

⇨ Вот несколько вопросов:

1. *Где преобладает у вас ориентированное на функции отдела мышление?*

_____

2. *На каких участках работы мы можем создать рабочие группы, руководствуясь предоставлением пользы клиентам?*

_____

3. *В какой степени мы можем предложить клиенту индивидуального делового партнера?*

_____

4. *Какие усовершенствования принесли бы нам наибольшую пользу?*

_____

5. *С чего мы начнем?*

_____

6. *Кто за это отвечает?*

_____

7. *До какого времени должны быть приняты меры?*

_____

3.5. Создание информационного комплекса

Основная мысль этого раздела касается количественного выражения связи между всеми подразделениями фирмы, которые должны воспринимать себя как часть целого. Модель стратегических деловых полей включает в себя небольшие, гибкие и "боеспособные" единицы, которые (по возможности в соответствии с концепцией profit-center — центров получения прибыли)* работают самостоятельно.

> Целое является бо́льшим, чем сумма его частей.
> Кристиан фон Эренфельс

Однако при следовании этой концепции опасность, что эти единицы могут совсем отделиться и в результате будут приниматься субоптимальные решения, что поставит под угрозу успех всей фирмы, достаточно велика. По этой причине необходимо создать мощный информационно-культурный комплекс, который не позволит даже проявиться указанным недостаткам.

> Кто работает отдельно, суммирует.
> Кто работает вместе, умножает.

При создании нашей модели мы исходим из положения о том, что информация (положения, воспринимаемого как обязанность добыть эту информацию!) должна быть доступна любому сотруднику фирмы. Из всей совокупности информации исключается только та, преждевременная передача которой может нанести фирме экономический ущерб. Чтобы совершенствовать информационный комплекс, необходимо по отделам в твердо установленные сроки проводить совещания. Результаты совещаний фиксируются письменно в протоколах, с которыми любой член коллектива может ознакомиться.

Но и здесь соблюдается тот же принцип работы: решение не принимается, если

- четко не определены виды деятельности;
- не назначены сроки;
- не указано, кто несет персональную ответственность.

Эти протоколы особенно важны, так как они обеспечивают выполнение всех намеченных на год целей по отдельным подразделениям.

Планируемый обмен информацией можно форсировать благодаря временным действиям отдельных сотрудников (при переходе в дру-

* Центры получения прибыли — подразделения компании, которые самостоятельно получают прибыль, являются источником конкретной части суммарной прибыли. (*Примеч. пер.*).

гую рабочую команду, в "кружке качества"). Важно, чтобы все действия на уровне своего подразделения всегда рассматривались с точки зрения достижения успеха всей фирмой. Чтобы укрепить в сотрудниках понимание этого, рекомендуем раз в полгода проводить однодневную, а раз в году двухдневную конференции, посвященные обсуждению цели года.

На таких конференциях в повестке дня должны быть следующие вопросы:

1. Итоги прошедшего года.
2. Реализованные/нереализованные цели/проекты.
3. Изменения в окружающей среде/выявление тенденций.
4. Анализ деятельности конкурентов.
5. Анализ потребителей и тенденций на рынке.
6. Анализ собственных сильных и слабых сторон.
7. Пересмотр позиции фирмы на рынке.
8. Будущие ожидания.
9. Формулирование годовых целей с определением целевых полей, проектов, назначением ответственных и сроков.
10. Формулирование девиза года.

Гласные и открытые обсуждения целей и накопленной информации значительно повышают уровень культуры фирмы. Под культурой фирмы понимается совокупность ценностей, которым придается на фирме значение. В то время как принципы фирмы являются выражением исповедуемой на фирме философии, в культуре фирмы речь идет о "живой реальности". Этот вопрос мы подробно рассматриваем в главе "Фактор 4: Руководит, разрабатывая видения и систему ценностей".

Теперь ответьте на следующие вопросы:

1. *Как мы информируем о целях деятельности фирмы?*
   - o своих сотрудников?
   - o общественность?

2. *Проводим ли мы раз в подгода/раз в год совещания для обсуждения годовых целей?*
   - o да
   - o нет

3.6. Внимательно слушать/хвалить/ценить сотрудников

Положительное внимание является важнейшей составной частью межличностных отношений. Каждый из нас хочет что-то значить в области своей деятельности и быть признанным. Само по себе внимание не имеет ценности, оно может выражаться как положительно, так и отрицательно, его можно проявить словами признания, лаской или оскорблением.

Положительное внимание является сигналом "с тобой все в порядке", именно это ощущение мы и хотим вызвать у своих сотрудников. Положительное, искренне выраженное внимание вызывает у человека чувство комфортности и удовлетворяет три основные потребности человека: чувство собственной значимости, безопасность и признание.

Хотя большинство людей понимают значение положительного внимания (в том числе и в отношении достижения делового успеха и преуспевания фирмы), но используются эти знания часто недостаточно и нередко вовсе игнорируются. А должно быть совсем наоборот. Мы исходим из основной установки о том, что каждый сотрудник на своем рабочем месте стремится выполнить поставленные перед ним задачи к своему собственному удовлетворению и на благо общей пользы.

Признаем, что эта позиция отражает слишком позитивное, "идеалистическое" восприятие человека.

Мы считаем, что приведенные ниже слова вполне справедливы:

> Воспринимай людей такими, какими они являются на самом деле, и они станут хуже. Воспринимай их такими, какими они смогли бы быть, и они станут лучше.

Мы рассматриваем такую позицию не как само собой разумеющуюся, мы отдаем себе отчет, что такая позиция представляет собой нечто особенное, и выражаем сотрудникам свое положительное

внимание в форме похвалы и высказывания признания. Мы воспринимаем это как часть философии фирмы. Форма выражения признательности и уважения должна постоянно изменяться, а результаты работы сотрудников не должны восприниматься как само собой разумеющиеся.

Внимание, забота и уважительное отношение выражаются прежде всего в том, что вы отмечаете успехи сотрудников, приветливо разговариваете с ними, улыбаетесь, пожимаете руку, что на языке невербального общения означает: "Я считаю, что вы симпатичный человек". Согласно нашим принципам честность и порядочность проявляются в том, что мы говорим действительно то, что считаем. Кто воспринимает оказание знаков внимания добросовестному коллеге или порядочному начальнику как "тягостную обязанность", пусть лучше их вообще никак не выражает. Ведь человек сразу же поймет, что внимание оказывается неискренне, а это больше разрушает отношения, чем оказывает положительное воздействие.

Стоит "засечь" сотрудника на хорошем. Мы должны постоянно искать в своих сотрудниках положительные качества: относятся ли они к работе или связаны с другими аспектами жизни.

> Улыбнись миру, и мир тоже ответит тебе улыбкой.
> Восточная поговорка

В числе различных форм выражения похвалы и признательности, которые мы должны активно вносить в культуру своей фирмы, значительную роль играет умение внимательно и активно слушать собеседника. При этом мы имеем в виду активное восприятие точки зрения собеседника. Мы осознаем, что у каждого из нас лишь ограниченные субъективные мнения, но нужно стараться воспринимать мир и с точки зрения другого человека. Подобное понимание точек зрения мы соотносим не только с какими-то внутрифирменными отношениями с сотрудниками, но и с отношениями со своими деловыми партнерами по рынку.

Активно, внимательно слушая собеседника, мы подаем ему сигнал: "Я в порядке — ты в порядке!" В ходе любой беседы, в

процессе общения мы показываем, что проявляем искренний интерес к собеседнику. Мы даем ему понять, что стараемся правильно осмыслить его рассуждения. Мы демонстрируем всем участникам коммуникационного процесса высокую степень внимания со своей стороны.

Это не имеет абсолютно ничего общего с покорностью или с утрированной потребностью гармоничных отношений. Наоборот, в ходе дискуссий, где высказываются противоречивые суждения, мы сохраняем независимость и остаемся на своей позиции положительного восприятия. Этим своим собеседникам мы показываем, что мы хотя и твердо стоим на своих позициях, но никогда не нанесем удар ниже пояса. Особенно оправдана такая методика при критических разборках, стычках, чтобы таким образом сформировать этот особый стиль коммуникации. Даже в ходе ожесточенного спора мы подаем собеседнику сигнал, что относимся к нему со всей серьезностью и прилагаем все усилия понять его.

Благодаря такой основополагающей установке трудности и проблемы разрешаются быстрее и, как правило, лучше. Сравнительно быстро проходят деловые дискуссии, которые также вносят свой вклад в формирование предлагаемого нами стиля общения, органично вписывающегося в нашу систему управления.

> Когда роль отдельного сотрудника на фирме становится все важнее, требуются такие руководители, у которых сложилось положительное представление о человеке и которые в своих действиях руководствуются именно этим представлением.

Предлагаем по этой теме такой вопросник:

1. *Как мы выражаем признательность и оказываем знаки внимания своим сотрудникам/коллегам по работе?*

---

2. *Какие формы оказания знаков внимания или выражения похвалы приняты на нашей фирме?*

---

3. *Какие поощрительные мероприятия мы проводим (например, идея месяца)?*

4. *Каким образом можно совершенствовать способы проявления уважения к сотрудникам?*

5. *Что мы собираемся предпринять?*

6. *Кто будет за это нести ответственность?*

7. *Каков срок реализации?*

3.7. Не жалеть времени для сотрудников

> В нашем распоряжении не слишком мало времени, просто мы бесполезно тратим слишком много времени.
>
> Сенека

Сотрудники являются самым ценным капиталом фирмы. Все усилия, вплоть до собственных мотивационных программ, дадут слишком мало или вообще ничего, если мы не соблюдаем условия, имеющего решающее значение, т.е.

> Если мы не уделяем достаточно времени своим сотрудникам.

В предыдущей главе мы вели разговор о том, как важно внимание, разумеется положительное, к человеку. Любой из нас хочет испытывать удовлетворение от своей работы, профессии. Помогая сотрудникам удовлетворить эту потребность, мы создаем крепкие связи и вызываем мотивацию.

Всем понятно, что слова "У меня нет времени" являются лишь отговоркой. Как гласит парадоксальный афоризм,

> Ни у кого нет никогда времени, но у каждого в руках все существующее время.

Ежедневно в распоряжении каждого из нас 24 часа, и каждый сам решает, как ему распределить это время. Мы определяем приоритеты, вопрос только в том, те ли приоритеты мы устанавливаем и насколько осознанно проходит процесс принятия решения об использовании собственного времени.

Мы говорим: "У меня нет времени", хотя точнее следовало бы сказать: "У меня нет *для этого* времени" или "Я не хочу тратить *на это* время". А если мы всерьез поддерживаем тезис о том, что "наши сотрудники — самый ценный капитал фирмы", то мы должны его подкреплять своими действиями, а это значит, что мы действительно должны уделять своим сотрудникам время. В соответствии с концепцией иерархической структуры проблем приоритеты можно устанавливать только тогда, когда ясно представляешь себе, что находится на самом высоком иерархическом уровне, а на этом уровне находятся именно цели.

> Для того, кто не знает, в какую гавань он хочет приплыть, любой ветер будет неблагоприятным.
>
> Сенека

Наша задача — целенаправленно способствовать работе сотрудников. При этом не забывайте принцип: "Вредит тот, кто оказывает помощь там, где достаточно содействия!" Действительное содействие выражается не в том, что вместо сотрудника выполняют его работу, а в том, что предоставляют ему возможность "сделать ее самому". Единственно и только так можно способствовать настоящему развитию сотрудников и таким образом принести пользу фирме — лучше, чем прежде, употребить их потенциал.

> Кто хочет выиграть время благодаря своим сотрудникам, должен тратить свое время на них.

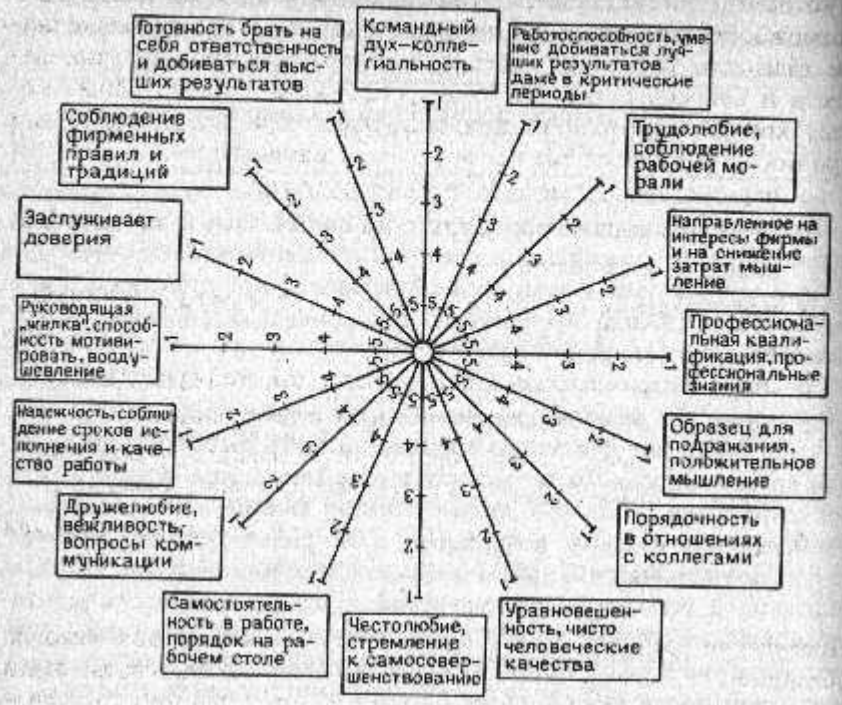


Рис. 7. "Аттестационная паутина" по Вайсману

Для нас основной задачей является постоянное развитие наших сотрудников. Поэтому работе с сотрудниками отводится приоритет "А". Это выражается не только в непрерывном обучении сотрудников, но и в проведении с ними систематических личных бесед.

Во время аттестационных бесед, которые проводятся при использовании "паутины оценки сотрудников", сотрудник получает как прямую оценку результатов своего труда, данную его непосредственным начальником, так и оценку своим чисто человеческим качествам, данную его коллегами по рабочей группе.

Во время таких бесед сотруднику предоставляется возможность и время для высказывания своих пожеланий, а также трудностей,

с которыми он сталкивается. Задача такой беседы не только дать возможность сотруднику "облегчить душу", но и сделать достоянием гласности различные оценки его деловых и человеческих качеств и разрешить имеющиеся проблемы. В ходе подобных бесед, которые проводятся раз в полгода или раз в год, среди прочих обсуждаются также следующие вопросы:

- персональные планы развития сотрудника;
- меры для выполнения этих планов (например, курсы повышения квалификации);
- представления самого сотрудника о своем окладе и заработке;
- личный стратегический план и меры для его осуществления;
- принятие на себя дополнительной ответственности;
- основные личные обязанности (с определением уровня компетенции и возможности взятия на себя функций заместителя);
- личные целевой план и план действий с указанием сроков выполнения.

Проведение данных бесед следует воспринимать не как тяжкую обязанность, а как возможность максимально использовать самый ценный капитал фирмы. Помимо таких бесед у каждого сотрудника есть возможность вносить предложения в ходе различных собраний, проводимых в рабочей группе, в ходе еженедельных и ежемесячных совещаний, а также при подведении итогов работы за год.

⇨ Подведем итоги:

Самый ценный наш капитал — это наши сотрудники. Чтобы максимально использовать этот потенциал, мы должны давать сотрудникам возможность развиваться и расти, а для этого необходимо уделять им время и придавать этому вопросу первостепенное значение.

Заполните, пожалуйста, следующий вопросник:

1. *Согласны ли вы с утверждением, что "наши сотрудники — это наш самый ценный капитал"?*

o да o нет o частично

2. *Как выражается эта установка на практике?*

---

3. *Проводим ли мы и насколько систематически (по меньшей мере один раз в год) аттестационные беседы с сотрудниками?*

o да o нет

4. *Если да, что мы берем за основу такой беседы (например, "паутину")?*

---

5. *Организуются ли какие-либо мероприятия для сотрудников или с их участием (праздничные обеды, посещение театра, спортивные мероприятия)?*

---

6. *Что можно улучшить в этом вопросе?*

---

7. *Какие меры мы примем?*

---

8. *Кто будет за это отвечать? Каков срок исполнения?*

3.8. Создание "полей успеха" — разработка личных планов совершенствования

Мостиком между индивидуальностью фирмы и индивидуальностью отдельной личности может служить открытая, гласная система личного развития и роста по служебной лестнице: каждый должен знать свое "поле успеха". Сотрудник должен знать, чего он может добиться в результате своей работы, результаты его достижений должны быть для него очевидны, он должен четко представлять себе тот путь, которым он может пройти.

Важно, чтобы сотрудникам были предложены достойные того, чтобы их добиваться, заманчивые перспективы, которые бы соответствовали их собственным целям и способностям. Вы обеспечите значительную мотивацию, предложив сотруднику план его личной карьеры, который будет с ним согласован и который будет содержать достойные с его точки зрения цели!

⇨ Как же разработать такую систему развития и роста сотрудников?

Прежде всего вы сами должны ответить на вопрос, какие перспективы и возможности роста вы можете или хотите предложить своему сотруднику. При этом речь идет не о создании новых иерархических уровней, чтобы таким образом посредством нового назначения или должности осуществить возможности роста. Напротив:

> Каждое поле в органиграмме снижает гибкость фирмы и тем самым препятствует успеху.

Гораздо важнее то, какую меру ответственности и в каком целевом поле вы предлагаете своему сотруднику.

Тему "Планирование целевых полей" мы рассмотрим подробнее ниже, а сейчас скажем следующее: "гибелью" для многих фирм является вертикальное, линейное мышление по иерархиям и отделам. Именно от этого мы и хотим избавиться за счет формирования сетевой структуры.

Условием для этого является создание внутренней системы целевых полей по следующему образцу.

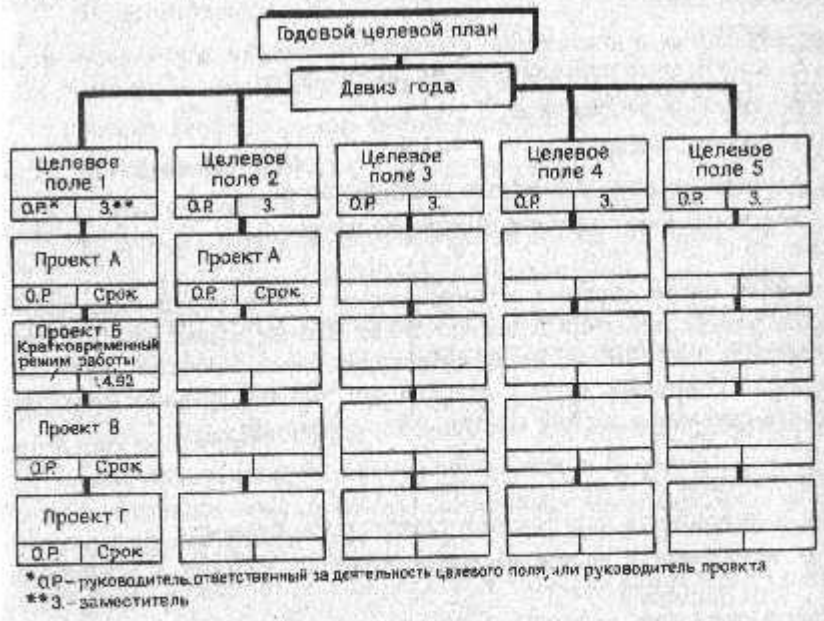


Рис. 8. Годовой целевой план

Каждое целевое поле представляет собой мотивационное "поле успеха", потому что оно предоставляет возможность делегировать ответственность. Делегирование внутри целевых полей может широко осуществляться и в отсутствие иерархических уровней. При этом обязательно определение сроков выполнения и меры ответственности. Благодаря этому появляется возможность "перепрыгнуть" имеющиеся иерархические связи и передать ответственность досрочно молодым способным сотрудникам независимо от их положения на фирме. Разумеется, подобное поощрение отдельного сотрудника должно зависеть от того, насколько ответственно он выполнял свои задачи и вовремя ли достигал поставленной перед ним цели.

> Чтобы добраться до успеха, не воспользуешься лифтом, нужно взбираться по лестнице.

Личные планы развития и роста должны содержать привлекательные для сотрудника цели и указывать, какие шаги необходимо сделать, чтобы их добиться. Подобный план включает в себя следующие элементы:

- цели;
- конкретные действия для их достижения;
- сроки их достижения;
- оплату, премии;
- возможности повышения квалификации;
- постоянную оценку результатов труда.

Поступая таким образом, мы предлагаем своим сотрудникам четко определенные действия и перспективы. Это не только значительно усиливает мотивацию, но и формирует более крепкие связи сотрудника с фирмой. Если с отдельными этапами личного развития и роста связаны и особые льготы, как, например:

- дотация от фирмы к пенсии по старости;
- возможность пользования транспортом фирмы;
- возможность долговременного долевого участия в деятельности фирмы,

то действенность подобных планов повышается в значительной степени. Итак, мы предлагаем сотруднику соизмеримые, поддающиеся

учету шансы, и задача сотрудника с полной ответственностью ими воспользоваться.

> Каждый сам себе начальник.

Раз уж решающую роль в достижении фирмой успеха играют сотрудники, не стоит жалеть на них инвестиций.

Примером особого метода управления, опирающегося на высокую мотивацию сотрудников, могут служить гостиница "Ландхотель" и творческий центр "Шиндлерхоф", расположенные в Боксдорфе под Нюрнбергом. Вот несколько примеров из того, что здесь предлагается сотрудникам:

- при приеме на работу нового сотрудника фирма "преподносит себя", знакомя новичка с философией фирмы, с целями деятельности фирмы и с текущим годовым целевым планом;
- каждого нового сотрудника в первый рабочий день коллектив, где ему предстоит работать, встречает шампанским и букетом цветов;
- к каждому новому сотруднику прикрепляют шефа, который помогает ему быстрее освоиться и войти в рабочий ритм. К своему шефу новичок может обратиться со всеми возникающими проблемами;
- у всех сотрудников фирмы есть визитные карточки, на которых по их желанию печатают и их домашний адрес;
- в подарок сотрудники постоянно получают ценные книги;
- как знак особого внимания премии перед отпуском выплачиваются часто в валюте той страны, где сотрудник собирается отдыхать;
- после отпуска сотрудник получит адресованное лично ему, написанное от руки письмо от владельца фирмы;
- премии по итогам труда выплачиваются наличными и без удержания налогов(!);
- мерой стимулирования являются также периодически организуемые краткие увеселительные поездки или экскурсии на выходные дни в европейские столицы;

- сотрудники широко пользуются правом самостоятельно определять свое жалованье;
- в год выплачивается 14 месячных окладов, единственный пример в данной отрасли;
- каждый руководитель принимает финансовое участие в материальном обеспечении в старости;
- каждый руководитель обладает правом выбрать себе служебный автомобиль;
- обязательно постоянное повышение квалификации и уровня образования с целью раскрытия своих способностей.

Этот краткий перечень показывает вам возможности использования действительного "командного маркетинга". Может быть, данный перечень покажется вам чрезмерным и преувеличенным, но результат его практического использования говорит сам за себя. По всем экономическим показателям отель "Шиндлерхоф" лидирует среди немецких отелей, и совсем не случайно владелец фирмы Клаус Кобйолл в 1990 г. признан "Лучшим хозяином гостиницы" в категории частных гостиниц.

На наших семинарах при обсуждении этой темы часто слышишь возражение, что, мол, не все сотрудники бывают готовы брать на себя ответственность и действовать в качестве руководителя. Это, разумеется, так, но и страшного в этом ничего нет. Мы не хотим навязывать в качестве догмы каждому сотруднику свою жизненную философию и представление о предпринимательстве. Одно должно быть ясно: кто, работая в подобной фирме, хочет подняться по служебной лестнице, должен быть готов постоянно развиваться и самосовершенствоваться, брать на себя ответственность и гарантировать, что достигнет хорошего качества работы. Мы только хотим предоставить возможности, а не усовершенствовать мировоззрение. Тем, кто хочет и может взять на себя с полной ответственностью выполнение предлагаемых нами задач и целей, следует всячески содействовать, невзирая на имеющиеся иерархические ступени.

⇨ А теперь ответьте, пожалуйста, на такие вопросы:

1. *Какие планы развития и роста существуют для наших сотрудников?*

2. *Какие возможности предлагаем мы своим сотрудникам?*

3. *Как можно их улучшить?*

4. *Как мы препятствуем подъему до "личного уровня некомпетентности" ("принцип Питера" *)?*

5. *Анализируем ли мы свою систему повышения квалификации с точки зрения следования личной стратегии сотрудников?*

6. *С каких мер мы начинаем?*

7. *Кто за это отвечает?*

3.9. Систематическое использование премий за результаты труда

Основой любой мотивационной концепции является положительное внимание и принципиальное признание другого человека ("Я в порядке, ты в порядке"). Признаем, однако, что нельзя мотивировать других людей.

Единственная возможность заключается в том, что мы можем обратиться к самомотивации сотрудника. Поэтому необходимо хорошие результаты (с точки зрения достижения целей фирмы) немедленно вознаграждать: людям требуются символы. Помимо такой установки руководства фирмы и руководителей среднего звена по отношению к своим сотрудникам должна проводиться оценка результатов труда и немедленное признание успехов, чтобы вместо поощрений, рассчитанных на длительный промежуток времени, можно было осуществить краткие меры по мотивации сотрудников.

* См. Питер Л.Дж. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990. (*Примеч. пер.*).

Замечательным вспомогательным средством для этого являются премии за результаты труда, которые можно применять на любых участках работы на фирме. Однако прежде чем перейти к практическому использованию этого метода поощрения, нужно проанализировать, что такое "успех" как критерий оценки результатов труда, и определить основу всей системы премирования. По мнению Харди Вагнера, успех — это "способ и степень достижения цели". Другими словами: "Не имея цели, не добьешься успеха!" Итак, первым условием системы вознаграждения являются четкие, коллегиально согласованные цели с установленным сроком их достижения для каждого сотрудника.

Это важное условие для формирования системы премирования. Эта целевая система, в рамках которой со всеми сотрудниками согласуются цели и сроки, не только связывает между собой все сферы деятельности фирмы, но и каждому члену коллектива ясно указывает, куда и каким путем идет фирма и каковы вполне конкретные критерии оценок для поощрения премией. Мы считаем, что живем в обществе влияний, а не в обществе результатов.

Цели должны быть

- реальными;
- бросающими вызов;
- четко определенными по содержанию, масштабу и сроку выполнения;
- согласование должно быть коллегиальным.

Каждый отдельный сотрудник должен иметь возможность воздействовать на них; оценка результатов достижения целей должна быть гласной и насколько возможно объективной. Так, можно поощрить премией секретаршу по результатам расхода материалов, завхоза — за экономию электроэнергии, руководителя строительных работ на фирме — за снижение затрат на разработку проекта. О возможности вознаграждать сотрудников за реализованные рацпредложения так называемой "премией за идею" мы уже подробно говорили.

Разумеется, этот подход годится и для его использования в таких классических сферах деятельности фирмы, как сбыт и продажи, которые традиционно поощрялись премиями. Мы рекомендуем создать рабочую группу, которая бы изучила конкретные возможности поощрения за результаты труда и сотрудников этой сферы деятельности и предложила бы соответствующие мероприятия.

☞ **Подведем итоги:**

В рамках модели управления по Вайсману действует принцип подкрепления положительных достижений при помощи единоразового вознаграждения. Так как мы хотим поощрить за успех (в соответствии с нашим пониманием успеха), то нужно для каждого сотрудника определить его личные цели, которые затем совместно согласовать. Достижение цели в назначенный срок является для нас показателем успеха и основой для премии за результаты труда. Оценка результатов труда осуществляется по известным всем сотрудникам меркам.

⇨ Предлагаем следующий вопросник по этой теме:

1. *В каких сферах деятельности нашей фирмы установлены премии за результаты труда?*

2. *Каких сотрудников они касаются? Каких нет?*

3. *Существует ли возможность совершенствовать премиальную систему?*

4. *Соотносим ли мы премии по результатам труда с четко обозначенными целями?*

5. *Гласно ли происходит поощрение премиями?*

6. *Что мы собираемся усовершенствовать в системе премирования за результаты труда?*

7. *С каких мер мы начнем?*

8. *Кто будет за это отвечать?*

9. *До какого срока?*

3.10. Добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет более оптимального обучения (сотрудников)

Кто сегодня хочет добиться успеха, должен предлагать высшее качество, ощутимо лучшие решения проблем и обнаруживать высокую гибкость. Чтобы иметь возможность осуществлять эти процессы, необходимо привлекать сотрудников к решению проблем, а для этого прежде всего обучать, тренировать и развивать.

В своих сотрудников мы должны вкладывать не меньше средств, чем мы вкладываем их в оборудование, а это значит:

- Мы должны так обучать своих людей, чтобы сотрудники средних способностей могли добиваться высших результатов.
- Мы должны обучить каждого сотрудника приемам разрешения проблем, чтобы он мог постоянно самосовершенствоваться и вносить свой вклад в улучшение качества.
- Мы должны воспринимать повышение квалификации как насущную необходимость, даже как условие для роста по служебной лестнице.
- Мы должны вновь и вновь повышать квалификацию менеджеров всех уровней, которые поднимаются по служебной лестнице.

> Томас Уотсон из фирмы ИБМ прежде всего обучал, обучал и обучал своих людей.
>
> Питер Друкер

Успех зависит от того, насколько лучше, чем наши конкуренты, мы можем решать основные проблемы клиентов, это означает, что нужно добиться относительного преимущества по сравнению со своими конкурентами. При этом сотрудники являются нашим важнейшим инструментом. Отношение к повышению уровня деловых качеств наших сотрудников можно сравнить с попыткой плыть против течения: прекращаешь плыть, и тебя относит назад или ты идешь ко дну. Каждый день уровень их способностей и умений по сравнению со способностями и умениями сотрудников наших конкурентов меняется в положительную или отрицательную сторону (а вместе с тем их мотивация и энергия).

Такая ситуация заставляет ежедневно (!) отвечать на основной вопрос: что сегодня сделал я, что сделали мои сотрудники, чтобы повысить уровень своих профессиональных знаний и умений по сравнению с конкурентами (или по крайней мере поддержали их на том же уровне)?

Считаем, что вопрос образования работников для всех должен стать своего рода "навязчивой идеей". Но до сих пор это далеко не так. А ведь уровень образования и деловых качеств сотрудников является в конкурентной борьбе той переменной величиной, которая может оказать самое сильное влияние. Р.Пьеро как-то сказал, что "ум и рассудок вдесятеро восполнят любое капиталовложение", при этом он имел в виду производство, а не непосредственно отделы НИОКР или подобные им отделы.

Ваша цель — вдохновить каждого сотрудника на введение инноваций, разработку усовершенствований и рацпредложений во благо фирмы. Каждый должен быть вовлечен в инновационный процесс. Каждый должен быть готов вносить новаторские предложения и при минимальном контроле сверху разрабатывать их вместе с другими. И только постоянная тренировка и обучение могут способствовать осуществлению этого на практике. Этим обеспечивается не только то, что на фирме будут работать хорошо подготовленные работники, нет, этот процесс каждому отдельному сотруднику подаст сигнал "Ты для нас важен".

Составные части удачной программы обучения и повышения квалификации

Не стоит еще раз подчеркивать, что обучение и повышение квалификации являются основной составной частью успеха. Далее будут перечислены отличительные черты образования и повышения квалификации, которые имеют решающее значение для будущего успеха:

а) Всестороннее обучение для новичков

Каждый на фирме должен иметь возможность стать предпринимателем. Предпринимателем в нашем понимании является каждый, кто может решать проблемы клиентов значительно лучше других. Приступая к обучению и повышению квалификации, нужно сначала провести анализ фактического положения дел у своих сотрудников. Обучение не должно проходить по принципу "заполнения кув-

шина", начинающие специалисты должны получать знания по тем областям, по которым они могут в дальнейшем специализироваться и добиться преимуществ в конкурентной борьбе. Фирма в целом достигает успеха, сосредоточивая свои сильные стороны на нерешенных проблемах рынка. В этом отношении сущность обучения и повышения квалификации заключается в выделении и совершенствовании тех знаний и способностей, которые и формируют в конечном итоге те особые, если не сказать уникальные, стороны и достоинства фирмы. Это могут быть любезность, предупредительность, способность консультировать, это могут быть особые умения обслужить клиента или технические ноу-хау. Важно, чтобы в процесс обучения были вовлечены не только менеджеры среднего и высшего звена, но и рядовые работники, от подметальщика и вахтера до телефонистки.

б) Обучение руководящих кадров: сегодня это важнее, чем когда-либо

Обучению руководящих кадров всегда придавалось большое значение, однако никогда это не было столь безотлагательной задачей. Часто бывало и так: руководитель сначала сам посещал какие-нибудь курсы, в эффективности которых разочаровывался. После этого возникал риторический вопрос: зачем посылать туда своих сотрудников? Там учат, к примеру, пользуясь состоящим из 37 пунктов контрольным вопросником, как подготовить и привести в порядок свое рабочее место, но редко когда человек получает практические сведения о том, как мотивировать или ориентировать на достижение цели своих сотрудников. Часто самые трудные и проблематичные задачи, которые как раз и приходится решать ведущему менеджеру, остаются вообще без внимания. А ведь самым трудным этапом при восхождении по служебной лестнице является переход от подчиненного к руководителю, а вторым по трудности — от руководителя в высшее руководство. Игнорирование этого факта неблагоприятно сказалось в прошлом, но в будущем его последствия могут быть непоправимыми. Поэтому повторим еще раз: настоятельным требованием является своевременная передача необходимых профессиональных знаний и шлифовка этих знаний в новой области деятельности.

в) Обращайтесь с каждым сотрудником так, как если бы у него большое будущее в вашей фирме

Любая программа обучения и повышения квалификации должна показывать сотруднику, что он важен для фирмы. К сожалению,

многие менеджеры все еще заявляют примерно так: большинство наших сотрудников — ленивые типы. Если мы им дадим хорошее образование, можно быть уверенным, что они вскоре "слиняют".

Это кажется не особенно логичным, так как разве захочет куда-либо "слинять" сотрудник, которому хорошо платят, к которому хорошо относятся и которому ничего лучшего желать себе не приходится? Не думаем, что это соответствует действительности. По существу к каждому сотруднику на фирме нужно относится так, как будто ему предстоит сделать на ней большую карьеру. Мотивация сотрудников зависит от качества целей, ну а качество целей значно зависит от уровня обучения. Улучшая уровень образования своих сотрудников, вы автоматически добиваетесь повышения мотивации, деловитости и качества.

г) Обучение и повышение квалификации — основа для изменения стратегии

Успех деятельности фирмы зависит от выбора правильной стратегии. Условия и проблемы на рынке изменяются практически ежедневно, во всяком случае они меняются все стремительнее и срок их "жизни" становится все короче. Поэтому фирма больше не может, опираясь, как в прежние времена, на жесткие, рассчитанные на длительный срок концепции, добиваться неповторимости. Ныне куда важнее обнаруживать новые бреши и проблемы и первыми устремляться на их заполнение и сосредоточиваться на решении этих проблем.

Открывателем новых путей может стать образование и повышение квалификации. На крупных фирмах, таких, например, как "Дженерал электрик", формированию всех важных стратегических программ всегда предваряют соответствующие курсы обучения по вопросам стратегии в конкурентной борьбе, ориентированного на цель планирования и технологического менеджмента. Возможно, и вам необходимо для разработки нового стратегического направления провести курсы для сотрудников, занятых в производстве, специалистов по маркетингу и стратегическому планированию; это, несомненно, окупится.

д) Повышение квалификации не должно оставаться одноразовой акцией

Мы живем в постоянно меняющемся мире, в котором сегодня едва ли что-то остается таким же, как было вчера. Поэтому мы должны развить в себе особую способность "отучаться" от старых знаний,

чтобы освобождать место для новых. Вывод один: каждый сотрудник ежегодно должен снова садиться за парту. Только постоянное обучение и повышение квалификации может сформировать способность адаптироваться к постоянно меняющимся условиям окружающего мира. Другого пути нет! Кроме того, постоянное повышение уровня собственных знаний обеспечивает наибольшую уверенность в собственных силах, что является бо́льшим достоянием, чем может предложить любая программа обеспечения фирмы. Программы, по которым каждый соответствующим образом использует свои знания и способности и получает за это жалованье, являются поэтому важным фондом каждой фирмы, значение которого трудно переоценить.

е) Применять программы образования и повышения квалификации в критические периоды

Во времена кризисов роль образования повышается. Когда обнаруживаются признаки наступления кризиса, расходы на образование и повышение квалификации должны не сокращаться, а увеличиваться. Именно в период стремительных перемен или при резко меняющейся ситуации в конкурентной борьбе процесс приспособления фирмы к новым условиям и ее перестройка должны неослабно поддерживаться со всех позиций. Преуспевающие фирмы поняли, что только при помощи мер, предпринятых в этом направлении, можно сохранить рабочие места.

ж) Не экономить время и средства

Официально освобождая сотрудника от его непосредственных обязанностей по работе для продолжения учебы, ему показывают, что фирма очень заинтересована в профессиональном росте и совершенствовании способностей сотрудника. Щедрые субсидии на программу обучения — важное и ощутимое проявление культуры фирмы.

> Слишком много израсходовать на образование и повышение квалификации сотрудников невозможно.

Тенденция будущего такова, что нам придется еще больше приспосабливаться к потребностям наших клиентов, число продавцов и обслуживающего персонала удвоится. Задайте же себе вопрос: чего бы вы могли достичь, если бы вы удвоили или даже утроили затраты на образование?

Однако при этом хочу вас и предостеречь: многие фирмы видят в образовании и повышении квалификации панацею от всех бед и тратят на образовательные программы кучу денег без смысла и цели. Образование и повышение квалификации сами по себе ничего не значат. Важно, чтобы повышение квалификации воспринималось как совершенствование сильных сторон фирмы в целом. Целью повышения квалификации должно быть создание неповторимости фирмы, именно осознавая эту цель, сотрудники должны браться за обучение.

з) Передавать профессиональные знания, чтобы они приносили пользу

Многие фирмы бросают упрек по поводу того, что большинство сотрудников не в состоянии понять изучаемый материал. Наш опыт показывает, что это зависит исключительно от методов представления материала в ходе тренировок или семинаров. Со временем каждый будет в состоянии понять хорошо составленные программы по вопросам обеспечения качества, методов управления производственным процессом, стратегии фирмы или ведения отчетности.

и) Образование должно быть ориентировано на практику

В последнее время появилось множество различных семинаров и учебных курсов. Большинство из этих курсов ведут люди, которые мало что понимают в практической работе или вовсе не знакомы с проблемами, которыми занимаются участники подобных курсов. Такое обучение едва ли даст нужные результаты. Поэтому важно оптимальным образом организовывать постоянное "обучение на рабочем месте". Обучение на рабочем месте, естественно, не похоже на занятие в классе в форме урока или семинара. Можно пойти и дальше: если в ходе аттестационной беседы выявится, что сотрудник по своим профессиональным качествам годится на роль инструктора, то фирма со временем может создать собственный центр обучения.

к) Общая программа образования и повышения квалификации должна придерживаться одной линии

Часто получение новых знаний подобно освоению целины. В любом случае при разработке учебных программ и при их преподавании и изучении должна соблюдаться единая линия, ведущая к наилучшему решению проблем клиентов. Поэтому содержание программ обучения должно определяться именно теми людьми, которые

с этими проблемами сталкиваются, а не всезнайками из центральных подразделений, которые далеки от истинных задач. Другими словами, нужно вкладывать средства и время, освобождать на определенное время руководителей и других служащих и направлять их для разработки отдельных пунктов учебных программ. Разумеется, целесообразно приглашать для этого и преподавателя со стороны, при этом он должен вести курсы применительно именно к данной фирме, а не "исполнять заигранный стандартный репертуар".

Если на фирме создано особое подразделение, отвечающее за обучение и повышение квалификации, то оно должно разрабатывать методики, готовить дидактический материал, но ни в коем случае не определять содержание учебных программ. Любая программа по повышению квалификации, подчиняющаяся основной линии по шлифовке сильных сторон фирмы и по совершенствованию умения сотрудников находить оптимальные решения проблем, будет лучше, чем самая новаторская программа, которая является плодом фантазии подразделения, отвечающего за обучение и повышение квалификации и которая не имеет ничего общего с действительностью.

л) Обучение и повышение квалификации как компонент культуры фирмы

Культуре фирмы и ее системе ценностей, как уже отмечалось, придается теперь большое значение, и существует, пожалуй, только одна возможность значительно укрепить их: осуществлять постоянное и целенаправленное обучение и повышение квалификации. Едва ли при помощи других мер можно столь наглядно и ощутимо обнаружить свой интерес к сотрудникам и стремление совершенствовать фирму. Это показывает, что фирма является таким учреждением, в котором система ценностей формируется сообща всеми ее сотрудниками. Программы повышения квалификации вообще представляют собой возможность заострить внимание на системе ценностей, и это относится к программам, предназначенным для сотрудников всех уровней: от желторотых новичков до "стреляных воробьев".

Если вы действительно стремитесь благодаря системе обучения и повышения квалификации выработать условия для создания преимуществ в конкурентной борьбе, то вы должны воспринимать перечисленные предложения по обучению менеджеров не как одну

возможность из многих, а как основу для осуществления радикальных изменений на фирме. Рекомендуем учитывать и следующие вопросы:

- пересмотр сметы расходов на обучение и повышение квалификации должен предварять планирование инвестиций;
- сравните смету своих расходов на образование и повышение квалификации со сметой таких же расходов у конкурентов;
- оцените и проверьте содержание учебных программ и занятий с точки зрения стоящих перед фирмой целей (достижение неповторимости, шлифовка сильных сторон);
- позаботьтесь о том, чтобы содержание учебных программ определялось не подразделением, отвечающим за обучение и повышение квалификации, и не чуждыми практики и особенностями деятельности вашей фирмы "представителями науки";
- рассматривайте анализ уровня образования как главный вопрос стратегии своей фирмы. Ваша фирма хороша настолько, насколько хорош уровень качеств ваших сотрудников;
- следите за тем, чтобы мероприятия по повышению квалификации находились в соответствии с индивидуальными стратегическими планами и планами роста по служебной лестнице ваших сотрудников.

Создадите ли вы собственный центр обучения, нечто вроде "фирменного университета", или будете постоянно сотрудничать с приглашаемыми со стороны консультантами и инструкторами, решать вам самим. Важно лишь одно: в течение ближайших трех месяцев вы должны осуществить коренные изменения в этой сфере деятельности, иначе дела ваши будут плохи.

3.11. Резюме

В последнее время все больше предпринимателей и руководителей осознают, что основу их достижений обеспечивают сотрудники. И если удается убедить сотрудников фирмы в правильности выбран-

ных целей и в необходимости всем вместе работать над их достижением, может возникнуть действительное вдохновение и желание внести личный вклад в успех фирмы.

Одновременно все чаще руководители жалуются на недостаточную мотивацию сотрудников. Мы считаем, что в этом случае сотрудникам предлагается только работа, а не представления, видения. Как и предприниматели, сотрудники могут черпать мотивацию и энергию только из каких-то своих личных видений, из представлений, из чувства гордости за свое дело. Здесь срабатывает принцип:

> Кто требует результата, должен обращаться к чувству.
> Вальтер Бокманн

В центре вашей модели управления должны находиться достижения и развитие каждого отдельного сотрудника. К сотрудникам постоянно предъявляются требования и применяются меры стимулирования за счет целенаправленного повышения квалификации, индивидуальных планов развития и досрочного возложения на них ответственности. Ошибки каждого сотрудника воспринимаются как неизбежное явление, сопутствующее всякому движению вперед.

Дополняют модель управления децентрализация ответственности и процесса принятия решений, а также создание самостоятельных независимых рабочих групп (сетевая система вместо линейно иерархической).

Таким образом, в целом мы создаем условия для
- быстрой адаптации к изменяющимся проблемам рынка;
- сильной самомотивации сотрудников;
- разработки стратегий снизу вверх.

Фактор 4: Руководить, разрабатывая видения и систему ценностей

По мере того как сотрудники будут мотивироваться к принятию самостоятельных решений, возрастает потребность в создании неких ориентиров, по которым можно было бы соизмерять все действия и решения фирмы. Несмотря на индивидуальные качества сотрудников, мы стремимся выработать у них нечто общее, что бы их объединяло и позволяло представлять фирму на рынке как одно целое. Вот для этого-то и нужны определенные установки.

Такие установки формируются за счет общих видений и представлений. Ваша жизнь — это то, что вы из нее делаете. Подумайте о том, что бы вы хотели пережить. Что должно произойти, когда вы завтра проснетесь? Как вы представляете себе свой профессиональный успех? Какого дохода вы хотели бы достичь? Как должен быть заполнен ваш досуг? Основу своей стратегии вы закладываете, настраиваясь на реализацию своих видений, желаний и склонностей.

Ваши представления являются основой для всех ваших действий. В идеале — это та путеводная звезда, на которую вы направляете все свои поступки. Она становится фундаментом вашей индивидуальности.

Обладание видением (т.е. представлением о том, чем фирма является, какой она должна стать, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить) *является для фирмы большой ценностью.*

Видения являются условием
- мотивации и сосредоточения энергии на фирме;
- решения долговременных проблем на фирме.

Определенность прежде всего означает способность образного представления.

4.1. Видение фирмы: источник энергии для вашего предприятия

Видение — это конкретное образное представление, которое должно объяснять и демонстрировать всем сотрудникам и общественности назначение и цель фирмы. Видения — это идеальные представления, желаемые образы, наглядное осмысление событий и ситуаций будущего, они дают силу и мотивы для последовательного продвижения вперед и окончательного достижения желаемого.

Четкие видения — это важный фактор, оказывающий воздействие на кадры фирмы. Многочисленные исследования психологов выявили, что работать длительно и с воодушевлением можно лишь в том случае, когда в сознании укоренились положительные, четко оформившиеся цели.

Инструментом планирования являются стратегии, которые определяют действия и реакции фирмы на ситуацию на рынке, видения же являются инструментом планирования для формирования "общины, исповедующей одну веру", и для сплочения "команды", совместно осуществляющей цели и стратегии. Видения организуют социальную энергию. Они приводят в действие воображение, а не разум.

Четкое, совместно сформированное видение является основой действий фирмы и рамками, в границах которых проводятся все мероприятия. В идеале это путеводная нить, на которую ориентируются акции, осуществляемые фирмой для формирования своего своеобразия.

Так формируется образ фирмы. (Далее см.: Стратегия маркетинга... С. 15—16, со слов "*Такие понятия...*" до слов "*с высоким уровнем ответственности перед потребителем*".)

Так отрешитесь же как-нибудь от повседневных обязанностей и суеты и обдумайте свои идеальные представления о фирме. Ваши видения станут руководящей линией в деятельности фирмы. Возможно, никогда не удастся полностью осуществить свои мечты, оформившиеся в видения, но по крайней мере будет представление, в каком направлении двигаться вперед. И в этом, вполне конкретном смысле видение фирмы будет вам долговременным дорожным указателем. Видение поможет вам ориентироваться и придаст уверенность.

Во всяком случае должно соблюдаться следующее условие:

> Видения должны быть известны вашим сотрудникам и находить свое выражение в планах конкретных действий.

В этом-то и заключается, вероятно, самая большая трудность. Одна группа склоняется к выработке такой философии фирмы, такого ее видения, чтобы можно было "взлететь", "резко оторваться от других". Она ввязывается в такие философские дискуссии, что полностью теряется связь с реальностью.

Другая группа категорически отказывается вообще строить подобные "воздушные замки". Этим "прагматикам" такая работа сама по себе кажется оторванной от жизни, и они считают, что этим не стоит заниматься вовсе. Я полагаю, что истина, как это обычно и бывает, лежит посередине. Как раз в период стремительных перемен необходимо вырабатывать такие концепции, которые помогали бы заглянуть вперед и выйти за пределы повседневности.

Согласны ли вы с высказыванием о том, что "мы есть то, что думаем"? Ведь наши фирмы являются продуктом наших мыслей, силы нашего воображения. Из частной жизни можно привести многочисленные примеры, отражающие потенциал и силу нашего воображения. Так, в медицине издавна известен так называемый "эффект плацебо", т.е. лекарственных форм, не содержащих лекарственных веществ. И все-таки в ходе многочисленных исследований эти "медикаменты" оказывали оздоравливающее действие только потому, что в это верил пациент. Каков же будет результат, если и ваши сотрудники и окружающий вас предпринимательский мир поверит в ваш успех?

Не зря говорится:

> Вера горы сдвигает.

Сюда же относится и уже упомянутый феномен "самоисполняющихся пророчеств" (self-fulfilling-prophecy). Тесты доказали, что учитель оценивает своих учеников в соответствии с предварительно полученной информацией об их способностях, несмотря на ее соответствие действительности.

Считаем, что полезным был бы синтез двух групп: готовности к мысленному "предвосхищению будущих событий" и "готовности к действиям".

Теперь изобразите "целевую фотографию" своей фирмы.

1. *Каково ваше идеальное представление о своей фирме?*

_____

2. *Какой вы представляете себе свою фирму в 2000 г., в 2100 г.?*

_____

3. *Какие образы возникают у вас при чтении этих вопросов?*

_____

4. *Как можно более кратко изложите свое видение фирмы.*

_____

Уделите этому вопросу пять или более минут. Поразмышляйте об этом. Не лишним бы было, вероятно, и провести семинар со всеми руководителями, потратив на это выходные дни, чтобы вместе обдумать этот вопрос. Нет никакого сомнения, что это не были бы напрасно затраченные усилия.

4.2. Культура фирмы: лучше в жизни, чем на бумаге

Цель нашей системы — изменить культуру фирмы, т.е. "оживить" систему ценностей. Решающими условиями для этого являются ощутимая активизация и претворение в жизнь сформулированных в философии фирмы или в принципах ее деятельности ценностей.

Чтобы "вдохнуть жизнь" в эти изложенные в виде целей ценности, в качестве первой меры нужно ознакомить с ними всех сотрудников, которые должны *ощутить* их как внутреннюю необходимость. Что проку от записанных в книге с золоченым переплетом принципов фирмы, если они никому неизвестны?

⇨ Приведем типичный пример, который произошел в ходе одного семинара "Стратегия маркетинга: десять шагов к успеху".

Когда мы рассматривали *первый шаг: видение фирмы/философия фирмы/культура фирмы*, один из участников семинара гордо продемонстрировал нам отпечатанные на глянцевой бумаге философию и цели фирмы. На всех нас произвела огромное впечатление эта красиво оформленная разработка.

Но мы этим не удовлетворились и поинтересовались у него, не согласится ли он принять участие в небольшом эксперименте. Заручившись его согласием, мы принесли в учебное помещение телефон, снабженный динамиком. Он должен был позвонить пяти участникам нашего семинара (сотрудникам той же фирмы) по своему выбору и задать им следующие вопросы:

- какие *элементы* содержит наша философия фирмы?
- каковы основные *ценности* нашей фирмы?
- каковы долговременные *цели* деятельности нашей фирмы?
- в чем заключаются решающие *преимущества* нашей фирмы?

Результат был ошеломляющий. После четвертого разговора по телефону участник семинара сдался: от всех своих сотрудников, которым он позвонил, он получил самые разнообразные ответы. Вы можете проделать подобный эксперимент и на своей фирме, если на это хватит смелости.

⇨ Вывод таков: если вы считаете важными принципы деятельности фирмы (кстати, самые преуспевающие фирмы мира используют эту возможность), то сосредоточьтесь на самых главных вопросах и следите за тем, чтобы они имелись у всех сотрудников. Принципы деятельности фирмы должны представлять собой руководство для повседневных действий. Если у нас их нет в голове, т.е. если они не стали нашей внутренней сущностью, тогда они и не принесут ожидаемый эффект. Уверены: десять заповедей были бы навсегда забыты, если бы даже они были написаны на тридцати или более глянцевых страницах в золоченом переплете. Однако они пережили века и стали нормой для миллиардов людей. Поэтому философия фирмы, культура фирмы играют особенно важную роль с точки зрения обучения всего персонала фирмы.

Советуем вам во время ежемесячно проводимых совещаний каждый раз обсуждать один из принципов работы фирмы (например,

"Мы предлагаем высшее качество"), обращая внимание на возможности претворения этого принципа в практику. Это необязательно должно проходить в форме "кружка качества", самое главное, чтобы согласованные всеми принципы были понятными для всех, чтобы все сотрудники осознавали, какое значение им придается руководством фирмы.

Разумеется, необходимо в этой связи предпринять и некоторые организационные меры. В руководстве фирмы нужно выбрать сотрудника, который бы официально отвечал и имел в качестве основной должностной обязанности "менеджмент по вопросам культуры фирмы". По нашему мнению, это чрезвычайно важная задача, поэтому это задание нельзя делегировать. Это не только сугубо организаторская мера, такая постановка вопроса должна показать, насколько он значим для фирмы.

Менеджер по вопросам культуры фирмы должен отвечать за формулирование, оформление и реализацию этих правил на фирме. Он — председатель совещаний по вопросам культуры фирмы и следит за тем, чтобы тема культуры фирмы не ограничивалась разовой формулировкой "правил игры". В системе управления по Вайсману этому вопросу придается наибольшее значение.

Разумеется, в напечатанных экземплярах отдельные пункты не должны никак комментироваться или поясняться, зато "для внутреннего использования" к каждому принципу и правилу должно добавляться объяснение. К примеру, если мы не хотим, чтобы формулировка "Наши сотрудники являются силой нашей фирмы" была пустым звуком, то нужно ее конкретизировать, пояснить.

То же самое относится и к таким пунктам, как

- качество;
- охрана окружающей среды;
- порядочность;
- сотрудничество/командный дух;
- образование и повышение квалификации;
- надежность;
- возможности роста;
- независимость.

После каждого пункта должен быть целый перечень мероприятий, которые демонстрируют, как этот принцип воплощается в жизнь. Эти документы должны находиться в отдельной папке, которая доступна всем сотрудникам фирмы. Каждый сотрудник будет как бы "присягать" этим ценностям; а "менеджмент" показывать, какое значение этому придается на фирме.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. *Существует ли письменно сформулированная философия фирмы на нашей фирме?*
   - o да
   - o нет

2. *Каким ценностям на нашей фирме придается особое значение?*

_____

3. *Известны ли они также сотрудникам фирмы?*

_____

4. *Как мы разъясняем основные ценности, которым придается решающее значение?*

_____

5. *Отвечает ли у нас какой-нибудь сотрудник за культуру фирмы?*
   - o да
   - o нет

6. *Как объясняется разница между философией фирмы и культурой фирмы?*

_____

7. *Как можно совершенствовать воплощенную на практике культуру фирмы?*

_____

8. *Что мы делаем для ее совершенствования?*

_____

4.3. Ограничения: "правила игры" в вашей фирме

Если руководить фирмой как предложенной нами системой, то таким аспектам, как "философия фирмы" и "культура фирмы", будет придаваться большее значение, чем на авторитарно управляемой фирме, так как в нашей системе сотрудникам дана большая свобода. Но необходимы некие рамки, условия и мерки, по которым они бы могли ориентировать свои действия и принимаемые самостоятельно решения.

Некоторые фирмы уже осознали это, но у них возникают трудности, связанные с практическим использованием. Как лучше всего выразить философию фирмы и так передать ее сотрудникам, чтобы принципы "ожили", воплотились в дела? Ведь для этого принципы должны быть постоянно в сознании сотрудников, они должны стать их "кровью и плотью". Как же это сделать лучше всего?

Ценностные представления и нормы в форме принципов или другой подобной представляют собой рассчитанные на длительный срок философские рамки, в которых функционирует фирма. Для повседневной жизни необходимы также некоторые "правила игры", которые бы определяли способы и образы действий, с помощью которых мы общаемся друг с другом и с окружением.

На некоторых фирмах формулируют определенные правила, которые объясняют, что и как должно действовать на фирме. Особое внимание обращается на способ и манеру общения и сотрудничества. Приведем в качестве примера правила, которых придерживаются члены "команды" Вайсмана:

- цели работы согласовываются всеми вместе, они помогают нам сосредоточиться на главном;
- для нас не существует цели без персональной ответственности, перечня действий и сроков;
- указанные сроки — это обещание, а обещания необходимо выполнять;
- мы открыто, систематически и своевременно передаем всем сотрудникам информацию;

- позволено допускать ошибки, они помогают нам стать лучше;
- наше сотрудничество открыто, честно и конструктивно;
- каждый из нас готов постоянно самосовершенствоваться. Кто не становится лучше, тот перестает быть хорошим.

В дополнение к этому наш высший принцип гласит: "Полное вовлечение в работу и объединение всех сотрудников".

Объединение — это всегда хорошо, однако это часто понимается по-разному. Поэтому советуем вам пояснить это понятие. Для нас, например, объединение включает в себя следующие компоненты:

- надежность;
- дисциплину;
- точность;
- добросовестность.

Возможно, некоторые удивятся, что мы после столь долгих рассуждений о философии и культуре фирмы излагаем "попахивающие" прусским духом добродетели, но, как это подтвердили консультировавшиеся у нас предприниматели, соблюдение именно этих правил игры является определяющим для успешной работы. В своей системе мы предоставляем сотрудникам высшую степень свободы. Но эта свобода также имеет свою цену, иначе возникнет хаос, который мало что имеет общего с тем "творческим хаосом", который имел в виду Том Питерс. По правилам демократии свобода — это всегда также и свобода другого, а для этого нам необходима стопроцентная надежность.

⇨ Соблюдение сроков

В концепции, где все действия управляются целями, личной ответственностью и ограничением в сроках, соблюдение сроков является решающим фактором.

Наш девиз (по образцу Райнера М. Мегерле) гласит:

Цели

- совместно сформулированные;
- занесенные в протокол;
- выдержанные по срокам

являются нашей сильной стороной.

⇨ Добросовестность

Мы подошли к рассмотрению последнего "правила игры": добросовестности или порядочности всех сотрудников. Это та основа, на которой строится все вплоть до конечного достижения цели. Что мы понимаем под порядочностью или добросовестностью? Для нас это означает, что все мы соблюдаем то, что все вместе согласовали: от целей до сроков, включая и эти самые "правила игры".

Это означает также и своевременное информирование, если что-то происходит не так, как планировалось или согласовывалось. Мы не устаем повторять, что в нашем стремительно меняющемся мире надежность планирования остается мечтой, что с самого начала это не более чем фикция. Это не означает, однако, что мы можем полностью от него отказаться и не информировать сотрудников об изменениях и отклонениях. Если согласуются цели, сроки и степень персональной ответственности, то это имеет силу обещания, а человек должен сдерживать свое обещание. Если же что-то происходит и следование цели невозможно или затруднено, то согласно правилам нашей системы нужно об этом своевременно и открыто проинформировать всех, кого это касается.

Мы не пытаемся создать совершенную систему, наша цель — создание открытой, честной и порядочной системы. Это должно быть ясно с первого дня каждому вновь приходящему в подобную систему сотруднику, и наша задача — сделать так, чтобы те ценности, которые для нас являются механизмом управления всей системы, вошли ему "в кровь и плоть".

4.4. Признание противоположных мнений

Цели и линии поведения, сформулированные в письменном виде, сами по себе не развивают силу, достаточную для их осуществления. Как известно, бумага все стерпит. А нам нужен "ощутимый

менеджмент", при котором воплотившиеся в жизни линии поведения четко выявляют, что "правильно", а что "неверно".

Поэтому руководство фирмы должно объяснять, кто ведет себя "правильно" в рамках "правил игры" или с точки зрения следования целям фирмы.

При этом ни в коем случае речь не идет о приспособленчестве. Совсем наоборот. На современной фирме самыми важными сотрудниками будут как раз не приспособленцы или самые старательные, а натуры творческие, "поперёки", "дикие утки". Это как раз те, кто не идет накатанной дорогой, а существующее положение ставит под сомнение.

Условиями для наилучшего решения проблем являются идеи и готовность ставить под сомнение существующий порядок вещей. Руководство фирмы должно выделять таких сотрудников как пример для подражания, потому что "поперечное" мышление и сомнения в существующем положении не только разрешены, но и желательны.

Противоположные мнения, неровное, неудовлетворяющее существующим нормам поведение образуют атмосферу напряженности, которая становится решающим условием развития.

> Panta rhei (Все течет).
>
> Гераклит

Этими словами Гераклит максимально просто сформулировал величайшую мудрость греческих философов. Белая книга китайцев "I Ging" называется также "Книгой перемен". Мы должны постоянно меняться и совершенствоваться, если хотим длительное время преуспевать, а перемены требуют напряжения, противоречий. "Полная гармония оглупляет": она делает невосприимчивым, апатичным и затрудняет развитие. Если мы это осознаем, то нам будет легче оценить по достоинству, а может быть, даже и научиться любить тех "поперёк" и "диких уток", которые частенько являются на фирме нарушителями спокойствия.

Нередко хаос, причиной которого они бывают, является "творческим хаосом", как его определил американский консультант по вопросам предпринимательства Том Питерс. Творчеству сопутствуют противоречия. Эти противоречия не приносят вреда, они являются как раз необходимыми условиями развития.

Однако важно, чтобы "хаос" был конструктивным. Речь идет не о том, чтобы одни могли выделиться за счет других, а о том, чтобы они могли выразить свою индивидуальность. Мы хотим создавать напряженность, мы хотим содействовать индивидуальности и самобытности, мы требуем ее, но всегда только на общей основе могут быть напряженные личные отношения, да, они должны быть личными, но недопустимы удары ниже пояса.

В этом смысле признание противоречивых мнений и напряженных отношений является элементом для достижения длительного успеха. Как ни красива мечта о "вычисляемости" мира и "целевой группы", мы знаем, что это только мечта, а мы действуем в соответствии с реалиями.

⇨ Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. *Кого на нашей фирме можно причислить к категории "поперёк"?*

_____

2. *В чем это выражается?*

_____

3. *Как мы содействуем созданию "творческого напряжения"?*

_____

4. *Какова наша реакция на "безумные идеи"?*

_____

5. *Что можно было бы улучшить в этом вопросе?*

_____

4.5. Принятие жестких решений не колеблясь

> Цепь крепка настолько, насколько крепко ее самое слабое звено.

Ценности и правила игры имеют смысл только тогда, когда они соблюдаются всеми участниками процесса. Возникает резонный вопрос: "А что произойдет, если какой-то сотрудник фирмы не будет соблюдать согласованные всеми "законы"?"

Из повседневной жизни мы знаем, каковы бывают последствия нарушения существующих правил. Как же поступить в такой ситуации на фирме? Мы не можем предложить вам какое-то запатентованное решение, пригодное для всех, каждый должен сам определить меры. У нас существует такое правило: каждый имеет право на второй шанс, и он его получает. Если вы тоже примете такое решение, то нужно будет его и выполнять. В ином случае рекомендуется обсудить этот щекотливый вопрос со всеми сотрудниками и прийти к какому-то единому мнению. И так считаем не только мы, при возникновении подобного трудного вопроса это совершенно неизбежно.

Вам, конечно, не нужно составлять нечто вроде "Перечня наказаний для преступивших закон", однако вы поступите порядочно по отношению к сотрудникам, если заранее сообщите им, на какую реакцию и последствия они должны рассчитывать в случае сомнения.

Помните, пожалуйста, что сотрудники замечают, насколько соблюдаются новые правила и каковы бывают последствия их нарушений. Если они почувствуют, что правила существуют лишь на бумаге, а их несоблюдение остается без должного внимания, ваши начинания не только будут безуспешными, результаты будут таковы, что лучше бы вам было вообще не затрагивать эту тему.

Если вам удастся быть последовательными в применении выбранной стратегии и осуществлении ориентированных на интересы рынка мер, тогда на фирме будет создана прочная основа для достижения долговременного успеха.

4.6. Концепция иерархической структуры проблем

Проблемы могут быть использованы как шансы только в том случае, когда выявляется и удовлетворяется "дефицит". В этом смысле и каждая болезнь является информацией нашего организма об имеющихся нарушениях, которые чаще всего имеют более глубокие причины. (Далее см.: Стратегия маркетинга... С. 81—83 со слов *"В этом смысле рассмотрим параллель между здоровьем или болезнью и анализом деятельности фирмы?"* до слов *"предприятие предлагает обществу наибольшую пользу и добивается внутренней гармонии"*.)

Разумеется, мы знаем, что все это пока (сегодня) только наши видения, наше жизненное пространство. Но именно от нас зависит превратить эту конкретную утопию в реальность.

Мы видели, какие силы высвобождаются благодаря сильному видению. И здесь справедливы слова:

> Желания уведомляют нас об имеющихся способностях.

Вот только, к сожалению, многие забывают об этой взаимосвязи или не знают о ней. Этим они упускают свой шанс призвание сделать своей профессией.

Вспомним концепцию иерархии проблем. (См.: Стратегия маркетинга... С. 81—83 со слов *"Во главе пирамиды стоит образ..."* до слов *"После решения финансовых проблем можно взяться за проблемы материального характера"*.)

Мы увидели, какое значение имеют видения для мотивации, а вместе с этим и для успеха фирмы. Поэтому крайне необходимо уяснить себе свои видения и понятно и четко объяснять их сотрудникам. Это единственно разумная возможность показать окружению нематериальным путем, какие сотрудники и деловые партнеры подходят фирме, а какие — нет. Согласно философии Гермеса Триждывеличайшего* существует духовный принцип:

> Подобное притягивает подобное.

Если мы хотим привлечь к себе "думающих так же" деловых партнеров по рынку, мы должны показать и объяснить видения своего предприятия и показать, какие ценности для нас важны.

В соответствии с нашей моделью управления необходимо постоянно объяснять сотрудникам видение фирмы. Многих сотрудников это сначала удивляет, им это кажется трудным, именно поэтому вопрос о видении фирмы нужно обязательно включать в процесс индивидуального обучения. Необходимо развивать у сотрудников сознательное отношение к видению фирмы, чтобы оно укоренилось у них в сознании, так как только совпадение видения фирмы и личных представлений является условием проявления синергизма*, что в свою очередь становится основой долговременного успеха фирмы.

* Гермес Триждывеличайший — легендарный египетский мудрец, которому в числе прочего приписывалось искусство прочной закупорки сосудов. (*Примеч. пер.*).

Вернемся еще раз к вопросу о ценностях, которые важны для сотрудников фирмы. Если видения представляют собой долгосрочную установку, своего рода "маяк", то совокупность видений, системы ценностей и норм обеспечивает те условия, в рамках которых функционирует фирма.

Подумайте, пожалуйста, над ответами на следующие вопросы:

1. *Наши видения можно сформулировать следующим образом:*

2. *Наши долговременные цели включают в себя:*

3. *Стратегия нашей фирмы такова:*

4. *Нашим потенциалом/нашими сильными сторонами являются:*

5. *Наш потенциал на рынке:*

6. *Наши относительные преимущества в конкурентной борьбе следующие:*

7. *Наш внутренний "минимальный" фактор заключается:*

8. *Будущими основными проблемами на рынке являются:*

* Синергизм (от греч. synergos — сотрудничество, содействие) — 1) совместное и однородное функционирование органов (например, мышц) и систем; 2) комбинированное действие лекарств на организм. (*Примеч. пер.*).

4.7. Планы существуют для внесения в них изменений

Такая постановка вопроса на первый взгляд может показаться противоречием, ведь гибкость и плановость являются антагонистами. В действительности оба элемента являются необходимыми компонентами управления фирмой. Вопрос не стоит "или-или", а только "и то, и то".

О необходимости проявлять гибкость в управлении фирмой мы уже достаточно говорили. Но то же самое касается и темы "планирование". Особенно важны для успеха правильное планирование и определение целей, действий, сроков и назначение лиц, несущих за их выполнение персональную ответственность. Успех фирмы, как уже говорилось, определяет следование и осуществление верно выбранной стратегии.

Благодаря четко определенным целям производительность фирмы значительно увеличивается. При этом следует придерживаться таких принципов:

- Каждый сотрудник вместе со своим руководителем определяет четкие цели и результаты, которых необходимо достичь.
- Эти индивидуальные цели должны соответственно согласовываться с общими целями отдела, подразделения или всей фирмы в целом.
- Цели должны соответствовать установленным на фирме принципам, "правилам игры" и программам фирмы.
- Цели устанавливаются исходя из потребностей и работоспособности сотрудника.
- Сущность целей должна формулироваться однозначно и понятно, цели должны "бросать вызов" способностям сотрудника, одновременно быть реальными.
- Цели должны быть четко определены в количественном отношении и по своей значимости.
- Нельзя устанавливать цель, не оговорив сроков ее выполнения и меры личной ответственности.

В системе управления по Вайсману достижение намеченных целей играет основную роль. Некоторые увлекаются выполнением отдельных действий, мы увлекаемся достижением своих целей в намеченный срок.

> Успех означает "взяться за дело" и довести его до конца как было предусмотрено.
>
> Эдвард де Боно

Однако нужно помнить, что в настоящее время больше нельзя составлять так называемые "жизненные планы", выполнение которых рассчитано на длительный период времени. Уж слишком стремительно меняются условия на рынке. Поэтому на смену жизненным целям пришли видения и система ценностей, которые длительно и в значительной степени определяют качество работы фирмы. В рамках целостной долгосрочной концепции мы вновь и вновь задаем себе вопрос об основных потребностях рынка и необходимых для их удовлетворения решениях.

Необходимостью стало стратегическое мышление. Однако планирование как "мысленное предвосхищение будущих событий" лишь частично отражает действительность. В этом смысле способность адаптироваться, не прекращая планировать, не является просто объединением противоположностей; именно их совокупность обеспечивает долговременный успех фирмы.

Новые тенденции развития экономики вдохновляют многих теоретиков на размышления об изменении взглядов на маркетинг и менеджмент. Так, Герд Геркен в своей работе пишет, что отход от маркетинга уже носится в воздухе, только пока никто не отваживается его совершить. При этом он резко критикует руководителей и преподавателей учебных заведений и консультантов по вопросам предпринимательства, которые, по его мнению, не могут придумать ничего нового и занимаются постоянным подновлением старых принципов маркетинга. Известный эксперт в области менеджмента и маркетинга ставит также под сомнение существующее ныне понимание маркетинга. Он указывает на то, что "в это время" маркетинг не может более означать решение проблем. "В это время" означает "во время резких перемен, стремительных скачков в развитии окружающего нас мира и в условиях значительно меняющегося поведения потребителей".

В своих рассуждениях Герд Геркен идет еще дальше: он ставит под сомнение господствующее в маркетинге положение о неповторимости, своеобразии фирмы, считая этот принцип как цель маркетинга давно устаревшим. Мнение его таково: неповторимости больше су-

ществовать не может, потому что рынки давно стали текучими, нечеткими, поэтому теперь нужно оперировать не такими понятиями, как "цель" или "попадание в цель", а таким, как "surfen", понимаемым как "удержание на поверхности и плавание вместе с меняющимися, текучими ориентирами в соответствии с духом времени". Больше не существует потребителей, на которых можно нацеливать свои усилия, есть только нечеткие, расплывчатые ориентиры и потребительские культуры, с которыми нужно "плыть вместе".

Вот такие размышления ставят под сомнение господствующую и поныне веру в маркетинговое планирование.

Не означает ли это, что те, кто до сих пор разрабатывал стратегии, идут неверным путем? Здесь я хочу высказать свои определенные возражения. Несомненно, данные авторы правы, когда говорят, что долговременное, жесткое планирование с определением "жизненных целей" не соответствует условиям нашего времени. В эпоху стремительных перемен нет никакой гарантии, что вчерашнее решение проблем будет годиться для сегодняшних проблем. По этой причине устаревают не принципиальные стратегические подходы, а их содержание. Другими словами, изменяется содержание, а не форма. Еще в прошлом бывали наказаны те, кто слишком долго придерживался одной концепции. Действуя по принципу "все больше того же самого", они совершенствовали свои методы и продукты, совсем не замечая того, что со временем они стали отвечать на вопросы, которых никто не задает больше.

Опираясь на китайскую книгу "I Ging" ("Книгу перемен") и на высказывание Гераклита "Panta rhei" ("Все течет"), применительно к нашему времени и нашей теме можно сказать следующее: только тот, кто может приспособиться к изменившейся постановке проблем на рынке, имеет шанс выжить и продержаться длительное время.

Что все это означает применительно к предпринимательской стратегии будущего? Наверняка не то, что не должно быть больше никаких стратегий и планов действий (без целей!). Успех — это способ и степень достижения цели. Иначе говоря, без цели не бывает успеха. Четкие цели действуют подобно магнитам. Хорошо продуманная цель заставляет сознательно на ней сосредоточиваться. Каждый из нас может подтвердить, что четко оформленных целей, как правило, добиваются особенно тогда, когда человек "загорается" какой-то идеей.

Поэтому наше кредо относительно будущего развития таково: мы должны (еще больше) ориентироваться на стратегическую постановку проблем. Чем быстрее, однако, меняется постановка проблем, тем интенсивней фирмы должны заниматься созданием таких организационных структур, которые помогут им в короткий срок приспособиться к тенденциям рынка. Мнение о том, что жесткие, линейные, глубоко расчлененные организационные структуры не отвечают больше условиям и требованиям сегодняшнего дня, совершенно справедливо. Динозавры вымерли, потому что были не в состоянии адаптироваться к изменившимся условиям окружающей среды, то же самое произойдет и с теми фирмами, которые придерживаются жестких устаревших концепций. Поэтому самый верный путь в решении проблем современной экономики заключается в децентрализации организационных структур и создании новых, ориентированных на самостоятельность.

Итак, в будущем наибольшее значение приобретут следующие факторы:

- способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды;
- самостоятельные рабочие группы, которые разрабатывают решения индивидуальных проблем;
- исповедуемая всеми система ценностей и глубокое понимание видения фирмы.

Успех — это прежде всего вопрос лучшего решения проблем, а не вопрос видения и культуры. Бесчисленные примеры подтверждают этот тезис. Да каждый это может как-нибудь проверить на себе: любой сколько-нибудь заметный успех всегда сопряжен с решением главной проблемы (внутри рыночных, т.е. естественных, отношений).

Тот факт, что мы сегодня решаем проблемы заметно лучше, чем другие, коренится в нашем вчерашнем стратегическом мышлении и способности приспосабливаться к изменившимся условиям. Но что было правильно вчера, завтра может быть ложно. Но это вовсе не значит, что поэтому мы должны отказаться от стратегии формирования будущего потенциала. Осознание необходимости решать проблемы деловых партнеров значительно лучше, чем другие, должно быть обязанностью. Очевидно, что для этого требуется точный анализ окружающей среды (тенденции/мониторинг/наблюдение за происходящим/прогноз на будущее), равно как систематически осуществляемое наблюдение за деятельностью конкурентов.

Чем сильнее ваша близость к вашим клиентам и их проблемам или ожиданиям, тем больше вероятность того, что вы выбрали верный курс, создаете предпосылки для того, чтобы непрерывно приспосабливаться к меняющимся требованиям рынка.

Главным условием такой тождественности являются система ценностей и видения, которые разделяют все члены коллектива. Мы хотим вам объяснить это на примере тропического урагана: тропический ураган черпает источники своей энергии в жаре и воде. Если бы ураган не утрачивал своей связи с этими источниками энергии, энергия его была бы неиссякаемой, он превратился бы в настоящий perpetuum mobile, в бесконечно действующую электростанцию. Однако ураган проносится над местностью, теряет связь с источником своей энергии и утихает.

Аналогично обстоит дело и на фирме в том, что касается ее видений и системы ценностей. Видения являются мечтами, образами будущего развития, которые доставляют радость. В совокупности с разделяемыми всеми ценностями они высвобождают энергию сотрудников фирмы; эта энергия порождает движение, а движение в свою очередь — решение проблем, выражающееся в материальной форме. Что же это означает для нашей постановки вопроса?

В будущем выживут и будут прочно располагаться на рынке те фирмы, которые имеют стратегическую концепцию. Только благодаря стратегической концепции, основанной на разделяемых всеми ценностях и видениях, можно способствовать движению сотрудников фирмы в одном направлении (т.е. к лучшему, новаторскому решению рыночных проблем), не совершая насилия над их сознанием. В таких условиях найдется место и для "диких уток"; для "поперёк", т.е. натур творческих, которые способствуют развитию фирмы.

Если удастся сориентировать стратегию на основную, только еще зарождающуюся проблему, успех придет неизбежно. Однако если пытаются придерживаться линейных стратегий, действуя по принципу "все время больше того же самого", можно гарантировать длительную неудачу.

1. *Работаем ли мы на основе долговременной концепции планирования?*

2. *Зафиксирована ли в письменной форме разработанная стратегия фирмы?*

3. *Насколько гибка наша концепция планирования?*

4. *Сосредоточиваем ли мы свои усилия на исполнении функций или на (основных) проблемах?*

5. *В чем заключается "минимальный" фактор нашей фирмы?*

6. *Какие бы усовершенствования принесли нам наибольшую пользу?*

4.8. Гибкость как принцип деятельности фирмы — high-speed-marketing (скоростной маркетинг)

Мы приближаемся к концу столетия, недалек рубеж веков. На многих фирмах уже делаются прогнозы относительно развития стратегий ближе к 2000 г. Однако подобное планирование сценария имеет смысл только тогда, когда можно опираться хотя бы на более или менее надежные тенденции. Каковы же ожидания, связанные с маркетингом 90-х годов? Из чего должны исходить руководители, занимающиеся вопросами маркетинга и менеджмента, в последующие годы?

Допущение 1: поведение потребителей становится все более противоречивым. Все больше теряет смысл демографическая или психографическая сегментация (типология).

70-е и 80-е годы были десятилетиями сегментирования рынка. Применяя все новые, утонченные методы, пытались так описать потребителя, чтобы объяснить его поведение и исходя из этого разрабатывать соответствующие меры для удовлетворения его потребностей. В будущем сделать это будет все труднее, если вообще возможно. Потребители действуют все более нелогично, их состав все более неоднороден. Их поведение невозможно подогнать ни под од-

ну схему. В результате классические способы объяснения поведения потребителей не просто устарели, они таят в себе значительную опасность, так как неизбежно ведут к неверным выводам.

Тот факт, что потребитель принадлежит к возрастной группе 25-34 лет, может объяснить его поведение так же мало, как и психографическое разделение на типы. Превратившись в более глубоких личностей, потребители одновременно стали и более противоречивыми в своем поведении. Не редкость — люди, которые сегодня идут на демонстрацию в защиту окружающей среды или выступающие за мир во всем мире, а завтра их можно встретить в трехзвездочном ресторане, где ужин на одного стоит 150 марок. Отличаясь в обычной обстановке "добровольной простотой" (voloniary simplicity), в иной ситуации (например, во время путешествия) потребитель проявляет себя как крайне расточительный человек. Поведению экономного потребителя (покупки в супермаркетах) противопоставляется сознательное отношение к марочным продуктам и престижным товарам в других сферах жизни (модная одежда, дорогостоящие путешествия, обстановка в квартире). Итак, поведение становится более противоречивым и разнообразным, многогранным. Однако совокупность противоречий вновь дает нам замкнутую сетевую систему. Это означает, что необходимы новые стратегии, которые бы могли использовать природу покупательского поведения относительно продуктов и ситуаций.

Допущение 2: процесс изменений в окружающем мире становится все интенсивней.

Мы живем в такое время, когда скорость перемен в мире значительно возросла. Фактор времени уже сегодня на многих фирмах стал играть решающую роль. Крупные фирмы, такие, как "Айсманн и Бофрост", "Мегерле", "Макдоналдс", "Бургер Кинг", "Микровелленхерде" ("Микроволновые печи"), сосредоточивают свои усилия на главном факторе, и зовется этот фактор — время. В 90-х годах, как и прежде, будет действовать принцип: только тот сможет добиться успеха, кто значительно лучше других будет решать проблемы своего окружения, однако проблемы эти будут все быстрее меняться. Поэтому фирмам нужны такие организационные структуры, которые были бы в состоянии быстро адаптироваться к изменениям. Глубоко расчлененные, линейные, преследующие долговременные цели организационные единицы уйдут в прошлое. Нужны будут горизонтальные организационные структуры, разде-

ляющиеся на небольшие самоуправляющиеся рабочие единицы. Нам нужны маленькие юркие лодочки вместо старых неповоротливых боевых кораблей, с помощью которых невозможно быстро приспособиться к изменяющимся условиям.

Чем острее будет ориентация на проблемы и чем большее значение будут приобретать ценности на фирме, тем сильнее будет изменяться устаревший взгляд на профессию. "Стал бухгалтером — будешь всегда бухгалтером" — вот характерное выражение принципа немецкого образования "Все больше того же самого". В наше время, отличающееся стремительными переменами, соблюдение этого принципа смертельно опасно. Выживает только тот, кто заметно лучше других решает проблемы: если проблемы постоянно меняются, тот способ поведения, который вчера привел к успеху, завтра может оказаться вредным. Преуспевающими станут те люди (или фирмы), которые предложат множественный выбор высокоспециализированных продуктов или услуг: сетевые системы решений, которые смогут обеспечить постоянное приспособление к изменяющимся структурам окружающей среды.

В профессиональной сфере это означает, что существующее ныне слишком большое количество менеджеров среднего звена будет заметно уменьшаться. Следующие десять лет принесут с собой сильную поляризацию, что повлечет за собой значительное сокращение числа менеджеров среднего звена.

Разумеется, в тех отраслях промышленности, которые не смогут следовать стремительным изменениям и изживут себя, рабочие места сократятся, но в то же время ожидается резкий рост рабочих мест в новых отраслях промышленности. В 1989 г. в Германии было создано почти 300 000 новых рабочих мест, подавляющее большинство которых относится к сфере обслуживания. Это дает ощутимые шансы всем тем, кто осознает приметы времени и уже сегодня думает о проблемах завтрашнего дня. Секретарша, которая считает, что ее работа и через пять лет будет точно такой же, как сегодня, изживет себя, если же она уже сегодня осознает, что через пять лет она будет выполнять задачи эксперта по коммуникации и организации в "текучей" сетевой системе, то такая секретарша сама формирует свое будущее.

Как для отдельных лиц, так и для фирм условиями для успешной адаптации к быстро меняющемуся процессу являются гибкие фор-

мы обучения. Требуется развивать у себя способность отказываться от уже имеющихся знаний, систематически "отучаться", чтобы освободить пространство для новых знаний. Кто сможет постоянно ориентировать свой собственный потенциал на вновь возникающие проблемы, будет иметь в будущем шанс. Причем достаточно высокий.

Чтобы фирмы и отдельные лица смогли извлечь пользу из этой тенденции, нужно пересмотреть традиционно издавна сложившиеся позиции. Всем менеджерам (а не только ведущим высшего звена) необходимо разрабатывать личные стратегические планы.

Допущение 3: видение фирмы и основные ценности приобретут новые масштабы.

Многие сотрудники на фирмах страдают сегодня от личной демотивированности. Это, конечно, касается тех фирм, 50 % сотрудников которых уже не испытывают внутренней связи с фирмами, хотя и продолжают работать на них. В связи с этим фирмы и в особенности работающие на них менеджеры среднего звена должны по-новому взглянуть на видения и систему ценностей, чтобы использовать их как источник энергии. И тогда они поймут всю противоречивость высказываний некоторых руководителей фирм: "Не понимаю, почему сотрудники не поддерживают мои цели?" А почему, собственно, сотрудники должны поддерживать его цели? Неожиданный подъем переживут во всяком случае те фирмы, которым удастся связать собственные видения и цели с видениями и целями сотрудников. В небольших горизонтально построенных организационных структурах, где будут преобладать автономные рабочие группы, последние будут удовлетворять стремление сотрудников быть признанными и делать результаты своей работы ощутимыми, заметными, что вызовет приток новой энергии на фирму.

Видения порождают энергию, мотивацию, рвение к работе. Мотивацию и энергию можно использовать, чтобы привести систему в движение. Движение выражается в способности проявлять гибкость, в инициативности. В результате движения возникают решения, воплощающиеся не только в мертвой материи, движение имеет духовную основу, отталкивается от культуры фирмы, ядром которой является польза клиенту и поиск наилучших решений его проблем.

Допущение 4: продукты становятся более "умными".

Уровень проблем, которые необходимо решать, чтобы в 90-е годы добиться успеха, становится все более высоким. Это означает отказ от представления технической стороны продукта и обращение к непосредственной пользе, которую получает клиент в результате пользования продуктом. Удобство использования продукта во многих отраслях прежде было лишь пустым лозунгом, ныне это настоятельная необходимость. Правилом станут компьютеры, пользоваться которыми проще, чем пишущими машинками. Многие ручные операции станут ненужными, так как продукты будут в состоянии взять их выполнение на себя.

Продукты будут не только "умнее", они будут все больше соответствовать индивидуальности потребителя. Мебель по заказу, дома по заказу, причем все по оправданным ценам, вот что будет главным в будущем маркетинге. При помощи новых методов автоматизированного проектирования и автоматизации систем управления производством (АСУП) те возможности, которые уже существуют, будут интенсивно использоваться все бо́льшим количеством фирм.

За счет этого принцип "предлагать пользу — пожинать пользу" будет использоваться в большем, чем сегодня, объеме. Глубинная, направленная на существо продукта разработка станет все сложнее и замысловатее, продукты будут становиться все проще в эксплуатации. Уйдет в прошлое решение чисто технических проблем, когда главным было совершенствование техники любой ценой, а интересам потребителя не уделялось внимание. Потребители будут все чувствительнее реагировать на совершенные технические решения, и если они будут представлять собой лишь абстрактное решение проблем, от них будут отказываться. В таких сферах, как архитектура, мебель и бытовая техника, коммуникационные системы, продукты также будут становиться более сложными, более "умными", но пользоваться ими будет все проще. Фактор удобства в эксплуатации вообще станет решающим для продуктов высокой технологии. Добиваться успеха будут те продукты, которые решают главную проблему потребителя, не выдвигая на первый план сугубо техническое ее решение. Оформление и эксплуатация будут простыми, комфортными, таким образом потребитель получит пользу от всех преимуществ новой компьютерной технологии, даже не осознавая этого.

Особенно значительными будут перемены в области разработки компьютерной техники. Это придаст первостепенное значение в целостном менеджменте фактору времени.

Каждая фирма должна тщательно проанализировать, в какой степени ей удается справляться с фактором времени. Авторы некоторых трудов, посвященных вопросам маркетинга, уже сегодня ведут речь об "эпохе высокоскоростного маркетинга", и они полностью правы. Выживут в будущем те фирмы, которым быстрее всего удастся приспособиться к изменившимся потребностям. В результате потеряет смысл прежняя ориентация на продукт: эпоха маркетинга лишь теперь по-настоящему и начинается.

Допущение 5: на всех уровнях будут возникать новые сетевые системы.

Всех нас коснется создание новых сетевых структур. Сетевые системы будут возникать во всех областях: от новых форм кооперации до разделения высокотехнологичных рабочих операций. Потребитель завтрашнего дня не будет больше мириться с посредственным решением своих проблем, при этом главным фактором будет время. Кто же сможет решить эти проблемы лучше, как не те фирмы, которые предложат потребителю не лоток разносчика мелочных товаров, а множественный выбор высокоспециализированных продуктов и услуг высшего качества, причем все из "одних рук". В редчайших случаях ответ на этот вопрос смогут дать отдельные фирмы. Поэтому довольно просто предсказать, что интенсивно, с большим размахом будут возникать кооперативы, рабочие товарищества, объединения и подобные организации. Станет очевидно, что объединение специалистов будет благом для решения проблем клиентов в 90-х годах. Вновь оправдается лозунг "Предлагать пользу — пожинать пользу".

Курт Фред в своей книге "Менеджмент матушки-природы" сказал об этом выразительнее всего: в обществах, где наблюдается "дефицит", выживают те, кто относится к "специалистам широкого профиля", в обществах изобилия выживают "узкие специалисты".

Мы, несомненно, живем в обществе изобилия самого высокого ранга. Поэтому в будущем выживут те, кто сможет достичь наибольшей специализации и сохранить одновременно гибкость, необходимую для приспосабливания к изменяющимся условиям.

Одну из наилучших возможностей предоставляет франчайзинг*, так как быстрый рост сочетается в этом случае с высокой мотивацией.

И еще раз вернемся к условиям, имеющим первостепенное значение в 90-х годах: специалисты, придерживающиеся жестких концепций в производстве продуктов и услуг, не смогут преуспеть. Поэтому наша самая главная задача — воспринимать как можно более широкий спектр информации и реализовывать ее, чтобы на этой основе развивать творческую мысль и разрабатывать самые удачные решения проблем, что поможет добиться бо́льших преимуществ в конкурентной борьбе.

Допущение 6: возрастающее проникновение на международный рынок.

Договор об объединенной Европе-92 уже является первым шагом к действительной интернационализации рынка. Взаимозависимость, переплетение мировой экономики будут происходить не только, как это было в прошлом, на Западе, они охватят весь мир. Трудно пока сказать, какую роль в этом процессе будут играть развивающиеся страны, однако уже сейчас очевидна интеграция стран Восточного блока.

Это требует для фирм совершенно новых ориентиров. Процесс формирования мирового рынка будет сопровождаться и поддерживаться в значительной степени за счет совершенствования коммуникационных возможностей (спутниковая связь и т.п.). Новые коммуникационные формы будут способствовать возникновению информационных сетевых систем.

Если фактор "капитал" переживает возрождение, фактор "получение информации" приобретает невиданное ранее основное значение. И победителем "в игре" станет тот, кто будет обладать нужной информацией в нужное время. Поэтому не стоит удивляться тому, что особенно японские фирмы предпринимают колоссальные усилия, чтобы уже сегодня на рынке информации стать брокером № 1.

---

* Франчайзинг — система договорных отношений между головной фирмой и небольшим действующим или создаваемым вновь предприятием, ведущим розничную продажу товаров или услуг. (*Примеч. пер.*)

Так как многим средним фирмам проникновение на международный рынок в одиночку не осилить, можно предвидеть создание большого числа международных объединений и совместных предприятий. Уже сегодня стоит подумать о возможностях развития в этом отношении, завтра они могут превратиться в решающие преимущества в конкурентной борьбе.

Допущение 7: центр потеряет свое значение.

Чем большей индивидуальностью, нелогичностью и противоречивостью будет отличаться поведение потребителя, тем меньший успех ожидает продукты, предлагающие усредненное решение проблем. Действуя под девизом "Лучше быть в Спарте первым, чем в Риме вторым", многие маленькие фирмы, огромное количество которых возникнет в последующие годы, причем в таких деловых полях, о которых сегодня и не подозревают, достигнут значительных прибылей и коэффициента роста. С другой стороны, массовые рынки будут обслуживаться крупными фирмами, которые, создавая сеть объединений, покроют мировой рынок. Это заставит колесо концентрации катиться дальше: все большее значение будут приобретать сосредоточение и слияние. Утрата центра станет реальностью на всех рынках, даже на тех, которых это ранее не касалось. Только тот, кто добьется высших достижений на отдельных полях, сможет длительное время продержаться. В 90-х годах следование только трем стратегиям может обеспечить выживание или успех:

- сосредоточение на массовых рынках (снижение затрат, ориентация на цену, пример: фирма АЛДИ);
- высокодифференцированное решение проблем для всего рынка (пример: фирма "Проктер энд Гэмбл");
- поиск ниши (пример: фирма "Боди шоп").

Будет наблюдаться неожиданный рост степени специализации, однако специализация будет относиться не к продуктам, а к проблемам и ожиданиям потребителей. Поэтому изживет себя и такая профессия, как менеджер по продуктам. Задача менеджера по продуктам, который представляет собой классическую форму коммуникации "от своего лица", управлять продуктами, менеджер по маркетингу станет завтра менеджером по клиентам, человеком, решающим их проблемы, и деловым партнером связанного с ним сетевой структурой клиента.

И еще несколько слов о внутренней организации фирм: уже упоминалось о том, что у глубоко расчлененных линейных организаций нет будущего, они изживут себя. Все больше фирмы будут понимать, что самыми важными сотрудниками являются не самые прилежные или проявляющие наибольшую готовность следовать новым решениям, а наиболее творческие натуры. В будущем главную роль на фирме будут играть "дикие утки". Это те люди, которые постоянно ставят под сомнение существующее положение дел, которые не бывают удовлетворены достигнутым. Все больше фирмы будут стараться объединить таких сотрудников в "кружки качества" или объединения иной формы с такими же функциями, чтобы они разрабатывали наилучшее решение проблем клиентов.

Это придаст большее значение факторам времени и уровню организации. Совершенно очевидно, что невозможно запланировать возникновение идей, однако каждому понятно, что, для того чтобы суметь вообще предложить идею, нужны время и возможность снять напряжение. В результате будет наблюдаться интенсивное использование различных систем по управлению временем. Причем преследуя не когда-то поставленную цель сделать работу на фирме более организованной, а цель сделать фирму более гибкой. Адаптационная способность является доказательством наличия у фирмы потенциала и права на существование, для этого требуется высшая степень гибкости, которой можно добиться только благодаря соответствующим приемам планирования времени.

1. *С какими из перечисленных тенденций я согласен?*

2. *Какие из них важны для нас?*

3. *Рассчитана ли на них наша стратегия?*

4. *В чем необходимо осуществить изменения?*

Фактор 5: Последовательность при практическом осуществлении

Если вы, как было рекомендовано, письменно проработали четыре основных компонента нашей модели управления, т.е.

- последовательную ориентацию на клиентов,
- постоянное совершенствование,
- объединение сотрудников,
- управление за счет создания видений и системы ценностей,

и составили перечень предложений, то среди них наверняка есть такие идеи и меры, которые вы бы могли осуществить в "поисках эффективного управления" и стремясь достичь наивысших результатов на фирме. Но в этом как раз и заключается главная трудность. По мнению философа Аин Ранд, человек в жизни может совершить собственно только два греха:

- желать чего-то, не действуя, и
- действовать, не имея цели.

Когда дело доходит до воплощения планов в жизнь, чаще всего и не ладится. Можно напланировать массу мер и действий, но большинство благих начинаний улетучивается в повседневной суете и никогда не осуществляется. Основная причина этого заключается помимо недостаточной последовательности со стороны небольшого количества руководителей и в том, что не продумано и письменно не закреплено, "как" будут осуществляться конкретные шаги.

> Конечно, обдумывай "что", но еще больше обдумывай "как"!
>
> Гёте

На последней ступени нашей системы управления речь и пойдет о практическом осуществлении своих целей и мер. Мы представим вам концепцию, которая включает в себя все действия от составления стратегических планов до составления плана рабочего дня. Эта система соединяет долговременное планирование с кратковременным и в идеальном случае при соблюдении дисциплины всеми участниками процесса ведет к осуществлению намеченных целей.

5.1. Цели — как условие успеха

> Будущее — это пространство возможностей, пространство нашей свободы.
>
> Карл Ясперс

Необходимо четко формулировать свои цели в письменном виде.

⇨ Без цели нет успеха.

Успех — это достижение воспринимаемых субъективно как желаемые и достойные достижения целей. В природе не бывает действия без причины. Успех, несомненно, то действие, которое является следствием различных причин. Значит, для нас важно установить причины нашего успеха, чтобы желания стали реальностью.

Согласны ли вы с нами, что решающим элементом любой концепции деятельности фирмы является четкая, определенная постановка целей? Если да, то следующая информация заставит вас призадуматься.

Только 12 % всех немецких фирм имеют конкретно сформулированные цели своей деятельности. Это означает, что 88 % их не имеют.

При этом статистические данные однозначно доказывают, что фирмы, имеющие определенные, письменно сформулированные цели, которые известны их сотрудникам, добиваются результатов, намного превышающие средние по отрасли, так как эти 12 % немецких фирм достигают прибыли, которая на 46 % превосходит прибыль среднестатистических фирм.



А теперь ответьте, пожалуйста, еще раз на следующие вопросы:

1. *Имеет ли ваша фирма конкретные, письменно сформулированные цели?*
   - o да
   - o нет

2. *Сформулированы ли они в соответствии с целевыми полями/основными сферами деятельности фирмы?*
   - o да
   - o нет

3. *Имеет ли каждый рабочий участок свои цели, согласованные с общими целями фирмы?*
   - o да
   - o нет

4. *Все ли сотрудники знакомы с целями деятельности фирмы?*
   - o да
   - o нет

5. *Разработаны ли эти цели вместе со всеми сотрудниками?*
   - o да
   - o нет
   - o частично

Посмотрим на примере действия магнита, какое значение имеют цели.

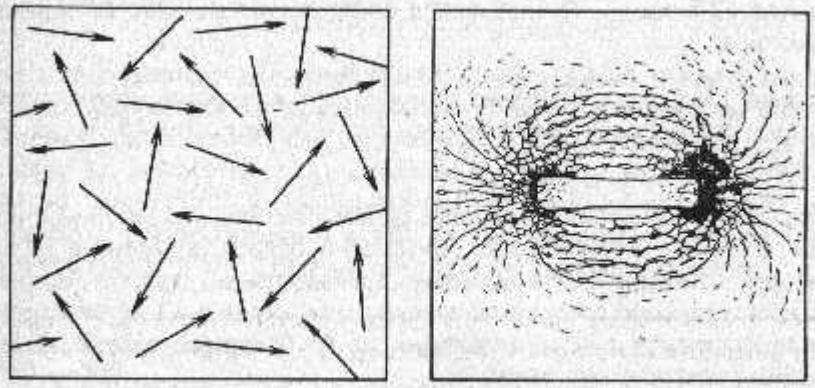


Рис. 9. Воздействие целей подобно действию магнита

Сравните левый и правый рисунки, вы увидите, как беспорядок превращается в единую целостную замкнутую структуру. И все это чудо совершил простой магнит. Четкая постановка целей для отдельных участков работы и для всей фирмы в целом производит то же самое действие. Неупорядоченные, порой расходящиеся в противоположные стороны действия превращаются в упорядоченную закрытую целостную систему.

5.2. Формулирование цели

☞ *Цели должны быть прежде всего реальными, мотивированными, логически построенными.*

☞ *Цели должны стоить того, чтобы их желать и стремиться к их достижению.*

Мы уже неоднократно указывали на мотивирующее воздействие видений и образов предприятия (фирмы). Мотивация сотрудников также сильно зависит от качества целей.

Как же определить количественные и качественные цели, которые бы отвечали всем требованиям?

Здесь вам помогут следующие рассуждения, или "тезисы":

- o Кто хочет видеть их отчетливо, должен отделять их!
- o Когда я вижу отчетливо, мною движет мотив, возникает энергия.
- o Я должен отделить их, чтобы накопить энергию.

Практическое применение этих трех тезисов ведет к разделению фирмы на самостоятельные стратегические деловые единицы, т.е. к организационным мерам, имеющим решающее значение. Но это еще далеко не все.

На первом этапе вы определяете для своей фирмы значимые целевые поля. Примерами таких целевых полей являются:

- сбыт;
- производство продуктов/инновации;
- система коммуникаций/реклама;
- работа с сотрудниками/их мотивация;
- повышение квалификации;
- внутренняя коммуникация;
- создание инфраструктуры;
- контроллинг*.

Вы должны определить сами целевые поля своей фирмы. Важно также определять цели для каждой сферы деятельности, где вы хотите чего-то достичь.

Как много руководителей жалуется на недостаточную мотивацию своих сотрудников, однако кто из них сформулировал свою цель (мотивация) в письменной форме с указанием конкретных мер, определением лиц, несущих персональную ответственность, и указанием сроков в своем плане работы на год? Дайте сами ответ на этот вопрос.



Определите, пожалуйста, сейчас свои целевые поля, т.е. те области деятельности, где вы чего-то хотите достичь:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

* Здесь контроллинг — управленческий и бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности на уровне предприятия. (*Примеч. пер.*).

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Какие целевые поля вы выберите, зависит полностью от вашей индивидуальной ситуации. По существу здесь должны быть указаны все те области деятельности, где вы хотите чего-то достичь.



Сформулируйте применительно ко всем сферам деятельности, где вам это кажется необходимым, свои предложения, цели. Не забывайте, что любая постановка цели является альтернативным вопросом. Здесь подспорьем в выборе будет видение, идеальный образ фирмы.

Всегда продумывайте, нет ли такой альтернативы, которая была бы разумнее, рациональнее, чем осуществляемые вами сегодня цели и мероприятия. Когда ставят перед собой цель (это касается также и личных целей), нужно всегда отвечать на следующие вопросы:

1. Чего мы хотим добиться?
2. Как выглядит в конечном итоге идеальная ситуация?
3. Какова фактическая ситуация (с указанием причин и опасностей)?
4. Действительно ли мы хотим осуществить изменения?
5. Какое значение имеет эта цель для нас?
6. Какую цену мы готовы за это заплатить (в форме материального, личного, духовного или временного вклада)?

Для ориентации рекомендуем ответить и на следующий вопрос:

> Какие проблемы для каких целевых групп мы сможем длительное время в будущем решать значительно лучше, чем конкуренты?

Отвечая на этот вопрос, вы сможете не только постоянно проверять, на верном ли вы пути находитесь, он будет для вас направляющей линией, которая поможет эффективнее использовать имеющиеся силы благодаря большей концентрации.

5.3. Логическое построение целей

(См. "Стратегия маркетинга..." С. 107)

5.4. Вовлечение сотрудников в формулирование целей

Определяя свои целевые поля и "идеальные представления", вы установили, куда вы собираетесь двигаться. Цели должны "бросать вам вызов", даже быть рискованными, но реальными. И еще одно: вы должны их согласовать со своими сотрудниками.

Многие руководители или предприниматели говорят: "Не понимаю, почему сотрудники не поддерживают наши цели", при этом, говоря "наши цели", они, разумеется, подразумевают свои собственные. А почему я должен поддерживать цели кого-то другого, которые не совпадают с моими собственными?

Именно по этой причине необходимо обсуждать и согласовывать цели с сотрудниками. Цели, к выполнению которых стремятся все участники этого процесса, раскрывают энергию и мотивируют. А если каждая цель будет сопровождаться указанием о

- конкретных действиях,
- личной ответственности и
- определенном сроке выполнения,

тогда желания будут сопровождаться действиями, а это еще одна веха на пути к успеху.

5.5. Наглядность целей

> Изображение говорит больше, чем тысяча слов.

Теперь речь идет о передаче, сообщении ваших целей. Если вам не удастся вызвать интерес к своим целям у сотрудников, то трудности при их практической реализации неминуемы. Многие считают, что во всем винована неготовность сотрудников "проникнуться" целями или даже их низкая работоспособность. Как правило, это заблуждение.

Как часто случается при передаче рекламы, она или совсем, или не полностью воспринимается. Кто занимается вопросом разработки целей деятельности фирмы или маркетингом, тот не минует вопроса, связанного с передачей целей.

⇨ Передача происходит прежде всего в мозге.

Не означает ли это, что в будущем, чтобы успешно руководить и уметь общаться и передавать информацию, руководителям или предпринимателям придется еще и заниматься исследованиями деятельности мозга?

Что ж, такой необходимости нет. Но в этой главе показаны, каковы результаты современных исследований деятельности головного мозга и как можно эти результаты использовать в своей предпринимательской практике. В этой связи хотелось бы обратить ваше внимание на немецкую исследовательницу Веру Биркенбиль, которая обобщила вопросы по этой сложной теме в доступной форме в книге "Солома в голове".

☞ Каковы же значимые для эффективной коммуникации выводы по этому вопросу?

(Далее см.: Стратегия маркетинга... С. 109 со слов *"Исходным пунктом для рассмотрения являются..."* до вопросника на С. 111)

5.6. Маленькое отступление: сила нашего воображения

Для тех, кто хочет углубиться в тему "Наглядность", у нас есть кое-какие добавления, которые могут оказаться полезными. Многие люди считают, что наглядность очень важна, но себя они относят к тем, кто сам не умеет передавать информацию наглядно. А ведь даже самое простое действие нельзя выполнить ненаглядно. И если цели не представляются наглядно, их и не реализуют.

Какие существуют возможности усовершенствовать способности наглядной передачи информации? Прежде всего нужно четко представлять себе, что качество образного представления (визуализация) зависит от наблюдательности. Следующий пример это пояснит вам. Хороший фотограф "видит" мир другими глазами, чем "простой смертный". Он находит сюжеты своих работ потому, что он просто иначе смотрит на мир. Он замечает полутона, вглядывается в то, что происходит на заднем плане, схватывает цветовые различия, короче говоря, он воспринимает окружающий его мир как нечто целое. Чтобы уметь так хорошо, образно, наглядно передавать, нужно уметь хорошо наблюдать.

Подумайте и над примером, связанным с телевизором: изображение, которое мы видим, состоит из множества отдельных точек. Чем больше точек на экране, тем четче изображение.

> Итак, способность наглядно представлять информацию зависит от умения наблюдать!

Теперь сделаем еще один шаг вперед. С тех пор, как появились первые книги д-ра Джозефа Мэрфи, создателя теории положительного мышления, и до нынешнего потока соответствующих публикаций на эту тему выкристаллизовался один простой вывод:

> Я есть то, что думаю.

Мы хотим к этому главному выводу, правильность которого между тем уже не оспаривается классической психологией, добавить еще одну мысль:

> В жизни можно достичь только тех целей, которые можно себе представить!

По существу Мэрфи и его последователи хотели объяснить прежде всего следующее: у каждого человека есть образец поведения, "программа", которая нами управляет и формируется в результате воспитания, социальных условий жизни и иных влияний окружающей среды. Она глубоко укореняется в нас, хотя мы и не осознаем ее. Без программы такого рода невозможно было бы существовать. Но одновременно она представляет для нас большие ограничения. Эта программа становится рамками, в границы которых мы поместили сами себя, не осознавая этого. В результате мы "знаем", чего мы можем достичь, а чего не можем. Вот только действительно ли это так? Не могли бы мы достичь бóльшего, если бы не ограничивали себя "искусственно"?

Все, что находится за пределами наших, установленных нами самими рамок, становится причиной стресса. Все наше "нутро" отказывается признавать те вещи, которые лежат за границами рамок. И поэтому ничего не даст попытка рационально представить себе такие понятия, как деньги, богатство, власть; без поддержки нашего подсознания это не удастся. Боязнь изменений, даже положительных, часто так велика, что борется и подавляет даже положительное развитие. Спортсмены часто говорят: "Он боялся успеха". В глубине души спортсмен не верит в свой успех, и это неверие превращается в "самоисполняющееся пророчество".

Цель наших рассуждений — показать значение наглядности. Если человек может мысленно нарисовать образ чего-то, значит, он может это представить себе, вообразить. И чем лучше, "четче" этот образ, тем вероятнее успех.

Эти выводы вы можете использовать, делая в будущем более наглядной свою коммуникационную систему за счет бóльшего количества изображений в рекламе, на своих визитных карточках, в результате вы только от этого получите несомненную пользу.

Однако расширим нашу задачу. Всей своей жизнью мы управляем благодаря созданию внутренних представлений. Но мы уже видели, что просто представить себе, вообразить другие вещи далеко не достаточно. Нет, так легко не удастся изменить программы, которые мы создавали годами и десятилетиями.

Осознаем же еще раз: наше поведение, да что там, наше счастье в жизни, определяется внутренними представлениями и программами. Часто мы не осознаем наличие этих программ, которые оказываются так важны для нас, и тем не менее они управляют нами. Любое изменение программы воспринимается нашим подсознанием как "стресс". Оно стремится устранить, побороть изменения. Как же разорвать этот порочный круг? Вероятно, существует только одна возможность: мы должны "подсунуть" своему подсознанию новую программу, сымитировать ее. Иначе говоря, наше подсознание должно получить "ощущение", как будто мы уже добились того, к чему стремимся.

Итак, нужно изыскивать такие способы, с помощью которых мы могли бы наглядно представить себе (визуализировать) свою цель как уже достигнутый результат.

Такую возможность предоставляет нам аутогенная тренировка, во время которой при помощи формул самовнушения, по содержанию отражающих наши намерения, достигается состояние расслабленности, снятия напряжения. Такое состояние способствует эффективному воздействию положительной "аутосуггестии". Результаты, достигаемые при помощи аутогенной тренировки, уже никем сегодня не оспариваются. Самое важное, действительно достичь состояния полного расслабления, так как только в этом состоянии формулы самовнушения оказывают необходимое действие. Гипноз также дает подобные результаты. Целью любого гипноза как раз и является "вкладывание" новых программ в подсознание, минуя "сознание". Во время гипноза человек находится в состоянии расслабленности. Нет никакого сомнения, что подобному процессу развития способствует любая форма медитации.

В то время как большинство прямо-таки ожесточенно пытаются достичь своих целей и им это все-таки не удается, единицы действительно знают, как за них "ухватиться". Ведь и вправду получается заколдованный круг: чем упорнее пытаются добиться своей цели, тем больше она ускользает из рук. Те страдальцы, которые всеми силами стараются, например, сбросить

лишний вес, могли бы немало порассказать об этом. А если попробовать без насилия над собой, как это будет выглядеть?

⇨ Тогда нужно позволить своему сознанию создать, представить себе кажущийся, воображаемый опыт. С помощью силы своего воображения мы должны найти такой способ, который бы способствовал предвосхищению результатов наших целей в их полном объеме при условии полного физического и умственного расслабления. Наилучшим способом, который до сих пор был обнаружен, является метод "Silva-mind".

В нашу задачу не входит подробно объяснять суть этого метода. Мы стремимся, чтобы вы поняли описанные нами выше взаимосвязи. Мы во всяком случае в этом вопросе накопили исключительно положительный опыт.

Основой для практического применения метода "Silva-mind" является физическое и умственное расслабление, достигаемое при помощи простых упражнений, схожих с аутогенной тренировкой.

На втором этапе на различные уровни сознания подаются результаты воображаемого опыта, т.е. закладываются новые программы. При этом речь в первую очередь идет о вводе

- визуальных,
- слуховых,
- кинесических* (мускульных)

данных. Таким способом внушается в целостно-голографическом виде состояние достижения результата, цели. Чем сильнее сила воображения, тем более "правдоподобным" кажется воображаемый опыт. Мозг воспринимает эту "картинку" как подлинную, и это размыкает заколдованный круг. В заключение все впечатления, полученные от органов чувств (зрения, слуха, обоняния, осязания, вкуса), и ощущения складываются в законченный голографически воспринимаемый процесс внедрения в подсознание. И это имеет решающее значение для успешного программирования. Чем более яркий, захватывающий и складный образ, тем лучше.

* Кинесика (от греч. kinēsis — движение) — совокупность телодвижений (жестов, мимики), применяемых в процессе человеческого общения, а также наука, изучающая эти средства общения. (*Примеч. пер.*).

Вот так в кратком описании выглядит метод "Silva-mind". Этот метод настолько просто задуман, что мы часто спрашивали себя, почему это мы сами до этого не додумались. Но этот метод вновь доказывает справедливость тезиса:

Чем проще, тем гениальнее!

⇨ Выводы по теме "Наглядность":

Основой для достижения поставленных перед нами целей, будь то профессиональные или личные цели, является внутренняя сила этих целей. Если нам удается укоренить эти цели в своем подсознании, мы сможем "прыгнуть выше головы". Решающее значение для обретения счастья в жизни имеют наш настрой, установки и создавшиеся у нас в воображении "образы". Своего идеала достигают в том случае, когда цель не просто "имеют", а "несут ее в себе". В этом случае цели воспринимаются настолько отчетливо, что сознание и подсознание образуют полное единство.

5.7. Претворение целей в жизнь — путь к цели

5.7.1. Составление стратегического плана

Густав Гроссман, создатель знаменитого метода Гроссмана, бо́льшую часть своей модели использовал для реализации запланированных действий, ведущих к достижению цели.

Приступите к планированию своих действий при помощи "стратегического плана", что и позволит вам добиться поставленных целей.

Формуляр 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цели/этапы достижения успеха	Препятствия на моем пути	Решения	Действия: я буду делать...	Средства: мне нужно...	Срок: если не теперь, то когда?	Исполнители: если не я, то кто?	Приоритеты: А	Б	В	Контрольный срок	Закончить к.....

Этапы достижения успеха

Цели являются условием достижения успеха. Однако часто их не добиваются, потому что слишком рано сдаются или слишком быстро падают духом при возникших неудачах. Вероятно, вам знакома такая ситуация.

 Вы играете в футбол, получаете мяч, чтобы ударить по воротам. При этом вы сразу же отмечаете, что другие игроки воспринимают это неблагожелательно. Вас теснят, может быть, даже нарушая при этом правила. Вы падаете, сразу вскакиваете на ноги и устремляетесь вновь к своей цели, но сцена повторяется. После третьей неудачи вы меняете стратегию: вы решаете не бить по воротам, и происходит чудо. Никто больше не желает вам зла (за исключением тренера).

Точно так же происходит и во всех других сферах жизни, только это не так очевидно. Поэтому слишком многие и сбиваются с выбранного пути, ведь нужно действительно обладать каким-то внутренним пламенем, чтобы, несмотря на все препятствия, "прорваться" и достичь своей цели. Исходя из этого в первую колонку стратегического плана поместили рядом с целями "этапы достижения успеха". Именно на пути к крупным долговременным жизненным целям подстерегает множество препятствий. Если вы в рамках задуманного наметите четкие этапы достижения успеха, своего рода "промежуточные станции", то значительно уменьшите количество препятствий.

Поездка от одной трамвайной остановки до другой вполне обозрима, и каждый может ее проделать. Кругосветное путешествие сопряжено с гораздо бо́льшими трудностями, которые могут испугать и лишить мужества (а вместе с тем и так необходимой энергии). Итак, необходимо прибегнуть к небольшой психологической уловке, но нас при этом интересует только выигрыш от ее применения.

Преодоление препятствий

На пути к достижению цели мы сталкиваемся с немалыми препятствиями, ничто в жизни не дается просто. Если как-нибудь назвать эти препятствия своими именами (или просто проанализировать их), то они быстро утрачивают свое устрашающее значение. В редких случаях не находится решения проблемы. Достаточно порой

устранить недостаток или даже возместить его с лихвой. Запишите на листке все те проблемы и препятствия, которые мешают достижению цели. Затем оцените препятствие, задав себе вопрос: "Что мне больше всего мешает в нем достичь цель?"

 Каждой проблеме всегда противопоставляется ее решение. Теперь напротив каждой проблемы, которую вы занесли в свой стратегический план, запишите соответствующее решение. Изобразите это решение как можно более выразительно, постарайтесь увидеть себя уже у цели, и вы поймете, какое это будет иметь для вас значение.

Определение действий и средств

Только то хорошее существует, что создано. Не совершайте ошибку, не довольствуйтесь только "хорошими" желаниями. Их противоположностью являются "хорошо продуманные желания". Ваше подсознание, сила вашего воображения являются важными предпосылками для достижения успеха, но одних их недостаточно. Вы должны и что-то делать, чтобы достичь своих целей. Только силой своего воображения вы не заставите прилететь зажаренного голубя. Теперь в своем плане запишите: "Какие действия и меры необходимы для достижения моей цели". Проанализируйте задуманные действия, ответив на вопрос: "А какие из этих мер являются самыми важными?"

Для выполнения своих действий вам нужны различные средства. К ним относятся как финансовые средства, так, возможно, и вполне определенные средства труда (например, ежедневник). Запишите в плане все необходимые средства.

Ответственность

Кто несет ответственность за реализацию ваших планов и обеспечение средствами? В большинстве случаев личная ответственность лежит на вас, иногда на других.

> Если не я, то кто же?

Запишите, кто должен оказывать вам поддержку при осуществлении плана, как вы можете привлечь к помощи это лицо. Порой

только ответ на этот вопрос требует разработки еще одного стратегического плана, что ж придется составить и второй, и третий, если надо.

Определение сроков и приоритетов

> Если не сейчас, то когда?

Цели без определения сроков — просто "воздушные замки". Очертания их неопределенны, и они быстро теряют свою магнетическую притягательность. В этом смысле управление временем следует скорее рассматривать как управление целями и сроками. Поэтому четко определите и занесите в план, когда должны быть они осуществлены.

Каждый из нас в любую минуту устанавливает приоритеты. Значит, главное — определять не приоритеты, а их качество. Продумывая и анализируя свои цели, вы добиваетесь их большей четкости и определенности, одновременно внося ясность и в качественную сторону приоритетов.

Проблемы имеют иерархическую структуру, приоритеты зависят от определенности и качества ваших целей: теперь запишите, пожалуйста, значимость планируемых действий лично для вас и для достижения цели.

Следующим шагом будет определение контрольного срока, когда вы можете проконтролировать степень реализации своего проекта, а достижение целей предполагает первоклассный проектный менеджмент. Будьте к себе не менее строги, чем к своим сотрудникам. Предъявляйте к себе самые высокие требования, есть резон выдержать их.

Выполнение

Последняя колонка в стратегическом плане самая замечательная. Каждый пункт в этой колонке уведомляет вас об успехе. Добиваясь частичного успеха, вы все больше приближаетесь к своей цели.

Вознаграждайте себя за каждый частичный успех. Успех притягивает к себе успех, с каждым маленьким шагом вы все ближе к намеченной цели.

> Разложи большие трудности на маленькие, а маленькие — на никакие!

Достигнув каждой "промежуточной станции", насладитесь прекрасным чувством удовлетворения. Доставьте себе удовольствие еще раз взглянуть на вершину. Побалуйте себя ощутимым вознаграждением (хорошей едой, небольшим отпуском) при достижении частичной цели. Успех придает чувство уверенности в своих силах, дает ощущение гордости за себя, способствует воспитанию в себе терпения, а его вам понадобится немало, чтобы достичь своей конечной цели.

Теперь все элементы, необходимые для достижения цели, определены. Для их практической реализации не хватает лишь одного небольшого вспомогательного средства (которое, однако, дает большой результат): календаря для планирования времени.

Не стоит долго распространяться по поводу планирования времени. Это уже сделали другие (особенно Лотар Зайверт и Йозеф Шмидт) в своих замечательных книгах. Мы только покажем вам здесь, как можно перенести свою стратегию на каждый отдельно взятый день. По существу в конце каждого дня вы должны суметь ответить на вопрос: "Приблизили ли хоть немного меня совершенные сегодня действия к моей долговременной цели?"

5.7.2. От стратегического плана к плану рабочего дня: система разработки стратегии по Вайсману

Как теоретически осуществляется долговременное планирование времени, вы поймете из рис. 10.

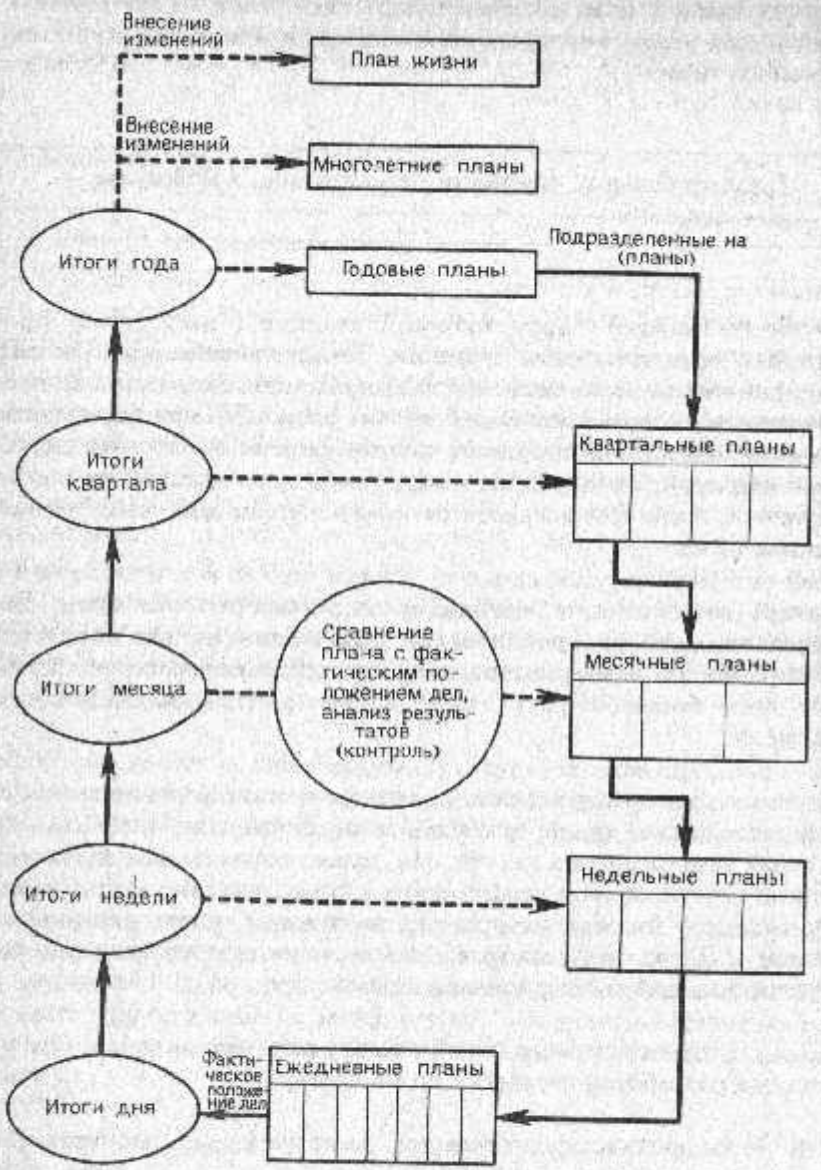
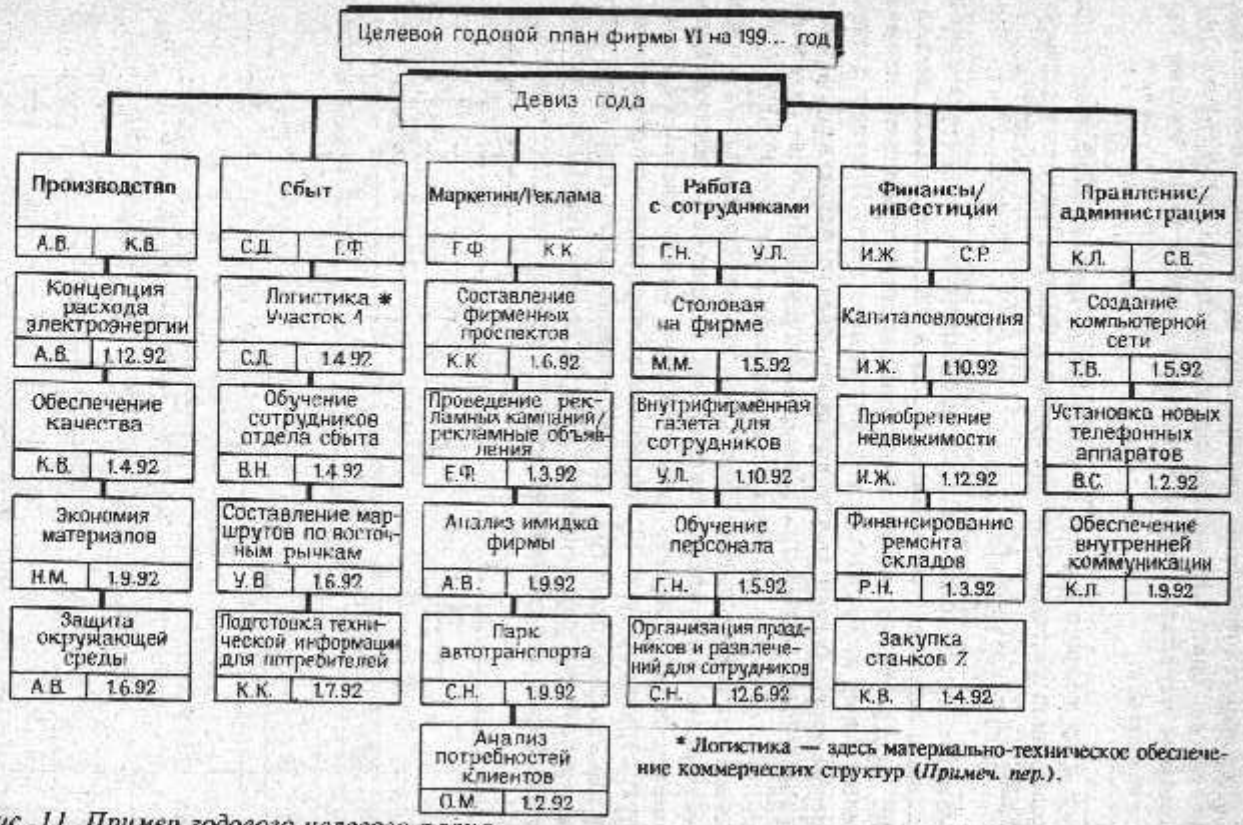


Рис. 10. Система планирования времени

С теоретической точки зрения это правильная концепция, однако ее едва ли можно осуществить на практике. Она слишком негибкая, нерациональная, чтобы было удобно ею пользоваться.

Наш путь немного проще, а проще может быть и гениальнее, если несложность системы помогает лучше и быстрее достичь желаемых целей.

Возьмите теперь свои годовые целевые планы и стратегические планы и положите их все перед собой на столе (а если не хватит места, то на полу). Большинство стратегических планов невозможно выполнить в течение одного года. Поэтому вашей следующей задачей будет выписать все те действия, которые должны быть выполнены в течение следующего года. При этом расписывайте все как можно конкретнее. Это будет вашим годовым целевым планом. Этот план, который разрабатывается и обсуждается во время ежегодных совещаний, посвященных именно этому вопросу, имеет согласно нашей системе следующую структуру (рис. 11, буквенные обозначения — инициалы вымышленных сотрудников, несущих персональную ответственность за выполнение определенной работы, против инициалов вымышленный срок выполнения работы).



* Логистика — здесь материально-техническое обеспечение коммерческих структур (*Примеч. пер.*).

Рис. 11. Пример годового целевого плана

Формуляр 4

Проектное планирование (задание–распределение)

Должность
Сегодняшнее число
Предполож. срок окончания работы

Описание проекта

Цель и ожидаемые результаты

Приоритеты А, Б, В	Описание отдельных этапов выполнения задания	Затраты времени	Делегировано (кому поручено)	Начало выполнения	Контрольный срок	Готово до ...	Согласовано

При выполнении лучше всего пользоваться проектным планом. Пример такого проектного плана приведен на с. 327.

Каждый из этих проектных планов содержит только перечень конкретных действий и никаких пояснений.

Теперь вам нужна система, которая бы помогла распределять выполнение годовых целей, а также проектных планов на месяцы. Делать это необходимо, чтобы не утратить необходимую гибкость и способность приспосабливаться к изменившимся обстоятельствам. Совершенно невозможно в конце года предусмотреть все до мелочей, что произойдет в следующем году, уж слишком быстро и резко изменяется окружающий нас мир.

В конце каждого месяца просматривайте свои годовые цели, которые вы должны записать в своем ежедневнике, равно как и проектные планы, чтобы иметь их постоянно перед глазами и вносить необходимые изменения и дополнения в перечень ежемесячных дел. При этом можно воспользоваться формуляром 6.

Одновременно переносите из годовых целевых планов определенные по месяцам уже в начале года действия и меры в соответствующие перечни действий, рассчитанных на месяц. Таким образом замкнется круг долговременного планирования деятельности фирмы, которое состоит из трех следующих элементов:

- стратегии маркетинга в соответствии с системой 10 шагов к успеху;
- годового целевого плана (с указанием видов деятельности, назначением лиц, несущих персональную ответственность, и сроков выполнения);
- проектных и стратегических планов (по долговременным важным видам работ).

Теперь пора сделать и последний шаг: перенести запланированные на месяц действия и распределить их по дням. Сегодня первый день нашей оставшейся жизни. Вы можете планировать свою жизнь на такой срок, какой угодно, самое главное, чтобы вы это сделали сегодня!

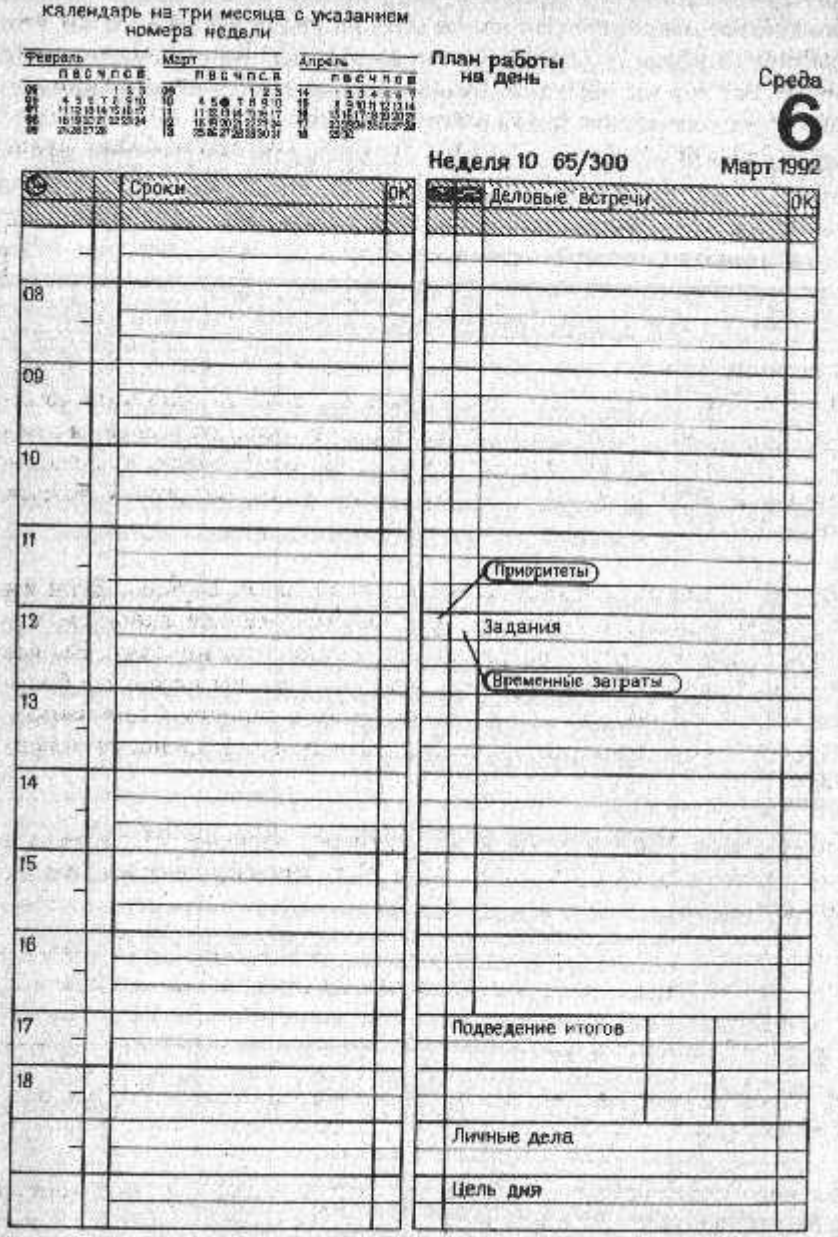
Здесь можно взять пример с членов общества анонимных алкоголиков. Эти больные люди не принимают решение никогда больше в жизни не пить. Такая цель не даст желаемого результата, так как, если посмотреть правде в глаза, его можно оценить спустя лишь какое-то значительное время, т.е. задним числом. Но зато можно решить вполне конкретно, например, сегодня не пить ни капли алкоголя, и вот этот частичный успех — "промежуточную станцию" оценить можно очень точно. Вот и у вас последним кирпичиком во всей системе планирования будет составление плана работы на день.

Формуляр 5

Контрольный перечень дел (контроль за выполнением заданий)

Дата	Приоритеты А	Б	В	Дела/задания	Поручено (делегировано) кому поручено (делегировано)	Начало работы	Окончание работы	Все остается в силе (утверждено)

Формуляр 6



Гораздо важнее скрупулезного заполнения всех этих разделов является подведение итогов работы за день. Достигли ли вы той цели, которую намечали на день? Или, говоря иначе: "Все ли вы выполнили из того, что планировали на день?" Вам, конечно, ясно, что это возможно лишь в том случае, когда вы поставили перед собой на этот день (из психологических соображений планирование дел должно происходить накануне вечером) соответствующие цели. Еще Пифагор указал нам на это, заметив:

> Ежедневно проверяй свои действия!

Вспомним: успех — это способ и степень достижения цели. Представьте, что вы поставили перед собой на какой-то день пять конкретных целей, а вечером вы выясняете, что всех этих дневных целей добились. Как вы оцените прошедший день! Жизнь преуспевающего человека — это не что иное, как "богатая успехами жизнь"!

Однако то же относится и к противоположному случаю. Если вы планируете слишком многое, то сможете добиться слишком малого. И так вы будете нагромождать неудачу на неудачу. Вы все больше будете себя чувствовать неудачником, вы не будете больше верить в свой успех, и в соответствии с законом "самовыполняющегося пророчества" ваше "предсказание" в точности исполнится.

Теперь вам, очевидно, понятно основное значение сегодняшнего дня для достижения успеха в жизни. Есть один красивый афоризм, он звучит так:

> Дай каждому дню шанс стать самым прекрасным в твоей жизни!

И только от нас зависит, что мы делаем с имеющимися у нас возможностями.

На рис. 12 показаны элементы той системы, которая включает в себя все: от сознания видения фирмы до составления плана работы на день.

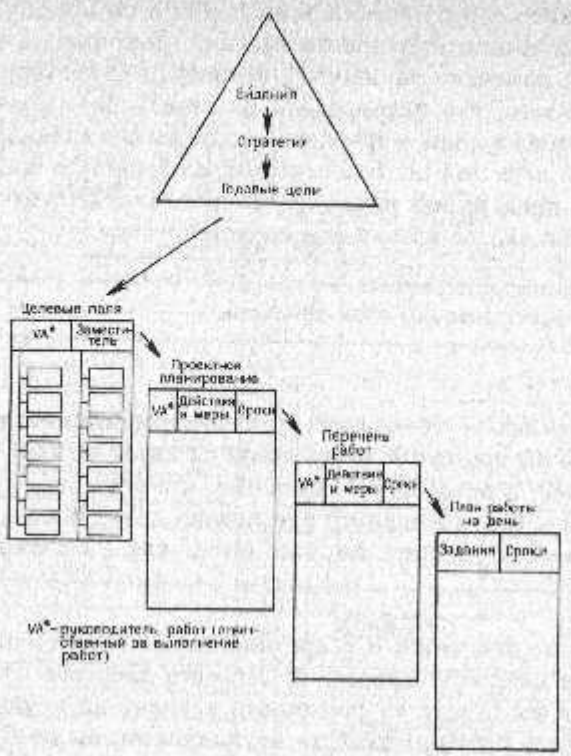


Рис. 12. Стратегическая система по Вайсману

Подведем итоги:

Итак, вы познакомились со всеми элементами стратегической системы. Вы подразделили все свои цели на годовые, месячные и дневные и перечислили все соответствующие для их достижения действия. Теперь вы знаете свои стратегические планы, все необходимые для их выполнения средства и меры. Вы имеете такие средства труда, как проектное годовое планирование, перечень задач на месяц и план работы на день.

Этим вы сделали важный шаг не только в отношении достижения своей цели, но и к расширению своего сознания. Расширение своего сознания означает расширение своего сознательного существования. Благодаря проделанной вами работе вы увеличили границы своего сознания и тем самым заложили основу для своего успеха.

Модель управления по Вайсману: план практических действий

Как теперь реализовать наработанное на своей фирме? Какие шаги нужно предпринять и как долго продлится реализация? Сначала возьмем все те листы и формуляры, которые вы, как мы и рекомендовали, заполняли во время чтения этой книги.

Что	Как
1.	1. . . . .
2.	2. . . . .

Рис. 13. Что?/как? — перечень предложений (идей)

Выберите из всего перечня те идеи, которые вы действительно хотите осуществить, распределите их по приоритетам (пользуясь критериями важности и срочности) и начинайте по доброй старой традиции выполнение любой работы с самой важной из всех. Тогда вы будете работать по предложенному Алленом Лакайном (Allen Lakein) принципу "Всегда сначала самое важное".

Для практического использования всей системы нужно сделать следующие шаги.

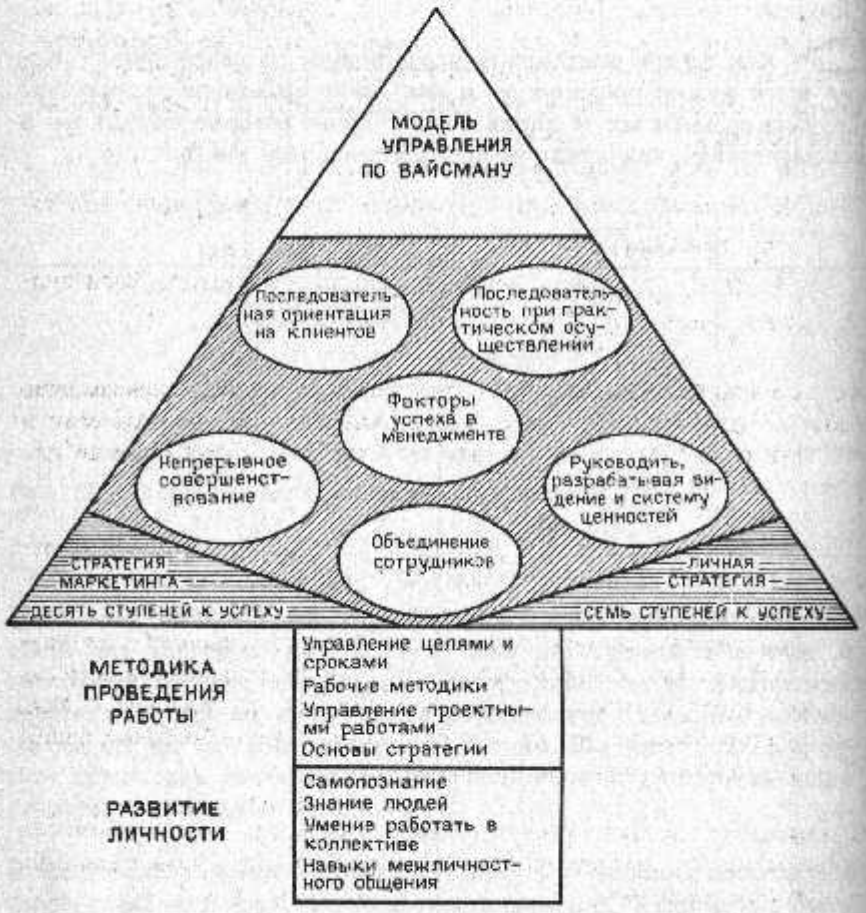


Рис. 14. Система проведения семинаров по Вайсману

На этой основе разрабатывается стратегия деятельности фирмы в соответствии с концепцией "10 шагов к успеху". В идеальном случае вы разрабатываете под руководством инструктора, который хорошо знаком с данной системой, свою собственную стратегию в рамках внутренней стратегии фирмы.

В своей концепции мы придаем важное значение сотрудникам. Успех фирмы зависит от успеха ее сотрудников. Поэтому мы параллельно разработали систему, которая поможет сотрудникам и руководящим работникам продумать личные стратегии. Концепция "Личная стратегия: 7 ступеней к успеху" по своей структуре похожа на концепцию "10 шагов к успеху — стратегия маркетинга", однако в отличие от стратегии маркетинга здесь в центре стоит не фирма, а отдельная личность. В основном здесь речь идет об ответе на вопросы:

- В чем мои сильные и слабые стороны?
- В чем можно находить и совершенствовать потенциал для достижения успеха?
- Кому я могу с максимальной пользой предложить свои знания и умения?

Когда маркетинговая и личная стратегии расходятся, невозможно добиться наибольшей пользы. В идеальном случае обе стратегии и ви́дения совпадают, в результате чего возникает необходимая для успеха синергия.

Однако всегда сохраняется опасность того, что предпринимательские интересы и ви́дения разойдутся с личными. Здесь мы используем свою систему управления как элемент, соединяющий предпринимательские и личные стратегии. Таким образом обеспечивается наличие как можно большей синергии со стороны руководства фирмы и сотрудников, которая способствует достижению целей. Отклонения выявляются на ранних этапах, и таким образом ошибки в управлении могут быть исправлены.

Так замыкается круг. Теперь вы знакомы со всеми элементами системы и можете решать, что вы хотите реализовать лично для себя или для своей фирмы.

Именно в период реализации особенно заметной становится одна проблема: сложность постановки задач ошеломляет. Непонятно, с

чего начать, за что взяться, в результате все остается по-прежнему.

Чтобы этого не случилось с вами, разработайте прямо сейчас план действий. Воспринимайте это как договор, который вы заключаете сами с собой, и условиями этого договора вы связаны, как и при любом другом договоре.



План мероприятий по применению "Модели управления по Вайсману".

1. *Что кажется мне (особенно) важным при анализе собранных по мере чтения книги перечней и формуляров?*

_____

2. *Какие новые знания я получил?*

_____

3. *Что представляет из себя главное узкое место на нашей фирме?*

_____

4. *Я как можно более кратко описываю ту пользу, которую мы принесем в будущем.*

_____

5. *Какие действия я хочу осуществить на практике?*

_____

6. *Какое действие мне представляется самым важным, с которого нужно начать?*

_____

Обсудите все действия со своими сотрудниками. В любом случае избегайте слишком резких и быстрых перемен.

Не забывайте, что сотрудники не имеют тех знаний, которыми теперь обладаете вы. Не допустите проявления с их стороны "сопротивления изменениям" (vesistance to change).

Заключение и выводы

Обобщим все сказанное нами выше. Мы разработали пять факторов успеха, которые, как свидетельствует наш опыт, имеют решающее значение для достижения предпринимательского успеха.

Эти факторы мы раскрыли и объяснили в отдельных пунктах.

Последовательная ориентация на клиентов:

- Специализация.
- Умение сосредоточиться.
- Достижение высшего качества.
- Формирование неповторимости
- Способность быстро адаптироваться.
- Ориентация на международный рынок.
- Обнаружение очевидной компетентности.

Непрерывное совершенствование:

- Поощрение мелких шагов, допущение крупных скачков.
- Коллективное нахождение решения проблем.
- Систематическое использование творческих предложений (в том числе и поступающих от других).
- Учиться любить ошибки.
- Учиться отучаться.
- Вовлечение сотрудников в исследование рынка.

Объединение сотрудников:

- Организация как сетевая структура.

- Упразднение иерархической, создание горизонтальной структуры.
- Возложение персональной ответственности.
- Руководство, ориентируясь на команду (самостоятельные рабочие группы).
- Создание информационного комплекса.
- Внимательно слушать/хвалить/ценить сотрудников.
- Не жалеть времени для сотрудников.
- Создание "полей успеха" — разработка личных планов совершенствования.
- Систематическое использование премии за результаты труда.
- Добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет более оптимального обучения (сотрудников).

Руководить, разрабатывая ви́дения и систему ценностей:

- Ви́дение фирмы: источник энергии для вашего предприятия.
- Культура фирмы: лучше в жизни, чем на бумаге.
- Ограничения: "правила игры" в вашей фирме.
- Признание противоположных мнений.
- Принятие жестких решений не колеблясь.
- Концепция иерархической структуры проблем.
- Планы существуют для внесения в них изменений.
- Гибкость как принцип деятельности фирмы — скоростной маркетинг high-speed-marketing.

Последовательность при практическом осуществлении:

- Цели как условие успеха.
- Формулирование целей.
- Логическое построение цели.
- Вовлечение сотрудников в формулирование целей.
- Наглядность целей.
- Сила нашего воображения.
- Претворение целей в жизнь — путь к цели.

Наверняка вы согласитесь не со всеми нашими положениями и мыслями, да вы и не должны этого делать, потому что у нас совершенно иная цель. Мы не хотим преподнести свою систему как единственно верный "рецепт успеха". Существует немало методик достижения успеха, и мы не хотели бы пополнять эту коллекцию патентованных рецептов.

Вы должны по каждому рассматриваемому нами вопросу дать ответ: согласны ли вы с нашими рассуждениями или нет. Если вы согласны, тогда нужно задать себе следующий вопрос, какие из высказанных нами предложений и в какой форме вы хотели бы реализовать на своей фирме. Ведь вы уже знаете:

> Только то хорошее существует, что создано.
>
> Эрих Кестнер

В этом смысле мы и желаем вам всего хорошего при претворении в жизнь ваших планов и удовлетворения от достигнутого.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 3

Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху 5

Маркетинг: или почему успех имеет вид спирали? 7
Виток 1: Причина успеха 7
Виток 2: Сконцентрироваться на существенном 8
Виток 3: Быть компетентным 9
Система 10 шагов 12

Шаг 1: Образ предприятия — культура предприятия 15
1.1. Образ предприятия 15
1.2. Идеальный образ и основные принципы деятельности предприятия 17
1.3. Индивидуальность и имидж предприятия 18
1.4. Культура предприятия 20
1.5. Коммуникация предприятия — основа вашего успеха . . . 21
1.5.1. Возможные результаты вашей коммуникационной стратегии 24
1.5.2. Ваша концепция коммуникации в целом 26

Шаг 2: Анализ внешней среды 33
2.1. Экономическое окружение 34
2.2. Технико-технологическое окружение 36
2.3. Правовое окружение 37
2.4. Политическое окружение 38
2.5. Демографические изменения 39
2.6. Экологическая среда 40

Шаг 3: Контроль за конкурентами 43
3.1. Зачем нужен контроль за конкурентами? 43
3.2. Выявление главных конкурентов 45
3.2.1. Предпосылки для определения конкурентов 45
3.2.2. Определение конкурентов 46
3.3. Компоненты анализа деятельности конкурентов 48
3.3.1. Выявление сильных и слабых сторон конкурента 49
3.3.2. Предполагаемая стратегия конкурента 50
3.3.3. Учетная карточка конкурента 51

3.4. Наблюдение за конкурентами и исследование рынка внешними службами 57
3.5. Оценка результатов 62
Шаг 4: Анализ потребителей 69
4.1. Введение 69
4.2. Практический пример 72
4.3. Резюме 72
4.4. Методы анализа потребителя и их внедрение 73
4.5. Может ли менеджер быть ясновидящим? 77

Шаг 5: Анализ собственной ситуации 81
5.1. Концепция иерархической структуры проблем 81
5.2. Модель анализа слабых мест (обсуждение инноваций) . . 83

Шаг 6: Анализ потенциала/формирование позиции на рынке 89
6.1. Анализ потенциала 89
6.2. Ядро вашей стратегии позиционирования: ключевые факторы 90
6.3. Процесс анализа потенциала 92
6.4. Стратегия позиционирования 95

Шаг 7: Формулирование цели: чего вы хотите достичь? 105
7.1. Формулирование цели и успех 105
7.2. Как сформулировать цели 106
7.3. Логическое построение 107

Шаг 8: Наглядность 109

Шаг 9: Ваша стратегия маркетинга 113
9.1. Через сосредоточение к предложению полезности 113
9.2. Формулирование вашей стратегии маркетинга 114
9.3. Экскурс: планирование маркетинговой деятельности методом портфолио-анализа 116
9.3.1. Планируем стратегию портфолио-метода 116
9.3.2. Определение стратегических единиц фирм 118
9.3.3. Определение привлекательности рынка и позиции в конкурентной борьбе стратегических единиц фирмы 121
9.3.4. Оценка и значение определенной степени активности на рынке и позиции в конкурентной борьбе 123
9.3.5. Отклонение от стандартной стратегии (целевой портфолио) 126

9.4. Долговременное планирование с помощью техники сценариев 135
9.4.1. Основы техники сценариев 135
9.4.2. Восемь этапов техники сценариев 136
9.4.3. Практическое применение техники сценариев 140
9.5. Типы стратегии конкуренции 142
9.5.1. Стратегия лидерства в области цен: "Менеджмент низких затрат" 142
9.5.2. Стратегия дифференциации "Менеджмент лучших достижений" 146
9.5.3. Стратегия выхода 158
9.6. Семь основных положений стратегического руководства предприятием 159

Шаг 10: Контроллинг маркетинга: управление вашим предприятием 165
10.1. Контроллинг как концепция управления 165
10.2. Требования к стратегическому контроллингу 166
10.3. План мероприятий стратегии маркетинга: 10 шагов к успеху 167
Заключение 169

Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха 173

Введение и целевая установка 175
1. Постановка задачи 175
2. Почему успех имеет вид спирали 177
3. Система десяти шагов 177
4. Модель управления по Вайсману: 5 факторов преуспевания вашей фирмы 179

Модель управления по Вайсману 185

Фактор 1: Последовательная ориентация на клиентов 185
1.1. Специализация 187
1.2. Умение сосредоточиться 190
1.3. Достижение высшего качества 194
1.4. Формирование неповторимости 200
1.5. Способность быстро адаптироваться 204
1.6. Ориентация на международный рынок 208
1.7. Обнаружение "очевидной компетентности" 211

Фактор 2: Непрерывное совершенствование 213
2.1. Поощрение мелких шагов, допущение крупных скачков 213
2.2. Коллективное нахождение решения проблем 217
2.3. Систематическое использование творческих предложений (в том числе и поступающих от других сотрудников) . . . 222
2.4. Учиться любить ошибки 224
2.5. Учиться отучаться 229
2.6. Вовлечение сотрудников в исследование рынка 231
2.7. Резюме 234

Фактор 3: Объединение сотрудников 237
3.1. Организация как сетевая структура 237
3.2. Упразднение иерархической, создание горизонтальной структуры 242
3.3. Возложение персональной ответственности 243
3.4. Руководство с ориентацией на команду (самостоятельные рабочие группы) 248
3.5. Создание информационного комплекса 250
3.6. Внимательно слушать/хвалить/ценить сотрудников 253
3.7. Не жалеть времени для сотрудников 256
3.8. Создание "полей успеха" — разработка личных планов совершенствования 260
3.9. Систематическое использование премий за результаты труда 265
3.10. Добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет более оптимального обучения (сотрудников) 268
3.11. Резюме 275

Фактор 4: Руководить, разрабатывая видения и систему ценностей 277
4.1. Видение фирмы: источник энергии для вашего предприятия 278
4.2. Культура фирмы: лучше в жизни, чем на бумаге 280
4.3. Ограничения: "правила игры" в вашей фирме 284
4.4. Признание противоположных мнений 286
4.5. Принятие жестких решений не колеблясь 288
4.6. Концепция иерархической структуры проблем 289
4.7. Планы существуют для внесения в них изменений 292
4.8. Гибкость как принцип деятельности фирмы — high-speed-marketing (скоростной маркетинг) 297

Фактор 5: Последовательность при практическом осуществлении 306
5.1. Цели — как условие успеха 307
5.2. Формулирование цели 309
5.3. Логическое построение целей 312
5.4. Вовлечение сотрудников в формулирование целей 312
5.5. Наглядность целей 313
5.6. Маленькое отступление: сила нашего воображения 314
5.7. Претворение целей в жизнь — путь к цели 318
5.7.1. Составление стратегического плана 318
5.7.2. От стратегического плана к плану рабочего дня: система разработки стратегии по Вайсману 323

Модель управления по Вайсману: план практических действий 333

Заключение и выводы 337

Вайсман А.

В14 Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. — М.: АО "Интерэксперт", Экономика, 1995. — 344 с. — (Практикум делового человека). — ISBN 5—282—01829—2

Автором, специалистом по управлению, разработана аналитическая система "Десять шагов к успеху", в которую входят исследования рынков, источников снабжения, действий конкурирующих фирм, а также ситуаций внутри собственного предприятия. Предложена также модель управления, в которой определены "5 факторов успеха": ориентация на клиентов, непрерывное совершенствование, объединение сотрудников, система ценностей фирмы, последовательность практических действий. Изучение предлагаемых практических пособий поможет читателю создать свою, индивидуальную модель управления.

Для предпринимателей, руководителей предприятий, специалистов по маркетингу, преподавателей и студентов вузов, слушателей школ бизнеса.

В $\frac{0605010201—006}{011(01)—95}$ ББК 65.050

Практическое пособие

Вайсман Арнольд

Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху.
Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха.

Зав. редакцией Т.М.Ершова
Редакторы А.С.Воронин, Г.Л.Гуртова
Мл. редактор И.М.Волкова
Корректор Г.М.Гапенкова
Техн.редактор С.И.Лалетина, В.Х.Педро
Худож.редактор А.М.Павлов

Оригинал-макет книги изготовлен в Центре электронной обработки текста издательства "Экономика"

ИБ № 4610

Лицензия № 010160 от 04.01.92.
Подписано в печать с оригинала-макета 17.07.95. Формат 60x90 1/16.
Бумага кн.-журн. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 22,0/22,0 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 14,75.
Тираж 15000 экз. Заказ 3484. . С-006. Изд. № 7429.

Издательство "Экономика" 121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

АО "Интерэксперт", 105037, Москва, Е-37. Тел.: 166-22-81; 164-67-40.

Санкт-Петербургская типография № 1 ВО "Наука".
Санкт-Петербург, Васильевский остров, 9-я линия, д.12.

В 1995 г. ИЗДАТЕЛЬСТВО "ЭКОНОМИКА" ВЫПУСТИТ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. "МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИЯХ".

В книге лауреата Нобелевской премии, профессора Г.Саймона и его коллег дается полное описание механизма управления в организациях сферы бизнеса и правительства. Детально рассмотрены вопросы организационной культуры, природы власти и делегирования полномочий, организационного развития и принятия решений. Шестнадцать переизданий этой классической книги помогли десяткам тысяч американцев освоиться в сфере организационного менеджмента и административного управления.

Рекомендуется руководителям различного уровня, преподавателям и студентам.

Серия книг "ТОВАРНЫЙ СПРАВОЧНИК".

Серия предназначена предпринимателям, чья деятельность связана со сферой потребительских товаров и услуг, студентам и, конечно, всем покупателям.

Издание одобрено Госторгинспекцией Российской Федерации.

В ближайшее время выходят в свет:

Правила торговли;
Сертификация потребительских товаров;
Идентификация и фальсификация продовольственных товаров;
Мясо и мясные товары;
Рыба и рыбные товары;
Алкогольные и безалкогольные товары;
Кондитерские товары;
Плоды и овощи.

ПОПУЛЯРНЫЙ СЛОВАРЬ в серии "Академия рынка" под редакцией доктора экономических наук О.В.Амуржуева.

В условиях перехода к рыночной экономике в нашем обиходе все чаще появляются неизвестные ранее термины и понятия. Словарь включает основные термины из области менеджмента, маркетинга, деятельности бирж различного профиля, кредита, финансов и ценообразования, банковского дела, логистики, инвестиций, таможенных правил, бухгалтерского учета и аудита и т.д.

Словарь будет полезен хозяйственным руководителям и специалистам организаций и предприятий, всем желающим заняться предпринимательской деятельностью, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблемами экономической реформы.

В 1995 г. ИЗДАТЕЛЬСТВО "ЭКОНОМИКА" ПРОДОЛЖАЕТ ВЫПУСК КНИГ СЕРИИ "ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ":

Харрод Р. "К ТЕОРИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИНАМИКИ", Хансен Э. "ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОХОД".

Работы аглийского экономиста Р.Харрода "К теории экономической динамики" и американского ученого Э.Хансена "Экономические циклы и национальный доход" относятся к числу классических работ послевоенного кейнсианства. В них заложены основы современной теории роста, концепции цикла и антициклического регулирования. Применение этих теорий на практике в 50 — 60-х годах давало несомненный эффект.

Для студентов, преподавателей вузов, научных сотрудников.

Чемберлин Э. "ТЕОРИЯ МОНОПОЛИСТИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ". Учебное издание.

Анализируется соотношение монополии и конкуренции на рынке. Особое внимание уделяется несовершенной, или монополистической, конкуренции. Показаны различные варианты достижения равновесия на рынке. Как важнейший фактор монополистической конкуренции рассматривается дифференциация продукции.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, научных работников.

Ойкен В. "ОСНОВЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ".

Книга крупнейшего немецкого экономиста XX в. Вальтера Ойкена (1891 — 1950 гг.), которого причисляют к "отцам социального рыночного хозяйства", является классическим произведением ордолиберализма. Это течение обосновывает новую экономическую систему, ставшую реальностью в послевоенной Западной Германии. В центре исследования — соединение свободной конкуренции и четкой организации хозяйства (хозяйственного порядка). Это одна из лучших работ, помогающая формированию цивилизованного рыночного мышления. В Германии выдержала 9 переизданий. На русском языке публикуется впервые.

Для студентов и специалистов — экономистов, юристов, философов.

В 1995 г. ИЗДАТЕЛЬСТВО "ЭКОНОМИКА" ВЫПУСТИТ НОВОЕ ОРИГИНАЛЬНОЕ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ:

Хроленко А.Т. "САМОМЕНЕДЖМЕНТ: ДЛЯ ТЕХ, КОМУ ОТ 16 ДО 20"

Автор — руководитель семинаров "Юный менеджер", "Юный предприниматель". Книга написана в живой и доходчивой форме. В ней на конкретных примерах показано, что основа предпринимательского успеха — это прежде всего культура.

Книга поможет молодому читателю научиться самоорганизации и самоуправлению, деловой культуре, искусству беседы, понять, каков образ жизни делового человека. Приводятся многочисленные примеры из практики. Рекомендуется для колледжей, техникумов и средних школ.

Идеи для шефа

Если Вы готовы раз в месяц инвестировать 20 минут для чтения ежемесячного ньюслеттера «Идеи для шефа», который выпускает АО «Интерэксперт» в сотрудничестве с издательским концерном Moderne Industrie AG, то Вы избавите себя от любых других затрат и получите неиссякаемый источник идей, которого еще не было прежде.

Опытные, сведующие в вопросах экономики немецкие редакторы отбирают для Вас из сотен газет, журналов и книг со всего мира новые идеи. Редакторы русского издания «отфильтровывают» материалы из области организации и управления фирмой, финансовой деятельности, маркетинга, планирования личного времени и пр., представляющие наибольший интерес для руководителей, работающих в российских условиях, и излагают их почти в телеграфном стиле.

Как Вы используете собственный стиль поведения для достижения успеха? Каким путем добиваетесь расположения окружающих?

Получить ответы на эти вопросы Вам помогут материалы по межличностным отношениям, которые регулярно печатаются в ньюслеттере «Идеи для шефа». Они, в первую очередь, адресованы руководителям, которые стремятся добиться большего расположения к себе в деловой и частной жизни.

Легко и быстро читаемые, написанные увлекательно, доступно и лаконично, материалы печатаются в «Идеях для шефа» только в том случае, если они удовлетворяют главному условию: эти идеи Вы можете немедленно применить на практике.

ВЫ ПОЛУЧИТЕ ВСЕ ФАКТЫ, КОТОРЫЕ ВАМ НЕОБХОДИМЫ, И НИ ОДНИМ СЛОВОМ БОЛЬШЕ!

Подписка на ньюслеттер «Идеи для шефа» осуществляется в течение всего года через редакцию.
Тел.: (095)166-22-81, 164-67-40.

Бизнес-практикум

маркетинг менеджмент

АО "Интерэксперт" совместно с германским партнером — издательским концерном "Moderne Industrie AG" продолжают выпускать ежемесячный восьмиполосный ньюслеттер "Бизнес-практикум: маркетинг и менеджмент".

Став нашими подписчиками,вы обретете верного помощника и доброго советчика в сложном мире бизнеса. Все, с чем ежедневно сталкивается каждый предприниматель, любой хозяйственный руководитель, все, над чем они размышляют, оценивают, взвешивают, принимая решения, вы найдете в "Бизнес-практикуме".

Умудренные опытом практики и оснащенные научными знаниями специалисты в доходчивой, сжатой и конкретной форме убедительно рассказывают, как надо действовать в сложных ситуациях деловой жизни и как добиться успеха.

Изучение потребительского спроса и стратегия маркетинга, гибкая ценовая политика и управление прибылями, организация работы службы сбыта и обслуживания клиентов, реклама и победа в конкурентной борьбе, ведение переговоров и деловой переписки, продажи по телефону и выбор партнеров, работа с персоналом и кадровая политика — вот далеко не полный перечень вопросов, ответы на которые вы найдете на страницах "Бизнес-практикума".

За три с лишним года нашего присутствия на российском рынке информационных услуг число подписчиков увеличилось в несколько раз.

Присоединяйтесь к нам!

Мы гарантируем получение годового комплекта вне зависимости от времени оформления подписки.

Подписка на ньюслеттер "Бизнес-практикум" осуществляется в течение всего года через редакцию.
Тел.: (095) 166-22-81, 164 67-40.



В 1995 г. АО "Интерэксперт" выпустит следующие книги:

В.Беренс, П.М.Хавранек. "РУКОВОДСТВО ПО ПОДГОТОВКЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ". (Пер. с англ.). 343 с.

•

Петер Фишер. "НОВИЧОК В КРЕСЛЕ ШЕФА". (Пер. с нем.). 192 с.

•

Ханс-Петер Циммерманн. "К БОЛЬШОМУ УСПЕХУ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ" (Пер. с нем.). 210 с.

•

АРОМАТЕРАПИЯ. ЦВЕТОЧНЫЕ НАСТОИ. ЦВЕТОМЕДИТАЦИЯ. (Пер. с нем.). 368 с.

По вопросам закупок обращаться к издателю
Тел.: (095) 166-22-81, 164-67-40.
Факс: (095) 166-11-27.