Основные направления организации и развития туристической фирмы на примере ООО "Карланж"

Введение

Сейчас, когда на туристическом рынке Москвы существует более 700 крупных туристических фирм, существенно усилилась борьба за клиентов. Поэтому конкурентное преимущество получают те туристические фирмы, которые эффективнее используют внутренние ресурсы.[22]

Выбор темы данной дипломной работы связан с возрастающей ролью планирования развития компании, одним из этапов которого является определение основных направлений организации и развития.

Функция организации является важной функцией управления. Она заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.[20]

Организационные структуры управления туристическими фирмами отличаются большим разнообразием и зависят от многих факторов. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры фирм (средняя, мелкая, крупная), профиль фирмы (специализация на одном конкретном направлении или нескольких направлений),и пр.

Если говорить об организации как о функции в туризме, то сюда можно отнести построение организационных структур, распределение функциональных и должностных обязанностей, а так же организацию самой деятельности.

В последнее время в ООО «Карланж» отмечается проблема высокой текучести кадров и падения темпов роста. Поэтому вопросы выбора направлений совершенствования организационной структуры являются актуальными для владельца фирмы, что и предопределило выбор темы данной дипломной работы.

Цель дипломной работы - определить основные направления организации и развития туристической фирмы на примере ООО "Карланж".

Задачи:

1. Рассмотреть основные подходы к теории организационного развития.

2. Охарактеризовать основные направления менеджмента: стратегический, кадровый, маркетинг-менеджмент.

3. Рассмотреть организацию работы туристической фирмы на примере ООО "Карланж".

4. Проанализировать сильные и слабые стороны, угрозы и возможности организационного развития ООО "Карланж".

5. Выработать рекомендации по развитию и совершенствованию деятельности турфирмы «Карланж» в сфере маркетинга, ценовой стратегии, управления персоналом.

Анализ проводится по всем основным подсистемам управления: стратегического развития, маркетинга, управления персоналом и мотивации персонала, информационного обеспечения фирмы.

Объектом для проведения исследования является общество с ограниченной ответственностью «Карланж».

Предметом исследования является способы повышения эффективности управления турфирмы «Карланж».

Используемые методики: анкетирование, тестирование, интервьюирование, анализ и структурирование информации из открытых источников (СМИ, Интернет), а также наблюдение.

1 ….

Понятие и принципы построения организационных структур

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационной структурой управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. [21]

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структурой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структурой управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней. [1],[2]

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые - суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации. [14]

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру управления.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.[18]

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.[15]

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.[18]

Соответствие структуры управления предприятия современным требованиям эффективного управления

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства. [5]

Для построения рациональной структуры управления необходимо чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми условиями хозяйствования.

Одно из них - ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением. Ясность не следует путать с простотой. Простым структурам может не хватать ясности. И наоборот, очень сложные структуры могут быть очень ясными. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, впустую расходует время, раздражает работников и задерживает решения.

Тесно связано с ясностью требование экономичности. Контроль, надзор и стимулирование должны требовать минимума усилий. Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и мотивации. Чтобы удерживать предприятие на ходу, минимально возможное количество людей (особенно высококвалифицированных и работоспособных людей) должно посвящать внимание и силы «управлению», «организации», «контролю», «коммуникации», «кадровым проблемам».[16]

Организационная структура, должна направлять внимание всех сотрудников не на усилия, а на результаты работы предприятия в целом. Работу руководителей нужно оценивать по экономическим результатам, а не по стандартам узко профессиональной компетентности или административного мастерства.

Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдорезультаты. Она не должна поощрять тенденцию навешивать не прибыльную продукцию на прибыльные производственные линии. Она не должна ориентировать людей на интенсификацию усилий (т. е. повышение затрат), а мастерство превращать в самоцель.

Организация должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу и общую задачу предприятия. Чтобы соотносить свои усилия с благом целого, каждый сотрудник должен понимать, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад.

Организация должна расцениваться также в соответствии с тем, облегчает она или затрудняет процесс принятия решений. Структура, подталкивающая решения вверх, вместо принятия их на максимально низком уровне, структура, оттягивающая критически важные решения, концентрирующая внимание на лишних или второстепенных проблемах - плохая структура.

Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению.

Организация должна быть способна сама производить лидеров завтрашнего дня. Обязательное условие для этого - минимум уровней управления. Способный человек, попадая на низовую управленческую работу, скажем, в двадцать пять лет, не должен тратить свою жизнь, поднимаясь со ступеньки на ступеньку. Иначе, когда он окажется на верху лестницы, у него уже не останется сил. Еще важнее опыт, который можно приобрести в организации. Структура должна помогать каждому сотруднику учиться и развиваться на любом занижаемом посту, она должна предусматривать непрерывное обучение.

Организационная структура должна поощрять внедрение на предприятие новых идей и готовности к новым видам деятельности.

Соблюдение вышеизложенных требований позволит создать гибкую, способную к быстрой перестройке организационную структуру, которая будет способствовать развитию системы управления на предприятии, повысит уровень ее организованности и создаст все условия для эффективного функционирования предприятия в целом.[4]

Структура, направления и виды менеджмента в туризме

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования;

распределение ответственности между руководителями;

выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;

организация информационных потоков;

выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.[10]

Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления.

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Как правило, все предприятия туризма имеют линейно-функциональный\* тип организационной структуры. Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий в туризме. Данный тип организационной структуры относится к большой группе иерархических структур управления.

Структура характеризуется устойчивыми иерархическими отношениями соподчинения персонала. Сущность такого типа структуры заключается в том, что руководство предприятием обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами, и характеризуется объединением отдельных подразделений в комплексные службы. В условиях глобализации гостиничного бизнеса получают развитие дивизиональные структуры управления, также относящиеся к иерархическому типу.

В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (продуктовая структура управления) или на пространственное единство (региональная структура управления).

Обычно дивизиональная структуризация проводится по одному из критериев:

— по выпускаемой продукции — продуктовая специализация;

— по ориентации на определенные группы потребителей — потребительская специализация;

— по обслуживаемым территориям —региональная специализация, В гостиничном и частично в туристском бизнесе принята региональ-

ная специализация.

В туризме в зависимости от характера предприятия, будь то туристская фирма, малая гостиница или крупная гостиничная цепь, ресторан и пр., существуют определенные виды менеджмента.

1. Функциональный менеджмент туризма — комплексные повседневные процессы управления, обеспечивающие постоянное функционирование предприятия по трем основным направлениям:

а) структура и организация деятельности туристского предприятия;

б) мотивация и распределение обязанностей работников;

в) контроль и оценка исполнения.

2. Типологический менеджмент туризма, который подразделяется так:

— менеджмент гостеприимства — системная часть менеджмента туризма, обеспечивающая целостность процесса обслуживания туристов;

— менеджмент туроперейтинга — управление деятельностью туроператоров в туристском бизнесе и отношениями туроператоров;

— тур-менеджмент;

-—менеджмент блюд и напитков;

— менеджмент круизов;

— менеджмент путешествий; — экскурсионный менеджмент.

В настоящее время на туристских предприятиях (в турфирмах, гостиницах и др.) сформировались определенные виды менеджмента, общие для любых организационных форм туристских предприятий. На небольших предприятиях менеджеры часто совмещают те или иные функции. Может наблюдаться объединение направлений.

Нужно выделить следующие направления менеджмента.

1 .Кадровый менеджмент (менеджмент человеческих ресурсов). Это направление менеджмента имеет большое значение в туризме, так как от правильного подбора персонала во многом зависит успех деятельности турфирмы или гостиницы. Прием на работу с учетом профессиональных и психологических данных претендентов, повышение квалификации, увольнение — все это работа менеджера по кадрам (персоналу).

В гостинице в обязанности такого менеджера входит проверка внешнего вида сотрудников, особенно тех, кто работает с клиентами.

2. Административный (организационный) менеджмент. Это направление менеджмента включает в себя организацию всей управленческой деятельности туристского предприятия.

3. Финансовый менеджмент (менеджмент финансовых ресурсов) В последние годы это направление менеджмента приобретает все большее значение: практически во всех гостиничных цепях мира или крупных туристских компаниях существует должность финансового менеджера.

В его обязанности входит отслеживание денежных потоков и принятие в отношении них рациональных решений, т.е. решений о вложении свободных денежных средств.

4. Маркетинг-менеджмент. Сегодня в каждой турфирме или гостинице существует отдел маркетинга. Управление процессом маркетинга и возлагается на менеджера, занимающегося этим направлением. В его функции входит анализ рынка, разработка предложений по созданию или совершенствованию турпродукта либо гостиничной услуги, по формированию ценовой политики, а также по продвижению продукта, например разработка рекламных акций.

5. PR-менеджмент. Это направление на некоторых предприятиях туризма является частью маркетинговой деятельности. Крупные же предприятия, например гостиничные цепи, имеют специальные подразделения, занимающиеся PR.

Менеджеры по PR организуют презентации, участие в выставках, пресс-конференции, а также подготавливают материалы для прессы. В PR

5 существуют два основных правила:

1) общественное мнение в отношении своего предприятия следует формировать самим, то, какое нужно, не дожидаясь, пока его сформируют другие;

2) хорошее общественное мнение трудно и долго формируется, но потерять его можно очень быстро.

Таким образом, PR в туризме — самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддерэюанию коммуникаций между туристским предприятием и общественностью.

6. Транспортный менеджмент. Во многих отелях мира существует свой транспорт для трансфера туристов, например, многие турфирмы имеют свой автобусный парк. Так, израильская фирма «Метрополитен» первой в Израиле освоила новую форму обслуживания туристов. Мини-автобусы или легковые автомашины собирают туристов на экскурсии из отелей всех городов страны и привозят их в определенное место, например в Тель-Авиве, а затем туристы рассаживаются в большие комфортабельные автобусы вместимостью 50 человек каждый, и отправляются на экскурсию с гидом. После экскурсии их привозят на то же место, откуда забрали, и далее развозят по городам и гостиницам снова на маленьких автобусах или автомашинах. Автобусы могут сдаваться и напрокат.

7. Инновационный менеджмент. Внедрение современных компьютерных и информационных технологий, а также других инноваций в производственный процесс делает работу туристского предприятия более эффективной. Примером инноваций в гостиничном бизнесе может служить, например, предложение клиентам четырех- и пятизвездочных отелей самим решать вопрос о том, менять белье каждый день или нет. Проходит это под лозунгом защиты окружающей среды, борьбы за экологию и вместе с тем можно рассматривать как желание отеля сэкономить на моющих средствах и воде, что актуально для большинства европейских стран.

8. Инвестиционный менеджмент. Это направление тесно связано с финансовым менеджментом и может рассматриваться как его составная часть. Речь идет о принятии решений относительно инвестиций.

9. Стратегический менеджмент. Этим направлением должно заниматься руководство туристского предприятия. Важны три составляющие стратегического менеджмента: анализ существующего положения дел, разработка и выбор альтернативы, мероприятия по реализации этой альтернативы. Сегодня для туристского предприятия весьма затруднительна разработка стратегии на долгосрочную перспективу. Связано это прежде всего с обстановкой в мире, угрозой войн и террористических актов, а также с вероятностью экологических катастроф и стихийных бедствий.

10. Quality-менеджмент (управление качеством). В последние годы это направление получает все большее распространение, в том числе в гостиничном бизнесе. Речь идет не только о качестве пищи в ресторане при

гостинице, но и о качестве обслуживания в целом, о качестве взаимоотношений в коллективе или с клиентами и т.д.

11. Производственный менеджмент. Имеется в виду весь производственный процесс на предприятии и отладка технологий.

12. Информационный менеджмент. Это направление стало в последнее время очень популярным. Без современных информационных технологий сегодня немыслима деятельность ни гостиницы, ни ресторана, ни туристской фирмы. Бронирование мест в гостиницах, заказ столиков в ресторане, выбор маршрута — все это объекты управления информационного менеджмента. Организация бухгалтерского учета, аналитические программы финансово-хозяйственной деятельности, использование финансовых инструментов — тоже информационный менеджмент. На современных предприятиях туризма обычно строят систему информационного менеджмента, объединяющую все службы предприятия.

13. Knowledge-менеджмент (управление знаниями). Данное направление появилось несколько лет назад, когда многие предприятия за рубежом стали осознавать важность сохранения опыта тех, кто по каким-то причинам покинул предприятие. Важно также не дублировать разработку того или иного проекта, а воспользоваться уже существующими знаниями. То есть речь идет о формировании мощной базы данных для конкретного предприятия, охватывающей все направления его деятельности.

14. Коммуникативный менеджмент. Это направление может рассматриваться как деятельность по установлению коммуникаций между подразделениями предприятия, а также между обслуживающим персоналом и клиентами или гостями. В турбизнесе коммуникации играют огромную роль, поскольку от успешных коммуникаций зависит успех того или иного мероприятия, установление контактов.

15. Анимационный менеджмент. В туристском и гостиничном бизнесе анимационный менеджмент занимает достойное место. Кстати, теперь такой менеджмент существует и на промышленных предприятиях. Речь идет об управлении развлекательными программами и работниками-аниматорами в клубных или 4- и 5-звездочных отелях.

16. Международный менеджмент. Это направление актуально, если турфирма занимается приемом иностранных туристов или отправляет туристов из своей страны за рубеж. Важно знать культурные и этнографические особенности, законодательство тех стран, с которыми турфирма или гостиница работает или будет работать.

17. Менеджмент недвижимости. Очень важное направление, которое сегодня, в условиях глобализации гостиничного и туристского бизнеса, получает все большее распространение. В гостиничных цепях появилась новая должность — менеджер по недвижимости, который принимает решения или вносит на обсуждение руководства предложения по продаже или покупке недвижимости.

18. Менеджмент безопасности. Это направление весьма важно в сегодняшней деятельности туристского предприятия. Различают два направления в менеджменте безопасности: секьюрити и информационное. Для гостиницы важно грамотно организовать службу секьюрити, чтобы клиенты могли себя чувствовать спокойно. Особенно это важно в отелях высокого класса, где останавливаются VIP-персоны. Вместе с тем информационная безопасность — залог успешной деятельности туристского предприятия на рынке. Однако иногда используются нечестные методы конкурентной борьбы и сбора информации о конкуренте, что может повлечь за собой даже его разорение. В последние годы заговорили о симметричности информации, т.е. о том, что различные субъекты рынка должны иметь право равного доступа к информации, например о курсе стоимости акций предприятий.

19. Мотивационный менеджмент. Речь идет об управлении на предприятиях туризма, построенном на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий для заинтересованности в результате и стремления к его достижению.

20. Координационный менеджмент. Необходима координация деятельности всех служб предприятия индустрии туризма. Так, банкетная служба напрямую связана с рестораном. Тот в свою очередь — со службой снабжения. В больших отелях остро стоит проблема координации действий всех сотрудников, участвующих в мероприятии. Некоторые функции не могут быть возложены на одного топ-менеджера.

21. Менеджмент продаж. Речь идет, например, о продаже номеров, гостиничных услуг, основных и дополнительных, а также мест в торговом зале гостиничного ресторана. В функции менеджера по продажам турфирмы, естественно, входят продажи туров.

22. Правовой менеджмент. Очень важное направление в менеджменте как гостиницы и ресторана, так и турфирмы. Специалисты службы правового менеджмента занимаются составлением договоров, разрешением юридических споров, т.е. всеми правоотношениями, возникающими в ходе деятельности гостиницы или турфирмы.

23. Экологический менеджмент. Чрезвычайно важное направление в менеджменте гостиницы. Специалисты по экологическому менеджменту разрабатывают экологические программы. За рубежом экологии уделяется большое внимание: устанавливаются специальные механизмы по очистке сточных вод, утилизации отходов, сокращается количество стираемого белья (сейчас это очень популярно). Как мы уже говорили, практически во всех отелях Испании и Германии, даже в 4- и 5-звездочных, в ванных висят объявления, в которых высказывается просьба клиентам сообщать о том, с какой периодичностью они хотят менять постельное белье.

24. Риск-менеджмент. В условиях нестабильности внешней среды, в которой работают предприятия индустрии туризма, вопросы управления рисками, безусловно, становятся важными. Кроме того, существует риск вложения капиталов, партнерский риск и т.д. Предвидеть риск сложно, но сделать все возможное для снижения его последствий менеджер в туризме обязан.

25. Антикризисный менеджмент. Существуют два основных направления в антикризисном менеджменте: проведение мероприятий по недопущению кризиса и мероприятий по выходу из кризиса. Хотя во втором случае, наверное, целесообразно говорить о кризисном менеджменте. Мерами по недопущению кризиса могут быть слияние компаний, покупка или, наоборот, продажа гостиничными цепями новых объектов, смена туристских направлений. Например, многие фирмы, занимающиеся поездками в Израиль (да и некоторые израильские фирмы), меняют туристские направления, ориентируясь на ЮАР, Европу и др.

26. Yeld-менеджмент. Управление доходами. В последние годы выделилось в особое направление. В гостиницах появилась должность Yeld-менеджера.

II. Анализ организации управления турфирмой

2.1 Область деятельности фирмы

Предприятие, которое будет рассматриваться в данной работе и на основании деятельности, которой будет проводиться дальнейший анализ, является туристическая фирма «Карланж». Данная фирма является одной из новых тур фирм города Москвы.

Туристическая фирма "Карланж" была основана 22 февраля 2003 года. Фирма сотрудничает с ведущими российскими туристическими организациями в различных регионах России и ближнего зарубежья. В 2004 году фирма впервые выступила в качестве тур оператора в летней программе «В Испанию с нами». В 2005 году впервые были предложены собственные туристические программы по Московской области, затем была разработана программа путешествий по Сибири, получившие признание московских, иногородних и иностранных туристов - приключенческий автомобильный тур по северу Омской области "Таежное ралли" и сплав на байдарках под названием "Тайны таежной реки". В этом же году фирма награждена дипломом Международного выставочного центра «InterSib» за профессиональную работу. Огромную популярность завоевали круизы по реке Иртыш на крупнейшем омском теплоходе туристического класса "Римский-Корсаков". Помимо организации внутренних туров, "Карланж" активно работает в сфере приема в России иностранных граждан, предоставляя полный комплекс туристических услуг. Фирма осуществляет обслуживание, как туристических групп, так и индивидуальных туристов, иностранных граждан. прибывающих , как с деловыми, так и с частными целями.

На сегодняшний день штат сотрудников фирмы составляет 21 человек. Налажены контакты со всеми ведущими гостиницами города, а также крупнейшими санаториями Московской области. В офисе фирмы организована продажа авиабилетов во все направления на рейсы российских и иностранных авиакомпаний.

Политика работы фирмы направлена на качественное и достойное оказание туристических услуг.

Фирма расположена в г. Москвы на улице Народная, д. 13 с большой доступностью для населения.

Конечная цель любого предприятия - обеспечение наибольшей экономической эффективностью деятельность предприятия.

Главной задачей ООО «Карланж» является удовлетворение потребностей населения в туристических услугах, обеспечение качественных и надежных услуг туристам. Компания должна строго соблюдать выполнение договорных обязательств по туристическому обслуживанию населения, реализовывать необходимые мероприятия, направленные на информирование населения.

2.2 Анализ структуры управления ООО «Карланж»

Целью выполнения данного пункта явилось проведение детального анализа организационной структуры и функциональных обязанностей подразделений.

В настоящем разделе дана оценка соответствия существующей организационно-функциональной структуры целям и задачам, стоящим перед предприятием, а также методическим нормам организационного строительства.

Компанию возглавляет генеральный директор. Он организует работу всего коллектива, несет полную ответственность за состояние компании и ее деятельность.

Генеральному директору подчиняется Гл.бухгалтер и Управляющий директор, Гл.бухгалтеру подчиняется бугалтер, управляющему – юрист, специалист визовой поддержки и управляющий по работе с клиентами, ему в свою очередь – менеджеры, секретарь, курьер

Генеральный директор

Управляющий директор

Главный бухгалтер

Бухгалтер

Управляющий отдела по работе с клиентами

Специалист визовой поддержки

Юрист

Курьер

Секретарь

Главный менеджер

…

Менеджер

…

Менеджер

…

Менеджер

Менеджер

Рис.1Структура управления ООО «Карланж»

Существующая структура управления предприятием не отвечает текущим целям и задачам фирмы и является существенным тормозом дальнейшего развития предприятия. Поскольку система управления ООО «Карланж» не является результатом целенаправленного выстраивания в ответ на изменения внешней среды, то несовершенство системы управления в целом определило наличие проблем в ключевых областях деятельности. В фирме не выполняется ряд жизненно важных функций, следствием чего стала текущая ситуация с высокой текучестью персонала и отсутствием роста клиентской базы т.д.

Организационная структура управления представляет собой отражение существующей на предприятии системы подчиненности (подотчетности), делегирования обязанностей и ответственности, распределения зон ответственности, порядка коммуникаций и передачи информации, системы принятия решений. Не являясь определяющим фактором системы управления, организационная структура вместе с тем оказывает значительное влияние на успешность функционирования этой системы, отражаясь на скорости принятия решений, ответственности сотрудников, подотчетности сотрудников, возможности контроля их деятельности.

Существующая оргструктура анализировалась на основе фактически сложившегося разделения полномочий и ответственности, что имеет расхождение с зафиксированным в должностных инструкциях распределением. Поэтому при анализе оргструктуры во внимание принимались мнения руководящих работников о подотчетных им подразделениях, сотрудниках и службах, данные анкетирования, личные наблюдения.

При анализе оргструктуры ООО «Карланж» был принят во внимание тот факт, что эффективные структуры управления должны удовлетворять следующим критериям:

У подразделения или человека может быть только один непосредственный начальник;

В прямом подчинении должно находиться не больше 7+/-2 человек - Принцип нормы управляемости;

Каждый сотрудник должен иметь определенные функциональные обязанности;

Делегируя обязанности необходимо делегировать ответственность за их выполнение, контроль не делегируется;

При делегировании обязанностей, необходимо обеспечивать подразделение достаточными ресурсами и полномочиями;

Объединение работников в подразделения должно осуществляться на основе какого-либо принципа группировки (единство выполняемой функции, единство бизнес-процесса, единство клиента и др.);

Каждая функция должна выполняться полностью в рамках одного подразделения;

Результат выполнения функции или операции должен быть измерим и выражаться в конкретных показателях;

Анализ существующей структуры проводился по трем направлениям:

Формальное наличие подразделений, отвечающих за выполнение той или иной функции управления;

Выполнение существующими подразделениями функций управления, требующихся для успешной работы предприятия;

Существующие информационные и коммуникационные связи между подразделениями, включая подотчетность.

В результате анализа было выявлено:

На предприятии полностью не выполняется ряд функций: оперативное и стратегическое маркетинговое планирование, комплексное исследование, сбор и анализ внутренней и внешней маркетинговой информации, финансовое планирование.

Ряд функций выполняется не в полном объеме: кадровая работа; привлечение клиентов,

Отсутствие четкого разделения по уровням иерархии;

Размытость ряда функций между подразделениями, нечеткие границы между функциями подразделений;

Отсутствие системы контроля.

В результате предприятие имеет недостаточную управляемость:

Указания руководства не исполняются;

Руководство не располагает полной и достоверной информацией о деятельности предприятия;

Неподотчетность сотрудников и подразделений стимулирует неисполнение или частичное исполнение должностных обязанностей;

Решения принимаются бессистемно и являются запоздалой реакцией на существующую ситуацию.

Таким образом, существующая организационная структура управления не позволяет эффективно управлять предприятием.

Анализ существующей системы мотивации производился на основе результатов анкетирования (тест Герчикова)

Вследствие некорректной мотивации сотрудников, были введены собственные или позаимствованные у кого-либо критерии оценки работы специалистов. Многие из этих критериев не только мотивируют менеджеров на различные злоупотребления, но и, используемые как ориентиры в управлении, могут нанести серьезный вред деятельности самой фирмы.

Например:

«У каждого менеджера должна постоянно расти запись клиентов». Измерять эффективность работы фирмы длиной очереди не совсем корректно. Запись на месяц вперед отнюдь не гарантирует 100%-ю загрузку в течение всего месяца. При большой записи вперед фирма рискует потерять немало потенциальных клиентов. Нередко большая очередь свидетельствует о неэффективной организации назначения времени клиентам или искусственном растягивании во времени консультирования. При этом скорость поступления денежных средств в компанию значительно снижается.

По результатам тестирования (см. Приложение №1), можно сделать следующие выводы:

Учитывая превалирующие типы мотивации - «потребительские» (по результатам основным типом мотивации является инструментальный, большой процент люмпенизированного типа: у работников нет желания прилагать усилия к изменению существующей ситуации на предприятии) и анализ полной структуры мотивации, можно сделать некоторые выводы:

У большинства работников нет желания самосовершенствоваться, повышать уровень совей квалификации (практически во всех случая профессиональный тип мотивации низок, за исключением работников мужского пола).

При этом все работники оценивают себя как высоких профессионалов, предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. Но они любят заработанные собственным трудом, на основе согласованных правил, деньги. Зная это, можно утверждать, что лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой мотивации влияет четкая шкала и система стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека.

Также можно отметить, что в организации, возможно, существует сильное влияние негласного лидера, который поднимает у сотрудников лояльность к компании (вероятно, лояльность к компании высока из-за того, что персона, к которой лояльны сотрудники работает именно в этой компании). Вероятно, именно негласный лидер "поднимает" бунт в компании, смысл бунта можно выразить в двух словах: " я хороший и ценный сотрудник, и хочу получать честно и заработанные деньги, но никто меня оценить не может. Я не ищу другую работу потому, что боюсь, я нигде не нужен, кроме как в этой компании". Очевидно, что влияние негласного лидера следует исключить.

Работа компании "держится" на специалистах, у них наиболее высокий уровень профессионального типа мотивации и инструментального типа. Очевидно, что это "ядро" компании. Их уровень заработной платы должен быть четко прописан, должны быть четкие критерии и шкалы. Они стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении. Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу. Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники вместо денег будут признательны за то, что руководство прилюдно их оценивает как лучших. Им также нужно давать свободу в оперативной деятельности.

Менеджеры call-центра, наоборот, чувствуют свою ненужность компании, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Руководству стоит проявить заботу о работниках, возможно, применить некие материальные методы стимулирования и при этом, более жестко контролировать процесс выполнения задач ассистентами.

Для руководителей, принявших участие в исследовании, доминирующим является патриотический тип мотивации, т.е. они исключительно лояльны к организации, очень часто цементируют корпоративную культуру организации. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы. Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех, а также общественное признание их заслуг. Т.к. потребителем данной работы предполагается руководитель, рекомендации по мотивированию руководителя оставим вне рамок этой работы.

2.3 Анализ работы персонала

Целью управления персоналом является достижение заданного уровня эффективности деятельности персонала при условии минимизации затрат.

Распределение функций по управлению персоналом:

Поиск, подбор и найм персонала: Управляющий (поиск и найм персонала осуществляется, преимущественно, на основании личных связей и знакомств)

Прогноз потребности в кадрах не производится

Создание эффективной системы мотивации сотрудников: высшее руководство (в фирме разработана и действует система материального стимулирования персонала в виде системы премий и бонусов по результатам работы, однако сам владелец компании считает подобную систему неэффективной)

Планирование карьеры сотрудников, ротация и продвижение кадров: карьерное планирование не производится, перемещение кадров происходит по результатам увольнения сотрудников

Мероприятия по обучению: главный менеджер (несистематически)

Выявление социальной напряженности в коллективе, управление конфликтами: Работа по улаживанию трудовых споров и конфликтов не ведется, обследования психологического климата в фирме не осуществляется

В настоящее время большинство кадровых функций в фирме не выполняются.

Отдел кадров в организационной структуре фирмы отсутствует. Это объясняется тем, что до настоящего времени предприятие не ощущала потребности в профессиональной реализации функций по управлению персоналом, так как находилась на начальном этапе своего развития.

Работа с персоналом минимизирована и заключается в разработке и корректировке системы мотивации, расчете заработной платы, подборе персонала. Кадровое делопроизводство и юридическое оформление трудовых отношений не осуществляется.

В компании очевидна проблема с персоналом: высокая текучесть кадров. Проблема, которую в данном случае видит руководство: плохая мотивация персонала. Существует еще одна проблема: слабая регламентация работы персонала, отсюда – незнание некоторыми сотрудниками своих должностных инструкций, дублирование функций различными, различная загрузка персонала.

В настоящий момент регламентных документов, регулирующих работу персонала фирмы, является типовой трудовой договор, в котором описываются должностные инструкции сотрудников (формально). Следует разработать «Положение о структурном подразделении» - основной нормативный документ, регламентирующий назначение и место подразделения на предприятии, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение о структурном подразделении позволяет официально закрепить рациональное распределение функций между подразделениями. В противном случае, может возникнуть ситуация, когда некоторые функции дублируются, а некоторые «провисают», так как никто не отвечает за их выполнение.

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Должностные инструкции должны разрабатываться по каждой должности в соответствии со штатным расписанием. Должностные инструкции позволяют распределить должностные обязанности между работниками, четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами.

Опираясь на результаты интервью и анкетирования, можно сделать вывод, что Компания уже столкнулась с перечисленными выше сложностями. 26% опрошенных считают необходимым документально закрепить свои обязанности, права и ответственность, 15% сотрудников считают, что им приходится слишком часто выполнять поручения, не входящие в круг их непосредственных обязанностей.

2.4 Анализ стратегий фирмы

ООО «Карланж» является достаточно молодой компанией, т.к. существует на рынке около 3 лет. Типичным для молодых компаний является отсутствие в организационной структуре подразделения, основной задачей которого является разработка и оценка стратегии развития Компании. Как правило, в небольших по численности, а также относительно недавно созданных компаниях функции стратегического развития выполняют владельцы компании. Такая ситуация характерна и для ООО «Карланж». К стратегически важным решениям для туристической фирмы относятся следующие виды решений:

Решения о выходе на новые сегменты рынка.

Решения об открытии нескольких офисов.

3. Решения об используемых каналах привлечения клиентов, методах продвижения, ценовой политике и прочие вопросы, находящие отражение в плане маркетинга.

В настоящее время все эти решения принимаются владельцем (генеральным директором) компании.

В ходе интервью и анкетирования руководители «Карланж» единогласно высказали следующие пожелания относительно стратегических целей деятельности Компании:

Область деятельности: предоставление туристических услуг взрослому и детскому населению

Приоритетом деятельности является предоставление качественных услуг

Фирма должна стремиться к стабильному положению на рынке за счет выявления и продвижения конкурентных преимуществ

Механизмы достижения целей

В ходе интервью и анкетирования руководители ООО «Карланж» единогласно высказали мнение, что для успешного достижения стратегических целей фирма должна ориентироваться на:

обладание высококвалифицированными, мотивированными и лояльными руководителями и персоналом (на лучших профессионалов в своей области);

технологичность всех видов деятельности, оптимальные и регламентированные бизнес-процессы;

полноценное информационное обеспечение деятельности.

Ключевые факторы успеха

При опросе руководителей Компании были выделены следующие ключевые факторы успеха (факторы ранжированы по убыванию значимости):

1. Высокая мотивация персонала на достижение результата, поставленных задач

2. Использование современных технологий.

Хорошая репутация фирмы среди клиентов

Качество предлагаемых услуг.

Высокая квалификация персонала.

Развитые технологии сбора и анализа информации о рынке.

Отлаженная работа системы управления.

Наличие полной информации по рынку.

Наличие финансовых ресурсов для решения новых задач.

Четкий финансовый учет доходов и расходов.

Высокая квалификация управленческого персонала.

Современные технологии и производственные мощности.

Следует отметить, что руководители подразделений считают ключевыми факторы, связанные с мотивацией персонала и репутации, однако именно в этих областях собственник компании видит основную проблему. Это может говорить о том, что мнение владельца (генерального директора) тиражируется сотрудниками – руководителями подразделений. Вероятно, это связано с недоверием к личности, проводившей опроса и боязнью озвучить собственное мнение. Можно сделать предположение, что стиль руководства авторитарный.

Исходя из анализа рынка, ООО «Карлан» можно отнести к фирмам 4 типа (мощность от 3 до 7 установок). Такие фирмы вынуждены ориентироваться почти исключительно на частную клиентуру. Привлечь и удержать её эти фирмы могут только за счет наличия в штате высококвалифицированных работников. Генеральный директор понимает ценность персонала и основное внимание уделяет мотивации сотрудников.

2.5 Анализ службы маркетинга

Для ознакомления с организационной структурой службы маркетинга данная фирма не является наилучшей для рассмотрения, так как руководство фирмы не может позволить создать целый маркетинговый отдел, поэтому маркетингом в фирме занимается один сотрудник. Он отвечает за размещение рекламных обращений на телевидение, в газетах, а так же в Internet.

Как следствие от отсутствия эффективности маркетинговой деятельности: предприятие работает по наработанной за несколько лет схеме, не изучая рынок, не приспосабливаясь к изменению рыночной среды, не отслеживая меняющиеся потребности потребителей. И , хотя, на сегодняшний момент это считается на руководящем уровне ненужным, скорее всего в ближайшее время фирма не сможет конкурировать с более осведомленными в маркетинговом плане агентствами и рекламными организациями.

Данная стратегия поведения руководства наверняка является не оправданной, либо влияет недооценка самого понятия маркетинга, так как, на мой взгляд, служба маркетинга должна состоять как минимум из нескольких представителей для более детальной проработки, анализа и иных маркетинговых исследований.

Однако хочется заметить, что, компания могла продвинуться вперед намного дальше. На данный момент преимущество легко потерять, поскольку, по моему мнению, очевидна проблема внутреннего менеджмента на ООО «КАРЛАНЖ». Работающие в группе «КАРЛАНЖ» менеджеры имеют с руководителями разные цели и зачастую плохо понимают друг друга и в профессиональном и в принципиальном плане. Я думаю, это связано с тем, что и у тех и у других разные задачи. Менеджеры рекламной группы заинтересованы только в получении процентов от продажи тура, и зачастую не заботятся об организации работы, связи с клиентом; а специалисты «вышестоящие» требуют предоставления грамотно обозначенной заявки и четко определенных запросов клиента, что менеджеры часто упускают из виду.

Очевидными недостатками являются

- отсутствие анализа клиентской базы

- отсутствие информации о положении фирмы на рынке.

Но возможен и другой вариант, построения простейшей структуры службы маркетинга на данной фирме, а именно большой опыт данного человека занимающегося вопросами маркетинга, неразвитость других тур фирм и подобные факторы, которые не принуждают руководство фирмы создавать мощную структуру данного направления.

2.6 Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Ключевые факторы успеха (неудачи) продуктов предприятия на рынке.

Сильные стороны:

- высококлассные специалисты

- качественное оборудование

- возможность прямого выхода на западный рынок

- в отличие от других агентств – частично выступает в роли оператора

- профессиональное качество предлагаемых услуг

- одна из немногих компаний, специализирующаяся на таких оздоровительных районах, как Теберда, Архыз.

Слабые стороны:

- маленькая зарплата

- проблема внутреннего менеджмента

- отсутствие планирования

- отсутствие маркетинга

- текучесть кадров.

Угрозы:

- при дальнейшей пассивности руководства и отсутствия планирования и маркетинговой ориентации возможна потеря преимущества.

- потеря высококлассных специалистов из-за внутренних проблем фирмы.

Возможности:

- профессиональное приемущество перед конкурентами

- разработка новых маршрутов.

III. Совершенствование работы туристической фирмы

3.1 Организация маркетинговых коммуникаций

В современных условиях уже недостаточно изготовить хороший продукт, установить на него цену и доставить на рынок. Фирме «Карланж», которая хочет достичь большего, чем случайная продажа, рекомендуется развивать программу коммуникативности - информации потенциальных покупателей о своих товарах и стимулирования сбыта.

Фирме через различные рекламные проспекты необходимо организовать рекламные объявления, а также привлечь работников газет, журналов, теле- и радиокомпаний для популяризации своей деятельности через средства массовой информации. Большинство фирм признают необходимость такой работы и постоянно увеличивают средства вкладываемые в стимулирование сбыта. Для них вопрос состоит не в том, стоит ли стимулировать сбыт, а в том, сколько в это следует вкладывать средств и каким образом.

На рассмотрение «Карланж», предлагается схема разработки плана маркетинговых коммуникаций, состоящих из девяти этапов. Все его этапы могут быть использованы для стимулирования сбыта или рекламы.

Первый этап: определение возможных затруднений и благоприятных возможностей.

Анализ будущих проблем и благоприятных возможностей непосредственно связан с проведением ситуационного анализа. На этом этапе может быть использован метод SWOT- анализа. Основное внимание здесь следует уделить факторам, влияющим на эффективность маркетинговых обращений. Однако они не в состоянии решить проблемы, связанные с ценой товара или его доступностью, поскольку могут лишь переориентировать восприятие потребителей.

Предположим, что маркетинговый план определяет высокую цену товара или ограниченность каналов его распределения в качестве слабых мест компании. В этом случае для оправдания высокой цены план маркетинговых коммуникаций должен быть нацелен на подчеркивание качества товара и его высокой реальной ценности, а ограниченность каналов распределения объясняется эксклюзивным характером подобной продукции.

Второй этап: определение целей.

Коммуникационные цели могут планироваться с использованием моделей иерархии результатов, которые будут служить основой для определения степени воздействия разрабатываемого плана на потребителей. Целью маркетинговых коммуникаций в «Карланж» являются:

Создание осведомленности;

Достижение понимания;

Обеспечение изменений в отношении к товару и в его

восприятии;

Достижение изменения в поведении потребителей;

Подкрепления предыдущих решений.

Некоторые инструменты маркетинговых коммуникаций могут оказаться более эффективными в достижении конкретных целей по сравнению с другими, что является важным фактором развития маркетинговых коммуникаций на четвертом этапе планирования.

Третий этап: выбор целевой аудитории.

Маркетинговое обращение, доставленное неправильно выбранной аудитории, заранее обречено на неудачу. При использовании маркетинговых коммуникациях целевые аудитории индефицируются для конкретных коммуникационных действий.

Для правильной индефекации целевых аудиторий специалистам по маркетинговым коммуникациям, необходимо ны иметь подробную информацию как о рынке, так и товаре, его производителе и продавцах, а также о том, кто и как будет использовать этот товар и кто сможет влиять на покупательские решения потребителей и их восприятие продукции фирмы.

Четвертый этап: выбор маркетинговых коммуникаций.

Необходимо определить маркетинговые коммуникации. Специальный опрос, проведенный в 2004 г., позволил выявить основные виды деятельности, осуществляемые с помощью маркетинговых коммуникаций на потребительском рынке ( на рис. 2 приведены результаты этого исследования, выраженные в процентных долях, осуществленных продаж).

Различные виды деятельности, используемые для достижения маркетинговых коммуникационных целей, образуют коммуникации. Состав коммуникаций должен подбираться индивидуально для разных сегментов рынка и разных рыночных ситуаций.

Пятый этап: выбор стратегии маркетинговых обращений.

Процесс определения информации, которую необходимо сообщить целевой аудитории, является трудным и чрезвычайно важным. Хотя разные целевые аудитории имеют различные потребности в маркетинговой информации, все используемые обращения должны быть согласованы с общим обращением компании, ее торговой марки или ее товара.



Рис 2. Расходы на маркетинговые коммуникации компании, действующих на потребительском рынке.

Шестой этап: выбор средств доставки маркетинговых обращений.

Разработка стратегии выбора средств доставки осуществляется совместно с разработкой стратегии обращений и с учетом возможностей бюджета маркетинговых коммуникаций.

Для успешного планирования системы доставки маркетинговых обращений процесс их выбора должен включать в себя строгий анализ достоинств и недостатков и использование специальной рейтинговой системы, показывающей, как и почему выбран тот или иной канал распространения рекламы.

Седьмой этап: определение бюджета.

Бюджет является одним из ключевых факторов, определяющих степень использования каждого элемента маркетинговых коммуникаций. После того как бюджет маркетиноовых коммуникаций оказывается сформулированным в общих чертах, начинается его распределение между отдельными инструментами маркетинговых коммуникаций и тд.

Восьмой этап: реализация стратегии.

Успех любой стратегии маркетинговых коммуникаций во многом зависит от ее правильного осуществления. Процесс реализации стратегии состоит из трех самостоятельных этапов. На первом этапе менеджер по маркетинговым коммуникациям должен принять конкретные решения по всем элементам плана – средствам рекламы, ее объемам, времени выпуска, и тд. Затем необходимо создать условия для воплощения всех принятых решений и назначить людей, ответственных за каждую задачу.

Успешная реализация выбранной стратегии требует координации усилий всех участвующих в ее осуществлении специалистов.

Девятый этап: оценка результатов.

После окончания этапа реализации управляющий службой маркетинговых коммуникаций должен выяснить, позволили ли предпринятые меры достичь поставленных целей. Для оценки результатов программы необходимо решение трех задач. Во-первых, менеджеры службы маркетинговых коммуникаций должны разработать критерии эффективности оцениваемой программы, что бы знать каких реальных результатов следует ожидать. Во-вторых, менеджеры обязаны отслеживать фактическое продвижение к поставленным целям. В-третьих, менеджеры должны сравнивать замеры полученных результатов с выбранными критериями, чтобы определить степень эффективности затраченных усилий.

После получения оценки эффективности реализованной стратегии разработчики плана маркетинговых коммуникаций получают возможность выявить его недостатки и предложить необходимые корректировки.

Для распространения маркетинговых обращений могут использоваться сотни различных видов коммуникаций. Этот процесс может осуществляться как с помощью заранее разработанной программы маркетинговых коммуникаций, так и посредством незапланированного использования элементов маркетинга и других способов установления контакта с потребителем. Для доставки потребителю запланированных обращений можно использовать следующие инструменты коммуникаций:

Реклама — любая оплаченная конкретным лицом форма коммуникаций, предназначенная для продвижения товаров, услуг или идей. Хотя некоторые виды рекламы (например, прямая почтовая рассылка) ориентированы на конкретного индивидуума, все же большинство рекламных посланий предназначены для больших групп населения, и распространяются такими средствами массовой информации, как радио, телевидение, газеты и журналы.

Цели: объявить о появлении новой услуги, информировать потенциальных клиентов о ее основных характеристиках, обеспечить высокую осведомленность.

Необходимо учесть все достоинства (достигает массовой аудитории, стимулирует широкомасштабный спрос) и недостатки (нередко оказывается навязчивой, требует больших затрат, может загрязнять информационную среду, она растрачивает большую часть своего воздействия из-за своей массовой направленности).

Хотя главная цель рекламы состоит в создании спроса, установить связь между конкретной рекламой и количеством продаж отдельного товара часто весьма затруднительно, если вообще возможно. Необходимо отметить, что предприятия с более высоким относительным показателем отношения расходов на рекламу к уровню продаж приносят более высокий доход на инвестиции; расходы на рекламу и доля рынка, принадлежащая компании, связаны между собой.

Кроме того, другие исследования показывают, что те предприятия, которые не сокращают расходы на рекламу во времена тяжелых экономических спадов, характеризуются самыми высокими темпами роста объемов продаж и чистого дохода. И наоборот, компании, которые сокращают свои рекламные бюджеты в период спадов, обладают самыми низкими приростами продаж и чистого дохода.

Для «Карланж» необходимо разработать рекламу, которая будет эффективной , она должна привлекать к себе внимание, быть запоминающейся и предоставлять людям убедительные сообщения. Кроме того она должна быть нацелена на аудиторию. Чтобы оценить эффективность рекламы, предприятия предлагается использовать такие исследовательские методы, как фокус-группы, исследования по вопросам имиджа и позиционирования, потребительские рейтинги и отслеживание рыночной ситуации, чтобы проверить влияние рекламы на объемы продаж.

Стимулирование сбыта — различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей.

Цель: подтолкнуть потребителей к немедленным действиям.

Достоинства: не только помогает возникновению немедленной реакции за счет создания дополнительных стимулов и реальной дополнительной ценности, но и повышает тонус потребителей, увеличивает вероятность повторных покупок, стимулирует поддержку посредников.

Недостатки: может усилить информационный хаос, породить ожидания снижения цен, подорвать долгосрочную приверженность потребителей.

Стратегии стимулирования необходимо направлять на потребительскую аудиторию или на представителей торговли, в состав которых включаются посредники и персонал. Стимулирование процесса обеспечит поддержку среди агентов и персонала, т.е. помощь в «проталкивании» товара.

Для стимулирования сбыта в «Карланж» предлагается:

Конкурсы агентов. Цель – подвигнуть на массовые заявки, вызвать энтузиазм. Способ реализации: прямая почтовая реклама, реклама для туризма.

Агентские премии. Цель – поощрить определенный уровень услуг, наградить посредника за поддержание усилий по продвижению, создать благожелательное отношение. Способ реализации: персонал, реклама для туризма.

Соглашения. Цель – добиться сотрудничества в деле продвижения услуг. Способ реализации: персонал.

Для стимулирования потребителя предлагается:

Манипуляции с ценами. Цель – стимулировать последующие и пробные продажи. Способ реализации: средства массовой информации, бонусные вознаграждения, денежные скидки.

Конкурсы и лотереи. Цель – побудить к неоднократным покупкам, укрепить образ фирмы, вызвать энтузиазм. Способы реализации: персонал, СМИ, прямая почтовая реклама.

Подарки. Цель – увеличить ценность покупки, побудить к спросу. Способ реализации: офисные подарки, вложения или приложения к турпакету, бесплатные подарки в почтовых отправления.

Распространение буклетов. Цель – стимулировать пробные заявки, побудить покупателей к увеличению покупок. Способ реализации: вложения или приложения к турпакетам, прямая почтовая реклама, журналы.

Длительные программы. Цель – поддержать лояльность покупателей. Способ реализации: торговый персонал, СМИ, прямая почтовая реклама.

Паблик рилейшнз (связи с общественностью) — координированные усилия по созданию благоприятного представления об услуге в сознании населения. Они реализуются путем поддержки определенных программ и видов деятельности, не связанных напрямую с продажей туров: публикации в прессе важной с коммерческой точки зрения информации, «паблисити» на радио и телевидении.

Цель: повысить интерес к продукту, изменить позиции и убеждения заинтересованной аудитории, развить и поддержать положительный образ компании.

Достоинства: могут повысить репутацию фирмы, позволяют отслеживать отношение потребителей с целью оценки их восприятия имиджа фирмы или ее марки, имеют низкие издержки.

Недостатки: их эффективность с трудом поддается оценке, обычно не могут стать непосредственной причиной увеличения продаж.

Личная продажа — установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными клиентами с целью продажи услуги. Примерами таких контактов могут служить телефонные переговоры.

Достоинства: маркетинговое сообщение предлагается только целевой аудитории вероятных клиентов, встреча лицом к лицу позволяет использовать повторение специфических призывов к действиям, множественность возможностей.

Недостатки: высокие издержки в расчете на один контакт, непостоянство сообщения, трудность в контроле торговых агентов.

Та роль, которую личные продажи играют в маркетинговых коммуникациях-микс, зависит от нескольких факторов, включающих сам.

Данная фирма, как и все использует размещение рекламных обращений на телевидение, в газетах, а так же в Internet. Интернет - такое рекламное направление наиболее предпочитает туристская фирма «Карланж» для продвижения своего продукта.

В сегодняшнем мире глобальной компьютеризации просто необходимо использовать современные технологические ресурсы. Одним из таких ресурсов является всемирная сеть «Internet». Сегодня это самый легкий способ получения информации из любой точки земного шара. Сейчас ни одна туристская фирма не может обойтись без Internet. Погода, цены, описание отелей, условия заключения договоров, документы необходимые для получения визы – все это можно найти на сайтах различных туристских кампаний. «Карланж» не является исключением. На своем сайте, который находится по адресу www.letim-c.ru, фирма разместила именно ту информацию, которая может понадобиться туристу, то есть информацию о самой фирме, о турах, которые она предлагает, об услугах, которые фирма оказывает и так далее. Данное рекламное обращение носит информативный характер. Здесь идет формирование имиджа фирмы и корректировка представлений о деятельности фирмы. В обращении указано, что «Карланж» является членом различных туристских ассоциаций, что так же внушает доверие к фирме, и тому подобное.

Нужно отметить, что «Карланж» выпускает буклеты, связанные с их собственными проектами, для большего привлечения туристов к данным услугам. Все буклеты отпечатаны в типографии на хорошей, качественной бумаге, что показывает уважение к клиентам. Помимо этого все буклеты красочно оформлены. Буклет «Подмосковные вечера» выполнен в зеленом цвете, который ассоциируется с деревьями. Буклеты «Озеро Линево» и «Тайны Таежной Реки» содержат различные оттенки синего цвета, который ассоциируется с водой, озером, речкой. «Монастыри» выполнен в коричневых, желтых и белых тонах, которые придают буклету некоторую таинственность. В данных рекламных буклетах зрительный эффект обеспечивается за счет фотографий данных проектов. Фотографии воссоздают атмосферу этих туров. Именно они дают потенциальному клиенту главное представление о том, что его ожидает. Например, ловля рыбы, переправа через реку, сплав по реке, посещение монастыря и так далее. В буклетах «Тайны Таежной Реки», «Подмосковные вечера» дается объективная информация о предлагаемых услугах с выделением специфики и потенциальных возможностей, которые ждут клиенты. Например, Вы сможете совершить конную прогулку, порыбачить на озере… Автомобильный тур… В Ачаирском Монастыре посетить Святой источник и так далее. В буклете «Окуневский Ковчег» создана фантазийная обстановка. Например, …посетить самый загадочный район Западной Сибири… Посещение энергетического центра земли…

Практически все рекламные буклеты содержат информацию на двух языках: русском, для русскоязычного населения, и английском, для иностранных туристов.

Помимо рекламных буклетов, всемирной системы Internet туристская фирма «Карланж» размещает свою рекламу на телевидении и в печатных изданиях. Телевидение имеет широкие возможности оказывать целенаправленное воздействия и вызывать желаемую ответную реакцию зрительской аудитории. Телевидение обеспечивает широкий охват. Так для продвижения праздничной программы «8 марта в санатории «Тишково» была дана реклама на телевидении, на выходные дни, в период показа интересных программ и художественных фильмов на канале ОРТ, когда максимальное число потенциальных клиентов были у своих телевизоров. Рекламное обращение, которое было помещено в этой газете, было простым, кратким, привлекающее внимание читателей. В силу своей оперативности, повторяемости, широкого охвата рынка пресса является одним из самых эффективных средств распространения рекламы, поэтому «Карланж» чаще всего пользуется услугами прессы для рекламирования своих услуг.

Важным фактором в рекламе является фирменный стили организации.

Фирменный стиль – это набор цветовых, графических, словесных, типографических дизайнерских постоянных элементов, обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров (услуг), всей исходящей от фирмы информации, ее внутреннего и внешнего оформления.

Туристской фирме «Карланж» необходимо разработать свой собственный фирменный стиль, который позволял бы потребителю быстро и безошибочно найти продукт фирмы, позволял бы фирме с меньшими затратами выводить на рынок свои новые продукты, и который повышает эффективность рекламы. Элементами фирменного стиля являются:

Товарный знак;

Фирменная шрифтовая надпись (логотип);

Фирменный блок;

Фирменный лозунг (слоган);

Фирменный цвет;

Но, компания может внедрять новые способы стимулирования сбыта. Например,

почтовые открытки, когда туристическая компания поздравляет своих постоянных клиентов с каким-либо праздником. Это дешевое средство пригодиться и для поддержания хороших отношений с клиентами, и для саморекламы. Турфирме «Карланж», можно внедрить подобную программу.

3.2 Предложение целевой программы для обеспечения стабильности прибыли.

3.2.1 Применение стратегических наборов для обеспечения стабильности прибыли в период сезонных колебаний спроса

Фирме «Карланж» приходится работать в условиях сезонных колебаний спроса.

Требуется принимать меры, направленные на выравнивание синусоиды сезонных изменений. Основной набор предлагаемых программ – это, усиление ркекламы, интенсификация действий по продвижению товаров и услуг (дополнительное обслуживание, доставка, распродажи) или сокращение производства и некоторые аналогичные им.

На этапе развивающегося спроса на первый продукт или услугу, фирма должна начинать поиск возможностей предложения другого продукта на базе исследования потребностей и потребительских предпочтений в занимаемых сегментах рынка.

Для приостановления ухудшения положения и подъема на несколько ступеней выше в табеле о рангах, рекомендуется применить стратегию кругового наступления. Концентрация усилий направлена на сокращение издержек, либо на дифференциацию продукта, создание дополнительных услуг – это возможно только при достаточных финансовых ресурсах и кадров менеджмента.

Политика стратегических наборов может быть применена для обеспечения сочетания преимуществ краткосрочных и долгосрочных бизнес-проектов.

С,П Товарные программы

 ДП Программа услуг ТГР- комплекса

СП

PR

КП

Т

Стратегический набор состоит из краткосрочных программ (КП), среднесрочных (СП) и долгосрочных программ (ДП).

Ввод программ в действие может производиться одновременно или с временным сдвигом. Вводится в действие бизнес-проект начального уровня. Получаемую быструю прибыль частично использовать для поддержки проектов среднего уровня, которые, в свою очередь финансируют наиболее продолжительный и сложный бизнес-проект.[25]

Для сглаживания сезонных колебаний в «Карланж» может проводиться работа с различными регионами, имеющими различную потребительскую привлекательность для различных сезонов. Изменение характера использования баз отдыха, например, использование горнолыжных трасс для маунбайка.

Другим вариантом, может быть сохранение продуктового предположения и поиск нового сегмента рынка (диверсификация[[1]](#footnote-1)), например, полиграфия рекламы, юридические услуги и т.д.

Варианты стратегических наборов могут применяться как обособленно, так и совместно и в различных сочетаниях. Применение политики стратегических наборов обеспечивает ряд существенных преимуществ при управлении маркетингом.

Во всех случаях стабилизуется уровень получаемой прибыли PR, повышается финансовая устойчивость и конкурентоспособность. Появляются возможности маневрирования финансовыми, трудовыми и другими ресурсами. Существенно повышается конкурентная устойчивость и создаются плацдармы для атаки конкурентов.

Со временем, можно применить стратегию «сбора урожая» в случае непривлекательности долгосрочных перспектив в сфере деятельности или, когда продолжение деятельности становится слишком дорогостоящим и недостаточно прибыльным, определяющей финансовой целью является получение как можно больше средств перед уходом из отрасли.

Фирме следует предпринять следующие действия:

- урезать до предела текущий бюджет;

- предельно сократить или прекратить реинвестиции;

- прекратить капитальные вложения;

- незаметно повысить цены и снизить затраты на качество;

- все усилия направить на продление жизни имеющегося оборудования, новое не покупать;

В результате, можно выжать как можно больше из того, что есть, перед уходом с рынка и прекращением деятельности.

Объем продаж сокращается, но если издержки сокращаются быстрее, то перед уходом фирма получает дополнительную прибыль.

3.2.2 Рекомендации по работе с персоналом

Нужно выделить несколько направлений по работе с персоналом, реализация которых принесет компании положительный эффект:

Создание регламентных документов, регулирующих работу персонала, таких как Положения об отделах и должностные инструкции. Первостепенная задача состоит в упорядочивании деятельности Компании с помощью построения целостной и непротиворечивой системы управления.

Разработка эффективной системы мотивации с применением разнообразных методов материального и нематериального стимулирования для персонала всех уровней.

Построение эффективной системы поиска, отбора и найма, а также системы расстановки кадров.

Необходимо повысить заинтересованность персонала в собственной эффективной работе и в достижении персональных результатов труда; повысить профессиональный уровня сотрудников; повысить лояльность сотрудников к интересам Компании; достигнуть удовлетворенность сотрудников результатами и условиями своего труда.

Необходима постоянная мотивация, целью которой является побуждение персонала к эффективному исполнению своих обязанностей для достижения поставленных перед фирмой целей. Следствием эффективной системы мотивации является повышение эффективности труда сотрудников, снижение текучести кадров.[3]

Только качественно изменив состав мотивационной структуры можно уменьшить потребительскую составляющую мотивации.

Предлагается:

- четко сформулировать и разработать принципы, а так же установить правила оплаты труда;

разработать и применить меры нематериального стимулирования;

установить учет рабочего времени, объемов продаж, прибыли и прочих показателей, характеризующих эффективность деятельности и загрузку сотрудников.

Необходима система «привязки» работника к предприятию. То, что позволило бы любому работнику связать свое будущее с будущим предприятия. Здесь не только очень актуальный сегодня вопрос стабильности, но и другие компоненты классической системы мотивации: возможность профессионального роста и самореализации, моральное удовлетворение своим трудом и социальные гарантии и льготы. Система мотивации должна быть «прозрачной»: каждый должен знать, за что и как поощрен или наказан каждый. Отдельные специфические моменты могут быть оговорены в контрактах с работником.

Оценка индивидуального вклада применима для рабочих и служащих, работающих на предприятии достаточное время (не менее 1 года), результатом труда которых могут быть готовая продукция, работы и услуги, имеющие количественные, сопоставимые во времени измерители.

Можно порекомендовать этот вид оценки персонала для большей части сотрудников ООО "Карланж", например, для менеджеров по туризму.

Оценка индивидуального вклада имеет несколько принципиальных положений.

1.Трудовой вклад работников должен иметь количественный и сопоставимый во времени измеритель в натуральной или денежной форме (выручка, выработка, прибыль).

2.Трудовой вклад вносится работником персонально (для рабочего, коммерческого агента) или обеспечивается под его непосредственным руководством (начальник отдела).

3. Оценка вклада в пределах одной категории персонала (рабочие или служащие) осуществляется с помощью одного метода.

Исходными данными для оценки являются: модели рабочих мест; результаты работы за отчетный период; методика оценки индивидуального вклада; кадровые данные об оцениваемом работнике.

Начальник отдела кадров может применить эту методику, когда есть возможность перевода сотрудника на более высокую должность. После того, как будет определен индивидуальный вклад работника в деятельность ООО "Карланж" и будет определен доход, который предприятие имеет с помощью этого сотрудника, легче будет принять решение о его переводе на другую должность.

Также эту методику можно применить при начислении заработной платы, если работник выполняет задания с высоким качеством труда или происходит перевыполнение плана, то ему можно поднять заработную плату.

Если же, напротив, работник работает неэффективно, и предприятие с его помощью могло бы получать более высокий доход, работника необходимо наказать в материальном плане. Затем через некоторый промежуток времени (3-4 месяца) необходимо повторно оценить его индивидуальный вклад.

Оценка индивидуального вклада имеет ряд преимуществ: нацеленность на конечный результат производства, оплата по труду, дифференциация вклада работников, сочетание материального и морального поощрения, выделение творческих личностей ОАО "Карланж" рекомендуется использовать небольшое число показателей конечных результатов деятельности и может быть рекомендован метод оценки труда в зависимости от динамики выполнения экономических показателей. В этих целях отбирается ограниченная совокупность экономических показателей компании, по которым идет оценка индивидуального вклада персонала. Например, валовая прибыль, товарная продукция, объем продаж, выпуск продукции и другие. Затем определяются структурные подразделения и должности работников, для которых один из перечисленных показателей является оценочным.

3.2.3 Рекомендации по совершенствованию деятельности турфирмы.

Маркетинг обеспечивает не только эффективное удовлетворение потребностей рынка, но и успех предприятия в конкурентной борьбе. Однако возрастание конкуренции, коммерциализации туристской деятельности привели к необходимости скорейшего внедрения основных элементов маркетинга в практику работы туристского предприятия.

Для того чтобы реально использовать маркетинг как надежный инструмент достижения успеха на рынке, специалистам туристских предприятий необходимо овладеть его методологией и умением применять ее в зависимости от конкретной ситуации. Сотрудники туристской фирмы «Карланж» пытаются применять маркетинг в своей деятельности, изучая спрос и предложение, на конкретные туристские услуги, составляя цены на новый проект, рекламируя свои услуги и так далее. И здесь маркетинг выступает в качестве компаса, который позволяет вести деятельность фирмы к намеченной цели более безопасным путем, но как было сказано ранее им недостает специализированного отдела службы маркетинга, для наилучшего продвижения фирмы и покорения новых рубежей, на мой взгляд, создание такой структуры, как отдельного самостоятельно функционирующего органа не только поможет покорить новые рубежи, но и очень долго занимать лидирующее положение в данном секторе рынка.

Данной фирме необходимо реорганизовать, а вернее создать структуру, отвечающую основным, хотя бы минимальным требованиям, условиям выживания фирмы на рынке, продвижения фирмы, а в целом работы по изучению маркетинговой политики. Ведь в условиях жесткой конкуренции на этом развивающемся рынке, а именно рынке туристических услуг, недооценка столь значимого фактора может привести к банкротству, либо поглощению фирмы.

Необходима хорошая и четко определенная заинтересованность в работе друг с другом работников. Необходимо мотивировать менеджеров и производителей работать друг с другом более слажено, потому что это будет приносить значительно более перспективные результаты и позволит предприятию развиваться в целом. Эти задачи может представить для работников.

Необходимо разработать маркетинговый комплекс (маркетинговую программу), набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга.

Менеджер по маркетингу должен постоянно составлять маркетинговый комплекс- правильное сочетание элементов, обеспечивающих прибыль за счет наиболее полного удовлетворения запросов потребителей и более эффективным, чем у конкурентов, способами.

Что касается продвижения товара, предлагается использовать агрессивные действия по продвижению товаров на рынки, по формированию представлений об их ценности в сознании потребителей, по формированию условий для возникновения новых потребностей. Такой подход становится эффективным благодаря резко возросшей насыщенности информационных полей, окружающих потребителей, благодаря тому, что практически любой потенциальный потребитель стал в любое время доступен для информационного проникновения, для интенсивного информационного воздействия фирм-производителей.

Такой подход становится более выгодным, т. к. создание новых товаров, исходя из возможностей фирмы снижает издержки, а затраты на реализацию агрессивной стратегии внедрения на рынок в существующих условиях становятся ниже, чем затраты на выявление потребностей, создание новых товаров и услуг и вывод их на рынок.

Стратегия:

ТОВАР + БРЭНД + АГРЕССИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ

Во многих случаях может быть создана новая потребность и соответственно свободная, во всяком случае на первых порах, ниша рынка, со всеми вытекающими преимуществами. Другими словами, если создать продукт/услугу и путем интенсивных информационных воздействий, агрессивной рекламы создать потребность, то это становится более выгодным по сравнению с другой последовательностью действий, когда сначала изучаются потребности и под них создаются новый товар или новая версия.

В условиях, когда сильно затруднены возможности проведения маркетинговых исследований рынка, подход, ориентирующий маркетинг на продвижение товаров, на сбыт, является достаточно эффективным.

Переориентация с потребностей на товары и их продвижение согласуется с общими направлениями развития мировой экономической системы.

Смена концепций управления соответствует закону диалектики перехода количества в качество — количественное насыщение рынка требует перехода на качественно новую ступень управления, что при необходимости обеспечивает возврат к старому на качественно новом уровне.

Для эффективного управления любой системой недостаточно знать, что произошло с системой в прошлом, недостаточно знать, что происходит с ней в настоящий момент. Необходимо знать, что будет происходить в будущем.

Ожидаемые изменения в системах управления маркетингом определяются общими тенденциями изменений в структуре экономики. В настоящее время осуществляется широкий переход от бизнес-стратегий отдельных фирм и компаний к корпоративным стратегиям, объединение, создание торгово-промышленных ассоциаций, концернов и других форм корпоративных объединений и трансформация национальных корпораций в интернациональные (транснациональные) корпорации.

Системы корпоративной организации и управления достаточно давно сформировались и действуют в развитых странах, эффективно применялись в плановой экономике стран СЭВ.

Переход к корпоративному управлению позволяет использовать преимущества горизонтальной и вертикальной интеграции, лизинга, франчайзинга, снижения издержек в каналах поставок и сбыта, преимуществ применения политики стратегических наборов, товарной диверсификации и стратегии фокусирования.

Фирма, при вхождение в корпорацию, обеспечится стабильными заказами, будет иметь гарантированный' сбыт. Для большинства участников необходимость в маркетинге и связанных с этим затратах существенно изменяется. Маркетинговые исследования, разработка маркетинговых программ планируются и осуществляются на верхнем уровне управления в соответствии с корпоративной стратегией. Маркетинговые функции фирм и компаний, входящих в корпорацию, ограничиваются действиями по продвижению товаров в конечных звеньях технологических цепей. Концепция маркетинга для большинства фирм заменяется концепцией сбыта.

Но, как только потенциал для роста начнет сокращаться, стратегически верным будет либо проведение более агрессивной политики с целью увеличения доли рынка (как сказано выше), либо диверсификация в другие сферы деятельности. Выбор последнего предполагает решение вопроса, каким образом и в каком масштабе осуществлять диверсификацию. Стратегические возможности здесь достаточно разнообразны. Компания может диверсифицироваться как в родственную, так и в совершенно новую для нее отрасль; как в незначительных масштабах (менее 10 % от общих доходов и прибылей), так и в больших объемах (до 50 %), распространяя свою активность как в одну или две новые крупные сферы деятельности, так и в большое количество.

В управлении маркетингом наиболее целесообразно применение системы планирования с ранжированием стратегических задач.

Для начала рекомендуется провести анализ перспектив предприятия, т.е. выяснить неблагоприятные тенденции, опасные зоны предпринимательства, установить, где предприятие может иметь наилучшие шансы для развития, оценить возможность появления различных чрезвычайных ситуаций, которые могут оказать воздействие на выбранную линию развития. Удачное определение перспектив позволит предотвратить выход фактических результатов деятельности за пределы оцененного диапазона развития.

Затем, необходимо провести анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе, определить необходимых, для улучшения положения предприятия действий путем совершенствования товара и выбор наиболее эффективных стратегий. Анализ общей конкурентоспособности может показать, что некоторые направления деятельности не имеют хорошей перспективы и от них следует отказаться. В связи с эти следует сделать третий шаг – применить выбор метода стратегии путем сравнения ожидаемых результатов в различных направлениях деятельности, установить приоритеты и распределить имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечить реализацию таких стратегических линий, который сулят наибольший коммерческий успех.

Необходимо провести действия по использованию новых возможностей – новые услуги и продукты, новые торговые соглашения, новые связи с контрагентами, выход на новые рынки. Рекомендуется проводить новые наступательные действия по усилению долгосрочных конкурентных преимуществ и сохранению конкурентных позиций.

На конкурентном рынке фирма «Карланж» может быть объектом атаки со стороны конкурентов. Необходимо использовать оборонительную стратегию, для снижения риска быть атакованным или для уменьшения потерь при атаке конкурентов, а так же чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

предлагается несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один подход состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Для этого подхода необходимо:

- расширить номенклатуру услуг для того, чтобы заполнить свободные рыночные ниши потенциальных конкурентов;

- разработать услуги с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;

- предложить продукцию, наиболее близкую по своим характеристикам к продукции конкурентов по более низким ценам;

- увеличить объем продаж в кредит для дилеров или других покупателей;

- подписать эксклюзивные договора с лучшими поставщиками с целью закрытия к ним доступа агрессивных конкурентов;

- постоянно контролировать действия конкурентов.

Второй подход к оборонительной стратегии состоит в том, чтобы довести до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке, этим можно воспрепятствовать началу атакующих действий.

Необходимо знать, что ясная, последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, создает фирме репутацию и признанную позицию в отрасли; в то время как часто изменяемая стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет лишь скоротечные, поверхностные результаты.

Попытки достичь конкурентного преимущества одновременно в нескольких областях приводят к тому, что различные стратегии противоречат друг другу и результаты не будут достигнуты. Необходим системный подход.

Необходимо не допускать недооценки действий конкурентов, конкуренты особенно опасны, когда их загнали в угол и под угрозой находится их благополучие (особенно актуально для России).[24]

Так как ООО «Карланж» уступает конкурентное преимущество более удачливым соперникам, переоценивает перспективу роста продаж, имеет высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственной мощности и уже имеет долг, который, при неправильной стратегии, может возрастать – всё это может привести к кризисной ситуации.

Для решения данной проблемы предлагаются следующие действия:

- пересмотреть текущие стратегии;

- принять меры по увеличению дохода;

- сделать последовательным снижение издержек;

- продать часть активов с целью увеличения наличных средств для сохранения части бизнеса;

- использовать комбинации этих действий.

Задача пересмотра стратегий может быть решена по средством: 1) сдвига в сторону нового конкурентного подхода для восстановления позиции фирмы на рынке; 2) пересмотра внутренних операций и функциональных стратегий (т.е. стратегий в разных областях деятельности) для обеспечения лучшей поддержки общей деловой стратегии; 3) слияния с другой отраслевой компанией и следования пересмотренной стратегии, базирующейся на общем потенциале;

4) сокращение числа услуг и круга клиентов до уровня, идеально подходящего нынешним возможностям фирмы.

Наиболее подходящий вариант действий можно выбрать, исходя из серьёзности ситуации.

Пересмотру стратегии предшествует анализ положения в отрасли, основных конкурентов, собственной конкурентной позиции фирмы и ее опыта и ресурсов. Как правило, пересмотр стратегий должен быть увязан с сильными сторонами компании и ее конкурентными возможностями и направлен на укрепление рыночных позиций.

Разрабатывая и реализуя стратегии, необходимо отдавать предпочтения действиям, которые позволяют фирме усилить свою позицию на длительный срок.

Избегать стратегий «застрявшего на полпути», представляющих собой компромисс более или менее значительной рыночной привлекательностью.

Для разработки успешных стратегий нужно:

-вкладывать средства в создание прочных конкурентных преимуществ;

- придерживаться стратегий агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты;

- избегать стратегий, успешных только в благоприятных условиях, ожидать ответных мер со стороны конкурентов и возможного ухудшения ситуации на рынке[[2]](#footnote-2);

-проявлять осторожность при использовании жестких или негибких стратегий, не оставляющих фирме возможностей для маневра, постоянно меняющиеся условия рынка могут свести к нулю все усилия;

- остерегаться атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества и достаточного финансового обеспечения;

- иметь в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее, чем сильного;

- избегать снижения цен без достаточного преимущества по издержкам, только производитель с низким уровнем издержек может выдержать снижение цен в долгосрочной перспективе;

- остерегаться того, что чересчур агрессивная политика, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны ответные агрессивные действия и маркетинговую «гонку вооружений», что приведет к снижению прибыли для всех.

Следует избегать некоторых ловушек:

• разрабатывать амбициозные грандиозные планы, требующие огромного количества стратегических действий и ресурсов, значительно превышающих потенциал фирмы;

• выбирать стратегию, предусматривающую коренной отход от принципов и основ стратегий, обеспечивавших фирме прежний успех. Необходима предварительная оценка возможных рисков;

• выбирать стратегию, идущую вразрез с организационной структурой или входящую в конфликт с ценностями и философией большей части высшего руководства;

• отказываться принимать решения по вопросу о том, с кем конкурировать.

Комбинации восстановительных стратегий надо применять в кризисных ситуациях, требующих быстрых решений по широким направлениям. Также комбинированные действия можно используются при приходе на работу новых менеджеров, которым предоставляется свобода в проведении необходимых с их точки зрения изменений. Чем сложнее задача, тем вероятней использование для ее решения комплекса стратегических инициатив.

Но надо знать, что усилия фирм по восстановлению — это действия с высокой степенью риска, которые часто заканчиваются провалом. Исследование 64 компаний показало, что попытки восстановления не принесли успеха большинству неблагополучных компаний в восьми базовых отраслях. Многие компании слишком долго ждут, прежде чем начать восстановление. У других нет достаточных средств и предпринимательского таланта, что необходимо для конкуренции в медленно растущих отраслях, характеризующихся жестокой борьбой за долю рынка. Конкуренты, имеющие более хорошие позиции, просто оказываются слишком сильны для того, чтобы их можно было победить в длительной борьбе один на один. Даже в случае успеха неблагополучная компания должна предпринять целый ряд попыток по восстановлению и изменениям в управлении, прежде чем будет окончательно восстановлена долгосрочная конкурентная жизнеспособность фирмы и ее прибыльность.

Следует отметить, что в российской экономике создание кризиса часто является экономически выгодной ситуацией. Сюда же относятся умышленные банкротства самих предприятий, инициация банкротства со стороны, которые позволяют захватывать государственную собственность или собственность акционеров, уводить активы, уходить от расчетов с поставщиками, покупателями, кредиторами. В сфере туристского такие приемы встречаются не так часто, как в других отраслях, что позволяет использовать методы стратегического управления, принятые в нормальной экономике.

Для совершенствования системы управления фирмой рекомендуется провести следующие мероприятия:

- в системе маркетинга организовать систему отбора и анализа информации на рынке; организовать систему сбора и анализа о клиентах, разработать методологию анализа клиентской базы; организовать систему сбора и анализа информации об эффективности рекламы; определить четкие правила работы с расписанием.

- в системе учета упростить форму баланса управленческой отчетности, сделать ее более удобной для проведения последующего анализа; разработать формы отчетности, удовлетворяющие потребностям фирмы.

- в системе управления финансами разработать мероприятия, направленные на анализ и управление издержками фирмы; поставить систему финансового планирования.

- в системе информационного обеспечения разработать единую систему документооборота компании, которая должна регламентировать порядок создания, передачи, исполнения, хранения и уничтожения документов как в электронном, так и в бумажном виде; более широко использовать специализированное программное обеспечение.

3.2.4 Пути совершенствования ценовой стратегии фирмы

Фирма может установить на некоторые услуги цены как на «убыточных лидеров» ради привлечения покупателей в надежде, что они заодно приобретут и другие товары по обычной цене.

Для привлечения большего числа клиентов в определенные периоды времени можно использовать цены для особых случаев (например, зимние распродажи).

Скидку наличными можно предложить потребителям, покупающим продукт в определенный отрезок времени.

Скидки с обычных цен с целью привлечения большего количества покупателей.

С учетом различий в потребителях, товарах, местностях и т. п. фирма может вносить коррективы в свои цены.

При продвижении предложений массового спроса, адресованного сравнительно большим группам покупателей, либо для достижения доминирующего положения на рынке, можно применить следующую схему.

Фирма выступает инициатором снижения цены. Для этого она первой снижает цены в надежде заполучить себе такую долю рынка, которая обеспечит снижение издержек производства за счет роста его объема. Фирмой используется так называемая скользящая падающая цена. По мере насыщения рынка цена на изделия и услуги постепенно падает. Уже при составлении прогноза сбыта фирме необходимо проанализировать темпы роста объема предложения в отрасли в целом, сопоставить ее с динамикой емкости рынка (прежде всего по темпам роста доходов потенциальных потребителей) и определить затем, на какой процент предстоит снизить цены в предстоящий период, чтобы обеспечить устойчивый сбыт продукции услуг.

Фирме необходимо разработать ряд мероприятий по снижению издержек, связанных с предложением услуг и товаров, как за счет совершенствования организации, так и увеличения объема.Цены на продукт фирмы и объем предложения тесно взаимосвязаны.

Необходимо сделать как можно более затруднительным внедрение на данный рынок сбыта новых конкурентов. Для этого нужно не только заботиться о снижении издержек, повышении качества продукции, но и проводить активную инновационную деятельность. Все эти факторы, вместе взятые, делают слишком высокими для предприятия-аутсайдера, прежде не работавшего на данный рынок, издержки по его освоению.

С другой стороны можно применить инициативное повышение цены.

Рост цен вызывает недовольство потребителей, дистрибьюторов и собственного персонала, однако успешно проведенное повышение цен может значительно увеличить объемы прибыли. Одним из главных обстоятельств, вызывающих повышение цен, является устойчивая всемирная инфляция, обусловленная ростом издержек. Рост издержек, не соответствующий росту производительности, ведет к снижению нормы прибыли и вынуждает фирмы регулярно повышать цены. Нередко повышение цен перекрывает рост издержек в предчувствии дальнейшей инфляции или введения государственного контроля над ценами. Фирмы не решаются давать клиентам долговременные обязательства в отношении цен, опасаясь, что инфляция, обусловленная ростом издержек, несет ущерб норме прибыли.

Цены можно поднять практически незаметно, отменив скидки и пополнив ассортимент более дорогими вариантами товара, а можно сделать это и в открытую.

Заключение

Выбор основных направлений организационного развития является важным этапом развития любого предприятия. От рационального состава подразделений органов управления, их связи между собой и взаимодействия с подчиненными в значительной степени зависит эффективность работы системы управления и функционирования всей компании в целом.

В данной дипломной работе были рассмотрены основные формы организационных структур и на основе туристической фирмы ООО «Карланж» был проведен анализ существующей организационной структуры.

Анализ проводился по всем основным подсистемам управления: стратегического развития, маркетинга (маркетинговые коммуникации являются одним из четырех элементов маркетинга – микс и представляет собой процесс передачи информации целевой аудитории. Она использует различные способы убеждения потенциальных потребителей в достоинствах товара везде, где возможен информационный контакт целевой аудитории с компанией или ее торговой маркой. План маркетинговых коммуникаций устанавливает цели, анализирует возможности возникновения незапланированных контактов и использует инструменты маркетинговых коммуникаций для распространения маркетинговых обращения) закупок, управления персоналом (руководство организации, наряду с грамотно и хорошо организованной системой подбора на работу квалифицированных кадров, способных в дальнейшем привести фирму к процветанию и всеобщему признанию, в первую очередь должно заботиться о своих сотрудниках, делая условия труда комфортными и удобными, что положительно сказывается на результатах работы. Однако, подбор сотрудников на работу является первостепенной задачей формирования трудового коллектива, и оттого, насколько правильно указанная работа проведена, зависит будущее компании) и мотивации персонала, информационного обеспечения фирмы. Проведенный анализ позволил выявить недостатки существующей системы организационного развития фирмы и определить возможные направления изменений.

Безусловно, решение о воплощении в жизнь рекомендаций, данных в данной работе, будет принимать владелец фирмы. Однако, в любом случае можно утверждать, что у компании «Карланж» существуют резервы повышения эффективности деятельности и один из этих резервов - дальнейшая разработка и внедрение полученных в результате анализа рекомендаций.

Список литературы

Управление персоналом (учебное пособие). Г.Г. Зайцев; М, Из-во: “Северо-Запад”,1998, с.84

Управление персоналом (учебное пособие), Под ред. Сербиновского Б.Ю. и С.М. Самыгина; М, Из-во: “Приор”, 1999, с. 343,

“Мотивационный менеджмент”, М, Из-во “ЭКМОС”, с.11

Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1. - М.: 1992, с. 45

Психология управления. Практикум / Под редакцией проф. Н.Д. Твороговой – М, Из-во: «ГЭОТАР- МЕД», 2001, с. 209

Основы менеджмента: Учебное пособие / А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общей ред. С.Г. Лопатина – М, Из-во: «Юрайт», 1999, 85 с.

Управление здравоохранением. О.А. Плетнева, М, Из-во: «Просветитель», 2000, 26 с.

Томас Келлер Концепции холдинга. Обнинск. Изд. ГЦИПК 1997 г.

Карнеги Эндрю. История моей жизни. М. Манускрипт. 1994 г., 224с.

Семь нот менеджмента. 3-е издание. М. Эксперт. 1998 г.

Журналы «Эксперт», «Рынок ценных бумаг»

Томпсон А.А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. М. Юнити. 1998 г.

Газеты «Коммерсант», «Ведомости»

Гибкость организационных форм.// Журнал для акционеров. 1997. № 11. С. 6 – 12.

Елекоев С., Зондхоф Г., Кролл Х. Реструктуризация промышленных предприятий.// Вопросы экономики. 1997. № 9. С. 13 – 22.

Конарева Л.А. Опыт реструктуризации компаний США и Японии в 90-е годы.// США: экономика, идеология, политика. 1998. № 9. С. 96 – 106.

Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ./Сост. и авт. предисл. В.С.Муравьев. М.: Прогресс, 1989. 448 с.

Реструктуризация – это переговоры и баланс интересов.// Эксперт. 1998. № 4. С. 36 – 39.

Газета «Туризм и отдых».

Роль высшего руководства в реструктуризации предприятия. М.: Дело, 1996. 104 с.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. –М.: Дело, 1992.

Финансово - экономический анализ деятельности турфирмы. Е.А. Соболева, И.И. Соболев, М.: Из-во:Финансы и статистика, 1999.

Комплексная автоматизация туристского бизнеса. Часть 1. Информационные технологии в турфирме, Н.И.Плотникова, М.: Из-во: Советский спорт, 2001.

Современные методы практического маркетинга. В.В. Малых, М-В: РАО 2006

Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса. В.В. Богалдин-Малых, М-В: РАО 2003

Приложения

Приложение №1. Результаты исследования типов трудовой мотивации сотрудников ООО " Карланж"

Характеристика теста

Оценка типов трудовой мотивации (тест Герчикова) показывает внутреннюю ориентацию респондентов в отношении к труду, то есть основные предпочтения, кто и за какие ценности работает в организации.

Поскольку мотивация труда – основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы, соответственно знание структуры мотивации позволяет точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории работников.

Исследования проводились исходя из теоретического положения о том, что существуют две основные формы мотивации:

Достижительная – труд для работника является способом достижения каких-то целей или получения каких-то благ;

Избегательная – преобладающее стремление избежать наказания или другой неприятности.

В исследовании типы достижительной мотивации были обозначены как:

Инструментальная – сама работа не является для работника сколько-нибудь значимой ценностью, а рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд.

Профессиональная – работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно; проявляет развитое профессиональное достоинство.

Патриотическая – основанная на высоких моральных, религиозных или идеологических соображениях, убеждении в своей нужности для фирмы; такой работник более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных, нежели в материальных знаках и оценках.

Хозяйская – добровольное принятие на себя полной ответственности за выполняемую работу; работник стремится к автономии и не только не нуждается в приказаниях и контроле, но и не терпит их.

Люмпенизированная - избегательная форма мотивации в работе.

Цели и задачи исследования

При проведении исследования существующих типов трудовой мотивации в ООО "Карланж", я поставила перед собой цель – изучить мотивационные технологии в управления персоналом, определить мотивирование сотрудников туристической фирмы и разработать рекомендации по их усовершенствованию.

Для достижения поставленной цели я провела сравнительный анализ типов трудовой мотивации сотрудников по следующим параметрам:

влияние стажа работы сотрудника на его доминирующий тип мотивации;

влияние пола сотрудника на его доминирующий тип мотивации;

влияние возраста сотрудника на его доминирующий тип мотивации;

влияние должности сотрудника на его доминирующий тип мотивации.

Результаты исследования

Социологический опрос (анкетирование) проводился среди сотрудников, работа которых относится непосредственно к туристической деятельности (т.е. за исключением бухгалтерии и пр.) ООО «Карланж» с целью изучения типов трудовой мотивации.

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

социально-демографический (вопросы 1-4);

отношение работника к его работе (вопросы 5-8);

отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10);

работник и организация (вопросы 11, 13);

работник и совладение организацией (вопрос 14);

работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

При проведении тестирования сотрудникам фирмы предлагалось ответить на закрытые вопросы. Ответы сформулированы таким образом, что каждый из них соответствует какому-либо типу мотивации; чаще всего они однозначны, но иногда могут работать и на два типа сразу. У респондента есть возможность дать два ответа на большинство вопросов. Это сделано с той целью, чтобы определять не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации данного человека.

Исходные результаты проведенного исследования представлены в таблице 1 , где заливкой и жирным шрифтом отмечен доминирующий тип мотивации, а жирным шрифтом без заливки - вспомогательный.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилия | Инструментальная  | Производственная  | Патриотическая  | Хозяйственная  | Люмпенизированная  |
|  Быстрова  | 33% | 26% | 7% | 19% | 15% |
|  Жеребцова  | 27,3% | 9% | 12% | 24% | 27,3% |
| Вышеславская  | 26% | 18% | 24% | 21% | 12% |
|  Абзалова | 27% | 20% | 17% | 17% | 20% |
| Гонтарь  | 13% | 19% | 22% | 22% | 25% |
|  Бузилкин | 27% | 18% | 15% | 21% | 18% |
|  Мальцева  | 16% | 19% | 29% | 13% | 23% |
|  Асадова | 31% | 22% | 13% | 22% | 13% |
|  Будынина  | 22% | 9% | 9% | 19% | 41% |
| Керенцев  | 19% | 9% | 38% | 13% | 22% |
| Кукава  | 25% | 19% | 22% | 19% | 14% |
| Маркова  | 21% | 9% | 24% | 6% | 41% |
|  Милованова  | 29% | 12% | 12% | 29% | 18% |
| Багро  | 31% | 19% | 13% | 16% | 22% |
|  Попов | 19% | 12% | 27% | 8% | 35% |
|  Борисов | 23% | 13% | 26% | 6% | 32% |
|  Шабадаш  | 32% | 19% | 11% | 19% | 19% |
|  Шайхразиев  | 34% | 6% | 9% | 25% | 25% |

Таблица 1. Сводная таблица по типам мотивации

Краткая характеристика группы респондентов.

Всего в тестировании принимало участие 18 человек, при этом по полу опрошенные разделились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пол | Абсолютное значение | Относительное значение |
| Мужчины | 8 чел. | 44%. |
| Женщины | 10 чел. | 56% |

По должностным категориям сотрудников:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории | Абсолютное значение | Относительное значение |
| Руководители | 2 чел. | 12 % |
| Специалисты | 10 чел. | 56 % |
| Вспомогательный персонал | 6 чел. | 33 % |

По стажу работы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы | Абсолютное значение | Относительное значение |
| до 1 года | 5 чел | 28% |
| от 1 до 2 лет  | 6 чел | 33% |
| свыше 2 лет | 7 чел | 39% |

По возрасту:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст сотрудников | Абсолютное значение | Относительное значение |
| моложе 30 лет |  10 чел  | 56% |
| от 30 до 40 года  |  4 чел  | 22% |
| старше 41 года |  4 чел  | 22% |

Анализ полученных результатов

Диаграмма № 1

Как видно из итоговой таблицы (см. таблица 1) и представленной диаграммы доминирующий тип - 25% трудовой мотивации персонала фирмы - инструментальный. Вспомогательным является "люмпенизированный" – 23%. Практически равные числовые значения этих типов мотивации свидетельствуют о том, что сотрудники фирмы стараются выполнять работу "от и до", по четко оговоренным позициям и с четко оговоренной заработной платой и не стремятся к большей ответственности. При этом следует обратить внимание на то, что это общий показатель по фирме, отражающий сумму по каждому типу трудовой мотивации протестированных сотрудников.

Сравнительный анализ распределения типов мотивации по возрастному критерию позволил получить результаты, представленные на следующей диаграмме:

Диаграмма № 2

Следует отметить, что для сотрудников как моложе 30 лет – 28%, так и от 30 до 40 лет – 24%, доминирующим типом трудовой мотивации является "инструментальная". Это характеризует сотрудников данной возрастной группы как людей, знающих себе цену, предпочитающих конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. В тоже время близость к лидерству "Люмпенизированного " типа - 25% и 23% говорит о том, что эти сотрудники не стремятся при этом брать на себя дополнительную ответственность. Скорее всего, это связано с тем, что заработная плата этих сотрудников невысока (настолько, что они относятся к категории людей, тратящих большую часть своей заработной платы на продукты питания) и сотрудники не видят путей для ее роста. Однако можно заметить ощутимое различие между группами сотрудников "до 30" и "от 30 до 40": у последних на третьем месте стоит патриотический тип мотивации – 20%. Это означает, что хотя они и работают "от и до", зная себе цену, они еще и верны компании, стараются качественно и усердно выполнять свои обязанности. У группы "до 30" на третьем месте стоит хозяйственный тип мотивации – 17%, то есть некий потенциал инициативности у них есть, что, впрочем, характерно для молодых сотрудников.

Можно с уверенностью утверждать, что лучше всего на сотрудников подгрупп "до 30" и "от 30 до 40" влияет ясная перспектива роста заработной платы по мере увеличения их профессионализма и инициативности.

Как видно из диаграммы, доминирующим типом мотивации среди сотрудников возрастом старше 40 лет является "патриотический" – 25%. При этом на втором месте стоит инструментальный тип – 23%. Это свидетельствует о преданности большинства сотрудников данной возрастной категории фирмы, но, при этом, эти сотрудники четко осознают уровень заработной платы, достойный их.

Распределение доминирующих типов трудовой мотивации, в зависимости от продолжительности работы сотрудника, представлено на следующей диаграмме:

Диаграмма № 3

Как видно из представленных данных, у сотрудников, работающих до 2 лет - инструментальный тип мотивации – 31% и 24%. Большое числовое значение "инструментального" типа мотивации, возможно, вызвано повышенными ожиданиями сотрудников от организации, сотрудники с таким типом мотивации предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем нематериальное мотивирование (благодарности, доски почета). Также следует отметить, что для сотрудников, работающих до года характерен невысокий уровень "патриотического" типа мотивации – 22% и относительно большие числовые значения "хозяйственного" типа – 18% и "люмпенизированного" – 26%. Несколько странное сочетание. Видимо, это свидетельствует о желании сотрудников брать инициативу на себя, но при этом им, скорее всего, не хватает квалификации для подобных действий и они не хотят ее увеличивать. Очевидно, что в данном случае необходимо дать понять сотрудникам, что, проявляя инициативу, они должны иметь достаточную квалификацию. При достижении конкретных профессиональных ступеней уровень заработной платы будет расти. Скорее всего, уровень квалификации этих сотрудников связан с отсутствием опыта и со специфичностью работы именно в стоматологии. Уровень квалификации можно повышать также с помощью различных тренингов, которые будут проводить более опытные сотрудники.

Для сотрудников, работающих от года до двух, на втором месте стоит люмпенизированный тип – 23%, а на третьем – патриотический – 20%. Все это также говорит о невысоком уровне благосостояния сотрудников - желании работать за деньги. Но они осознают, что стоят большего и не хотят ничего изменять. При этом сотрудники, проработавшие от года до двух верны духу компании.

Интересная картина вырисовывается, если посмотреть на распределение типов мотивации у сотрудников, имеющих стаж работы более двух лет - инструментальный тип (на втором месте) сокращается по сравнению с другими категориями стажа, люмпенизированный (на первом месте) и патриотический растет. Также интересно посмотреть на производственный (или профессиональный) тип, который тоже сокращается по мере увеличения срока работы. Это означает, что люди не верят возможность что-то изменить, их все менее интересуют новые задачи, засасывает рутина. При этом они теряют себе цену, но лояльность к клинике растет.

Распределение доминирующих типов трудовой мотивации, в зависимости от должности сотрудника, представлено на следующей диаграмме:

Диаграмма № 4

Сравнительный анализ преобладающих типов мотивации у сотрудников, относящихся к разным уровням иерархии управления показал, что в отличие от руководителей, для которых характерен "патриотический" тип трудовой мотивации – 29%, у специалистов клиники доминирующим типом является – "инструментальный" – 25%. Квалифицированным сотрудникам свойственно воспринимать себя "винтиком" в общем, решая возложенные на них задачи, требовать соответствующего вознаграждения. При этом вызывает огорчения люмпенизированный тип мотивации – 29% у ассистентов - они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Руководству стоит проявить заботу об ассистентах, возможно, применить некие материальные методы стимулирования и при этом, более жестко контролировать процесс работы.

Сравнивая преобладающие типы мотивации у мужчин и женщин, хочется отметить, что наблюдается значительная разница в типах мотивации. Среди женщин, большой процент с люмпенизированным типом мотивации – 28%. Они практически ничего не ждут от своей работы, им удобно выполнять хорошо знакомые для них производственные функции. Среди мужчин наблюдается обратная ситуация, среди них очень высок процент инструментальной мотивации – 27%, они знают себе цену, на втором месте - хозяйственный тип – 21%: они инициативны, таким образом, реализуя свою сущность, свой потенциал. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля). Хорошо видны именно черты, присущие мужчинам: желание обеспечивать семью, ответственность и желание свободы.

Диаграмма № 5

Приложение № 2. Тест Герчикова

Данный вопросник посвящен изучению системы мотивации, принятой в компании в целом. Это необходимо для оптимизации систем управления и стимулирования труда. Просим Вас отвечать на вопросы как можно искренне. Результаты опроса будут использованы только в обобщенном виде.

Как отвечать на вопросы данной анкеты

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые в нем приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте “другое".

1. Кем Вы работаете: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: \_\_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации?

\_\_\_\_\_ лет (или \_\_\_\_ месяцев, если меньше 1 года)

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3) Что я чувствую себя полезным и нужным.

4) Что мне за нее относительно неплохо платят.

5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1) “Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход”.

2) “В своей работе я - полный хозяин”.

3) “У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе”.

4) “Я - ценный, незаменимый для организации работник”.

5) “Я всегда выполняю то, что от меня требуют”.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Если предложат намного более высокую зарплату.

2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.

3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок “∨” в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1.Оченьважно | 2. Не очень важно | 3. Совсем не важно |
| 1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии |  |  |  |
| 2) Доплаты за квалификацию |  |  |  |
| 3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы |  |  |  |
| 4) Социальные выплаты и льготы, пособия |  |  |  |
| 5) Доходы от капитала, акций |  |  |  |
| 6) Любые дополнительные приработки |  |  |  |
| 7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности |  |  |  |
| 8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка (“фазенды”) и т.п. |  |  |  |
| 9) Выигрыш в лотерею, в казино и пр. |  |  |  |

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят “выделиться” или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем вашего предприятия (организации, фирмы). Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении предприятием.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли, на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно надрываться.

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

6) Другую (какую именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он “устроился”.

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Если положение на вашем предприятии (организации, фирме) ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1) Освоить новую профессию.

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7) Скорее я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы - руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение № 3 Описание типов трудовой мотивации, принятой в тесте Герчикова

|  |  |
| --- | --- |
| Тип мотивации(устойчивый синдром) | Характеристика |
| Инструментальный | Предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. Но они любят заработанные собственным трудом, на основе согласованных правил, деньги. Зная это, можно утверждать, что лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой мотивации влияет четкая шкала и система стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека. |
| Профессиональный | Стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении. Кроме того, людей такого типа интересуют новые и новые задачи. Рутина, просто функционирование в процессе – не их стихия. Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач. Данные сотрудники, таким образом, удовлетворяют свою потребность в собственном развитии. Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу. Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники вместо денег будут признательны за то, что руководство прилюдно их оценивает как лучших из лучших. Ценят свободу в оперативной деятельности. |
| Патриотический | Сотрудники с таким типом трудовой мотивации исключительно лояльны к организации, очень часто цементируют корпоративную культуру организации. Но, часто бывают менее эффективны и производительны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйственной мотивацией. Вместе с тем, такие сотрудники, также важны в любой организации, так как в любой организации нужны люди усердно и качественно исполняющие свои обязанности. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы. Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех, а также общественное признание их заслуг. |
| Хозяйственный | Сотрудников с таким типом иногда называют «внутренние антрепренеры» (предприниматели). Они инициативны, не потому, что за это они получат больше денег, – нет, это просто их нормальное состояние, они, таким образом, реализуют свою сущность, свой потенциал. Можно сказать, примерно так, что на ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля) |
| Люмпенизированный | Сотрудники с данным типом трудовой мотивации – не самый лучший вариант для коммерческих структур, ориентированных на безусловный успех. Очень часто они служат тормозом развития бизнеса, неся в себе остатки «совкового, тоталитарного» мышления. Они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Среди них, в зависимости от типа личности, могут быть критиканы. Но, понимая внутренне свои комплексы, эти люди боятся, как правило, потерять место. Поэтому одним из способов воздействия на людей такого типа может являться четкость поручений и твердость спроса. Т.е. они опасаются "кнута" и очень любят дармовые "пряники". Как правило, они – плохие работники с низкой ценой рабочей силы, которые не хотят повышать квалификацию, избегают ответственности, стремятся к минимизации усилий. Сами не проявляют активности и не дают "высовываться" другим, подавляя их зачастую своей уверенной, "целостной", "обоснованной" позицией по любому вопросу. |

1. Диверсификация – это форма концентрации производства. Объединение технологически разнородных предприятий. [↑](#footnote-ref-1)
2. «Если дела идут хорошо, значит, дальше они пойдут хуже, если дела идут плохо, значит, дальше они пойдут еще хуже. Если дела продолжают идти хорошо, значит, вы просто чего-то не заметили». Закон Паркинсона. [↑](#footnote-ref-2)