# Понятие и характеристика культуры организации

       Культура организации, естественно, не существует отдельно от культуры общества. Причем если идет речь о культуре, например, такой организации, как государство, то оно существует в рамках мировой культуры. Однако в этом случае речь идет о культуре организации как её внутренней переменной. В последние годы интерес как теоретиков, так и практиков менеджмента к этому вопросу резко усилился. Результатом стало появление многочисленных концепций корпоративной культуры, организационной культуры, внутрифирменной культуры и т. д. Усиленное внимание связано прежде всего с тем, что возросло понимание того влияния, которое культура оказывает на эффективность организации.

       Рассмотрим термин "организационная культура" и степень её влияния на сотрудников и их поведение, и в конечном итоге на эффективность организации. Существует много подходов к выделению различных факторов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру на макро- или на микроуровне.

       Культура любой организации формируется под воздействием внешней среды. Однако, как свидетельствует практика, две организации, работающие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. При этом у потребителей их продукции и услуг складывается разное мнение о работе этих организаций, каждая из которых формируют собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Происходит это потому, что через свой коллективный опыт члены организации по-разному решают две важнейшие задачи: *внешняя адаптация и внутренняя интеграция*.

*Внешняя адаптация* - это реакция организации на требования внешней среды, т. е. что и как она должна делать. Процесс адаптации в первую очередь связан с поиском и нахождением своей ниши и её емкости на рынке, приспособлением организации к меняющимся условиям внешнего окружения. Процесс формирования культуры организации начинается с установления целей и выбора способа и средств их достижения. В процессе адаптации решаются следующие вопросы:

* выбор методов, используемых для достижения целей;
* достижение согласия по используемым методам;
* решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности;
* установление критериев измерения достигнутых результатов и др.

*Процесс внутренней интеграции* определяет, как работники организации решают свои повседневные задачи, связанные с их работой в организации.

       В процессе внутренней интеграции происходит:

* выбор методов коммуникации;
* определение и распределение статусов в организации;
* определение желательного и нежелательного поведения;
* формирование отношения работников к нововведениям и т. п.

       С позиций внешней адаптации и внутренней интеграции организационную культуру можно охарактеризовать как индивидуальную, характерную только для определенной фирмы систему действий, взаимосвязей и отношений, способов решения проблем и достижения целей. С этих позиций американский специалист по управлению Е. Н. Шайн дает следующее определение: *"Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные".*

       Французский исследователь организационной культуры Н. Деметр подчеркивает, что *культура предприятия - это система представлений, символов ценностей и образов поведения, разделяемая всеми его членами. Таким образом*, культура организации\* выражает определенные коллективные представления о целях и способе предпринимательской деятельности.

**Под *культурой организации* понимаются идеология управления, мировоззрения по отношению к внешней и внутренней среде - позиции, точки зрения, манера поведения, в которых воплощаются основные ценности.**

       Культуру организации можно рассматривать двояко:

       а) как независимую переменную, т. е. она формируется из суммы представлений о ценностях, нормах, принципах и образах поведения, которые сотрудники привносят в организацию;

       б) как зависимую и внутреннюю переменную, которая развивает собственную динамику - как положительную, так и отрицательную.

       Признанное понятие культуры как внутренней переменной представляет собой систему взглядов, образ жизни, мышления, действия, существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о порядке поощрения и наказания работников и т. п. Культура организации\* может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и кадровой политике, оказывая на них свое влияние. Развитие общества ведет к развитию ценностей, влияющих на культуру организации. В настоящее время как на Западе, так и в России все более исключаются некоторые прежде общепризнанные ценности, на смену которым приходят новые ориентации (табл. 2. 8.).

       Таким образом, культура организации определяется как совокупность ценностей, норм, форм поведения, отношений, традиций и привычек, присущих конкретной организации. **Организационная культура** - это внутренняя среда обитания сотрудников фирмы, система их связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, стили поведения и реакции на окружающую среду, способы организации ведения бизнеса.

Т а б л и ц а 2. 8

**Трансформация ценностей, влияющих на культуру организации**

|  |
| --- |
| **Развитие ценностей** |
| **Прежние ценности** | **Современные ориентации** |
| Дисциплина | Самоопределение |
| Послушание | Участие |
| Иерархия | Коллектив |
| Достижение | Ориентирование на потребности |
| Карьера | Раскрытие личности |
| Достаточность | Творчество |
| Власть | Способность идти на компромисс |
| Централизация | Децентрализация |

       Геерт Хофштед, исследуя культуру организаций, разработал модель, которая помогает разобраться в этом явлении и в то же время легко применима на практике. Он классифицирует культурные аспекты той или иной организации на основе пяти характеристик:

**1. Индивидуализм/коллегиальность.**Индивидуализм предполагает, что человек действует, исходя из своих интересов, а также интересов ближайших к нему людей, т. е. родственников. Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него в свою очередь полного и безусловного подчинения. Ситуацию, когда интересы группы жестко определяют поведение его членов, можно рассматривать, как проявление сектантства.

**2. Зона власти**- степень неравенства между людьми, которую население конкретной страны считает допустимой или ненормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая - наоборот. Неравноправие существует во всех культурах, но лояльность отношения к нему в различных культурах неодинакова. В качестве критерия, определяющего пределы власти, могут выступать различия в уровне доходов. Внутри компаний этот критерий включает не только выплаты и право собственности на проценты, но и атрибутику должности (например, модель машины, выделяемой компанией; личный шофер и возможность или невозможность общения с боссом)

**3. Устранение неопределенности.**Эта характеристика указывает на степень стремления избежать ситуаций, в которых люди чувствуют себя неуверенно. В качестве примера можно привести практику навязывания жестких поведенческих стандартов и призывы верить в абсолютную истину.

       Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культуры, воспринимающие неопределенность, характеризуются большей рефлекцией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью к чужим мнениям)

**4. Мужественность/женственность.**Эта характеристика устанавливает степень восприимчивости культуры к особенностям, присущим женской модели поведения. В сущности все культуры несут в себе преобладающее мужское начало, и в "мужественных" культурах предполагается, что мужчина самоуверен, тщеславен, стремится к борьбе и сориентирован на достижение материального успеха. Мужчины питают уважение к величине, силе и напористости. В "мужественных" культурах женщине отводится лишь деятельность, связанная с улучшением качества жизни, а также с воспитанием детей и заботой о престарелых и немощных.

       Женственность предполагает способность к восприятию малого, слабого и медлительного.

        Короче говоря, в "мужественных" культурах акцент делается на материальном успехе и решимости. В женских же приоритет отдается качеству жизни и заботе о слабом.

**5. Долгосрочная или краткосрочная ориентация в поведении членов общества.**Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

       Данные, полученные Г. Хофштедом по измерению этих переменных по десяти странам, показаны в табл. 2. 9. Следует подчеркнуть, что не все люди в каждой из обследованных стран чувствуют и действуют в точности в соответствии с полученными баллами.

Т а б л и ц а 2. 9

**Результаты измерения в баллах переменных культур по десяти странам (по Г. Хофштеду)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Страна** | **Индивидуализм** | **Зона власти** | **Устранение неопределенности** | **Мужественность/женственность** | **Долгосрочность ориентации** |
| **США** | 91 (В) | 40 (Н) | 46 (Н) | 62 (В) | 29 (Н) |
| **Германия** | 67 (В) | 35 (Н) | 65 (С) | 66 (В) | 31 (С) |
| **Япония** | 46 (С) | 54 (С) | 92 (В) | 95 (В) | 80 (В) |
| **Франция** | 71 (В) | 68 (В) | 86 (В) | 43 (С) | 30 (С) |
| **Голландия** | 80 (В) | 38 (Н) | 53 (С) | 14 (Н) | 44 (В) |
| **Гонконг** | 25 (Н) | 68 (В) | 29 (Н) | 57 (В) | 96 (В) |
| **Индонезия** | 14 (Н) | 78 (В) | 48 (Н) | 46 (С) | 25 (Н) |
| **Западная Африка** | 20 (Н) | 77 (В) | 54 (С) | 46 (С) | 16 (Н) |
| **Россия (оценка)** | 50 (С) | 95 (В) | 90 (В) | 40 (Н) | 10 (Н) |
| **Китай** | 20 (Н) | 80 (В) | 60 (С) | 50 (С) | 118 (В) |

*Обозначения.*Степень проявления: **В** - высокая; **С** - средняя; **Н** - низкая. Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры от 1 до 100.

       Скандинавия в известном смысле представляет собой крайний случай, так как скандинавы в целом отличаются высокой степенью индивидуализма, они держатся поближе к своим лидерам, их постоянно одолевает чувство неуверенности, им присуща ярко выраженная женская культура. В этом они совсем не похожи на немцев или американцев, которые тоже индивидуалисты, но гораздо дальше от своих лидеров, им нужны жесткие структуры, они неохотно воспринимают неопределенность, а поэтому выступают как носители более "мужской" культуры.

       Эти различия не всегда принимаются во внимание. Вот почему шведская управленческая культура зачастую оказывается несостоятельной в Соединенных Штатах. Именно поэтому менеджмент в финском духе вызывает головную боль Швеции. Те же различия несут на себе методы управления процессом делового развития, которые принимаются в той или иной компании, и стиль деятельности предпринимателя. Невозможно управлять крайне децентрализованным процессом хозяйственного развития в рамках культуры, основанного на точной информации. Зачастую привычка спрашивать, а не отдавать распоряжения воспринимается как признак слабости, подрывающей позиции руководства.

       В действительности роль "волка-одиночки" - сильного предпринимателя-индивидуалиста - все еще не до конца выяснена. Предприниматели, предпочитающие действовать "стаей", могут достичь больших успехов, чем предприниматель с психологией одиночки. В Японии и Скандинавии, где коллегиальность пользуется большим уважением, процесс развития долгосрочной перспективы может принести лучшие результаты, чем в Соединенных Штатах, где одинокий, сильный, находчивый герой является идеалом корпоративного развития.

       Рассмотренная модель может быть прекрасно использована при оценке работы организации, а также для сравнительного анализа организаций и стран.

       В то же время многие практические идеи по развитию культуры организации, созданию благоприятного климата в организации достаточно просты и эффективны. Так, например, внутренняя вражда, раздирающая трудовые коллективы, - проблема, увы, интернациональная, сопряженная со спорами, стрессами. Там, где поселился микроб междуусобицы, как правило, не тот микроклимат, не та производительность труда.

       Чего только не использовали японские психологи, чтобы избавить коллективы от ненужных страстей! Но все использованные приемы (спокойная классическая музыка, окрашенные в жизнерадостные тона обои, подача в рабочие помещения воздуха с приятными ароматическими добавками) оказались бессильными: напряженность в коллективах полностью не устранялась. И тогда родилась простая идея - пустить между столами дружелюбно настроенную ласковую пушистую собаку. Споры как рукой сняло, людей будто подменили.

       Спрос без предложения немыслим в Японии. В стране тотчас же сформировался новый вид платных услуг - сдача домашних животных напрокат. Помимо собаки, в пунктах проката можно заказать кошку, попугая или даже поросенка. Временной фактор не имеет какого-либо значения: бери животное хоть на день, хоть на месяц, главное - плати. Расценки за прокат, правда, довольно высокие - за собаку, одолженную на три дня, необходимо выложить 300 тысяч иен, что в переводе составляет около трех тысяч долларов.

       Впрочем, японцы вовсе не считают, что их якобы обирают, понимая, что не так-то просто воспитать игровую, общительную собаку, которая охотно и без капризов будет выполнять команды незнакомых людей. Да и содержать её накладно. Поэтому, прежде чем выдать напрокат животное трудовому коллективу, представитель фирмы удостоверяется, что собаке или кошке в новом помещении будет налажен надлежащий уход.

       Говоря об особенностях культуры в различных странах и в различных организациях, нужно иметь в виду, что в России существуют различия по регионам. Так, исследования показывают, что, например, шведская модель (в своей основе) более приемлема для Северо-Западного региона России и в первую очередь для Санкт-Петербурга, Новгорода и Пскова, а также для отдельных регионов Западной Сибири, экономико-организационная культура которых в какой - то степени схожа. Приоритет в такой культуре отдается качеству жизни и заботе о слабом, что, по теории голландского исследователя Хофштеда, свидетельствует о "женском" её начале. Носители такой культуры характеризуются высокой степенью индивидуализма, они держатся поближе к своим лидерам, их одолевает чувство неуверенности и т. д. И этим они отличаются, в частности, от американцев.

       Определенная схожесть в этом плане свойственна экономико-организационной культуре таких регионов нашей страны, как Московская область, центр Урала, Забайкалье и др., которым ближе американская или немецкая экономические модели. Следовательно, модель хозяйствования, приемлемая для Северо-Западного региона, может оказаться несостоятельной и недейственной в Центральном регионе, Среднем Поволжье или на Кавказе хотя бы из-за различий в проявлении фактора культуры.

       Это обстоятельство в полной мере касается и отдельных производственно-хозяйственных систем, расположенных в соответствующих регионах, что означает: каждая организация должна разрабатывать и принимать свой кодекс деловой культуры, где следует отразить характерное для нее отношение к законности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, распределению деловой информации, работникам и т. д. Таким образом, основополагающая роль экономико-организационной культуры в моделях производственно-хозяйственных систем проявляется и при создании в них соответствующей системы управления, и при формировании организационной культуры. Если, например, какая-либо система имеет организационную культуру с "женским" началом, то стиль управления в ней должен в большей мере носить демократический\* характер, отличаться коллегиальностью в принятии управленческих решений. В соответствии с этим необходимо строить организационную структуру системы, для которой наиболее приемлемым будет линейно-штабной, матричный или другой аналогичный тип структуры управления.

       В условиях же организационной культуры с "мужским" началом стиль управления в производственно-хозяйственной системе должен отличаться авторитарностью, жесткостью и единоначалием в принятии управленческих решений, что отражается и на организационной структуре, которая должна быть линейной, линейно-функциональной и т. п.

       Вместе с тем организационная культура превращается в своего рода утопию, когда желательные представления выдаются за действительность, которая на деле совсем иная. Далеко не всегда организационную культуру можно считать принципиальным фактором управления, нельзя в нее вкладывать и тот смысл, который управленцы связывают со словом "культура".

       Причина ложных представлений об организационной культуре лежит на поверхности. Всегда лестно считать свою организацию открытым и ориентированным на клиента предприятием, полагая, что эти два позитивных качества характерны для него. Зачастую такие представления нереальны, не отражают фактического положения дел. Видимо, руководители плохо знают о том, что думают их сотрудники, а возможно, и не хотят этого знать.

# Функции и содержание организационной культуры

       Содержание организационной культуры не является случайным или надуманным. Она вырабатывается в ходе практической деятельности как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда.

*Сущность и содержание организационной культуры на практике проявляется через её функции.*Организационная культура выполняет следующие **функции**:

* создает определенные коллективные представления о целях и способе предпринимательской деятельности фирмы;
* формирует определенный имидж организации, который отличает её от других образований;
* воспитывает чувства общности всех членов организации;
* усиливает вовлеченность в деятельность организации и преданность ей;
* укрепляет систему социальной стабильности в организации, помогает сплочению организации, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;
* является средством формирования образцов поведения и восприятия, целесообразных с точки зрения данной организации.

       В функциональном отношении организационная культура помогает решить следующие **задачи**:

* *координации*, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения;
* *мотивации,* реализуемой путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы;
* *профилирования,* позволяющего обрести характерное отличие от других предприятий;
* *привлечение кадров*путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своего предприятия.

       В принципе организационная культура в состоянии реализовать перечисленные и другие функции, однако не всякая *культура* располагает соответствующим потенциалом. Так, многие предприятия обладают такой фирменной культурой, которая не только тормозит достижение успеха в хозяйственном плане, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах фирмы.

       В соответствии с рассмотренными выше функциями *организационная культура имеет и определенную структуру*. Эта структура может быть представлена набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

       Рассмотрим влияние функции формирования имиджа фирмы на структуру организационной культуры. Понятие *"имидж" означает образ, впечатление*. Образ фирмы создают работающие в ней люди, и от их квалификации, ответственности, умения работать с партнерами и клиентами зависит её успех и процветание.

       Имидж фирмы начинает складываться, когда фирма выходит на рынок, и часто этот процесс происходит стихийно. Управление созданием имиджа состоит из нескольких этапов:

1. Фиксация уже сформированного имиджа (для этого используют различные методы диагностики, в том числе опрос, анкетирование, наблюдение).
2. Выявление плюсов и минусов сложившегося имиджа (положительными чертами являются те, которые способствуют решению задач фирмы, а отрицательными - те, которые снижают организационную эффективность).
3. Определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиление положительных, путем составления и реализации программы работы с имиджем.

       Одной из наиболее преуспевающих организаций в мире является "McDonald's". Успех этой компании (ее сеть - около 10 000 ресторанов) объясняется не только тем, что её пища отличается по своим вкусовым качествам от любой другой; одной из основных составляющих успеха компании является сильная организационная культура. Каждый работник компании хорошо знаком с нормами поведения, принятыми в ней. Высокое качество, квалифицированное обслуживание и чистота - вот основные условия успеха.

*Функция формирования имиджа организации предполагает следующую структуру организационной культуры:*

* архитектуру офиса фирмы, его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий и комнаты приема, стоянки автомобилей и сами автомобили;
* применяемая технология и культура производства, качество продукции\* и услуг;
* наблюдаемое поведение, язык, лозунги, одежда, ценности и верования.

       С. П. Роббинс предлагает рассматривать содержание организационной культуры конкретной фирмы на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

* личная инициатива, т. е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
* степень риска, т. е. готовность работника пойти на риск;
* направленность действий, т. е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
* согласованность действий, т. е. положение, при котором действия подразделений и людей внутри организации определенным образом скоординированы;
* управленческая поддержка, т. е. обеспечение свободного взаимодействия, поддержки и помощи исполнителям со стороны управленческих служб;
* контроль, т. е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
* система вознаграждений, т. е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
* конфликтность, т. е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт\*;
* модели взаимодействия, т. е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

       Другие авторы [Ф. Харрис и Р. Моран] предлагают рассматривать конкретную организационную культуру также на основе десяти характеристик, но отличных от тех, которые предложены С. П. Роббинсом [ ].

       Они выделяют следующие десять характеристик:

* осознание себя и своего места в организации;
* коммуникационная система и язык общения;
* внешний вид, одежда и представление себя на работе;
* что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
* осознание времени, отношение к нему и его использование;
* взаимоотношение между людьми;
* ценности и нормы;
* вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
* процесс развития работника и обучение;
* трудовая этика и мотивирование.

       Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

       Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих:

1. допущений и предпочтений тех, кто её создал;
2. опыта, привнесенного их последователями.

       Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. Источником формирования организационной культуры в большинстве случаев являются основатели фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние на становление первоначальной культуры, на становление идеального образа будущей организации.

       Поддержание культуры на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации. Организационная культура передается новым сотрудникам в различных формах: истории, легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и др.

       Первоначально предпринимаются усилия помочь новым сотрудникам адаптироваться к организационной культуре. Этот процесс адаптации называется*социализацией.*В этот период проводится специальное обучение новых работников, за ними закрепляются опытные наставники. Делается это для того, чтобы помочь новым работникам вписаться в коллегиальный стиль управления фирмой.

       Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней.

# Влияние культуры на организационную эффективность

       Важность организационной культуры в деле успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Однако из этого не следует, что сильные культуры являются атрибутом крупных компаний. Сегодня одной из основных составляющих успеха любой компании является сильная организационная культура. Успешно развивающиеся компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате целенаправленных усилий по развитию духа корпорации.

       Организационная культура представляет собой стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить лояльность, облегчить общение.

       Рассмотрим, как основные **типы организационной культуры**влияют на организационную эффективность.

1. В организациях с *культурой власти* особую роль играет фигура лидера. Его личные качества и способности определяют политику фирмы, его мнение является решающим фактором в продвижении сотрудников по иерархической лестнице, его умение управлять становится залогом эффективности деятельности. Источником власти становятся ресурсы, распределением которых занимается руководитель. Такая организация с жесткой иерархической структурой управления характеризуется быстротой реакции на изменение ситуации, оперативностью в принятии решений и их исполнении.
2. В организациях с *ролевой культурой* строгое функциональное распределение ролей и специализация сотрудников, действующих на основе системы регламентированных правил, процедур и стандартов, позволяет эффективно функционировать в стабильной окружающей среде, при условии отлаженной координации действий сотрудников разных уровней управления. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.
3. *Культура задачи* в первую очередь ориентирует фирму на решение задач и реализацию проектов. Высокий профессионализм сотрудников и их эффективная кооперация в большой степени определяют успешность функционирования. Власть часто концентрируется в руках тех, кто на текущий момент является экспертом в ведущей области деятельности, обладает максимальным количеством информации.
4. В компаниях, где участники объединяются в организацию для достижения своих личных целей, развивается *культура личности*. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Эффективность работы достигается при условии умения сотрудников кооперироваться для решения своих задач. Власть и контроль носят координирующий характер.

       Одним из наиболее важных факторов, определяющих производственный успех фирмы, является её *философия*, т. е. те основополагающие принципы, на основе которых строится вся деятельность. Целенаправленное формирование ключевых принципов и целей, их официальное провозглашение, реализация менеджерами\*фирмы и закрепление документально становятся залогом создания положительных внешнего и внутреннего имиджа фирмы и, следовательно, повышения эффективности её деятельности. Системы таких принципов и целей, стиль ведения дел и взаимоотношений с внешней и внутренней средой фирмы составляют *кредо* фирмы.

       Для того, чтобы внедрить в компанию новую философию, необходимо, чтобы философия стала неотъемлемой частью, во-первых, стиля руководства (только тогда можно будет мотивировать персонал в рамках этой философии); во-вторых, взаимоотношений в коллективе, внутри предприятия (только тогда можно будет перенести новый имидж во внешнюю среду); в-третьих, принципов работы с клиентами и потребителями (на основе которых будет сформулирован лозунг фирмы). Соблюдение принципов новой философии имеет своей целью сплотить сотрудников вокруг единых, ясно определенных целей и ценностей, стать частью личной мотивации каждого служащего и, следовательно, повысить эффективность деятельности фирмы.

       Анализируя различия в культуре медленно растущих предприятий и быстро растущих предприятий, можно сделать следующие выводы [ ]:

* медленно растущие предприятия являются предприятиями, ориентированными прежде всего на власть и статус. Связанный с этим страх ведет к гнетущей неуверенности, подчеркивается иерархия, затраты энергии и времени на утверждение собственной позиции могут быть существенными. Возможно, эти предприятия должны слишком много заниматься собой;
* быстро растущие предприятия, напротив, ориентированы скорее на достижения поставленных задач, сотрудники уверены в себе, они знают, что их достижения учитываются и оплачиваются. Люди хотят совершенствоваться и чему-нибудь научиться. Возможно, на этих предприятиях имеется больше времени для работы в полном смысле слова;
* обе разновидности предприятий привлекают, очевидно, сотрудников: "ищущих гигиену", т. е. сотрудников, которых прежде всего могут удовлетворить надежность, уважение и авторитет\* или факторы, окружающие труд, и "ищущих мотивацию", побуждением для которых служат содержание труда и собственные достижения.

       Хотя представленный материал основывается на опросах сотрудников и прежде всего принимается во внимание моральный климат предприятия, в нем все же схематично проступают культурные различия, даже если мы не приравниваем моральный климат к культуре.

       Различают два пути влияния культуры на организационную жизнь. Во-первых, культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Во-вторых, культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают. Существуют различные подходы (модели) к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Так, например, модель Сате рассматривает **влияние культуры на организационную эффективность через семь процессов:** [ ]

* кооперацию между индивидами и частями организации;
* принятие решений;
* контроль;
* коммуникации;
* посвященность организации;
* восприятие организационной среды;
* оправдание своего поведения.

       От того, как протекают эти процессы, зависит эффективность функционирования организации.

       *Кооперация* как образец поведения в организации всегда эффективнее, чем работа отдельных исполнителей и подразделений. В японской модели менеджмента (культуре) высшей ценностью является философия групповой работы, в американской же - индивидуалистической.

       *Принятие решений.*Практически каждый член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решений, делая выбор между возможными вариантами своих действий.

       Индивидуальные решения чаще, чем групповые, оказываются неверными, в них значительно больший риск ошибок. Проблемы организаций становятся все более сложными, интегрированными. Для принятия решения в таких случаях необходимы разнообразные, нередко специализированные решения. Именно поэтому в настоящее время все возрастающее количество управленческих решений принимается на основе обсуждения путем привлечения специалистов разных профилей или создания специальных групп. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

       Принятие решения\* с точки зрения закона необходимого разнообразия будет более эффективным, если в принятии решения принимают участие не только руководители, но и исполнители, т. е. если оно будет носить коллективный характер.

       *Контроль* - это процесс, который обеспечивает достижение цели организации. Он может быть жестким, постоянным и угнетающим. А может быть построен на доверии и уважении к исполнителю, носить эпизодический, незаметный характер и потому быть более эффективным.

       *Коммуникации* - это сложный процесс обмена информацией, встроенный во все виды управленческой деятельности. Поэтому коммуникации называют связующим звеном, которое имеет огромное значение для успеха организаций. Опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями [29]. Эти опросы показывают, что не-эффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, необходимо стремиться к снижению частоты случаев неэффективных коммуникаций. Содержание культуры влияет на содержание коммуникаций. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других - наоборот.

       *Посвященность организации.*Сильная культура делает сильными чувства личности к организации. В этом случае личность может активизировать свои действия в стремлении помочь организации. Феномен высокой преданности и посвященности организации четко прослеживается на японских предприятиях. Проявление этого процесса просматривается в следующих фактах:

* низкая текучесть кадров;
* участие в кружках качества;
* сверхурочные работы;
* неполное использование сроков отпусков;
* приобретение товаров только своей фирмы;
* совместное проведение досуга и т. п.

       *Восприятие организационной среды.*Влияет на степень удовлетворенности работой. Полезно проанализировать, знают ли работники организационную культуру своей фирмы, насколько ясны поставленные им цели, что ожидает от них организация и т. п.

       Степень удовлетворенности работой определяется как эффективная реакция на окружающую среду. Она связана с тем, какова система вознаграждений, каковы методы разрешения конфликтов, что, по мнению работника, организация ожидает от него и насколько он удовлетворен этим.

       *Оправдание своего поведения.*Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведения. В организациях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее.

       Для оценки эффективности системы управления (а значит, и эффективности организационной культуры) конечной целью которой является создание и реализация на рынке продукции (услуг), может быть в полной мере использован ресурсный показатель эффективности - модифицированный показатель ресурсоотдачи, учитывающий наряду с другими факторами рыночные финансово-кредитные отношения и инфляционные процессы.

       Кроме основного обобщающего показателя эффективности для более полной оценки организационной культуры следует применять ряд вспомогательных показателей, таких как уровень производственных связей, диапазон управления, степень стабильности кадров и др.

       Для выработки мероприятий по повышению уровня организационной культуры необходимо также определить относительную эффективность. Дело в том, что возможность измерения эффективности организационной культуры еще не означает, что её формирование идет в направлении к идеалу. Решить эту проблему можно на основе проверки соответствия существующей и желаемой организационной культуры, используя социальный показатель - индекс культуры, отображающий с помощью корреляционного метода взаимосвязь власти, правил поведения и ценностей в кокретной организации.

       Ведущую роль в культуре предприятий играют организационные ценности. *Организационные ценности - это идеология управления, позиции, точки зрения и манера поведения, разделяемая всеми членами предприятия.*Именно формирование этих ценностей и определяет эффективность организации.

       Реализация этих ценностей осуществляется по следующим основным направлениям.

1. *Цели организации.*Прежде всего, любая организация создается для реализации каких-либо целей: удовлетворение спроса рынка на определенный вид продукции, оказание услуг населению и т. д. Поэтому формирование целей организации - это уже создание особых ценностей, особой культуры с присущей ей эффективностью работы.
2. *Лицом к потребителю*. Цели деятельности организации формируются конкретно потребителем. По статистике, только четыре из ста неудовлетворенных клиентов жалуются. Но каждый из них расскажет примерно десяти друзьям и коллегам о своем неудачном опыте. Таким образом, не удовлетворив как следует сто клиентов, мы можем потерять тысячу!

       Другая статистика свидетельствует о том, что только один из десяти неудовлетворенных клиентов может вернуться. А привлечение нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранение уже имеющегося. Уменьшение же доли рынка на десять процентов приводит к уменьшению доли прибыли на 5-8%.

1. *Производительность зависит от человека.*Каждый работник рассматривается как генератор идей, источник эффективных нововведений. Поэтому управление персоналом должно строиться с учетом природы человека: все люди любят чувствовать себя победителями; они весьма чувствительны к поощрениям и наказаниям; они нуждаются в смысле жизни и благополучии, следовательно, работа должна предоставлять работникам возможность раскрыть свои творческие способности; обучение - основной механизм, при помощи которого люди изменяют свое поведение; на человека оказывают значительное влияние как внутренние, так и внешние факторы.
2. *Создание творческой обстановки поиска.*Образцовые компании отличаются децентрализованным управлением, созданием условий для развития самостоятельности и предприимчивости.

       Атмосфера поиска создается поддержкой энтузиастов, развитием всех форм деловых контактов между сотрудниками, коллегиальностью управления, мягкой внутренней конкуренцией.

1. *Эффективный менеджмент.*Во многих образцовых компаниях повсеместно употребляются лозунги, истории, легенды, связанные с эффективной деятельностью организации, её создателей, видных руководителей и специалистов. Они формируют пропагандируемые ценности организации, т. е. её культуру.

       Чем сильнее культура организации\* и чем в большей степени она ориентирована на рынок, тем меньше нужны директивные наставления, организационные схемы, подробные процедуры и правила.

1. *Верность своему делу.*Некоторая степень диверсификации становится основой устойчивости организации. Она позволяет повысить загрузку оборудования и занятости рабочей силы, поддержать экономику предприятия в период спада основного производства и т. п. Однако неразборчивая диверсификация - наименее успешная стратегия\*.
2. *Простота формы, скромный штат управления.*Внутренние структурные формы, системы планирования, стимулирования и т. п. в образцовых организациях отличаются изящной простотой.
3. *Сильные лидеры.*Ценности и методы менеджмента\*, превращающие организации в образцовые, устанавливаются и развиваются под влиянием сильных лидеров.

       Корпоративная культура, весьма сложный параметр организации, сильнее всего влияет на организационную эффективность, поэтому средством достижения максимальной эффективности является понимание и управление организационной культурой со стороны менеджеров\*.

       Постоянное изменение рыночной среды приводит к необходимости проведений изменений внутри организации. Здесь в результате столкновения старой и новой культур может возникнуть конфликт\* как реакция на изменения. Таким образом, возникает необходимость анализа уже сложившейся организационной культуры с целью прогнозирования реакции фирмы на внедрение инноваций\*, а затем и планомерного формирования корпоративной культуры, которая бы поддерживала нововведения, легко к ним адаптировалась и сама бы их порождала.

       **Параметрами культуры организации,**способствующими эффективности проведения изменений, являются:

* *политика поддержки и поощрения творческой активности,*рационализаторского и новаторского духа сотрудников, которая может выражаться как в материальном и финансовом стимулировании, участии работников в выдвижении предложений, так и в возможности морального поощрения, служебного продвижения, обучения и т. п.;
* *анализ текущего состояния рынка и внутренних возможностей фирмы,*проводимых с целью определить оптимальный темп и ритм адаптационных изменений, разработать стратегию изменений, ориентированную в первую очередь на приоритетные цели и задачи;
* *информирование сотрудников* о планах и целях фирмы и создание заинтересованности в их реализации, чтобы персонал добровольно максимально способствовал осуществлению первоочередных задач.

       Задачами менеджера являются нахождение рычага: факторов, мотивов и доводов, способных убедить людей в необходимости целесообразности изменений, а затем разработка методов адаптации сотрудников к изменениям, выражающехся в обучении, повышении их квалификации, кадровых перестановках и т. д.

       Корпоративная культура отражает большую часть явлений социальной и материальной жизни коллектива, доминирующие моральные нормы и ценности, кодекс поведения. Задачами руководящего состава фирмы являются формирование, анализ, управление и поддержание наиболее способствующей эффективности деятельности корпоративной культуры.

# Основы рекламы и рекламной деятельности

       Рыночная экономика, как показывает опыт многих развитых стран, не может функционировать без института рекламы. Реклама\* - внутренне присущий элемент рынка, один из важнейших инструментов его развития.

       Для решения проблемы организации эффективного управления рекламной деятельностью на коммерческом предприятии необходимо раскрыть сущность, роль и место рекламы и рекламной деятельности в рыночной экономике.

       Реклама в рыночной экономике выполняет множество функций. Именно поэтому в отечественной и зарубежной экономической литературе существует множество ее определений.

       *Слово "реклама"* происходит от латинских глаголов "reclama" (выкрикивать) и "reclamare" (откликаться, требовать), претерпевших на протяжении многих веков значительные смысловые изменения.

       Отечественный энциклопедический словарь дает следующее определение рекламе: "**Реклама** - информация о потребительских свойствах товаров и видах услуг с целью их реализации и создания спроса на них; популяризация произведений литературы, искусства и др."

       Федеральный Закон РФ "О рекламе" дает следующее определение: Реклама, "распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к физическому, юридическому лицу, товарам, идеям, начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний".

       Авторы всемирно известной книги-учебника "Реклама: теория и практика", которая выдержала в США с 1935 по 1983 г. одиннадцать изданий, считают, что "... рекламу можно рассматривать, как форму коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителя". Такое определение конкретизирует содержательную направленность информации и недвусмысленно определяет поле конкурентной борьбы - высокое качество продукции, работ и услуг.

       Филип Котлер - один из известных специалистов по маркетингу дал следующее толкование рекламы: "Реклама представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования". В определении американского ученого реклама вычленяется из общей системы продвижения товаров ссылкой на "неличные" формы коммуникации.

       В концентрированном виде выражена сущность рекламы как особой сферы деятельности (бизнеса) с четко обозначенными целями, содержанием, формами, субъектами и материальными носителями.

       Систематизация и анализ определений рекламы позволяют выделить следующие **основные характеристики рекламы**, которые должны учитываться при разработке системы управления.

       1. Реклама - это прежде всего процесс распространения традиционных и новых знаний, идей, изобретений и т. д.

       2. Реклама по своей сути должна не только информировать, но и создавать потребности и спрос, побуждая к покупке. В этом состоит её главное предназначение.

       3. Реклама - это коммерческое обращение, осуществляемое через средства массовой информации и другие виды связи, агитирующие в пользу какого-либо товара, услуги, марки, фирмы.

       4. Реклама - это не только наука, но и продукт культуры, её зеркало, ибо она отражает её традиции, верования, системы ценностей.

       5. Реклама - составная, неотъемлемая часть маркетинга. В свою очередь методы и приемы маркетинга являются обязательным атрибутом рекламы.

       Из этих характеристик следует, что реклама является своеобразным информационным выходом на потенциальных потребителей, клиентов или деловых партнеров.

       В ходе разработки рекламной кампании и управления ею рекламодатель имеет дело со многими учреждениями (рис. 9.14). Рекламное агентство, средства распространения рекламы и исследовательские организации - три учреждения поддержки или продвижения рекламы - являются внешними по отношению к собственной организации рекламодателя. Другие учреждения являются контролирующими; они взаимодействуют с рекламодателем и по-разному влияют на принятые им решения. Государственные учреждения и конкурирующие организации - два самых важных фактора контроля. Рынки и потребители, с которыми рекламодатель пытается установить контакт с помощью рекламы, можно рассматривать как еще два дополнительных внешних фактора, продвигающих и контролирующих рекламу.

Рис. 9.14. Основные элементы рынка, вовлеченные в сферу рекламного менеджмента.

       С целью снижения издержек сбыта для рекламы применяются средства, обеспечивающие передачу объявлений на широкий круг людей - целевую аудиторию. Таким образом, с точки зрения маркетинговой функции общим предназначением рекламы является снижение сбытовых затрат.

       Основные положения кодекса рекламной практики получили отражение в принятом 14 июня 1995 года Государственной Думой Федерального Закона о рекламе [76].

       В общих положениях закона сказано, что его целью является защита от недобросовестной конкуренции в области рекламы, предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы, способной ввести потребителей рекламы в заблуждение или нанести вред здоровью граждан, имуществу граждан или юридических лиц, окружающей среде, либо вред чести, достоинству или деловой репутации указанных лиц, а также посягающей на общественные интересы, принципы гуманности и морали.

       Следует отметить, что под влиянием развития институтов рыночной экономики, совершенствования ее инфраструктуры, а также появления новых общественных, моральных и социальных приоритетов и ценностей реклама постоянно эволюционировала в сторону формирования цивилизованного рынка рекламы.

       Реклама - это вид коммуникаций, осуществляющихся с помощью различных технических средств и способов распространения коммерческой и иной информации.

       Участниками рекламного процесса являются:

* рекламодатели;
* исполнители рекламы (рекламопроизводители);
* распространители рекламы (средства массовой и другой информации).

       Рекламодателем может быть предприятие любой организационно-правовой формы, а также общественные организации, частное лицо или группа лиц, выразившие желание заказать и реализовать от своего имени рекламное обращение, не противоречащее установленным принципам и правилам. Рекламодателями могут быть также совместные предприятия, международные объединения, зарубежные заказчики.

       Исполнителем заказов рекламодателя может быть специализированное государственное, кооперативное, общественное и основанное на любых других началах собственности предприятие.

       Исполнители рекламы осуществляют заказ рекламодателя самостоятельно или с привлечением других предприятий и организаций.

       Распространителями рекламы являются как средства массовой информации, так и все другие средства распространения, доступные для использования рекламодателем. Распространители рекламы представляют по заказу рекламодателя или исполнителя рекламы место в газетах и журналах, экранное и эфирное время, а также оказывают услуги, связанные с доведением рекламных обращений до целевых групп потребителей.

       Управление рекламной деятельностью осуществляется путем проведения рекламной кампании.

       *Рекламная кампания*- это комплекс рекламных мероприятий, разработанных в соответствии с программой маркетинга и направленный на потребителей товара, работы, услуги, представляющих соответствующие сегменты рынка, с целью вызвать их реакцию, способствующую решению фирмой производителем своих стратегических или тактических задач.

       Необходимо учитывать несколько факторов, прежде всего то, что рекламная кампания является комплексом мероприятий, распределенных в пространстве и времени.

       Рекламная кампания - это результат совместных согласованных действий рекламодателя (производителя или продавца товара, работы, услуги) как заказчика рекламной кампании, рекламопроизводителя - рекламного агентства как создателя, организатора и координатора кампании, рекламраспространителя - средства распространения рекламы, как канала, доводящего рекламное обращение до потребителя.

       Рекламная кампания\* - целенаправленное стремление оказать воздействие на продажу или покупку товаров, работ, услуг.

       Необходимо отметить, что рекламная кампания является составной частью стратегического плана предприятия. Этапы планирования рекламной кампании представлены на рис. 9.15.

Рис. 9.15. Этапы планирования рекламной деятельности предприятия.

       Методы планирования рекламной деятельности (рекламной кампании) определяются характером стратегических целей, стоящих перед предприятием.

# Средства распространения рекламной информации

       Для обоснования управленческих решений по выбору средств распространения рекламы необходимо раскрыть их особенности и характеристики.

       Выбор средств распространения рекламной информации является одним из этапов процесса планирования рекламной деятельности предприятия, реализация которого носит сложный и многоплановый характер.

       Способы передачи информации (каналы, средства, носители) чрезвычайно разнообразны. В рекламе их насчитываются сотни - от классических рекламных объявлений и плакатов до брелков, этикеток и клеящей ленты.

       Многообразие существующих средств распространения рекламы обусловило необходимость их классификации.

       С учетом российской специфики все средства рекламы можно разделить на следующие классификационные группы:

* Радио;
* Телевидение;
* Печать (газеты, журналы, прайс-листы, "Желтые страницы");
* Специализированные справочники (региональные, сезонные, издания Торговых палат);
* Директ мейл (письма, извещения, листовки с информацией о распродажах, флаерсы, почтовые карточки, брошюры, купоны.);
* Public relations (пресс-релиз, статьи в газетах и журналах, дни открытых дверей, деловые встречи, интервью, спонсорство, проведение семинаров, членство в клубах и т. п.);
* Телемаркетинг (телефонный маркетинг, опросные листы, оказание услуг: ответ на клиентские жалобы);
* От продажи к продаже (презентационный материал, личные письма, клиентские предложения, личный тренинг продавцов);
* Промоушн (предоставление скидок, купоны (скидки), "Три по цене одной");
* Специальная реклама (спичечные коробки, брелки, зажигалки и т. п.);
* Рекламные сооружения (реклама на указателях, постеры, информационные страницы, места продажи, оснащение и оформление магазинов, освещение).
* Другие виды продвижения (раздаточные материалы, воздушные шары, "Дисплей-раскладушка").

       Каждое из средств рекламы, оперативно передавая информацию широким массам потребителей, имеет свою специфику и выполняет конечную задачу рекламы по-своему. Оценка средств распространения рекламы по различным критериям приведена в табл. 9.1.

Т а б л и ц а 9 . 1 .

**Оценка средств распространения рекламы.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Средствараспростра-нениярекламы** | **Критерии** |
| Стоимость | Охват аудитории | Качество представления информации | Время воздействия | Избирательность аудитории | Личностный характер | Скорость распространения | Интерактивность | Возможность быстрого обновления информации | Объем передаваемой информации | Возможность получения обратной связи | Доступность потребителю |
| **Газеты** | Низкая | Широкий для местного рынка | Низкое | Малое | Низкая | Не носит | Высокая | Нет | Нет | Большой | Затруднена | Да |
| **Журналы** | Высокая | Широкий | Высокое | Длительное | Высокая | Не носит | Низкая | Нет | Нет | Большой | Затруднена | Да |
| **Телевидение** | Очень высокая | Очень широкий | Очень высокое | Малое | Низкая | Не носит | Высокая | Да | Нет | Маленький | Нет | Да |
| **Радио** | Сравнительно низкая | Достаточно широкий | Сравнительно невысокое | Малое | Низкая | Не носит | Высокая | Да | Нет | Маленький | Затруднена | Да |
| **Наружная реклама** | Высокая, включает печать, стоимость доставки, размещение | Достаточно широкий | Достаточно высокое | Длительное | Низкая | Не носит | Достаточно низкая | Нет | Нет | Маленький | Нет | Да |
| **Direct Mail** | Высокая стоимость организации рассылки и получения адресов | Низкий охват | Сравнительно невысокое | Длительное | Высокая | Носит | Высокая | Нет | Нет | Большой | Реальна | Да |
| **Реклама на транспорте** | Сравнительно низкая | Достаточно широкий | Сравнительно невысокое | Длительное | Низкая | Не носит | Низкая | Нет | Нет | Маленький | Нет | Да |
| **Internet** | Низкая | Для русскоязычной информации и низкий | Высокое | Длительное | Высокая | Носит | Высокая | Да | Да | Большой | Реальна | Нет |

       По степени взаимодействия с потребителями средства распространения делятся на каналы личной и неличной коммуникации.

       К каналам личной коммуникации относятся личные встречи, личная переписка, беседы по телефону, общение с аудиторией по телевидению и радио. Они позволяют осуществлять обратную связь и дают возможность для личного обращения, например, руководителя. Особенно большой вес этот канал имеет в применении к категориям товаров высокой стоимости, меры ответственности (например, самолет для президента), а также где имеет место повышенный риск

       Каналы личной коммуникации, часто являются эффективней массовой.

       К каналам неличной коммуникации относятся средства распространения информации без присутствия личного контакта и обратной связи. К ним относятся средства массовой информации и средства избирательного воздействия. Первые рассчитаны на большие неизбирательные аудитории, вторые, соответственно, на специализированные аудитории. Массовая коммуникация влияет на личные отношения и поведения, стимулирует личную коммуникацию. Это достигается за счет того, что первоначально обращение несут лидеры мнений принадлежащие к первичной аудитории, с чьим мнением привыкли считаться.

       Для рекламодателя очень важной является задача выбора средства распространения его рекламного обращения. Для этого ему необходимо решить насколько широкий охват должна иметь его реклама\*, насколько часто она должна появляться, выбрать основные средства ее распространения в зависимости от их стоимости и т. д.

       Для оптимизации процесса выбора средств распространения рекламы на этапе планирования рекламной кампании используются некоторые показатели.

       *Охват*, подразумевает какое количество людей за один контакт сможет ознакомиться с рекламным обращением. Для телевидения и радио, к примеру, это общее число телезрителей (слушателей), которые сталкиваются с рекламным обращением. Для печатной продукции охват включает два компонента - тираж и степень передачи (сколько раз каждый экземпляр попадает к новому читателю).

       *Частота появления* определяет сколько раз должен столкнуться с появлением рекламы средний представитель целевой аудитории. Она является наибольшей для газет, радио и телевидения, где рекламные объявления появляются ежедневно.

       *Сила воздействия*рекламного контакта зависит от выбранного канала распространения. Например, объявление по радио менее впечатляет, нежели телеролик, также у разных журналов, например, может быть разная степень воздействия.

       *Устойчивость* послания показывает, насколько часто данное рекламное объявление попадается на глаза и насколько оно запоминается. Большое количество людей видят наружную рекламу, объявления на дорогах и телефонные справочники; журналы надолго сохраняются у потребителя, между тем, объявления по радио и телевидению длятся в среднем около 30 секунд.

       *Заполненность* характеризует число рекламных объявлений, содержащихся в одной программе, одной странице, одном издании и т. д.

       *Срок представления* - это период, за который информационный источник может разместить рекламу. Он является наименьшим для газет и наибольшим для журналов и телефонных справочников.

       *Частотность* относится к количеству случаев, когда рекламный призыв воспринимается одним лицом или семьей в полном составе. В отношении всей аудитории частотность рассчитывается как количество раз, когда человек или семья слышат рекламное объявление. Полученная цифра используется для измерения насыщенности графика подачи рекламного объявления.

       *Воздействием* принято называть общее число случаев восприятия аудиторией данного объявления.

       *Общее восприятие аудиторией* или плотность графика подачи рекламы каким-либо СМИ могут быть выражены подсчетом абсолютной величины воздействия. Однако более распространенным методом выражения такой информации является *совокупный рейтинг*. Он рассчитывается путем умножения случаев восприятия рекламного текста, выраженного в процентах от общей аудитории, на среднюю частотность. Для определения совокупного рейтинга графика печати рекламы используется следующая формула:

       Заключительным этапом пpи опpеделении того или иного сpедства pекламы является анализ pентабельности каждого из имеющихся в pаспоpяжении СМИ. Самым шиpоко pаспpостpаненным теpмином в этом отношении является теpмин "*затpаты на тысячу* (З/Т)".

       Однако при выборе средств распространения рекламы, как пpавило, больше интеpесует *pентабельность в достижении намеченной аудитоpии*, а не стоимость достижения общей аудитоpии в pамках данного СМИ.

       Процесс выбора средств распространения информации должен состоять из следующих этапов:

1. принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы;
2. отбор основных видов средств распространения информации;
3. выбор конкретных носителей рекламы по степени влияние информации размещенной в средстве распространения рекламы на принятие решения потребителя о покупке;
4. принятие решений о графике использования средств рекламы.

       Сделать правильный выбор из множества средств массовой информации довольно трудно, поэтому методика выбора средств распространения рекламы для каждого конкретного товара должна быть индивидуальна (или подходить для конкретной товарной группы).

# Методы оценки результатов рекламной кампании

       Определение эффективности рекламной кампании как важного контролирующего элемента рекламной деятельности, является актуальной проблемой. Вместе с тем, ни в нашей стране, ни за рубежом до сих пор не найдена точная зависимость между суммами, затраченными на конкретные рекламные кампании и результатами из-за наличия множества побочных факторов. Например, трудно провести грань между действием рекламных мероприятий и результатом личных продаж, деятельности коммерческих агентов, неожиданно возникающих специфических условий продажи (сезонности, роста цен и т. д.).

       Эффективность надо рассматривать с точки зрения реализации целевых программ рекламодателя. Рекламой занимаются не столько для того, чтобы создать благоприятное отношение к рекламируемому товару, работе, услуге, сколько для того, чтобы содействовать достижению предпринимательской цели рекламодателя.

       Реклама является лишь одним из инструментов, оказывающих воздействие на сбыт товара. Когда реклама не помогает сбыту, рекламодатель реагирует на создавшееся положение: активизирует работу продавцов, стремится к повышению цен, организует распродажу товаров и т. д. Поэтому-то и следует проводить оценку эффективности рекламной кампании с учетом всего комплекса условий реализации, охвата всех факторов, оказывающих воздействие на достижение целей рекламодателя.

       Оценка эффективности должна отражать положение товара, работы, услуги на рынке, т.е. охватывать все факторы, способствующие или препятствующие реализации продукта.

       Для осуществления такой оценки американские специалисты рекомендуют резервировать порядка 5 % сумм, ассигнованных на рекламные цели. Эти средства расходуются на анализ текущих результатов рекламной кампании.

       В области рекламы трудно получить точность измерения эффективности, как, например, при определении отдачи в результате оснащения производства новым оборудованием.

       Вместе с тем существуют методы, которые позволяют рассчитывать необходимые дополнительные ассигнования на рекламную кампанию, а также корректировать ее направленность:

1. Системное накопление и использование в работе писем и замечаний о ходе реализации товара от коммерческих агентов, а также потребителей, содержащих позитивную либо негативную реакцию на рекламную кампанию и выявляющих ее достоинства и недостатки,
2. Целенаправленный учет запросов на поставку товара или дополнительную информацию о нем, полученных после рекламной кампании. В результате чего устанавливаются количество запросов, причины их возникновения (рекламные объявления, выставки, устные сообщения и т. д.) и такой важный для анализа эффективности фактор, как расходы на один запрос (этот путь дает возможность повысить эффективность последующих рекламных кампаний, использую технологию директ-маркетинга, путем формирования адресных листов, охватывающих сегменты потребителей, непосредственно заинтересованных в рекламируемом товаре).
3. Анализ появившихся в ходе кампании по организации позитивного общественного мнения или выставочных мероприятий, публикаций, содержащих информацию об отношении потребителей к рекламодателю, к товару, а также реакция рынка на совершенные действия.
4. Использование исследований, которые проводят с целью стимулирования интересов читателей, зрителей, слушателей и привлечения рекламодателей некоторые средства распространения рекламы.
5. Установление числа потенциальных потребителей, ознакомившихся с конкретной рекламой, степень ее запоминаемости и понимания содержащейся в ней информации.

       Измерение действенности рекламы необходимо рассматривать как непрерывный процесс. Нельзя ограничиваться лишь оценкой конечного результата, измерение действенности надо проводить на всех этапах рекламной деятельности, т.е. при выборе цели, планировании рекламной акции, выборе оптимального варианта плана, при производстве рекламных средств, а также при их распространении и передаче на хранение. Общая действенность, которая определяется на заключительном этапе, также складывается из действенности отдельных рекламных элементов.

       Весь процесс оценки действенности рекламы можно расчленить на следующие этапы:

1. Постановка рекламной задачи, подготовка плана ее реализации основаны на данных исследования рынка, На этом этапе проводится ориентировочная оценка действенности рекламной кампании.
2. Предварительная оценка действенности рекламной кампании на проектные варианты рекламных средств, их содержание и форму.
3. Предварительная оценка действенности рекламных средств следует также проводить в процессе их производства, распространения и непосредственно при воздействии на потребителя.
4. Последующая оценка действенности рекламной кампании является практически заключительным этапом рекламной кампании. Она дает возможность провести общую оценку всей рекламной кампании и позволяет выявить недостатки, допущенные на предыдущих этапах измерения действенности рекламы.