Содержание

Ситуация 17 2

Ситуация 84 6

Тестовые задания 11

Список литературы 13

Ситуация 17

Условие

На одном из этапов бурного роста сети ресторанов «Макдональдс» фирма утратила контроль за хозяевами некоторых из них. И поплатилась за это: главой французской системы ресторанов стал человек, не желавший следить за качеством еды и обслуживания.

Потенциальный спрос на услуги ресторанов быстрого обслуживания в этой стране был подорван, а кафе приобрели репутацию грязных забегаловок. Лишь судебный процесс позволил фирме устранить нерадивого менеджера и начать восстанавливать престиж марки.

О какой функции фирмы идет речь в данной ситуации? Какие еще функции выполняет фирма в рыночной экономике? Охарактеризуйте эти функции.

Решение

В данном случае речь идет о координации и контроле как функций управления.

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

Функция менеджмента — это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Все многообразие функций управления разделяют на общие и конкретные функции.

Общими функциями являются: прогнозирование и планирование; организация, координация и регулирование; мотивация; контроль, учет и анализ.

К числу конкретных функций относят производственные функции управления (обеспечение сырьем, технологические, организации труда и т. п.), экономические функции по обслуживанию производства, функции управления научно-техническим прогрессом и др.

Содержание общих функций менеджмента:

1. Прогнозирование и планирование — определение целей деятельности, средств и методов их достижения. Составление планов-прогнозов, стратегического плана, планов экономического, научно-технического и социального развития.

2. Организация — формирование структуры управления. Обеспечение связи (коммуникации) между объектом и субъектом управления.

3. Координация и регулирование — обеспечение согласованности в работе всех звеньев системы управления (подразделений, руководителей, управленческого персонала). Поддержание стабильной работы производства.

4. Мотивация — активизация работающих с целью побуждения их трудиться для выполнения целей, поставленных в планах, создание условий для творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности персонала в результатах труда.

5. Контроль, учет и анализ — количественная и качественная оценка и учет результатов труда путем проверки и анализа всех сторон деятельности и анализа их[[1]](#footnote-1).

Характерной особенностью общих функций управления являются их взаимосвязь и взаимопроникновение.

Планирование — функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация обычно формирует единый план для управления деятельностью, но в ее рамках для достижения конкретных целей применяются различные методы. Образно говоря, составляется карта пути, по которому должна продвигаться организация к поставленной цели в конкретный отрезок времени.

Вид планирования и соответствующий тип плана зависят от уровня организационной иерархии, на котором они осуществляются. Так, стратегическое планирование предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе в своей рыночной нише. Стратегическое планирование осуществляется на высшем уровне иерархии управления.

На среднем уровне управления производится тактическое планирование: т. е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. В основу тактического планирования положены идеи, выработанные при стратегическом планировании.

На нижнем уровне организационной иерархии осуществляется оперативное планирование. Оперативное — текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в намеченные ранее планы и графики работ.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью в будущем и более эффективно на нее реагировать.

Организация (организовывание) как функция управления предполагает воздействие на поведение отдельных работников, социальных групп со стороны руководства с целью поддержания эффективной деятельности объекта управления. Содержанием воздействия является совокупность приемов, способов, методов, направленных на создание и совершенствование взаимосвязей между элементами организационной и производственной структур, как по вертикали, так и по горизонтали[[2]](#footnote-2).

Существует два пути реализации организационной функции: через административно-распорядительное управление и через оперативное управление. Через административно-распорядительное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и устанавливается ответственность между персоналом аппарата управления. Оперативное управление заключается в постоянном сравнении получаемых результатов работы с показателями текущих планов и принятии соответствующих управленческих решений для достижения поставленных задач.

В самом общем виде контроль представляет собой процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными целями хозяйственной деятельности организации и действиями персонала по осуществлению этих целей. Управленческий контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организации и достижение его намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. Содержание функции контроля включает:

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

сравнение их с плановыми показателями;

выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;

разработку мероприятий, потребность принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности того или иного подразделения организации.

Мотивация — внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности и способы его инициирования, возбуждения. Сущность мотивации как функции менеджмента сводится к тому, чтобы работники организации выполняли свои обязанности эффективно и качественно, сообразуясь со своими интересами и установленными планами.

Не касаясь изложения теорий мотивации, дающих представление о механизме побудительных мотивов поведения работника, приведем отдельные методы побуждения к эффективному и качественному труду:

методы, главным результатом которых являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, участие в прибыли, продажа акций и др.);

методы, главным результатом которых являются психологическое поощрение или стимулы (удовлетворение работой, общественное признание, личный контакт с руководством и т. п.);

устранение отрицательных стимулов (неравные возможности для деловой карьеры, несправедливость, обман и т. д.);

административные (дисциплинарные) методы (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор, увольнение и т. п.).

Ситуация 84

Условие

Вскоре после окончания Второй мировой войны, в середине 50-х, американская фирма «Скрипто» заняла достаточно узкую рыночную нишу на рынках сбыта канцелярских товаров, выпуская недорогие автоматические карандаши хорошего качества. Рыночная ниша была определена правильно, и фирма имела устойчивый сбыт своей продукции вплоть до 70-х годов. Самоуспокоенность руководителей фирмы и отсутствие активного поиска новых технологических возможностей совершенствования выпускаемой продукции привели к тому, что руководство фирмы «проморгало» появление на рынках сбыта канцелярских товаров нового товара-конкурента - шариковой ручки, производимых французской фирмой «Бик». Эта ручка сочетала дешевизну и удобство для потребителя. Для американской фирмы «Скрипто», для которой производство и сбыт автоматических карандашей было основным, появление шариковых ручек стало катастрофой.

В данной ситуации описаны действия фирм одного из классов, использующих определенную стратегию конкурентной борьбы. Назовите и охарактеризуйте эти классы фирм и применяемые ими стратегии.

Изобразите поле конкурентных стратегий и укажите на нем место описываемых в ситуации фирм. Какие составляющие стратегии этого класса фирм применяли фирмы «Скрипто» и «Бик»? Что заставляет компании узко очерчивать свои реализованные рыночные ниши?

Решение

Монопольная конкуренция, как и чистая, представляет собой предельный случай. На рынке доминирует единственный изготовитель, который противостоит большому числу покупателей. Как следствие, его товар на протяжении короткого времени не имеет в своей категории прямых конкурентов. Это монополия новатора. Подобная ситуация наблюдается в фазе жизненного цикла, соответствующей введению товара на рынок, в зарождающихся секторах, характеризующихся технологическими инновациями.

Монополистически конкурентная фирма — одна из многих производителей дифференцированного продукта, неспособная оказывать какое-либо воздействие на другие фирмы и предотвращать появление новых конкурентов на данном рынке. Равновесное состояние на рынке достигается монополистически конкурентной фирмой в краткосрочном периоде при соблюдении равенства: МС = МК, где МС — предельные издержки, МК — предельный доход. В этом случае фирма продает товары по самой высокой цене, возможной при данной кривой спроса. Если цена превышает средние издержки (АС), фирма присваивает экономическую прибыль. При падении цены ниже средних издержек фирма несет потери. Если цена равна средним издержкам, фирма получает нормальную прибыль[[3]](#footnote-3).

В данном случае американская фирма «Скрипто» являлась монополистом на рынке, но отсутствие развития и поиска других ниш или товаров привело к тому, что на рынке появилась фирма «Бик», которая также являлась монополистом в своей сфере, но составила мощнейшую конкуренцию.

То, что хорошо лидеру, не всегда идет на пользу его последователям. Лидер обычно имеет возможность осуществить прикрывающий маневр и сохранить свои позиции. Но последователям такой способ прикрытия особых выгод не несет. Когда «вторые» и «третьи» имитируют действия лидера, они ничего не прикрывают.

Иногда реакция типа «я тоже» оказывается действенной, что и произошло в случае с фирмой «Бик». Но только если компания-лидер недостаточно быстра, для того чтобы занять позицию первой.

Большинство товаров-аналогов не достигают сколько-нибудь впечатляющих результатов (объем продаж), поскольку акцент делается на «улучшениях», а не на «скорости». «Вторые» компании нередко считают, что единственный путь к успеху — предложение аналогичного, но усовершенствованного продукта.

Недостаточно быть лучше конкурента. Атака должна осуществляться в период развития рынка, до того как лидер успеет обеспечить себе первенство. В сопровождении активной рекламной кампании и мероприятии по стимулированию сбыта.

Противоположное высокой цене направление оказалось для фирмы «Бик» весьма прибыльным курсом. Рассматривая в качестве возможного пробела цену, фирма решила, что низкая стоимость как нельзя более «к лицу» новым товарам, не известным потребителям, и воспользовалась этим.

Когда конкурент выводит на рынок радикально новую концепцию, реакция полных уверенности в себе американских менеджеров всегда предсказуема: «Подождем и посмотрим»[[4]](#footnote-4).

Хотя важнейший для осуществления прикрытия ресурс — это время. Необходимо заблокировать действия конкурента и прибрать к рукам новый продукт, пока он еще не укрепился в сознании людей.

Когда в противовес продукту «Скрипто» появился более дешевый продукт фирмы «Бик», компания немедленно перекрыла лидеру кислород, снизив цену на свой продукт. Поэтому «Бик» успешно вторглась на рынок и чуть не разорила своего соперника.

Беспроигрышным моментом для компании, на какой бы стадии жизненного цикла она ни находилась, является выход на рынок с новым продуктом.

Исследования жизненного цикла нового продукта следует проводить по двум аспектам:

1) определение и изучение факторов успеха нового продукта;

2) определение направлений развития самого продукта.

Специалисты выделяют несколько категорий новых товаров:

1) принципиально новые;

2) модифицированные;

3) существующие продукты, предлагаемые к реализации на новых рынках.

Ключевыми факторами успеха нового товара принято называть факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать продукту решающие преимущества перед продуктами конкурентов.

Основными факторами успеха нового продукта являются:

1) адаптивность продукта к требованиям рынка;

2) соответствие продукта особым возможностям компании;

3) благоприятная конкурентная среда;

4) техническое превосходство;

5) соответствие организационной структуры задачам разработки нового продукта;

6) поддержка новых продуктов руководством компании[[5]](#footnote-5).

Любое предприятие может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка:

недифференцированного маркетинга;

дифференцированного маркетинга;

концентрированного маркетинга.

Недифференцированный маркетинг состоит в пренебрежении различиями в сегментах и обращении ко всему рынку с одним и тем же предложением. В этом случае концентрируют усилия не на том, чем отличаются друг от друга потребности клиентов, а на том, что в этих потребностях общего. Предприятие разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые должны быть привлекательными для возможно большего числа покупателей, полагается на методы массового распределения и массовой рекламы. Недифференцированный маркетинг экономичен. Издержки по производству, распространению и рекламе товара невелики. Но он возможен для товара, рассчитанного на емкие рынки.

Дифференцированный маркетинг состоит в обращении к большинству или даже всем сегментам рынка с отдельным предложением для каждого из них. Предлагая соответствующие товары для отдельных рыночных сегментов, можно добиться роста сбыта и внедрения на рынок.

Концентрированный маркетинг — это концентрация усилий на одном или нескольких сегментах рынка. Концентрированный маркетинг связан с повышенным уровнем риска. Избранный сегмент рынка может не оправдать надежд, потребители могут перестать покупать товар предлагаемого типа.

При выборе стратегии охвата рынка учитываются следующие факторы:

1) ресурсы фирмы (при ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга);

2) степень однородности продукции;

3) этап жизненного цикла товара (при выходе на рынок с новым товаром целесообразно предлагать один вариант новинки и пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга);

4) степень однородности рынка (если у покупателей одинаковые вкусы, они закупают одни и те же количества товара в одни и те же периоды и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, то уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга);

5) маркетинговые стратегии конкурентов (если конкуренты занимаются сегментированием рынка, то применение стратегии недифференцированного маркетинга недопустимо)[[6]](#footnote-6).

И для фирмы «Скрипто», и для фирмы «Бик» характерен концентрированный маркетинг. Как уже было сказано выше, потребители могут перестать покупать товар предлагаемого типа, что и случилось с товаром фирмы «Скипто», то есть в данном случае применение стратегии концентрированного маркетинга обернулось крахом для фирмы.

Тестовые задания

Тест 57.

Двойственная природа конкуренции заключается в:

а) возможности производителя продавать товар, а покупателя покупать товар;

Производители стремятся сделать свои продукты отличными от других, чтобы привлечь покупателей. Последние готовы платить более высокую цену за продукт, отличающийся от других[[7]](#footnote-7).

Тест 67.

Второй уровень конкурентоспособности фирмы характеризуется:

г) получением сравнительных преимуществ в конкуренции на рынке.

Конкурентоспособность— это свойство объекта, характеризующееся степенью реальною или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность — это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготовлять и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов[[8]](#footnote-8).

Список литературы

1. Басовский Л.Е. Маркетинг. – М.: ИНФРА – М, 2004.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
3. Кулешова А.Б. Конкуренция. – М.: Велби, 2004.
4. Менеджмент: краткий курс. / Автор – составитель Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2005.
5. Приходько А.В., Замедлина Е.А. Маркетинг. – М.: Экзамен, 2004.
6. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2003.
7. Экономическая теория. / Под ред. Камаева В.Д. – М.: ВЛАДОС, 1999.
1. Менеджмент: краткий курс. / Автор – составитель Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2005. – с.-52. [↑](#footnote-ref-1)
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – с.-40. [↑](#footnote-ref-2)
3. Экономическая теория. / Под ред. Камаева В.Д. – М.: ВЛАДОС, 1999. – с.-182. [↑](#footnote-ref-3)
4. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2003. – с.-63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Приходько А.В., Замедлина Е.А. Маркетинг. – М.: Экзамен, 2004. – с.-83. [↑](#footnote-ref-5)
6. Басовский Л.Е. Маркетинг. – М.: ИНФРА – М, 2004. – с.-49. [↑](#footnote-ref-6)
7. Экономическая теория. / Под ред. Камаева В.Д. – М.: ВЛАДОС, 1999. – с.-182. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кулешова А.Б. Конкуренция. – М.: Велби, 2004. – с.-4. [↑](#footnote-ref-8)