



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Самарский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВПО «СамГТУ»)

## **МАРКЕТИНГ**

Методические указания по выполнению лабораторной работы №2  
«Стратегическое планирование при помощи ПП Касатка+»

для студентов, обучающихся по направлениям:

080100 Экономика

080200 Менеджмент

080400 Управление персоналом

081100 Государственное и муниципальное управление

Самара 2013

ББК У290-211.1

УДК 339.138

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного технического университета

Маркетинг: Методические указания по выполнению лабораторной работы №2 «Стратегическое планирование при помощи ПП Касатка+» для студентов для студентов, обучающихся по направлениям 080100 Экономика, 080200 Менеджмент, 080400 Управление персоналом, 081100 Государственное и муниципальное управление / *И.К. Кифоренко*. Самар. гос. тех. ун-т; Самара 2013

Содержит план лабораторных занятий по дисциплине «Маркетинг»: тематика, теоретическое пояснение решаемой проблемы, формулировки заданий, методика выполнения и примеры выполнения. На выполнение лабораторной работы № 1 «Интерфейс ПП Касатка+» выделяется 2 часа аудиторных занятий.

Составитель: *Кифоренко И.К.*

Рецензент – д-р эконом. наук, профессор зав.кафедрой «Национальная и мировая экономика» *И.В. Косякова*

Самара 2013

## **Введение**

Целью освоения дисциплины «Маркетинг» является формирование компетенций, необходимых для реализации производственно-технологической, организационно-управленческой, научно-исследовательской и проектной деятельности.

Содержание предложенных методических указаний по выполнению лабораторных работ отражает требования квалификационной характеристики будущих бакалавров и обеспечивает высокий уровень их профессиональной подготовки. Особенностью данных работ является их прикладной характер.

В результате выполнения лабораторных работ студент должен:

- изучить общую теорию маркетинга;
- освоить методы и приемы исследования рынка, разработки и реализации комплекса маркетинга с применением специализированных программных продуктов;
- ознакомиться со специфическими программными продуктами;
- иметь представление о месте предприятия в конкурентной среде рыночной экономики, о взаимодействии предприятия со средой при помощи специализированных программных продуктов;
- уметь планировать производство и сбыт, исходя из рыночных потребностей, формировать эти потребности у покупателей;
- иметь навыки проведения маркетинговых исследований и анализа полученных материалов.

Все практические задания могут выполняться следующим образом: изучив готовые разработки, студент повторяет их с помощью программного продукта (ПП) «Касатка».

В упражнениях для организации логики используется следующий сленг:

**Тема:** изучаемая тема.

**Цель:** чего должен достигнуть студент после выполнения заданий по теме.

**Задание:** практическое упражнение (не путать задание с задачей).

**Логика работы:** алгоритм работы.

**Технология выполнения:** подробное описание «как это сделать в «Касатке».

Можно читать, а можно посмотреть в виде компьютерного видеоролика.

Все пункты «Технология выполнения» лучше изучать визуально, просматривая компьютерные мультимедийные ролики.

***Желаем удачи!***

### **1. Цель работы**

Обучить пользователя работе с программным продуктом «Касатка». Освоить принципы работы для комплексов маркетинг и менеджмент.

## **2. Теоретические основы работы с ПП «Касатка». Общие принципы для комплексов маркетинг и менеджмент**

### **2.1. Комплекс менеджмента**

Комплекс менеджмента предлагает пользователю алгоритм разработки и решения задач, стоящих перед организацией. Основными механизмами комплекса менеджмента являются окно выбора вопросов, окно семи задач и окно одной задачи. Постановка задачи происходит в цикле стратегического планирования, после разработки в комплексе менеджмента конечный результат (решение) помещается в цикл стратегического планирования. Структура комплекса менеджмента одинакова для всех трех уровней программы.

Перейдем к рассмотрению двух основных разделов комплекса «Касатка»: комплекс маркетинга и комплекс менеджмента. С точки зрения общих принципов разработки стратегий и применяемых для этого инструментов разработки они почти одинаковы. Поэтому сначала рассмотрим общий для обоих комплексов инструментарий, а затем перейдем к рассмотрению особенностей каждого из них.

Справа от каждого вопроса высвечивается процент выполнения разработок, который образуется в «Окне упреждающего управления» по каждой из задач, а затем отражается здесь.

Для работы по выбранному вопросу в правой верхней части окна имеются кнопки «Вопрос», «Упреждающее управление» и «Реактивное управление».

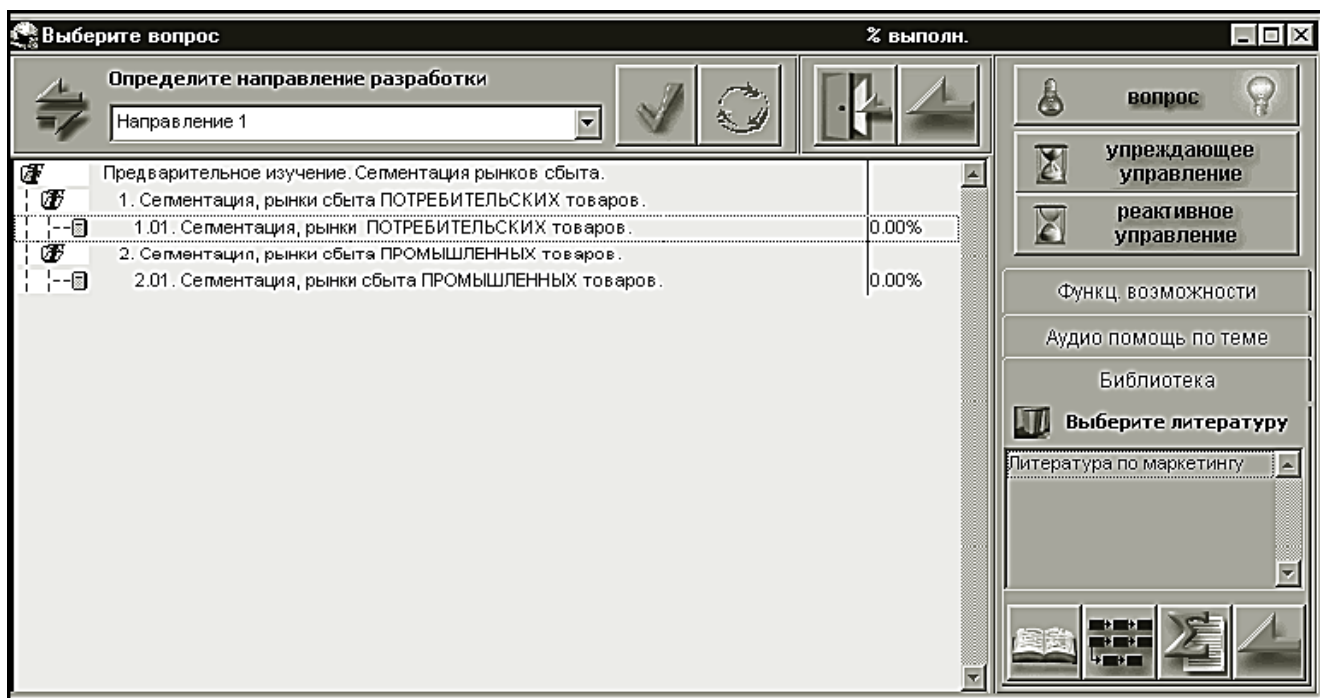


Рис.1 Окно выбора вопросов

Кнопкой «Вопрос» Вы можете выключить вопрос, то есть сделать его теоретическим. После выключения слева от вопроса появится буква Т (теоретический). К примеру, Вы работаете с товарами только промышленного назначения, поэтому потребительские товары можно выключить.

Кнопка «Упреждающее управление» предназначена для разработки планируемых стратегий и действий. Нажав кнопку «Упреждающего управления», Вы попадете в «Окно упреждающего управления», которое разбирали выше.

Кнопка «Реактивное управление» предназначена для решения проблем по уже осуществляемым действиям.

Нажав кнопку «Реактивное управление», Вы попадете в цикл решения проблемы, который мы рассмотрим в следующем разделе. Главной кнопкой в этом окне можно считать кнопку «Реактивное управление», так как именно ею Вы будете пользоваться чаще всего.

Ниже расположены закладки, обеспечивающие доступ к демонстрации функциональных возможностей, получению аудиопомощи по вопросу и библиотеке.

Рядом Вы видите сервисные кнопки.



В этом окне она предназначена для просмотра отчета по срокам возврата к вопросам, который формируется из всех «Окон упреждающего управления» по данной теме.

В правой нижней части окна также размещены сервисные кнопки, позволяющие интенсивно использовать библиотеки программы для наиболее полного и всестороннего осмысления проблемы.



Кнопка с изображением книги – это вход в теорию по вопросу, на котором стоит курсор.



Кнопка «Таблицы» – это сборник схем и таблиц, которые могут Вам пригодиться в процессе работы по этому окну.



Резюме по всей теме.

## **2.2. Окно упреждающего управления**

Как в комплексе менеджмента, так и в комплексе маркетинга есть «Окно упреждающего управления».

В графе «Ограничения и замечания» предложено дополнительное уточнение этого вопроса.

Графа «Стратегическая цель работы» информирует о том, что Вы должны получить в конце работы по этому вопросу.

Кнопка «SWOT-анализ» предлагает провести его по стратегическим целям работы. (О принципах выполнения SWOT-анализа в комплексе «Касатка» см. раздел «Цикл стратегического планирования, SWOT-анализ»).

Следующая строка предназначена для определения сроков и количества времени на решение всего вопроса.

Далее вниз идут семь задач. С правой стороны от наименования задачи находится 4 отметки о стадии ее разработки. Стадия работы по каждой задаче суммируется в процент выполнения по всему вопросу и отражается в правом верхнем углу окна и в окне выбора вопросов, которое мы будем рассматривать в следующей теме. Слева находятся кнопки входа в окно решения одной задачи с нумерацией задач. Для того, чтобы приступить к разработке задачи, необходимо нажать на эту кнопку.

Если наименование какой-то задачи не отображается полностью, его можно просмотреть перемещением курсора вправо. Любой авторский текст, который Вы видите, можно удалить и внести свой в текстовых полях.

**Упреждающее управление**

Структура процесса управления: планирование.

1. Прямая зависимость успеха организации от планирования.

1.01. Сущность и цепи планирования.

Готовность: 0.00 %

Ограничения, замечания: Может разрабатываться только после выработки предназначения (т.е. миссии) организации и внутриорганизационных принципов, которые культивирует руководство.

Стратегическая цель работы: Провести совещание для управленцев, чтобы каждый понимал, из чего "вырастает" планирование, для чего необходимо и как влияет на результаты работы. **SWOT**

Дата начала разработки: . . . . .

Время на разработку: . . . . .

Дата окончания: . . . . .

Всего дней на решение вопроса: 0

Задача	Рабочие задачи:	Стадия работы:
Задача 1	Определить, кто будет освещать этот вопрос.	● 1 ● 2 ● 3 ● 4
Задача 2	Подборка материала и выбор стиля совещания.	● 1 ● 2 ● 3 ● 4
Задача 3	Выбор времени, места и присутствующих.	● 1 ● 2 ● 3 ● 4
Задача 4	Сформируйте документ "Политика планирования в нашей организации".	● 1 ● 2 ● 3 ● 4
Задача 5	В эту задачу собирайте положительные факты и примеры из жизни организации о влиянии планирования на результаты.	● 1 ● 2 ● 3 ● 4
Задача 6		● 1 ● 2 ● 3 ● 4
Задача 7		● 1 ● 2 ● 3 ● 4

С правой стороны окна расположена панель сервисных кнопок.



Кнопка «Просмотр документов. Отправка документов руководителю». Она позволяет просмотреть готовый документ, созданный в окнах решения одной задачи, в документе, открываемом кнопкой «Рабочий лист» с изображением знака  $\Sigma$  и переслать его руководителю в блок «Отчетность. Отчеты о выполнении задач», вызываемый через закладку главного меню программы.





Кнопка с галочкой – это Ваш личный блокнот для записей заметок.



Кнопка с круговоротом предназначена для уточнения следующей даты возврата к данному вопросу. Эта дата будет отображена также в «Окне выбора вопросов» в кнопке «Отчет по периодичности возврата к вопросам». При нажатии на эту кнопку открывается календарь, где Вы можете выбрать соответствующую дату возврата к рассмотрению данного вопроса (Рис. 7.2.2).

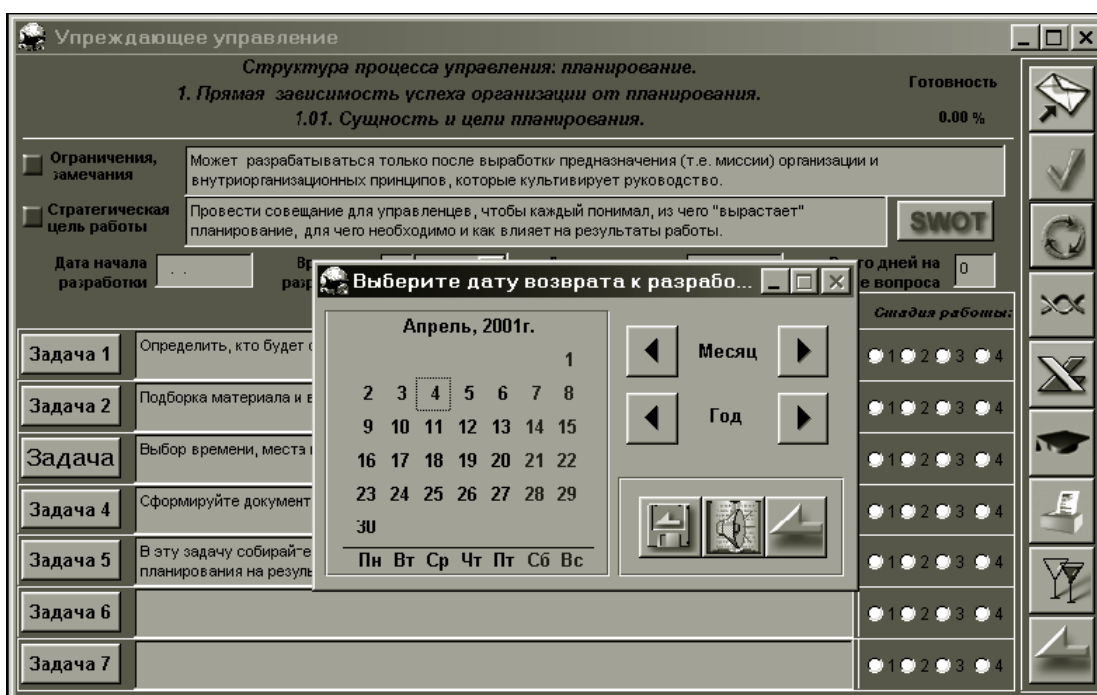


Рис. 2 Окно настройки даты возврата к рассмотрению данного вопроса

Для сохранения выбранной даты нажмите кнопку «Сохранить дату и выйти» (рисунок с дискетой), для выхода без сохранения нажмите кнопку «Шаг назад» (рисунок со стрелкой влево).



Кнопка с переплетными ресурсами предлагает возможности для планирования количества и качества ресурсов, которые могут потребоваться для решения и выполнения этого вопроса.



Кнопка «Доступ к Excel». Она позволяет открыть документ редактора Microsoft Excel и создать в нем необходимый для решения выбранного вопроса

расчетный файл. Кроме того окна семи задач, относящиеся к некоторым рассматриваемым вопросам уже содержат расчетные файлы, которые помогут в работе.



Следующая кнопка – это доступ в библиотеку.



Кнопка «Принтер» предназначена для распечатки окна упреждающего управления почти в том состоянии, в котором Вы его видите.



Кнопка с изображением двух бокалов предназначена для восстановления авторского текста задач.

### 2.3. Окно решения одной задачи

Рассмотрим, как все вышеперечисленное реализовано в программе.



Рис. 3. Окно решения одной задачи

Перед Вами «Окно решения одной задачи». Войти в это окно можно из «Окна упреждающего управления», нажав мышью на кнопку с номером соответствующей задачи. Данное окно имитирует рабочий стол во время работы.

В центре окна Вы видите большую кнопку с изображением чистого листа. Если ее нажать, то откроете новый документ в формате MS Word. Здесь Вы и должны разрабатывать стратегии по данной задаче. А все остальные кнопки,

которые находятся вокруг этого чистого листа, являются сервисными и лишь обслуживают этот лист. Из них копируется необходимое и переносится в лист «Поработаем?».



Кнопка «Рабочий лист» с изображением знака  $\Sigma$ . позволяет вести разработки всех семи задач, в одном общем документе Microsoft Word. Кнопка «Рабочий лист» с изображением чистого листа позволяет вести разработку каждой задачи в отдельном документе Microsoft Word.



Кнопка «Доступ к библиотеке» - нажав кнопку, Вы получаете доступ к литературе через библиотеку.



Кнопка «Конспект по теории». Из любого источника, представленного в библиотеке, Вы можете выбрать необходимые листы или параграфы и перенести их в конспект по теории, скопировав их, используя стандартные средства пакета MS Office.



Кнопка «Альтернативы». Войдя в альтернативы, Вы найдете альтернативные стратегии для выбора пути движения. Копируйте их и переносите в рабочий лист «Поработаем?» или лист с изображением  $\Sigma$ .



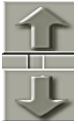
Кнопка «Примеры». Просмотрев пример, увидите, как кто-то уже принял решение по этому вопросу.



Кнопка «Процедура решения сложных задач». Если Вы столкнетесь со сложной задачей, всегда под рукой процедура для решения сложных задач.



«Аудиопомощь по вопросу». Нажав – можно прослушать краткие рекомендации по данной задаче.



Две стрелки «вверх» и «вниз» – быстрые лифты для перехода к окну решения одной задачи (предыдущей или следующей).

В правой части окна можно запланировать время, необходимое или заданное для решения этой задачи.

Дата начала разработки	18.02.1999
Время на разработку	3 день
Дата окончания разработки	21.02.1999
Всего дней на решение задачи	3

Рис. 4. Окно планирования времени

Следует уточнить, что Вы не должны делать изменений в документах, открывающихся при нажатии сервисных кнопок. Они предназначены для того, чтобы информацию из них полностью или частично переносить в чистый рабочий лист.

#### **2.4. Реактивное управление**

Рассмотрим процесс работы в блоке «Реактивное управление». После нажатия кнопки «Реактивное управление» Вы попадаете в соответствующее окно.

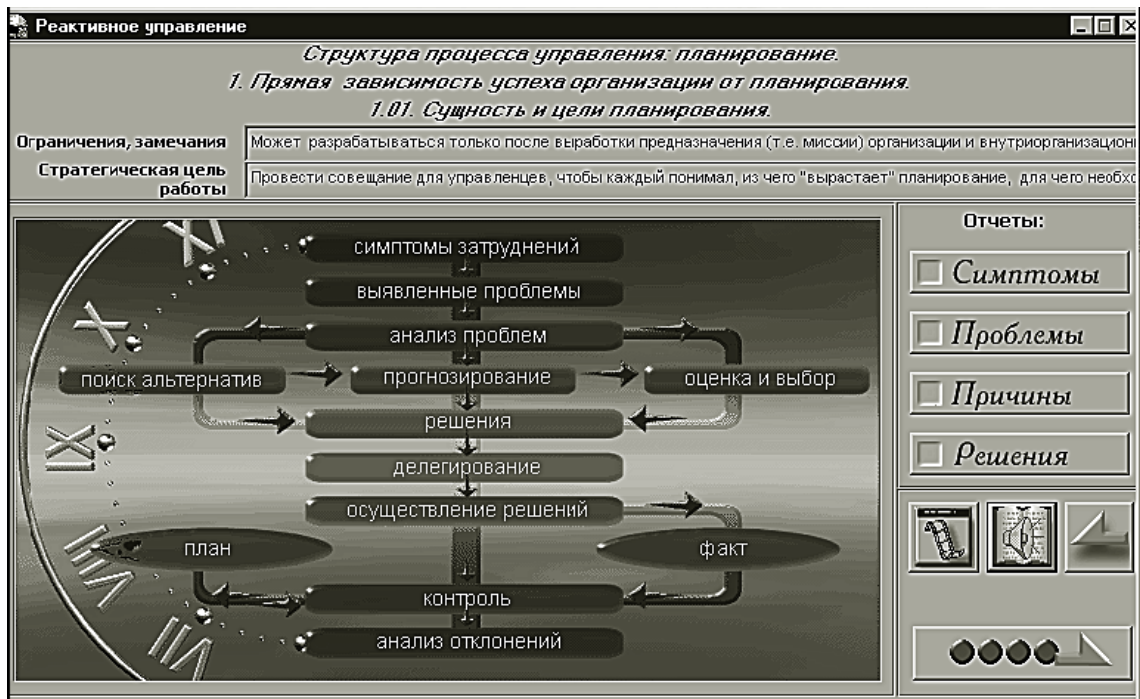


Рис.5. Окно «Реактивное управление»

В этом окне представлена наглядная схема всего цикла решения проблемы от начала до конца. В правой части окна расположены кнопки просмотра отчетов по уже проделанной и разработанной анализируемой проблеме: «Симптомы», «Проблемы», «Причины» и «Решения». Отчеты формируются автоматически в процессе анализа проблемы. Ниже расположены уже знакомые сервисные кнопки и кнопка перехода к непосредственному анализу проблемы.

После того, как нажали кнопку перехода к непосредственному анализу, Вы попадаете в рабочее окно «Анализ проблемы».

1.01. Сущность и цели планирования.

## Анализ проблемы

Путь  1  2  3  4  5    Дата пути

**1. Диагноз проблемы состоит из:**

**а) Выявление (осознание) фактических симптомов затруднений и их "мест возникновения"**

Прибыль стала в два раза меньше, чем в предыдущий отчетный период

**б) На уровне "предположения" формируем список проблем и их причин**

ПРОБЛЕМЫ - это либо снизилась рентабельность, либо упали объем продаж, либо и то и другое. А вот с ПРИЧИНАМИ сложнее - возможно влияет сезонность, плохо работает персонал, недостаточно рекламы или еще 1000 причин. Надо заняться изучением вопроса.

**в) Разработка процесса исследования для уточнения и конкретизации (подтверждения, опровержения или дополнения окна б.) "проблема -> причины"**

Для начала, надо выяснить, что у нас снизилось - РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИЛИ ОБЪЕМ ПРОДАЖ.  
После изучения документов, оказалось, резко упал объем продаж.  
Наверное, для того, чтобы понять причины проблемы лучше всего пообщаться с теми, кто ближе всего к покупателям, т.е. с продавцами.

**2. Уточнение проблемы**

Проблема 1	Появился конкурент с лучшими условиями сервиса для покупателей.	П	Р
Проблема 2	Конкурирующая фирма производит доставку товара до торговой точки бесплатно.	П	Р
Проблема 3	Конкурирующая фирма дает гарантию замены плохой продукции, а мы не даем.	П	Р
Проблема 4		П	Р
Проблема 5		П	Р

Рис. 6. Окно «Анализ проблемы»

Пример.

Рассмотрим на примере (одной из кондитерских компаний) работу в этом окне. По результатам финансового отчета за прошедший квартал, я увидел, что прибыль стала в два раза меньше, чем в предыдущий отчетный период.

Первым делом необходимо осуществить необходимые настройки окна: указать путь для работы (с первого по пятый) и установить дату (в правом верхнем углу окна). Если дата сегодняшняя, то просто нажмите на клавишу «ENTER», дата установится автоматически. Далее, в первом текстовом поле надо указать симптомы (например, прибыль стала в два раза меньше, чем в предыдущий отчетный период).

Во втором окне делаем предположение о проблемах и их причинах.

ПРОБЛЕМЫ – это либо снизилась рентабельность, либо упали объемы продаж, либо и то и другое.

ПРИЧИНЫ:

– возможно влияет сезонность;

- плохо работает персонал;
- недостаточно рекламы или еще 1000 причин.

В следующем поле надо подумать, как подтвердить или опровергнуть предположения дополнительными исследованиями.

Для начала, надо выяснить, что у нас снизилось - рентабельность или объем продаж. После изучения документов, оказалось, резко упал объем продаж.

Наверное, для того, чтобы понять причины проблемы лучше всего пообщаться с теми, кто ближе всего к покупателям, т.е. с продавцами.

После беседы выяснилось, что есть целых три причины снижения объема продаж:

1. У нашего основного регионального представителя появился конкурент, дающий шоколадные изделия на реализацию до одного месяца. Мы не предлагаем такие услуги.

2. Для покупателей конкурирующая фирма производит доставку до торговой точки бесплатно – все входит в стоимость товара. Мы же предлагаем эти услуги платно, хотя наши цены и цены у конкурента почти одинаковые.

3. Конкурирующая фирма дает гарантию замены плохой продукции, а мы не даем.

Таким образом, мы выполнили диагностику проблемы и можем перейти к следующему шагу «2. Уточнение проблемы», текстовые поля которого расположены ниже.

В следующем окне записываем уточненные проблемы.

Проблема 1. Появился конкурент с лучшими условиями сервиса для покупателей.

Справа от каждой проблемы видно по две кнопки. Кнопка с буквой «П» – вход в причины, кнопка с буквой «Р» – решения.

Будем делать все по порядку, поэтому нажмем на кнопку «Причины» и попадаем в «Окно выявления причин». (Рис. 7.4.3).

Вы видите, что указанная нами проблема «один» автоматически перенеслась в верхнюю строку этого окна.

Попытаемся выявить причины рассматриваемой проблемы. Предположим:

Причина 1. Квартальная отчетность не позволила быстро среагировать на изменение ситуации, мы потеряли 2-3 месяца.

Причина 2. Не следим внимательно за поведением конкурентов и не изучаем изменение потребностей потребителей.

После определения причин попытаемся найти решения, ликвидирующие эти причины.

Решение 1. Проводить отчетность не за квартал, а за месяц.

Решение 2. Открыть отдел маркетинга для изучения потребностей клиентов и конкурентной обстановки на рынке.

Решение 3. Срочно пересчитать себестоимость и найти конкурентные условия продажи.

**1.01. Сущность и цели планирования.**

**Проблема** Появился конкурент с лучшими условиями сервиса для покупателей.

**Причины**

1	Квартальная отчетность не позволила быстро среагировать на изменение ситуации.
2	Не следим за поведением конкурентов и не изучаем изменение потребностей потребит
3	
4	

№	Поиск альтернатив решения проблемы (ликвид. причин)	Прогнозирование		Оценка и выбор альтернатив решения проблемы
		Необходимые доп. и изучения	Прогноз развития событий	
1	Проводить отчетность не за квартал, а за месяц.		При принятии решения №1 ситуация будет проясняться быстрее, но нужны будут вложения на время	3
2	Открыть отдел маркетинга для изучения потребностей клиентов и конкурентной обстановки на рынке		При принятии решения №2 надо искать персонал, организовывать новые рабочие места - это также	3
3	Срочно пересчитать себестоимость и найти конкурентные условия продажи		Решение №3 - оптимальный вариант, он быстр и результативен.	5
4				2

**Дополнения**

Рис. 7. Окно выявления причин

Дополнительные изучения для примера не нужны, поэтому сразу перейдем к прогнозу развития событий.



При принятии решения №1 ситуация будет проясняться быстрее, но нужны будут вложения на новое программное обеспечение и его внедрение.

При принятии решения №2 надо искать персонал, организовывать новые рабочие места, а это также затраты.

Решение №3 – оптимальный вариант, он быстр и результативен.

После того, как мы определили прогноз развития событий, оценим каждое из сформулированных нами альтернативных решений. Для этого в четвертом столбце проставим, к примеру, по пятибалльной системе оценку каждого из вариантов: первое – 3, второе – 3, третье – 5, его и выбираем. Возможно, что остальные варианты надо продвигать, но постепенно.

Завершив анализ причин и переходим в следующее окно, нажав кнопку с изображением стрелки вправо. Таким образом, попадаем в «Окно решений» (рис.8). Для перехода в «Окно решений» служит также кнопка с обозначением «Р» в окне «Анализ проблем».

Как и при работе в предыдущем окне, выбранная проблема была продублирована автоматически. Вручную запишите выбранное решение в предыдущем окне. Слева от номера решения Вы видите точку, поэтому и план мероприятий тоже для решения №1.

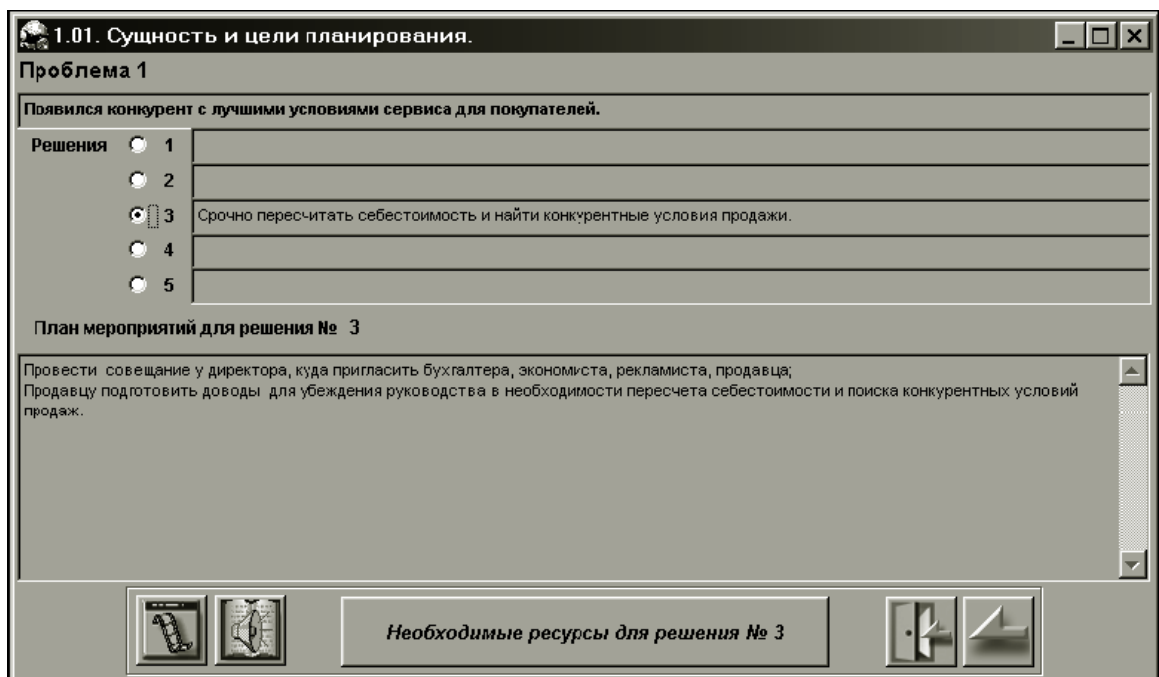


Рис. 8. Окно решений

Если эту точку переместить на решение № 2, то и план мероприятий будет для решения №2. Точно так же работает и кнопка «Ресурсы», расположенная в нижней части данного окна.

Теперь составим план мероприятий для выбранного решения. Он будет прост:

1. провести совещание у директора, куда пригласить бухгалтера, экономиста, рекламиста, продавца;
2. продавцу подготовить доводы для убеждения руководства в необходимости пересчета себестоимости и поиска конкурентных условий продаж.

Это мероприятие необходимо поддержать ресурсами, поэтому, нажав на кнопку «Ресурсы», переходим к окну «Планирование ресурсов» (рис.9).

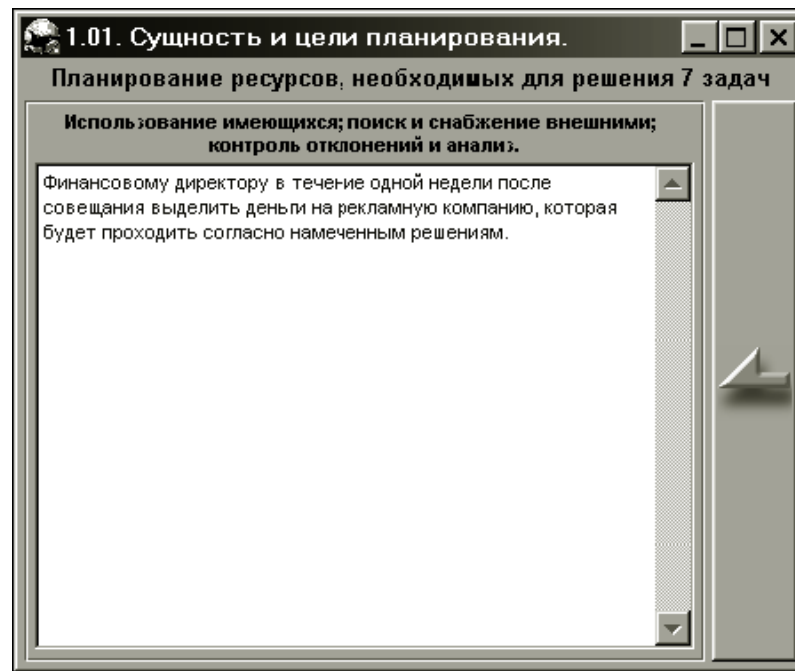


Рис. 9. Окно «Планирование ресурсов»

В текстовом поле помечаем: «Финансовому директору в течение одной недели после совещания выделить деньги на рекламную компанию, которая будет проходить согласно намеченным решениям».

После этого можем вернуться в предыдущее окно, нажав на кнопку с изображением стрелки влево.

### 3. Задание на выполнение лабораторной работы №2

**Тема.** Менеджмент и маркетинг, общие принципы.

#### **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ**

##### **«ВОСТОЧНЫЕ СЛАДОСТИ».**

После того, как в компании «Восточные сладости» была сформирована корпоративная цель, руководство компании сформировало стратегические цели для рабочих проектов. После проведения анализа было выявлено, что одним из очень слабых мест в компании является отсутствие грамотно поставленного учета и финансового анализа. Этим занимался бухгалтер, который вел только отчетность перед государством, а управленческий учет отсутствовал. При уточнении этой проблемы в качестве краткосрочной цели выбрали: «В течение трех месяцев отладить контроль финансовых ресурсов и управленческий учет». На это директор готов выделить до 7000 дол.

Один из специалистов компании, имеющий финансовое образование, был назначен руководителем этого проекта, и ему было поручено составить план мероприятий и разработать необходимую документацию для достижения оставленной цели. Поскольку цель уже поставлена, необходимо спланировать процессы для ее реализации. Для этого назначенный руководитель, воспользуется комплексом Менеджмента в программе «Касатка» – блок КОНТРОЛЬ – Тема «контроль РЕСУРСОВ» – вопрос «контроль ФИНАНСОВЫХ ресурсов».

Второй выявленной проблемой стала проблема Мотивации персонала. Текучесть кадров достигла 30% в год, как низко квалифицированного персонала, так и высококвалифицированного персонала. Сотрудники компании жаловались на отсутствие перспектив в зарплате, продвижения по службе и скучности работы. Директор компании начал осознавать, что кроме зарплаты, персоналу необходимы и другие мотивы для нормальной работы. Для ликвидации проблемы текучести кадров было принято решение разработать «Политику мотивации персонала».

Данную политику поручено было разработать руководителю отдела кадров.

Для этого он воспользуется комплексом Менеджмента – блок Мотивация.

В процессе работы обратите внимание, что во всех рабочих документах сначала идет пункт РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ, а ниже ПРОЦЕСС РАБОТЫ. Хотя человек сначала работает, а затем получает результат. Эта перестановка обусловлена тем, что когда документ готов, гораздо удобнее видеть сверху и в начале документа Результат работы, (так как процесс работы может занять и десять страниц). Поэтому тем, кто будет пользоваться готовым документом Результат интереснее, чем Процесс, хотя Процесс и разъясняет, как был достигнут Результат и поэтому также отражен в документе). Также важным моментом является Пояснительная записка. Она необходима для того, чтобы руководитель, который получил готовый документ, сделанный Вами, мог «войти в контакт» с темой документа и сленгом документа.

Определим, что поскольку проблемы касаются всей компании, то решение необходимо разрабатывать и принимать на первом уровне власти (уровень организации, а не проекта).

**Задание 1.** Разработайте финансовую политику компании «Восточные сладости».

***Технология выполнения.***

- Войдите на первый уровень руководства.
- Для входа в комплекс менеджмента на панели сервисных кнопок первого открывшегося окна, выбранного Вами уровня, выберите кнопку «Разработки комплекса менеджмента» (кнопка с изображением красной стрелки).
- В открывшемся перед Вами окне комплекса менеджмента выберите блок «Контроль» (нажав на соответствующую кнопку «Контроль»). Вы попали в окно выбора вопросов.
- Тема, с которой Вы будете работать, звучит как «Структура процесса управления: КОНТРОЛЬ». В рамках этой темы выберите раздел «контроль РЕСУРСОВ», дважды щелкнув по нему левой кнопкой мыши. Перед Вами откроется перечень предлагаемых вопросов. Выберите курсором вопрос «контроль ФИНАНСОВЫХ ресурсов».

- Нажмите на ставшую активной кнопку «Упреждающее управление», перед Вами откроется «Окно семи задач», где названия задач отражают этапы работы по планированию процессов, связанных с решением выбранного вопроса. Не забывайте, что названия задач могут быть скорректированы по Вашему усмотрению.
- Разработки, выбираемой Вами задачи, введите в окнах решения одной задачи. Для вызова окна решения одной задачи Вам надо нажать на соответствующий ей номер.
- Нажмите на лист «Поработаем» (в версии К8 таких два листа. Один из них – чистый. Второй – уже наполнен сводной подготовленной заранее информацией по всем задачам. Лучше использовать его).
- Решите предложенные задачи с помощью использования материалов из «Библиотеки», «Схем по теме», «Альтернатив», «Примера», путем копирования материалов из этих кнопок и переноса их в лист «Поработаем» и дальнейшей их адаптации к Вашей ситуации.
- Конечным документом, который Вы получите, может иметь название «Финансовая политика компании «Восточные сладости».

### ***ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ***

#### ***«ВОСТОЧНЫЕ СЛАДОСТИ»***

Для решения следующей задачи приведем результаты опроса персонала, проведенного в компании «Восточные сладости» на предмет существующей системы мотивации:

Люди не довольны временем начала работы с 8 утра, так как приходится вставать в 6 утра, чтобы успеть разобратся с детьми и доехать на работу.

Компьютеры на рабочих местах очень старые и мониторы не соответствуют стандартам безопасности. Многие беспокоятся за свое зрение.

В маленьких комнатах работает по 6!8 человек – очень тесно, не комфортно и трудно работать, так как затруднительно сосредоточиться, когда стоит шум. Причем в одной комнате находятся и те, кто работает с клиентами и создает

много шума, и те, кто занят просто бумажной работой, при которой необходимо сосредоточение.

Время обеда не определено, все обедают тогда, когда хотят. Поэтому в промежуток времени с 12 до 15 часов часто трудно отыскать нужного человека для решения какого-то вопроса, и нельзя быть уверенным, в какой момент он точно будет на рабочем месте.

Мало телефонных линий. Для того, чтобы сделать телефонный звонок, необходимо ждать, когда позвонит коллега, что задерживает контакты с клиентами. При этом клиенты жалуются, что не могут дозвониться до нас.

Все задачи ставятся устно, а не письменно, и поэтому постоянно происходит недопонимание руководителя и сотрудников, что приводит к конфликтам и сотрудник никогда не может быть правым и доказать свою правоту. Руководители не имеют четких планов работы хотя бы на неделю и постоянно меняют задачи для сотрудников.

Все планы и перспективы компании держатся в секрете, и персонал ориентируется только на зарплату. Есть зарплата – значит компания жива, задержка зарплаты – значит компания гибнет, нет перспектив и пора подыскивать тихонько новую работу.

Раньше, когда компания была маленькой, то неформального общения между персоналом было много, – отмечали все дни рождения, праздники. Сейчас руководство скупится, и из праздников остались только Новый год, 8 марта и 23 февраля. Нет совместных выездов на природу, празднований дней рожденья (хотя бы раз в месяц всех именинников вместе).

Все опрашиваемые отметили, что они знают много фирм в городе, в которых условия труда на порядок лучше, и если им предложат там работу, то не задумываясь туда уйдут.

Оказалось, что персонал довольно просвещен о зарплатах в других компаниях города и оценивает зарплату в компании как “чуть выше средней”.

Все опрашиваемые были солидарны. Нет никакой перспективы продвижения, так как руководство обычно на хорошие должности ставит

родственников, которые не имеют образования и опыта работы. Нет символов служебного статуса и престижа. Нет льгот. Отсутствуют дополнительные выплаты. Даже за сверхурочную работу платят очень редко.

**Задание 2.** Разработайте политику МОТИВАЦИИ персонала в компании «Восточные сладости».

***Технология выполнения.***

- войдите на первый уровень руководства;
- для входа в комплекс менеджмента на панели сервисных кнопок первого открывшегося окна выбранного Вами уровня выберите кнопку «Разработки комплекса менеджмента» (кнопка с изображением красной стрелки);
- в открывшемся перед Вами окне комплекса менеджмента выберите блок «Мотивация» (нажав на соответствующую кнопку «Мотивация»). Вы попали в окно выбора вопросов;
- тема, с которой Вы будете работать, звучит как «Структура процесса управления: МОТИВАЦИЯ». В рамках этой темы выберите раздел «Применение моделей мотивации в практике менеджера», дважды щелкнув по нему левой кнопкой мыши. Перед Вами откроется перечень предлагаемых вопросов. Выберите курсором вопрос «Мотивация на основе современных моделей»;
- нажмите на ставшую активной кнопку «Упреждающее управление», перед Вами откроется «Окно семи задач», где названия задач отражают этапы работы по планированию процессов, связанных с выполнением поставленных задач. Не забывайте, что названия задач могут быть скорректированы по Вашему усмотрению;
- разработки выбираемой Вами задачи ведите в окнах решения одной задачи. Для вызова окна решения одной задачи Вам надо нажать на соответствующий ей номер;
- нажмите на лист «Поработаем» (в версии К8 таких два листа. Один чистый. Второй уже наполнен сводной подготовительной информацией по всем задачам. Лучше использовать его).

- решите предложенные задачи с помощью использования материалов из «Библиотеки», «Схемы по теме», «Альтернатив», «Примера», путем копирования материалов из этих кнопок и переноса их в лист «Поработаем» и дальнейшей их адаптации к Вашей ситуации. Политику вознаграждений скопируйте из соответствующего документа, список которых откроется после нажатия кнопки с буквой «П» (примеры политик), которая находится в любом окне ЦСП в закладке «Директивные документы». Схему комплексной мотивации скопируйте из «Схем по теме», которая находится в «Окне выбора вопросов» блока «Мотивация»;
- конечный документ, который Вы получите, может иметь название «Политика Мотивации персонала компании «Восточные сладости».

***Готовый документ (пример отчета).***

ТЕМА – Структура процесса управления: МОТИВАЦИЯ.

РАЗДЕЛ – Применение моделей мотивации в практике менеджера.

ВОПРОС – Мотивация на основе современных моделей.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ – Создать условия эффективной мотивации персонала для продуктивного выполнения принятых решений.

ОГРАНИЧЕНИЯ, ЗАМЕЧАНИЯ – Этот вопрос рассматривайте в системе менеджмента персонала.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА – При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу, и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их



деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

### ***Задача 3.***

Определить потребности применения внутреннего вознаграждения.

**ЛОГИКА РАБОТЫ.** Провести опрос персонала. Выявить степень удовлетворенности людей от их работы и рабочих мест.

**РЕЗУЛЬТАТ.** Внутренние вознаграждения – это тип вознаграждений, дающий работнику ощущение значимости выполняемой работы, ее престижность, содержательность, то есть элементы, позволяющие внутренне чувствовать высокий статус выполняемых работ.

Результаты опроса касательно внутреннего вознаграждения выявили следующие негативные стороны сегодняшней внутренней среды компании «Восточные сладости».

1. Условия работы. Люди не довольны временем начала работы с 8 утра, так как приходится вставать в 6 утра, чтобы успеть разобраться с детьми и доехать на работу. Компьютеры на рабочих местах очень старые и мониторы не соответствуют стандартам безопасности. Многие беспокоятся за свое зрение. В маленьких комнатах работает по 6-8 человек – очень тесно, не комфортно и трудно работать, так как затруднительно сосредоточиться, когда стоит шум. Причем в одной комнате находятся и те, кто работает с клиентами и создает много шума, и те, кто занят просто бумажной работой, при которой необходимо сосредоточение.

Время обеда не определено, все обедают тогда, когда хотят. Поэтому в промежуток времени с 12 до 15 часов часто трудно отыскать нужного человека для решения какого-то вопроса, и нельзя быть уверенным, в какой момент он точно будет на рабочем месте.

Мало телефонных линий. Для того, чтобы сделать телефонный звонок, необходимо ждать, когда позвонит коллега, что задерживает контакты с клиентами. При этом клиенты жалуются, что не могут дозвониться до нас.

2. Постановка задач руководством.

Все задачи ставятся устно, а не письменно, и поэтому постоянно происходит недопонимание руководителя и сотрудников, что приводит к конфликтам и сотрудник никогда не может быть правым и доказать свою правоту. Руководители не имеют четких планов работы хотя бы на неделю и постоянно меняют задачи для сотрудников.

### 3. Система информирования персонала о политике компании.

Все планы и перспективы компании держатся в секрете, и персонал ориентируется только на зарплату. Есть зарплата – значит компания жива, задержка зарплаты – значит компания гибнет, нет перспектив и пора подыскивать новую работу.

### 4. Поддержка неформальных связей между служащими.

#### ХОД ПРОЦЕССА РАБОТЫ.

После опроса первых двух человек руководителем отдела кадров, оказалось, что люди не желают открыто рассказывать о своих проблемах. Начальник отдела кадров, кажется, не похож на священника..., которому можно рассказать о своих нуждах и проблемах. Было принято решение воспользоваться услугами кадровой компании. Специалисты кадровой компании провели письменные опросы и беседы с персоналом. Всем сотрудникам были гарантированы конфиденциальность, и что руководство получит только общую аналитику без ссылок на конкретные лица. Через неделю результаты опросов были предоставлены директору компании. Результаты опроса были разделены (компанией по персоналу) на проблемы во внутреннем вознаграждении и внешнем.

#### *Задача 2.*

Определить потребности применения внешнего вознаграждения.

ЛОГИКА РАБОТЫ. Провести опрос персонала.

#### РЕЗУЛЬТАТ.

1. Зарплата. Оказалось, что персонал довольно просвещен о зарплатах в других компаниях города и оценивает зарплату в нашей компании как «чуть выше

средней» – это всех радует, но такой факт, как задержка зарплаты, иногда до месяца, отрицательно влияет на обстановку в коллективе.

## 2. Продвижение по службе.

Нет никакой перспективы продвижения, так как руководство обычно на хорошие должности ставит родственников, которые не имеют образования и опыта работы с людьми... символы служебного статуса и престижа.

Нет вообще: различные виды льгот; дополнительные выплаты. Даже за сверхурочную работу платят очень редко.

Вывод: основным стимулом в компании является зарплата «чуть выше средней» по отрасли. Этого не достаточно, и люди не чувствуют себя командой, не болеют за работу и процветание компании. Чувствуют себя временщиками и посматривают на сторону.

Необходима комплексная мотивация персонала.

### **Задача 3.**

Определить возможности применения комплексной системы мотивации.

**ЛОГИКА РАБОТЫ.** Опираясь на проведенные исследования и рекомендации, мы будем разрабатывать комплексную систему мотивации персонала. Для этого сформируем три документа:

- Политика формирования системы вознаграждений.
- Схема введения комплексной мотивации.
- Конкретные решения.

**РЕЗУЛЬТАТ.** Политика формирования системы вознаграждений.

1. Цель данной политики – выработать систему вознаграждений по результатам деятельности работников для реальной оценки фактических результатов труда и эффективного стимулирования.

2. Общие принципы, которых необходимо придерживаться: система вознаграждений должна быть конкурентно-способной применительно к той категории работников, которые требуются организации; вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт,

преданность философии компании должны поощряться через систему вознаграждений; постоянное осуществление стимулирующего контроля над издержками на рабочую силу.

### 3. Действия:

- Исследовать, какую зарплату платят другие работодатели за сходную работу (чтобы обеспечить справедливость с внешней точки зрения).
- Определить ценность каждого вида труда в организации с помощью оценки труда (чтобы обеспечить справедливость с внутренней точки зрения).
- Сгруппировать аналогичные виды работ, т.е. установить разряды (классы, категории, ранги и т.п.).
- Определить расценки на работы каждого разряда (класса, категории и т.п.).
- Выбрать систему вознаграждений (традиционную или спроектированную самостоятельно).
- Применить систему в организации.

### 4. Документы:

- Положение о принципах стимулирования персонала.
- Приказ о начале введения нового положения в действие.
- Распоряжение руководителям проектов о доведении приказа и положения до персонала.
- Инструкции, разъясняющие принципы применения положения.

**Задание 3.** Повторите действия по разрешению возникшей проблемы, описанной в лекционном курсе, путем использования алгоритма «Реактивного управления» программы «Касатка».

### ***Технология выполнения.***

- Найдите в лекционном материале пример решения проблемы с помощью алгоритма «Реактивное управление».
- Войдите в любой части программы в «Окно выбора вопроса» и выберите любой вопрос.
- Зайдите в блок «Реактивное управление» и внесите лекционный материал в окна программы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Основная литература
  1. Кифоренко И.К. Маркетинг: Учеб. пособие. – Самара: Самар. техн. гос. ун-т, Поволжский ин-т бизнеса, 2007. – 218с. – ISBN 5-7964-0858-5
  2. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс Плюс, 2011.
- Дополнительная литература
  1. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга. Практическое руководство. – М.: Фолиум, 2002.
  2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2000.
  3. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов/Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн: Под общ. ред. ГЛ. Багиева. М.: Экономика, 2001.
  4. Герчикова И.Н. Маркетинг. М.: Изд. Школы международного бизнеса МГИМО, 2003.
  5. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат, 2003.
  6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2004.
  7. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финпресс, 2003.
  8. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. М.. –МНИИПУ, 2002.
  9. Гончарук В. М. Маркетинговое консультирование. М. – Дело, 2001.
  10. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект). М.: ИНФРА – М, 2004.
  11. Диксон П. Управление маркетингом. Пер. с англ. М.: ЗАО «Издательство "БИНОМ"», 2005.
  12. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер с нем. А. М. Макарова. Под ред. И. С. Минко. - М.: Высш. шк.: ИНФРА – М, 2002.

13. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности.. Мн.: НПЖ Финансы, учет, аудит, 1997.
14. Капустина Н. Е. Теория и практика маркетинга в США. — М.: Экономика, 2000.
15. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 2005.
16. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
17. Крылова Г. Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб.пособие/ Под ред. акад. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. СПб.: Наука, 2005.
19. Маркетинг промышленных товаров: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисловие Седова В.И. – М.: - Прогресс, 1999.
20. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной экономической системе: Учебник для вузов / Под ред. Н. Д. Эриашвили. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
21. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 2001.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2003.
23. Мешков А.А., Соловьев Б.А. Модели маркетинговых решений. М.:АМИР, 2002.
24. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. -6-е изд. -М.: Омега-Л, 2009
25. Портер М. Конкуренция. М.: Диалектика, 2005.
26. Семенов В.М., Баев И.А., Терехова С.А. и др. Экономика предприятия / Под ред. В. М. Семенова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004.
27. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. М.: ИНФРА-М, 2005.

28. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: Пер. с нем. –М.:Республика, 2001.

- Интернет-ресурсы: информационные базы данных (по профилю образовательных программ)

1. <http://math.immf.ru/lections/301.html>

2. Журнал «Вестник международных организаций». Режим доступа: <http://iorj.hse.ru/>

3. Доклады НИУ ВШЭ. Режим доступа: <http://www.hse.ru/science/reports/>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Цель работы	5
2. Теоретические основы работы с ПП «Касатка». Общие принципы для комплексов маркетинг и менеджмент	5
2.1. Комплекс менеджмента	5
2.2. Окно упреждающего управления	7
2.3. Окно решения одной задачи	10
2.4. Реактивное управление	13
3. Задания на выполнение лабораторной работы № 2	19



*Кифоренко Ирина Константиновна*

МАРКЕТИНГ

Методические указания по выполнению лабораторной работы №2 «Стратегическое планирование при помощи ПП  
«Касатка+»»

Редактор  
Технический редактор

Формат 13,9×21. Бумага офсетная.  
Печать офсетная.  
Усл. печ.л.1,0. Усл. кр.-отт. 1,0. Уч.-изд.п 1,9.  
Тираж 150 экз. С- 317

---

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
«Самарский государственный технический университет»  
443100, г.Самара, ул. Молодогвардейская 244. Главный корпус.  
Отпечатано в типографии Самарского технического университета  
443100, г.Самара, ул. Молодогвардейская 244. Корпус 8.