

МОСКВА:

121019,
Суворовский бульвар д. 8.
Центральный Дом Журналиста,
комната 302.
Тел.: (095) 973-2144
Fax: (095) 291-2174

Арката:

P.O. Box 4448
Arcata, California
99521 USA
Tel.: (707) 826-2030
Fax: (707) 826-2136

Вашингтон:

3003 Vann Ness Street NW
Suite #W1110
Washington, DC
20008 USA
Tel.: (202) 244-2015
Fax: (202) 244-2016

InterNews Creative Television Management
Интерньюс Нетурок "Творческий телевизионный менеджмент"

Сборник составлен Полом Гринбергом, Деном Вагнером и Шелдоном Маркофом по материалам семинара по Творческому Менеджменту телевизионных станций, который проходил в марте 1994 г. в Москве. Интерньюс благодарит Национальную Ассоциацию Телевещания в Вашингтоне за предоставленное право использования некоторых материалов, вошедших в настоящую публикацию. Настоящий сборник составлен для Интерньюс Нетурок в Москве. Подготовлен при содействии Агенства для Международного развития США, при посредничестве фонда "Евразия"

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемый Вашему вниманию материал можно с некоторой натяжкой назвать пособием по менеджменту телевизионной станции. Он появился в результате семинаров “Интервью” в Москве, в котором приняли участие представители двадцати пяти независимых телестанций городов СНГ и шесть менеджеров и телевизионных экспертов из США. Все выступления и дискуссии были записаны на пленку, отредактированы и расширены за счет привлечения дополнительного материала.

Перед негосударственным телевидением в СНГ стоит множество проблем, которые мы совершенно сознательно оставили “за кадром”. В этом пособии вы не найдете рекомендаций, каким образом получить вещательную частоту у областного РТПЦ, как убедить местный алюминиевый завод подарить вашей станции комплект “Бетакамов”; короче говоря, мы и не пытались освещать сложные и запутанные проблемы создания местной телестанции в СНГ. Это задача читателя. Цель нашего пособия ограничивается конкретной задачей: как эффективно и прибыльно руководить работой местной телевизионной станции.

Наш подход определяется убежденностью в том, что в управлении коммерческими телестанциями и крупными телесетями существуют определенные основные правила. В конечном счете финансовое благополучие, репутация и будущее любой телестанции, правительственной, акционерной или частной, зависит лишь от зрительского успеха, а поэтому и правила, по которым ведется менеджмент станции или сети, должны быть достаточно гибкими, чтобы откликаться на капризные запросы широкой публики.

Пол Гринберг

СОДЕРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	5
ФИНАНСИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ РЫНКАХ, ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ОБРАЗЕЦ БИЗНЕСС-ПЛАНА	13,14
ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	18
МЕТОДЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА	26
НОВЫЕ/НЕТРАДИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДОВ	30
МАРКЕТИНГ	38
МАРКЕТИНГ САМОЙ СТАНЦИИ	44
РЕКЛАМА	47
ПРОДАЖА РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ РЫНКАХ	51
МЕНЕДЖМЕНТ ОТДЕЛА ПРОДАЖ	53
ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ	56
ДАННЫЕ РЕЙТИНГОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАСЦЕНОК	60
КОНТРОЛЬ ЗА ПОЛУЧЕНИЕМ ЗАДОЛЖЕННОСТИ	63
РЕКЛАМНЫЕ ПЕРЕДАЧИ	69
ОПТИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЙТИНГОВ	74
ТЕЛЕВИЗИОННОЕ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО	76
МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ И МЕДИА-ПЛАН	78
РЕКЛАМА И РЕЙТИНГИ	93
ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ОТ РЕЙТИНГА	101
Программирование и приобретение программ	104
МАЙКЛ СТАЙЕР О ПРОГРАММАХ	107
МАЛОЗАТРАТНОЕ МЕСТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	113
СТРУКТУРА МЕСТНОЙ ТЕЛЕВИЗИОННОЙ СТАНЦИИ	117
ДЖОРДЖ ХОЛМС И ХЕЛЕН УЭЛЕН О БЮДЖЕТЕ	124
СБЫТ, МЕНЕДЖМЕНТ, РЕКЛАМА: КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ	130
ПРИЛОЖЕНИЯ	132



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

“Стратегическим менеджментом” называется процесс, благодаря которому руководство определяет цели и задачи организации, конкретизирует их и выбирает стратегию. Этот процесс включает в себя все компоненты определения направлений деятельности и управление организацией в целом.

Настоящее пособие рассматривает практические аспекты управления телевизионной станцией, расположенной на небольшом рынке, и деловую стратегию ее руководства в области управления станцией, продажи рекламного времени, программирования, производства. На сегодняшний день менеджеру небольшой телестанции приходится управлять организацией, где происходят быстрые изменения практически во всех областях, описанных в данном руководстве. В этом разделе обозначены определенные трудности, возникающие в связи с этими изменениями, а также предлагаются способы стратегического планирования преодоления этих трудностей в будущем. В определенной степени, обозначив эти трудности, данная глава познакомит вас с рядом проблем, обсуждение которых предлагается в данном руководстве ниже.

ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД МАЛЫМИ ТЕЛЕСТАНЦИЯМИ:

Внутри станции перед каждым из отделов стоит ряд определенных оперативных дилемм и задач; в то же время потребность в тесном взаимодействии между отделами становится все насущнее. Перечень этих задач может служить кратким изложением выводов последующих разделов данного руководства. Поэтому обсуждение проблем менеджмента малых станций можно свести к более узкому кругу вопросов в области продажи рекламного времени, программирования и технического обеспечения.

ПРОДАЖА РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ:

Изменение внешних условий функционирования телебизнеса требует от станции необходимости учета возникающих проблем для обеспечения роста доходов от продаж рекламного времени в будущем. Рост и стабильность телеаудитории требует от станции увеличения рекламных расценок для обеспечения роста доходов. В результате, деятельность отдела продаж становится все более сложной.

Повсеместный рост конкуренции в деле получения больших доходов от рекламы требует от рекламного агента большего объема профессиональных качеств — как умений в области маркетинга, так и в области телевидения — для успешной продажи телевизионного рекламного времени. Так как рекламодатели и рекламные агентства используют все более совершенные методики исследования “покупательской способности” зрительской аудитории, рекламные агенты малых телевизионных станций должны учитывать результаты этих исследований.

ВОТ НЕКОТОРЫЕ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОДАЖИ РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД МАЛЫМИ ТЕЛЕСТАНЦИЯМИ:

- ♦ *Обучение сотрудников отдела продаж. Рекламные агенты должны стать знатоками рынка, а не надеяться на продажу только небольших объемов эфирного времени. Рекламный агент завтрашнего дня должен в полном объеме понимать специфику телевидения, владеть информацией о зрительской аудитории, работать творчески и всячески стремиться к установлению партнерских отношений с рекламодателем. Поэтому необходимо сформировать квалифицированные кадры, которые смогли бы как вести поиск новых источников дохода, так и сохранять и расширять уже имеющиеся. При этом обучение будет успешным только в том случае, если нанятые люди изначально обладают такими врожденными качествами, как целеустремленность, настойчивость и дар убеждать других.*
- ♦ *Исследование рынка необходимо, чтобы помочь и станции, и рекламодателю определить целевую покупательскую аудиторию, результатом чего станет увеличение продаж продуктов и товаров. Силу телевидения нужно уметь продавать.*
- ♦ *Вознаграждение. Управленческий персонал должен разработать систему различных вознаграждений (зарплата плюс премия в противовес голым комиссионным), чтобы создать необходимый стимул для рекламных агентов и других сотрудников, и поощрять увеличение доходов от продажи рекламного времени. Эта проблема приобретает особую важность в связи с развитием новых источников дохода.*
- ♦ *Перехват рекламных доходов у других растущих средств массовой информации. Менеджерам малых телестанций приходится постоянно бороться с другими средствами массовой информации (газетами и радио) за привлечение рекламодателей, а также завоевывать рекламодателей из сфер малых и традиционно нетелевизионных бизнесов.*

В целом, задача руководства станции — увеличить рекламный пирог. Проблема недостатка доходов от национальной рекламы и снижения доходов от продажи конкретного отрезка рекламного времени особенно остро стоит на малых рынках. Поэтому более важным является расширение и развитие местного рынка, что даст возможность увеличить таким образом доходы от продажи рекламного времени.

ПРОГРАММИРОВАНИЕ:

Перед телестанциями всегда стоит проблема: как, не увеличивая затраты на программы, в то же время производить и приобретать качественное программирование, способное удержать зрителей. В настоящее время существует несколько источников получения программ, над которыми стоит поработать, например:

- *Приобретение программ по бартеру впервые*
- *Расширение производства местных программ*
- *Организация небольших региональных сетей*

При наличии этих источников программирование для станции становится все более растущим многомерным комплексом, порождающим сложные вопросы. Бывает сложно оценить фактическую стоимость программы. Должна ли станция стремиться привлечь максимально возможную зрительскую аудиторию или приобрести программный продукт, предназначенный для узкой аудитории, и тем самым, как считает станция, наилучшим образом достичь своей цели?

Должна ли станция избрать стратегию максимального увеличения прибыли на основе определения ценности определенного телевизионного отрезка времени, или следует расценивать покупку программы с точки зрения ее стратегической ценности для всего дневного вещания?

При любых обстоятельствах менеджер телестудии обязан быть в курсе возможных аспектов программирования, — либо станция планирует придерживаться данной программной стратегии, либо ищет в принципе иную форму программной политики.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:

Было время, когда техническую сторону вещания можно было полностью возложить на плечи главного инженера, — она не считалась неотъемлемой частью принятия стратегических решений. Камеры, студии, аппаратные, телебашни и передатчики были (и остаются) важнейшими элементами функционирования станции. Но в прошлом технология не менялась так быстро, а мелкие усовершенствования оборудования не делали существующие модели безнадежно устаревшими в считанные годы. В отделе технического обеспечения основное значение придавалось не искусству менеджмента, а факту выхода студии в эфир.

Сегодня руководство небольших станций должно оценивать свой капитал и расходы на содержание станции, прежде чем планировать закупки нового оборудования. К этому оборудованию относятся персональные компьютеры для обеспечения управления станцией и ее функционирования, оборудование компьютерной графики для новостных программ, саморекламы и производства программ. Электронные средства сбора новостей, различные форматы видеокассет (ВХС, Супер-ВХС, ХАЙ-8, Бета) и кажущиеся бесконечными усовершенствования в технологии студийных и переносных камер — вот какие задачи оказались в центре внимания почти всех менеджеров небольших станций. А период использования этого оборудования (до очередной замены) значительно короче, чем ранее.

МЕНЕДЖМЕНТ:

Чтобы быть управляемой и видеть смысл работы, любая организация должна определить для себя несколько конкретных целей. Такие задачи существуют на всех уровнях управления и не должны ограничиваться только общими целями. Как человек, сидящий за рулем автомобиля, должен знать, куда он едет, также и менеджеру необходимо осознавать цель, для осуществления которой он координирует свои ресурсы. К сожалению, ежедневная текучка часто приводит к тому, что менеджер не совершенствует и не использует свои умения формулировать цели и работать в соответствии с ними.

Очень часто менеджер не осознает важности постановки цели. Но как тогда он будет выбирать, каким из возможных путей добиться цели, если сама цель не сформулирована? Безусловно, многие менеджеры могут обойтись без разработки целей, — они и так знают, что делают, но также верно и то, что при этом велик риск сбиться с пути.

Цели и задачи формулируются на всех уровнях менеджмента и передаются наверх по возрастающей, так, чтобы в конце концов все цели не противоречили друг другу — от совета руководителей и до самого мелкого начальника. Задачи нужно формулировать не в общем, а максимально конкретно, чтобы каждый человек четко представлял бы себе свои задачи и что нужно, чтобы их решить. Менеджер никогда не справится с задачей координации действий, если ему или его подчиненным не понятна цель. Менеджер — это человек, принимающий решения, он обязан принять все решения, которые приведут к выполнению поставленной задачи. Многие задачи могут иметь альтернативные решения, которые не хуже принятых менеджером, но отвечают другим целям. Чем лучше менеджер осознает важность целей и их связь с порученным ему делом, тем лучше будут приняты им решения. Он может соотносить свои решения с задачами, по ходу дела отказываясь от таких, что отвечают сиюминутной це-

ли, но в целом может оказаться неспособным помочь в достижении долгосрочных целей.

Для выполнения своих обязанностей менеджеру необходимо четко определить для себя цели. Каждое действие менеджера должно быть целенаправленно, должно быть увязано с задачами, стоящими не только перед всей организацией, но и перед его отделом. Менеджеры работают более эффективно, когда цели ясны и приняты всей станцией. Вообще четкая постановка целей и задач всем сотрудникам приводит к повышению производительности труда и поднимает боевой дух.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ НАВЫКИ:

Чтобы добиться осуществления своих целей, менеджер должен работать в рамках определенной организационной структуры. Хотя менеджер, если он не относится к руководящей верхушке, редко когда имеет право решать, каково место его отдела в общей иерархии организации, он обычно может определить структуру своей группы. Одним из непреложных условий эффективного управления является право менеджера руководить своим отделом, ограниченное лишь теми условиями, которые необходимы для эффективного взаимодействия всех составных организации.

Цель организации — определять задачи, необходимые для достижения целей. Организация делится на части, подчиняющиеся отдельным руководителям. Все эти части, во главе каждой из которых стоит менеджер, должны складываться, как части единой игры-головоломки, а конечный результат действий каждого менеджера должен быть согласован с действиями других менеджеров для успешного достижения общей цели станции.

Важный фактор, который необходимо учитывать при создании организации — это то, что структура организации будет служить формальным средством общения между ее составными частями. Человек, становящийся менеджером определенного отдела, автоматически оказывается каналом коммуникации, через который проходит вся поступающая и выходящая из отдела информация. В любой организации возникают также и неформальные каналы общения, и они часто необходимы для нормальной работы станции. Но иногда такие каналы ненадежны, так как они могут использоваться для достижения личных, а не деловых целей. Когда создается организация, необходимо предусмотреть становление каналов общения таким образом, чтобы они поставляли информацию, необходимую для нормального функционирования всех составных организации.

УМЕНИЕ ПЛАНИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ:

Понимание и эффективное использование профессионального умения планировать — залог успеха менеджера. Многие руководители теоретически это понимают, но мало кто умеет эффективно планировать. Большинство менеджеров не понимают, что включает в себя процесс планирования. Погрязшему в каждодневной текучке менеджеру недосуг найти время для планирования. Самолюбие менеджера заставляет его считать, что он справится со всеми проблемами по мере их возникновения и что в детальном планировании нет нужды. Кроме того, на низших уровнях руководства бытует мнение, что планирование необходимо только на высшем уровне, а внизу можно без него обойтись.

Планирование — это по сути предопределение событий, их предсказание и предрешение, т.е. принятие решения до совершения действия. Менеджер использует свои ресурсы, определяя и распределяя их заранее. Когда возникает реальная нужда действовать, решение уже принято, остается только выполнять уже утвержденный план.

Отсутствие у менеджера времени на планирование — не оправдание. Если у него избыток дел и обязанностей, он должен либо попросить перестроить работу всей организации, либо перестроить свою деятельность, делегируя больше своих обязанностей подчиненным. Это, конечно, тоже требует планирования, но без этого менеджер никогда не сможет работать эффективно.

Менеджер, который считает, что он вполне может справиться с проблемами по мере их возникновения вместо того, чтобы тратить время на планирование и учет таких проблем для уменьшения их влияния на организацию, в один прекрасный день может обнаружить, что, если бы в свое время он занимался планированием, то сейчас избежал бы трудностей. В других случаях окажется, что времени на разрешение проблем слишком мало.

Важно также, чтобы подчиненные знали о плане и одобряли его. Планирование — важный инструмент, с помощью которого менеджер координирует действия других, но только при одобрении плана подчиненными он будет успешно претворен в жизнь. Неопытный менеджер может оспаривать эту точку зрения, считая, что подчиненный обязан выполнять задания, и поэтому ему остается только смириться. Но такое утверждение крайне ошибочно. Если сотрудник пассивно соглашается с планом менеджера, в действительности отторгая его, в тот момент, когда план не сработает, этот сотрудник может не предпринять корректирующих действий, потому что он подспудно отвергал его с самого начала. Но если подчиненный участвовал в процесс планирования, он сделает все возможное, чтобы план реализовался. Эта методика называется "ставка на соучастие".

УМЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА ОСУЩЕСТВЛЯТЬ КОНТРОЛЬ:

Контроль — это любые действия или корректирующие меры, необходимые для претворения плана в жизнь или достижения цели. Информация для принятия контрольных мер собирается зачастую сотрудниками, а не менеджером, но непременно передается последнему для инициации действия.

Важным фактором ведения любого дела является выполнение заданий в соответствии с действиями, намеченными планом. Система контроля состоит из любых механизмов, обеспечивающих выполнение плана. Она создается для коррекции любых отклонений от плана.

У настоящего менеджера системы контроля отрегулированы таким образом, что в первую очередь отклонения от плана доводятся до сведения людей, непосредственно ответственных за операцию, и только в случае неудачи корректирующих действий об этом узнает вышестоящее руководство. Процесс контроля начинается, когда менеджер поручает задание своему подчиненному. Менеджер включает в план несколько контрольных пунктов, которые он вместе со своим руководителем периодически проверяет, удостоверившись, что все срабатывает правильно.

Система контроля обеспечивает двойную подстраховку. Во-первых, она подтверждает менеджеру, что его действия с планом не расходятся, и, во-вторых, она является показателем для компании, что задания выполняются, и дело продвигается. Такого рода подтверждения не могут исходить только от одного менеджера; их должна предоставлять независимая от него система контроля. Таким образом, система контроля полезна как отдельному менеджеру, так и всей станции. Она выявляет расхождения с планом и предоставляет менеджеру возможность действовать творчески; станция же видит, какие отклонения от плана еще не устранены.

НАВЫКИ РУКОВОДСТВА:

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Умение руководить включает в себя понимание как человеческого поведения, так и организационного поведения. Второе отличается от первого тем, что рассматривает поведение личности в организационных рамках получения и выполнения определенного задания. Отсутствие понимания и опыта в применении навыков руководства — частая болезнь новоиспеченного менеджера, рвущегося побыстрее оправдать оказанное ему доверие. Он еще не знает, как строить отношения с подчиненными, как обеспечить “руководящую и направляющую линию”. Из-за нехватки опыта такой менеджер часто выбирает путь чрезмерного контроля над своими подчиненными, объясняя это тем, что организация назначила его руководителем, и, следовательно, подчиненные должны обращаться к нему за разрешением всех их проблем. Придерживаясь этой философии, он раздает своим подчиненным очень подробные указания, требуя, чтобы они отчитывались перед ним за каждый этап работы. Поскольку менеджер воспринимает свои обязанности очень серьезно, ему невдомек, что подобные действия вызывают неприязнь у сотрудников. Постепенно он обнаруживает, что, несмотря на то, что он тратит массу времени на курирование работы сотрудников, проблем не становится меньше. Несмотря на это, оценивая свои действия, он считает, что действительно осуществляет руководство и ведет людей за собой.

Этот менеджер, которого мы привели для примера, забыл учесть человеческий фактор. Каким подчиненные хотят видеть своего руководителя? Что поможет им принять данный стиль руководства? У другого, тоже только что приступившего к своим обязанностям менеджера может быть абсолютно иной взгляд на стиль руководства. Он смотрит на своих подчиненных, как на равных. Он берет в расчет тот факт, что совсем недавно он был одним из них, у них были одинаковые обязанности, задания и интересы, и, в конце концов, между обязанностями менеджера и “не-менеджера” практически нет разницы. При такой установке он не может обеспечить контроль, необходимый для осуществления его функций и функций его отдела.

При эффективном руководстве менеджер должен найти золотую середину между чрезмерной опекой своих подчиненных и полным отсутствием контроля. Курируя действия сотрудников, менеджер одновременно дает свободу для самостоятельного принятия ими решений. Он призывает их к участию в общем деле, не отказываясь от своей главенствующей роли в этом процессе. По необходимости он обеспечивает техническую сторону дела, так как работа менеджера не может заключаться лишь в распределении задач между подчиненными. Он выполняет обязательства по отношению к подчиненным, всегда учитывая их интересы.

УМЕНИЕ ОЦЕНИТЬ И ПООЦРИТЬ РАБОТУ:

И наконец, еще одной задачей менеджера является оценка работы, проделанной им самим и его подчиненными. Такая оценка служит не для наказания подчиненных за неверно выполненную работу, ее цель — обучающая, чтобы, проанализировав прошлые ошибки, не повторять их в будущем. Главное, чем должен руководствоваться менеджер при таком разборе, — это стремление улучшить свою работу и работу своих подчиненных для успешного выполнения намеченного плана. Это очень важная установка, поскольку она определяет, какой подход используется менеджером при анализе. Если он использует это обсуждение для того, чтобы сказать, какой сотрудник виноват больше, а какой меньше, это приведет только к тому, что каждый будет отстаивать свои интересы, либо перекладывая вину на кого-то другого, либо пытаясь найти себе оправдание. Если же менеджер попытается убедить своих сотрудников в том, что единственной целью этого обсуждения является анализ ошибок для избежания их повторения в будущем, то ему удастся превратить эти конференции в эффективное средство обучения.

Такого рода анализ нельзя путать с системами рейтинга, оценивающими общий результат действий подчиненных менеджера. Оценка работы имеет отношение к анализу запланированных действий и служит цели совершенствования работы менеджера. Это также очень существенная форма приобретения положительного опыта для сотрудников. Такие обсуждения ни в коем случае не должны носить формальный характер, они являются постоянным, почти ежедневным пунктом плана менеджера.

НЕОБХОДИМОСТЬ ЧЕТКО ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛИ:

На каждом уровне менеджмента целям уделяется особое внимание. Нечеткость и суэта в работе — это всегда результат отсутствия обозначенных целей на любом уровне. Каждый менеджер должен поставить перед собой цель и строить свою работу, а также планировать действия своих сотрудников, добиваясь ее осуществления.

Если цели изначально не сформулированы, менеджер либо определит свои собственные задачи, либо будет испытывать нерешительность из-за отсутствия определенности. Ни один менеджер не сможет добиться успеха, если цели его работы не сформулированы. Отсутствие четких планов и понимаемых целей равносильно полной дезориентации в работе. Менеджеры нижестоящих уровней вынуждены определять задачи самостоятельно. При такой ситуации главный менеджер не в состоянии ни координировать их и свои действия, ни планировать работу. Кроме того, в этом случае отсутствует некий образец работы для оценки и анализа.

Если бы мы перечисляли качества и умения менеджера в порядке их значимости, то первым следовало бы назвать его способность сформулировать цель, — все остальные навыки можно предсказать, исходя из поставленных им жизнеспособных целей. Менеджер никак не сможет руководить, если он сам не знает, чего хочет добиться. Он не может контролировать действия своих подчиненных по достижению цели, если таковая цель не известна и не осознана. Он не может принимать конструктивные решения, если таковые не соотнесены с достижением определенной цели или задачи. Он не может оценить работу, так как ее успешность всегда ассоциируется с достижением цели.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:

Для успешной работы все более и более необходима такая структура менеджмента, которая могла бы объединить усилия всех отделов и каждого сотрудника в отдельности. Такая "интеграция" служит, как минимум, двум целям. Во-первых, современные задачи невозможно свести к простой, точно определенной формуле вроде "это вопрос продажи рекламного времени" или "это технический вопрос", как это было раньше. Во-вторых, при осуществлении широкого круга задач, стоящих теперь перед менеджерами малых станций, модифицируется и улучшается общий менеджмент станции. Из этого следует, что план станции — это уже не сумма планов отделов, и что планирование уже не может базироваться на прошлых традициях. В результате — усиленное обучение менеджменту, более разумные капиталовложения и изменяющийся стиль менеджмента оказываются ключевыми аспектами стратегического менеджмента в новых, изменившихся условиях.

ИНТЕГРАЦИЯ ФУНКЦИЙ:

Одним из примеров сложных решений, требующих комплексного, интегрированного подхода, является вопрос о приобретении программы по бартеру. Естественно, при этом приходится решать и традиционные вопросы программной политики — насколько данная программа впишется в вещательную сетку дня и какую аудиторию она сможет привлечь (уровень и тип).

Определенный вклад требуется также и от отдела продаж рекламного времени: какому клиенту и сколько рекламного времени можно продать в предлагаемой программе, а также сколько реальных денег могло бы принести время, отдаваемое в данном случае за бартер. Возможная цена — это целый комплекс факторов, функционирующих на местном рынке, который включает конкуренцию с другими средствами массовой информации, стратегию ценообразования, мнение о роли бартера при продаже локального отрезка времени. Когда речь идет о бартере, нет готового набора "железных" рецептов. Телерадиовещательная бухгалтерия еще не доросла до решения вопросов, которые всегда ставит бартер — а потому и цена локального отрезка времени по бартеру для небольшой станции с небольшим объемом продаж может отличаться от цены станции с большим объемом продаж. В конечном итоге, при принятии решения о покупке программы требуется учет всех аспектов бизнеса: финансовых вопросов, вопросов программного наполнения и объемов продаж.

Другим примером все возрастающих по сложности задач, стоящих перед менеджерами небольших станций, является вопрос о приобретении компьютеров и программ для них. Проблема, которую нельзя оставить без внимания, — это проблема их совместимости.

Например, должно ли оборудование, приобретенное для общих административных целей, быть совместимо с оборудованием в отделах новостей, производственном отделе и отделе продаж? Как насчет компьютерной графики, бухгалтерского учета, программного обеспечения? Достаточно ли существует программ на русском, украинском и других языках, необходимых для функционирования малых телестанций? Как обстоят дела с возможностью модернизации данного компьютерного оборудования? А как учитывать время и доходы, потерянные теми сотрудниками, которые пользовались компьютерами и другим дорогостоящим оборудованием станции для игр, отнимающих бездну времени? Ответить на эти вопросы, не учтя мнения всех подразделений телестанции, просто невозможно.

При стратегическом планировании будущих действий станции ее руководство должно учитывать работу всех отделов, понимать, как одно переплетается с другим, видеть общую картину. Если требовать совместимости ради совместимости, может оказаться, например, что производственный отдел получит далеко не самую лучшую систему компьютерной графики. Это, в свою очередь, приведет к тому, что возможности рекламного производства не смогут привлечь новых рекламодателей.

Возможности компьютерной памяти в отделе новостей могут резко отличаться от возможностей обработки

данных в других отделах. С другой стороны, при несовместимых системах могут подняться расходы на сервисное обслуживание,

потребуется специально обученный штат компьютерных работников, а возможность объединения систем свестись к нулю. Покупка компьютерной системы — один из примеров многочисленных злободневных задач, стоящих перед менеджером телестанции.

ОБУЧЕНИЕ:

Параллельно с преодолением узковедомственного подхода к управлению должна решаться растущая потребность в более широком подходе к обучению сотрудников. Под таким обучением подразумевается наработка не только какой-либо определенной функции, например, обучение продаже рекламного времени, но также обучение общему менеджменту. В прошлом бытовало мнение, что вполне достаточно было приобретения учетно-организационного умения. Сегодня многие работники телестанций считают, что им следует осваивать новые функции и знакомиться с теорией менеджмента и ее практическим применением, так как на данном этапе без этого невозможно планировать с учетом интересов других отделов.

Достичь этого можно через развитие ассоциаций телеиндустрии, филиалов местных сетей, а также общаясь с профессионалами на других небольших теле станциях.

СДЕРЖИВАНИЕ РОСТА ЗАТРАТ:

В связи с тенденцией к уменьшению объемов продаж, работники телестанций вступают в эру сдерживания роста затрат, хотя многие расходы, в частности на программы, сократить трудно. Недавний рост общего количества телестанций повлек за собой возросшую потребность в качественном программировании, а поскольку качественных программ не стало пропорционально больше, — цены на них выросли. Но если расходы на приобретение программ достаточно трудно удержать на одном уровне, то при росте цен на программы тем более необходимо экономить на других статьях бюджета.

Менеджер при этом понимает, что потенциальную выгоду и экономию средств можно извлечь при максимальной автоматизации работы станции и реорганизации отделов. Главное, избавиться от “мертвого груза” в отделах и потребуйте максимальной отдачи от тех людей, кто остался. Нужно еще раз пересмотреть свод правил и должностных обязанностей. Это делается не только ради сдерживания роста затрат, но и для определения соответствия должностных обязанностей меняющимся технологиям и условиям работы.

СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА:

В телевидении, как и во многих других отраслях, стиль менеджмента быстро меняется. Многие менеджеры начали применять так называемый стиль сотрудничества в организации и управлении для того, чтобы привлечь и удержать энергичных молодых людей. В действительности, открытие данного стиля менеджмента также требует сочетания с преодолением узковедомственного подхода в управлении, о чем говорилось выше.

Будущий менеджер станции может прийти из отдела программ, отдела новостей или отдела сбыта, — но это будет человек, прошедший стажировку на станции, а не получивший квалификацию “менеджера” в бизнес-школе. Лучше обучать и “выращивать” персонал прямо на станции.

Стратегии, описанные в этом руководстве, подводят к еще более сложным, но и еще более увлекательным задачам менеджмента. Преодоление узковедомственного подхода при решении проблем, стоящих перед руководством, открывает широкие возможности для неординарных творческих решений на всех уровнях менеджмента. Растущая конкуренция и нововведения в телевизионном бизнесе ставят менеджеров малых станций перед лицом новых интересных задач.

Стратегическое планирование будущего станции требует более передовых способов и приемов управления, а также более совершенных рычагов планирования. Типичный план станции — где количественные показатели, определенные узко по отделам, базируются на тенденциях исторического роста — более неприемлем. В то время, когда уже нельзя учитывать только показатели инфляции, рост телеаудитории и недостаток частот вещания для планирования важных проектов, необходим стратегический менеджмент по всем направлениям роста для достижения целей станции.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ СТАНЦИИ

ДИРЕКТОР

Директор или главный менеджер (на вашей станции эта должность может называться и по-другому) отвечает за координацию работы и взаимодействие всех отделов станции, за то, чтобы все подразделения станции работали, как единый, хорошо отлаженный механизм. Часто, хотя и не всегда, этот человек имеет опыт работы в отделе продаж. Такой человек должен обладать обширными познаниями в области телевидения, позволяющими ему формулировать ответы и решать текущие, повседневные вопросы, но ему необязательно быть специалистом по работе какого-то отдела. Для этого он нанимает менеджеров, которые отчитываются перед ним. Именно директор,

осуществляя руководство своими подчиненными, обеспечивает прибыльность станции. Его решение окончательно, поскольку он несет основную ответственность, будь он владелец станции, или лицо, назначенное владельцами для руководства станцией. Большинство директоров работают рука об руку со своими служащими, стараются найти такие решения, которые, с одной стороны, положительно скажутся на атмосфере человеческих отношений на станции, а с другой — дадут искомый деловой результат. Все решения главного руководителя затрагивают деятельность станции и/или ее персонала, поэтому менеджер должен четко представлять все аспекты вопроса и решать его так, чтобы был достигнут положительный эффект. В большинстве случаев директор играет роль “благодушного тирана”, что-то вроде строгого дедушки. В ходе дискуссии выслушиваются все точки зрения, но его мнение — окончательное. Как правило, он — единственный, кто имеет возможность видеть все стороны вопроса и сознает, что превыше всего — благосостояние станции в целом.

В обязанности директора входит определение задач станции и, соответственно, сотрудников. Только он решает, сколько сотрудников нужно для выполнения функций того или иного отдела. Директору не обязательно самому принимать участие в подборе сотрудников, этим могут заниматься менеджеры (заведующие отделов), но решающее слово остается за ним. Он принимает участие в закупке оборудования и программ. И, естественно, перед ним отчитываются менеджеры отдела продаж, поскольку он несет основную ответственность за доходы станции.

Помимо этих обязанностей, директор является официальным представителем станции, принимает участие в приемах, встречах и так далее, формируя у публики положительный имидж станции. Он выступает как посол доброй воли по отношению к зрителям. Что касается порядков на самой станции, разумно сделать так, чтобы сотрудники могли напрямую обратиться к директору для обсуждения возникших проблем, но это ни в коей мере не должно подрывать авторитет их непосредственных руководителей. Директору приходится балансировать по тонкой черте между заинтересованностью и отчужденностью. Он должен быть в курсе проблем, возникающих между сотрудниками и их руководителями, но решение этих проблем — обязанность менеджера по кадрам, а не директора.

ДИРЕКТОР ОТДЕЛА

Заведующий отделом, или менеджер отдела, отвечает за работу сотрудников отдела. Обычно два человека — заведующий и директор определяют задачи конкретного отдела, и как только эти задачи определены, заведующий отделом обязан обеспечить их выполнение.

Он должен принимать на работу в свой отдел лучших специалистов и распределять обязанности, следить, чтобы техническое оборудование отвечало современным требованиям и было в сохранности. Ему принадлежит право распоряжаться бюджетом своего отдела, как его доходной, так и расходной частью. Решение всех проблем с сотрудниками также возложено на него, но оно должно быть подтверждено директором. Он должен обеспечивать должный контроль за своим отделом и за всем, что он производит или выпускает.

МЕНЕДЖЕР/ДИРЕКТОР ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Менеджер отдела продаж отвечает за привлечение на станцию доходов от размещения рекламы. Он должен быть лидером, наставником и новатором, консультантом и надсмотрщиком. Он должен быть знающим и осведомленным, оратором и слушателем. Он должен вести своих сотрудников к совершенству, подавая им в этом пример. На его отдел руководство станции возложило обязанность находить источники дохода и обеспечивать поступление средств. Он должен знать “продукт” своего отдела и уметь донести эту информацию до своих сотрудников и настоящих или потенциальных рекламодателей. Подготовка персонала — важнейшая его обязанность. Без соответствующих знаний коммерческая деятельность станции сойдет на нет. Его рекламные агенты должны знать, за что они ответственны при продаже рекламного времени, и как преподнести эту информацию рекламодателю. Нельзя просто прийти к потенциальному клиенту, не будучи готовым ответить на вопросы, дать советы и совершить сделку.

Задача менеджера отдела продаж — добиться максимальной эффективности своего отдела и объемов продаж. В идеале он должен иметь право по собственному усмотрению распоряжаться бюджетом рекламодателя. Жаль, что в реальной жизни так не бывает.

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ НОВОСТЕЙ

Заведующий отделом новостей отвечает за сбор и распространение информации, которую станция передает своей аудитории. Информация должна быть точной, беспристрастной и этично поданной. Реклама, замаскированная под новости, категорически запрещена. Оплаченный “заказной” сюжет, идущий в блоке новостей, фактически является рекламой и только так и должен называться. Честное имя станции основано на честности в подаче информации, и от этого факта никуда не денешься. Зрители смотрят выпуски новостей, чтобы получить информацию, и эта информация должна придерживаться фактов и избегать предвзятости и комментариев редактора. Сюжеты, выражающие позицию станции — это прекрасно, но только в том случае, если ясно сказано, что это именно “передовица” станции. Изложение собственного мнения в новостях неэтично — за исключением тех случаев, когда оно ясно называется “собственным мнением”. Неэтично также излагать лишь точку зрения одной из сторон по тем вопросам, которые вызывают споры. Заведующий отделом новостей контролирует работу сотрудников отдела, следя за тем, чтобы их репортажи поддерживали доброе имя станции. Его сотрудники, как и сам заведующий, обязаны чтить этические нормы. Это относится ко всей станции. Всегда надо помнить, что любой выпуск новостей — важнейшая передача дня. По выпуску новостей зрители идентифицируют станцию.

ДИРЕКТОР ОТДЕЛА ПРОГРАММИРОВАНИЯ

Программный директор отвечает за вещательную сетку станции, стараясь чтобы взгляды зрителей в течение всего дня были прикованы именно к этой станции. В его обязанности также входит приобретение программ, отвечающих стилю станции или предназначенных для той “ниши” телерынка, которую станция собирается заполнить, распределение программ по сетке вещания и надлежащее хранение материалов в соответствии с условиями контракта. Директор отдела программирования должен уметь вести переговоры с прокатчиками-правовладельцами программ, чтобы купить программы по оптимальной цене. Часто он работает в сотрудничестве с директорами других отделов, особенно директором отдела продаж, для определения ценности программ, намеченных к покупке. Программы должны быть привлекательны для клиентов, нравиться зрителям и отвечать установившемуся стилю станции.

ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР

Это человек, отвечающий за техническое состояние всего оборудования. Инженер должен участвовать в планируемом приобретении всего оборудования, поскольку в его обязанности входит поддерживать станцию на современном технологическом уровне и, после того как это оборудование станет собственностью станции, осуществлять техническое обслуживание.

ПЕРСОНАЛ

Все остальные работники станции должны оказывать помощь своим руководителям в выполнении повседневных задач. Сотрудники должны взять на себя взаимное обучение как внутри, так и за пределами своего непосредственного отдела. Они должны добиваться, чтобы станция поощряла политику овладения смежными специальностями. Чем больше знает каждый человек, тем он ценнее и для себя, и для станции.

Эта глава была адаптирована и переопубликована с письменного разрешения Национальной Ассоциации Радиовещателей в Вашингтоне, округ Колумбия, в строгом соответствии с Законом об авторских правах США.



Финансирование и планирование на малых и средних рынках

Вот и наступило время составлять смету. Пора приступать к ежегодной оценке всех отделов и постараться разглядеть в вашем магическом кристалле расходы и доходы будущего года. Быть может, при помощи того же магического кристалла вам удастся разработать и ваш бизнес-план на несколько будущих лет.

Вам - руководителям телестанций на малом рынке - придется в короткое время собрать и осмыслить огромное количество информации. У вас ведь нет множества сотрудников, которые вместо вас занялись бы сбором и обработкой разнообразных сведений, сваливающихся на телестанции. Вам нужно работать самому, притом работать быстро, пропуская порой полезную информацию. Избежать этого и повысить эффективность создания бюджета можно только при наличии глубоко продуманного плана.

Генеральные директора малых телестанций должны применять те же методы составления бюджета и планирования, что и их коллеги на более крупных станциях. Тем не менее, для руководителей мелких станций более характерно пренебрегать планированием и обращать основное внимание на "трудные" места в бюджете. Но нельзя забывать, что составление бюджета - всего лишь часть более масштабного процесса планирования бизнеса, которым постоянно занимаются на преуспевающих станциях. Этот процесс в значительной мере облегчается благодаря использованию компьютеров и электронных таблиц, но сбор и обработка информации, необходимой для планирования и составления бюджета, все еще требуют много времени.

В этот период вам понадобятся самые различные сведения, в том числе и сравнительные данные по финансам, чтобы сравнить сметы вашей и других, аналогичных станций. Сравнительные данные полезны также для оценки результатов вашей деятельности как с точки зрения роста доходов, так и перемен в расходах. Анализ этих сведений поможет вам выявить участки деятельности станции с чрезмерными или недостаточными расходами, с высокой или низкой производительностью, решить, на каком участке сотрудников стоит премировать, где они нуждаются в лучшем руководстве, а где следует произвести замены. Основываясь на этих данных, вы сможете прогнозировать изменения доходной и расходной части вашего бюджета на несколько лет вперед.

Услуги специалистов, способных собирать данные, анализировать их и давать рекомендации на основе такого анализа, обходятся, конечно, недешево. В условиях обостряющейся конкуренции такие расходы наносят серьезный удар по бюджету малых телестанций.

В этой главе мы рассмотрим наиболее эффективные методы планирования и составления бюджета телестанций малого рынка. Хотя телестанции малого рынка явление уникальное, многие проблемы встречаются и в других направлениях предпринимательской деятельности, и поэтому основные принципы решения этих проблем сходны.

БИЗНЕС-ПЛАН

Давайте вначале задумаемся о самом процессе планирования. Бизнес-план - это не только пояснение к цифрам вашего дохода за последние три года. План должен включать в себя подробный обзор положения вашей станции и ситуации на рынке, оценку перспектив и средств достижения поставленных целей.

План может быть настолько детальным, насколько вы этого хотите, но чем он подробней, тем лучше и эффективней. План нужен не только управляющему станции. Привлекая к разработке плана ведущих сотрудников и направив им окончательный вариант, вы можете сделать план эффективным средством руководства. Часто среди сотрудников существуют разногласия относительно целей и методов деятельности станции (как и в любом другом бизнесе, впрочем). Тщательно продуманный и разработанный план даст ответы на многие вопросы сотрудников и поможет им обрести уверенность в успехе вашего общего дела.

Следует всегда помнить, что планы разрабатываются не только для тех, кто работает на вашей станции. Он может понадобиться владельцам станции или другим потенциальным инвесторам, банкам, например.

С учетом этих потенциальных читателей плана важно понять области его использования. Ниже предлагаются три основных области:

- *Технико-экономическое обоснование. План деятельности поможет вам как руководителю понять и оценить изменения положения станции, такие как появление новой станции или значительные кадровые перестановки у вас.*
- *План действий. После оценки возможных изменений в положении вашей станции план деятельности поможет вам справиться с этими изменениями. Если обратиться к вышеприведенным примерам, такой план поможет в поиске путей конкуренции с новой станцией или о том, как лучше произвести перестановки у вас.*
- *Связь. Как уже упоминалось, план деятельности - это чрезвычайно эффективной способ донести до сотрудников и заинтересованных сторон цели вашей станции.*

Для достижения этих целей план деятельности должен быть насыщен самой разнообразной - как финансовой, так и иной - информацией.

Ниже предлагается примерная форма плана и перечисляются виды необходимой информации.

ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ОБРАЗЕЦ БИЗНЕС-ПЛАНА

Обложка: Именованние станции, адрес, телефон

I. Отчет руководства

II. Пояснения к плану

a. Описание деятельности

b. Анализ рынка

c. Перспективный план

d. Деятельность

e. План мероприятий

f. Взаимодействие с общественностью

g. Анализ риска и прогнозы

III. Финансовая информация

a. Отчеты о доходах от основной деятельности

b. Отчеты о движении наличности в связи с основной деятельностью

c. Балансовые отчеты

d. Аналитические финансовые отчеты

e. Перечень основного оборудования

f. Прочая финансовая информация

g. Анализ отклонений бюджета

IV. Приложение

a. Данные исследования рынка

b. Характеристика сотрудников

c. Детальная смета производственной деятельности

d. Рекламная литература

e. Иная необходимая информация

Разработка плана деятельности, включающего в себя все упомянутые элементы - процесс трудоемкий. Вам придется заниматься им в течение недели. Многие консультанты в области составления планов рекомендуют даже оставить на время рабочее место, чтобы избежать обычных отвлечений. Для руководителя небольшой станции это может показаться сложным, но в конце концов дело того стоит.

В этой главе мы рассмотрим вопросы анализа финансовой информации. Рекомендуем читателю ознакомиться с другими пособиями по составлению бизнес-плана.

ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Как вы уже поняли из вышеизложенного, анализ финансовой информации - лишь часть плана деятельности, но это важная часть, и необходимо получить наиболее точные и полезные сведения. Ваша собственная финансовая информация должна быть самой свежей и понятной. Следует обратить особое внимание на корректировки данных или на особую политику станции, приводя определенные виды информации. Так, например, следует обратить внимание на то, как оцениваются ваши покупатели и бартер, поскольку именно эти позиции по-разному рассматриваются разными станциями.

Для того, чтобы составить толковый бюджет, вы должны уметь предвидеть рост как доходов, так и расходов за определенный период времени. Большинство детальных бюджетов рассчитаны только на будущий год, но в то же время вы должны предвидеть общие доходы и расходы на период в два-три года. Причина проста - то, что вы будете делать на следующий год, повлияет на вашу деятельность в будущем или будет зависеть от ваших будущих планов. У вас, например, может быть запланировано на два-три года вперед приобретение оборудования для сбора информации. Детальная, по возможности, разработка всего этого плана в первый год облегчит составление плана и бюджета в будущем.

Развитие компьютеров и табличных программ для них значительно облегчают прогнозирование. Эти программы позволяют вам решить многие вопросы, относящиеся к категории “а что, если”. Если вы подготовитесь к таким неожиданным переменам, как положительным, так и отрицательным, как в области доходов, так и расходов, вам будет легче справиться с ними, когда они произойдут. Как минимум, ваши бюджеты должны быть разработаны в расчете и на благоприятные, и на крайне неблагоприятные обстоятельства, а также учитывать ваш прогноз развития событий.

И наконец, к бюджету не следует относиться как к чему-то неизменному в течение года. Его следует пересматривать каждый месяц. Просто сравнивая ваши прогнозы с фактическими доходами и расходами, вы

сможете вовремя выявить проблему и отреагировать на нее. Некоторые из ваших прогнозов наверняка не оправдаются. Вам нужно будет решить, насколько вы можете отклониться от бюджета в целом и насколько - в отношении данной позиции. Некоторые позиции легче поддаются предсказанию, чем другие.

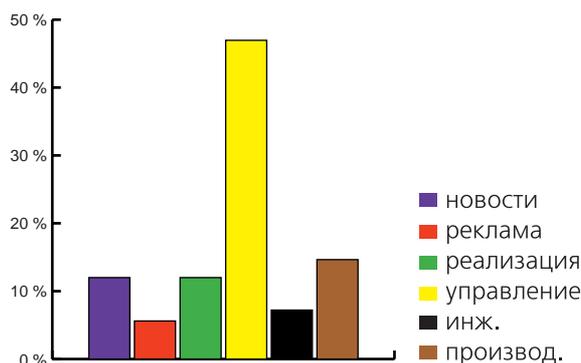
ИМЕЮЩИЕСЯ ДАННЫЕ ПО БЮДЖЕТУ:

На первом этапе составления бюджета вам могут быть полезны данные, полученные от NAT (Национальная Ассоциация Телерадиокомпаний). Достаточно просто сравнить доли различных отделов в расходах вашей станции и других, работающих на рынке аналогичного размера, и вы сразу увидите, где вы выходите за рамки допустимого. Кроме того, сравнивая свои данные с данными по более крупным станциям, вы можете найти пути совершенствования сметы.

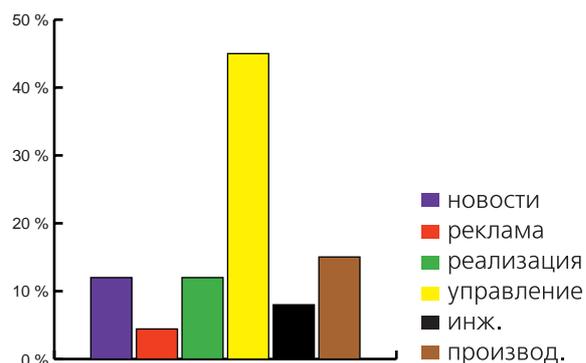
В качестве иллюстрации мы включили сюда несколько графиков, отображающих долю различных отделов в общих расходах разных категорий станций за прошлый год. Легко заметить, что общие и административные расходы включают в себя и расходы на уценку и амортизацию, а также выплаты по кредитным процентам. Средние показатели по этим позициям включены в каждую таблицу. Это позволяет анализировать каждую из позиций.

- *Примечание: ЗПВ (зоны преимущественного влияния) имеются на рынках разного размера. В настоящем примере приводятся зоны от ЗПВ 101: Форт Вейн, Индиана - сравнивая по размерам с Владивостоком, до ЗПВ: 176 Лейк Чарльз, Луизиана - очень близкая к Петрозаводску.*

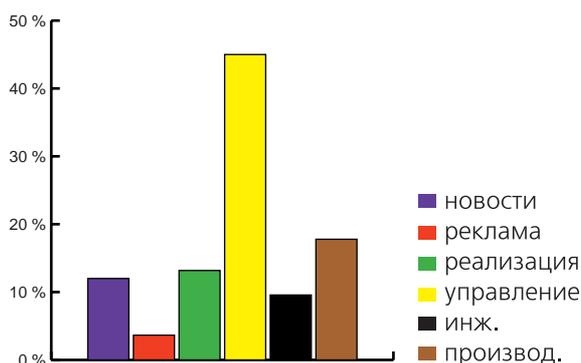
ЗПВ 100-101



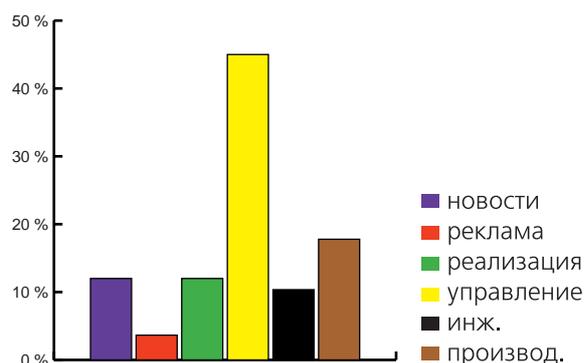
ЗПВ 111-120



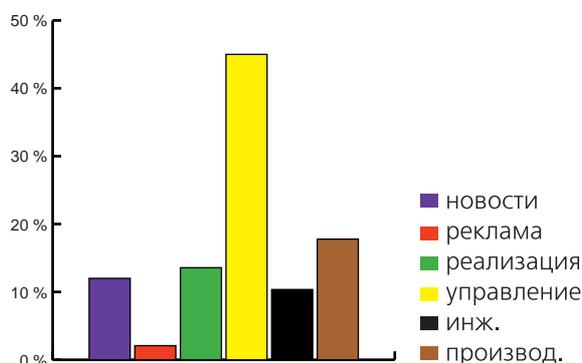
ЗПВ 121-130



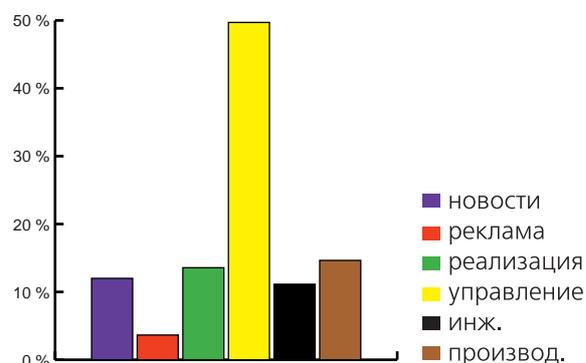
ЗПВ 131-150



ЗПВ 151-175



ЗПВ 176+



Из этих графиков становится ясно, что на общие и административные расходы приходится львиная доля всех издержек. Эта доля для станций с малым и средним рынком - от 42,5% до 48,3% - значительно больше, чем в среднем для всех рынков - 30,2%. Частично такое несоответствие объясняется наличием “аутсайдеров”, т.е. станций с необычно высокими общими и административными расходами. Это можно легко проследить и по сведениям, содержащимся в отчете. Таким образом, если ваши расходы выходят за обычный средний уровень, дальнейшее изучение имеющихся данных покажет, что ваша станция относится к числу “удобных”.

Как уже упоминалось, если вы предпочтете сравнить расходы по отделам за вычетом уценки, амортизации и выплат по процентам, вы можете это сделать. Для этого всего навсего нужно вычесть средние значения расходов по избранным статьям из стоимости общих и административных расходов и вновь рассчитать долю каждого отдела.

В предлагаемой ниже таблице приводится доля общих и административных расходов в процентах (за вычетом уценки, амортизации и выплат по процентам) для станций упомянутых категорий.

Общие и административные расходы в процентах от общих издержек (за вычетом уценки, амортизации и интереса)

Категория по ЗПВ (размер)	% от общих издержек
от 101 до 110	23,2%
от 111 до 120	26,4%
от 121 до 130	24,3%
от 131 до 150	25,1%
от 151 до 175	29,1%
от 176 и выше	24,5%

Эти проценты, конечно же, значительно ниже, чем в случае, когда в расходы включаются другие расходные статьи, и дают более точную картину для сравнения с показателями вашей станции. С другой стороны, не следует вовсе пренебрегать данными о расходах отделов с учетом уценки, амортизации и процента (интереса).

ИМЕЮЩИЕСЯ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ:

Для прогнозирования ваших расходов и доходов на будущий год, а также на следующие два-три года вам придется обратиться к нескольким источникам за данными по последним изменениям и прогнозам. Составить собственный прогноз можно только на основе прогнозов в других областях - в отношении розничной торговли в вашем регионе, населения, занятости и других экономических условий.

Труднее будет получить сведения о доходах телестанций, работающих на аналогичном рынке, но это весьма полезные сведения. Основываясь на данных за последние годы, вы сможете прогнозировать будущее развитие. Более того, многие станции на разных рынках проводят совместные квартальные и даже ежемесячные обследования доходов. Такие обследования могут проводить местные и даже крупные бухгалтерские фирмы, специализирующиеся на телерадиовещании. Очевидно, что эта более детальная информация даст вам возможность предсказать изменение доходов на весь год. Кроме того, эти данные помогут повысить качество регулярного анализа бюджета, о котором говорилось выше.

Мы провели дополнительный финансовый анализ станций, принадлежащих к различным рыночным группам с ЗПВ выше 100, с использованием данных, предоставленных НАТ/ВФМ. Наиболее интересные результаты этих

анализов касаются прироста доходов в сравнении с рейтингом. В частности, приведенная информация включает доход в зависимости от величины рейтинга или от величины телеаудитории. Ниже приводится средний чистый доход в расчете на одного потребителя в зависимости от типа станции:

Чистые доходы на одного потребителя

Среднее по станциям: 1985

Диапазон ЗПВ	Чистые доходы/ТВ потреб.
от 101 до 110	451
от 111 до 120	317
от 121 до 130	305
от 131 до 140	353
от 141 до 150	393
от 151 до 170	472
от 171 до 210	574

Самое интересное в этих данных то, что количество зрителей - самая чистая форма учета "проданного" телестанциями продукта. Это, пожалуй, наилучший метод учета эффективности вашей реализации и рекламы, поскольку изменения в других доходных переменных, таких как прибыль, зависят от размеров вашего рынка (т.е. от количества зрителей).

Этот анализ поможет вам также в прогнозировании тенденций развития. Для иллюстрации важности этих данных мы вывели средний уровень прироста ранее рассмотренной переменной, чистых доходов на одного потребителя за период с 1983 по 1985 год. Эти данные представлены в таблице 1.

Очевидно, что наибольший прирост произошел на самых малых рынках со средними станциями, размеров от 151 до 175, которые показывают до 27,1% роста в этой переменной. Важно отметить, что сравнение тенденций делается для тех же станций на каждый год. Таким образом, мы сравниваем яблоки с яблоками.

Имея такую информацию, вы можете сделать наиболее полный прогноз прироста прибылей при соответствующем приросте населения и повышении рейтинга станции. Кроме того, эти сведения можно использовать для оценки усилий (и материальных издержек), которые необходимы для отделов продажи рекламного времени и саморекламы. Может статься, что с большим количеством сотрудников и с большим бюджетом вы сможете увеличить доходы от вашей продукции в расчете на одного потребителя.

При разработке сметы и планировании важно также рассчитывать рост ваших будущих расходов, в частности на приобретение программ. За последнее время в телевидении не случилось более серьезных и важных перемен, чем увеличение стоимости программ. В значительной степени этот рост объясняется увеличением количества телестанций и недостатком обеспечения. Обычным стало повышение стоимости программ на несколько десятков процентов в год. Доходы от рекламы не поспевали за ростом расходов и даже за инфляцией. В результате снизилась норма прибыли.

С помощью перечисленных выше видов информации вы можете оценить ваши нынешние расходы на приобретение программ и предвидеть будущее увеличение расходов по этой статье. Как и в предыдущем случае, предлагаемые ниже данные отражают средний ежегодный уровень прироста расходов производственного отдела и отдела программирования средней станции за период с 1983 по 1985 г.:

Рост чистой прибыли в расчете на одного потребителя 1983-1985 г.г.

Хотя показатели и высокие, они все же несколько ниже темпов роста на других рынках. Кроме того, этими сведениями следует пользоваться осторожно, поскольку тенденции не развиваются по прямой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование и разработка бюджета, как и другие стороны деятельности руководителя малой или средней телевизионной станции, требуют много времени, хотя понятно, что времени и так не хватает.

Очень жаль, но у вас, как у руководителя такой станции, нет возможности нанять огромный штат сотрудников для сбора и обработки информации. К счастью, есть некоторые сторонние источники информации и организации, которые могут облегчить этот процесс. Нужно просто помнить, что время, которое вы затратили на планирование и подготовку бюджета, сторицей окупится в будущем.

В строгом соответствии с законом США об авторском праве эта глава была переписана и опубликована с письменного разрешения Национальной ассоциации телерадиовещания в Вашингтоне, округ Колумбия.



ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Целью любого долгосрочного планирования должно быть создание для данной компании/организации плана деятельности, которому она следовала бы в течение пяти лет. План должен стоить того, чтобы ему следовать, в нем должны быть предусмотрены любые неожиданности и он должен быть достаточно гибким, чтобы не отменять его при возникновении первого же непредусмотренного осложнения.

Необходимо, чтобы все важные решения принимались в соответствии с этим планом. Если значительные и важные решения не соответствуют плану, план следует исправить и дополнить, что означает, что весь процесс планирования следует осуществить вновь. Если такое условие не принимается в качестве составной части долгосрочного планирования, тогда само планирование превращается в пустую трату времени и средств.

ПРОЦЕСС ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ЭТАПОВ:

- * **определение задач компании и целей самого плана;**
- * **определение объемов плана и его бюджета;**
- * **определение графика его осуществления;**
- * **осуществление;**
- * **периодическая оценка.**

При подготовке долгосрочного плана перед руководством компании стоит серьезная проблема, которая проистекает от ранее усвоенных предубеждений, возникших в результате действий, имевших место в прошлом, что препятствует объективному подходу руководства и ограничивает его смелость в подготовке нового плана. Подготовка долгосрочного плана позволяет руководству продумать широкий спектр возможных направлений деятельности, по которым компания могла бы развиваться. Перед тем, как всерьез заняться проблемами бюджета и иных ограничивающих факторов, можно на некоторое время предаться созерцанию звездного неба.

Основная цель любого долгосрочного плана заключается в определении того, какие усилия нужно затратить, чтобы добиться данной цели. При этом нужно учитывать следующее:

1. Темпы роста
2. Место на рынке
3. Доход на вложенный капитал
4. Выживание

Для того, чтобы убедиться в том, что цели, поставленные в ходе долгосрочного планирования, реалистичны и достижимы, руководству компании должно проанализировать состояние ресурсов компании и сам ее характер. Ниже приводятся факторы, которые следует принять во внимание:

1. Потребности в капитале и имеющийся в наличии капитал
2. Организационные потребности
3. Организация продаж
4. Реклама и продвижение на рынок
5. Конкуренция
6. Контроль руководства и оценка работы

ЦЕЛЕВОЕ РУКОВОДСТВО

Целевое руководство — это философия управления, равно как и умение руководить. Оно придает любому действию руководства целенаправленность и дает нижним уровням руководства всей организации большую дискреционную власть, то есть большой простор для маневра.

На высшем уровне руководства компании цели определяются после анализа имеющихся ресурсов, состояния рынка и возможностей и способностей руководства. На оперативном же уровне таковые цели, принятые наверху, принимаются и на их основе разрабатываются стратегии их осуществления. Каждый уровень руководства разрабатывает цели для следующего более низкого уровня, но предоставляет возможность нижнему уровню определять свои цели и задачи в предписанных свыше рамках. Поскольку цели и задачи более высокого уровня руководства предписывают, какие границы самостоятельности разрешены подчиненным, есть необходимость в том, чтобы подчиненные также участвовали в выработке этих целей и задач.

Самым важным в применении такой системы является разработка стандартов, по которым оценивается работа руководства. Для того, чтобы поставленная цель оказалась полезной и принесла положительные результаты, необходимо, чтобы руководитель четко ее себе представлял и чтобы она была достижимой. Деятельность руководителя по достижению поставленной цели — это вполне реальная и применимая система оценки, с помощью которой можно измерить его способности и его ценность для данной организации. Участие этого руководителя в разработке целей и данные ему права самостоятельности в постановке собственных задач обеспечивают полную

приемлемость поставленной цели в качестве стандарта, отправной точки в оценке деятельности руководителя, с помощью которой можно составить о нем суждение.

ЦЕЛИ И РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Каждый член руководства должен соотносить цели своего подразделения с целями всей организации. Нет никакой необходимости повторять цели и задачи, поставленные перед более высоким уровнем, в задачах, которые ставит руководитель перед своим отделом; такие задачи уже существуют в готовом виде, понимаются и принимаются всеми. Поскольку задачи следующих более высоких уровней руководства служат основой для разработки конкретной организационной структуры данного учреждения, все уровни руководства должны быть в состоянии понимать и задачи, и критерии для разработки структуры учреждения.

Сначала следует сформулировать задачи, а организационную структуру следует разрабатывать таким образом, чтобы она способствовала выполнению этих задач. Такая процедура необходима всегда, вне зависимости от того, на каком уровне руководства это осуществляется. При разработке организационной структуры учреждения принимаются во внимание и руководители, и распределение ответственности. Цели и задачи принимаются во внимание в первую очередь; организационная структура, разделение ответственности и функции каждого определяются руководством только после того, как оно сформулировало цели и задачи.

Хотя цели и задачи должны оставаться для данного учреждения относительно постоянными, они должны зависеть от изменений в данной сфере бизнеса и их следует определять и ставить ежегодно для оперативного руководства. Важным соображением при постановке задач и формулировании целей является то, что цели должны быть достижимыми. Когда цели конкретны и реальны, есть возможность определять прогресс руководителя в их достижении. Поскольку руководитель сам отвечает как за постановку задач, так и за их осуществление, это хороший метод определить его способности и стиль работы.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Постановка задач на всех уровнях руководства может выполнять для данного учреждения некоторые весьма конкретные функции, включая проведение ревизии организационной структуры в качестве побочного продукта постановки задач перед всем учреждением. Первый шаг — это постановка задач перед всем учреждением, после чего каждый уровень руководства ниже руководителя всего учреждения формулирует свои собственные задачи и представляет их на утверждение следующему более высокому уровню руководства. Пока этот процесс идет на всех уровнях учреждения, задачи, поставленные перед каждым более высоким уровнем, служат ориентиром для следующего более низкого уровня.

Цели формулируются каждым конкретным руководителем для собственной работы, а не спускаются ему сверху от его начальника. Подчиненный использует задачи, поставленные его начальником, только в качестве отправной точки, ориентира для того, чтобы сочетать собственные цели и задачи с теми, что сформулированы для более крупного подразделения. Именно таким образом постановка задач может служить ревизии и проверке организационной структуры учреждения. При структурной организации учреждения высшее руководство принимает конкретные решения по распределению ответственности для достижения поставленных целей. Затем высшее руководство распределяет ответственность и полномочия по всей структуре учреждения и доводит их до оперативного руководства. Оперативное руководство, в свою очередь, старается выполнить возложенные на них задачи, но для того, чтобы выполнить работу, по-разному подходит к важности различных операций и ответственности, иначе, чем это предполагалось высшим руководством.

Иногда для того, чтобы выполнить работу, оперативное руководство может даже для осуществления поставленных задач пойти на некоторые нарушения. Такие действия не считаются намеренным нарушением долга или упущением; они принимаются как целесообразные для выполнения поставленной задачи. Как только разработан и задействован рабочий канал или метод общения, он становится постоянным, вне зависимости от того, что предполагалось и планировалось вначале. Подобное не следует запрещать, хотя частенько в высшем руководстве и возникают подобные намерения, если оно обращает внимание только на формальную сторону дела, не понимая, что "боевые подразделения" уже перестроились для более эффективной координации работы.

Если цели и задачи формулируются и ставятся на всех уровнях руководства и затем утверждаются на каждом следующем более высоком уровне, начальник получает возможность практически оценивать ту ответственность, которую берут на себя его подчиненные. Неважно, как вначале начальник распределил обязанности среди своих подчиненных; есть большая вероятность того, что с течением времени это распределение претерпит изменения без ведома и утверждения начальника. Подобное следует только поощрять, ибо это свидетельствует о том, что подчиненный сам обладает достаточной инициативой и способностями руководить, чтобы принимать решение и выполнять поставленную задачу. Проблема может возникнуть в том случае, если подчиненный неверно понял свою работу, а руководитель и подчиненный имеют различные мнения по поводу того, что нужно сделать. Начальник должен сводить воедино задачи, поставленные перед всеми его подчиненными, чтобы сделать выводы о том, позволяя ли такое формулирование целей и задач выполнить задачи, стоящие перед ним и перед всей компанией. Он должен следить за тем, чтобы не было совпадений и повторений в поставленных перед его подчиненными задачах с тем, чтобы не допустить пустой траты сил на одно и то же. Он должен рассмотреть вопрос о структурной перестройке своего подразделения и о новом распределении обязанностей и полномочий, чтобы

дать своему отделу и своим подчиненным возможность выполнить поставленные перед ними задачи.

Постановка задач путем контактов между разными уровнями руководства дает возможность ревизовать структурную организацию учреждения, распределение обязанностей и ответственности и проверить то, как отдельные сотрудники относятся к своей работе. Постановка задач на всех уровнях не только позволяет каждому руководителю ставить свои задачи и получать помощь и совет при их формулировании, но она также дает сотруднику ощущение самоуверждения и соучастия в принятии решений, подчеркивая его важное место в компании.

ЗАДАЧИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. РУКОВОДИТЕЛЬ ОПЕРАТИВНОГО УРОВНЯ ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, ЧТО ЕГО ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРИНИМАЕМЫЕ ИМ РЕШЕНИЯ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОТОРВАННЫМИ И ИЗОЛИРОВАННЫМИ ДРУГ ОТ ДРУГА. НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ О ТОМ, ЧТОБЫ ЗАТКНУТЬ ТРЕЩИНУ В ПЛОТИНЕ, БЕЗ ТОГО, ЧТОБЫ НЕ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ВОПРОС ОБ УКРЕПЛЕНИИ ПЛОТИНЫ В ЦЕЛОМ, ЧТОБЫ В НЕЙ БОЛЬШЕ НЕ ПОЯВЛЯЛОСЬ ТРЕЩИН. РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ МОЖЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО, ЕСЛИ ОН ПРИНИМАЕТ СЛУЧАЙНЫЕ, НЕ СОГЛАСУЮЩИЕСЯ МЕЖДУ СОБОЙ РЕШЕНИЯ, НЕ СООТНОСЯ ИХ С ЗАДАЧАМИ СВОЕГО ОТДЕЛА И ВСЕЙ КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ. ДАЖЕ САМЫЕ ОПЫТНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СТОЯ ПЕРЕД ЛИЦОМ СЛОЖНОЙ ПРОБЛЕМЫ, ТРЕБУЮЩЕЙ БЫСТРОГО РЕШЕНИЯ, МОГУТ ПРИДТИ К ТАКИМ РЕШЕНИЯМ БЕЗ УЧЕТА ТОГО, КАК ОНИ МОГУТ ПОМОЧЬ ИЛИ ЗАТРУДНИТЬ ДОСТИЖЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ.

РОЛЬ СОУЧАСТИЯ

Соучастие есть средство, с помощью которого служащим и подчиненным можно дать возможность почувствовать себя членами организации, а высшему руководству принимать более удачные решения на основе более достоверной информации. В формулировании целей и постановке задач соучастие рекомендуется только в пределах определения задач каждого руководителя. Почему подчиненному не следует участвовать в формулировании целей всего отдела или всей компании? Любая организация является иерархической пирамидальной структурой, где каждый уровень руководства полностью несет ответственность перед следующим более высоким уровнем. Эта пирамида распределяет обязанности и полномочия в целях создания иерархии, способной принимать решения в разрешении любого конфликта. Без такой иерархии не будет и самой организации, а только анархия и хаос.

Концепция индустриальной демократии — это миф. Руководители не назначаются на свои посты голосованием. Конечно, руководитель — для того, чтобы эффективно выполнять свою работу — должен иметь поддержку со стороны своих подчиненных, однако это не означает, что его следует выбирать в соответствии с их желаниями или что он должен победить на выборах в демократической форме организации. Основой концепции организации является то, что организационные потребности доминируют над потребностями отдельного члена организации. Отдельные лица в экономике частного предпринимательства имеют свободу выбора в плане приверженности данной конкретной организации, но когда отдельное лицо является членом этой организации, его нужды становятся второстепенными по отношению к нуждам организации.

Как только определены и поставлены задачи и цели всей организации, задачи отдельных руководителей должны быть соотнесены с достижением целей всей организации. Соучастие при таких обстоятельствах должно быть строго ограничено. Во-первых, основным правилом всякого участия является то, что отдельное лицо, принимающее участие в этом процессе, должно обладать определенными знаниями или опытом, чтобы его вклад усиливал способности и возможности группы. Специальные знания и особые способности, потребные при формулировании целей организации, имеются только в верхнем эшелоне руководства и нигде более. Отдельные мнения, советы или пожелания собираются со всех уровней управления, но нижние эшелоны не принимают участия в непосредственном определении целей и задач всей организации. Второе правило для соучастия в этом процессе — это то, что это участие должно быть истинным и искренним, но не использоваться как средство манипулирования другими. Поскольку ограниченные знания и опыт по вопросам определения целей развития всей организации препятствуют участию руководителей нижнего уровня в этой работе, всяческие притязания на соучастие при данных обстоятельствах могут привести к злоупотреблениям.

Хотя определение и постановка задач на высшем уровне руководства формально не включает в себя участия подчиненных, это не означает, что подчиненные не должны предлагать своих идей или концепций. Любое подразделение любой организации должно спокойно воспринимать затруднения в своей работе, естественным образом проистекающие из ограниченности информации на нижних уровнях управления. Но каждый уровень управления должен иметь право, привилегию и обязанность формулировать собственные идеи, планы и цели для представления их на следующий более высокий уровень. Как только цель определена и сформулирована, сообщена всем и принята, руководство на всех уровнях должно принять ее к выполнению и начать работу по ее осуществлению, вне зависимости от личной оценки деятельности высшего эшелона руководства отдельным руководителем. Поставленные задачи дают общее направление и импульс действиям всех руководителей. Организация не потерпит подмены целей и задач со стороны любого руководителя, поскольку в результате этого теряется организованность и координация общих усилий, а вместо этого возникает неорганизованная бесцельная деятельность, что в результате приведет к неэффективности усилий руководства.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Высший эшелон руководства оценивает имеющиеся в его распоряжении ресурсы и возможности всей организации для достижения поставленных целей. Поскольку разработка стратегии осуществления этих целей требует участия всех уровней руководства, самое большое внимание при разработке стратегии должно уделяться оценке управленческих способностей, имеющихся в наличии для осуществления такой стратегии. Другие факторы при определении стратегии включают в себя оценку организационной структуры для распределения обязанностей и полномочий, определение приоритетов и важности различных проектов, определение рыночных возможностей, подготовку реалистичных бюджетов и определение финансовых нужд, а также оценку особых технических возможностей для осуществления плана. Оценка каждого из этих факторов требует участия подчиненных руководителей, видимо, на стадии самого формулирования частей плана для разработки стратегии и, несомненно, в плане предоставления конкретных рекомендаций и содействия.

Осуществление стратегии передается и доверяется оперативному руководству. Стратегия – обычно достаточно широкое понятие, допускающее достаточную самостоятельность оперативного руководства как при разработке дальнейших детальных планов, так и в осуществлении самой стратегии. Эти подробные планы называются тактикой, поскольку они подчиняются стратегическим задачам и обычно охватывают лишь часть организации. Подобно стратегии, разработка тактики также включает в себя участие, хотя число факторов, влияющих на ее разработку, меньше, чем при выработке стратегии.

Факторы при тактическом планировании, предполагающем участие подчиненных, включают оценку имеющихся в наличии управленческих и технических средств в отделах станции, реалистичный подход к составлению бюджета и графиков работы, а также признание необходимости распределения полномочий и обязанностей. Руководитель должен предоставить разработку тактики своим подчиненным путем делегирования им полномочий и ответственности. Руководители все же могут осуществлять общее руководство, но передача подчиненным полномочий должна в достаточной степени мобилизовать их на выполнение задачи, чтобы дать им возможность собственного роста и развития.

Разработка оперативным руководством стратегии и тактики зависит от деятельности высшего руководства по определению реалистических задач: они должны сочетаться с передачей полномочий оперативному руководству для того, чтобы выполнить поставленные задачи. Высшее руководство, определяя задачи, принимает во внимание то, какие ограничения должны быть установлены в действиях оперативного руководства для обеспечения прибыльности компании. Стратегия и тактика оперативного руководства должны укладываться в суммы издержек, во временные параметры, быть в пределах наличных ресурсов и иных ограничений, установленных высшим руководством.

Руководитель оперативного уровня обязан считаться со всеми ограничениями, налагаемыми на его действия по разработке стратегии; он не может предпринимать действий, нарушающих эти ограничения. Он, в свою очередь, должен настаивать на том, чтобы его подчиненные также учитывали эти ограничения, поскольку не может обеспечить своим подчиненным большую свободу действий, нежели имеет сам в разработке стратегии.

ОГРАНИЧЕНИЯ

Теория ограничений гласит, что (1) ограничения должны существовать на всех уровнях руководства; (2) передача полномочий и обязанностей уменьшается в объеме по мере ее движения сверху вниз от высшего руководства к низшему; таковая передача возможна только по отношению к тем, кто имеет достаточную квалификацию, чтобы принять на себя полномочия и ответственность; и (3) организация должна всячески снижать уровень потерь от ошибок. Каждый уровень руководства передает меньше полномочий, чем имеет сам, чтобы в результате сверху донизу иерархической пирамиды снижалось влияние ошибочных решений.

Одна из наиболее трудных задач, стоящих перед только что получившим более высокое назначение руководителем, заключается в том, чтобы в процессе руководства понять, что определяет его негибкость. Существует много примеров того, как действия менеджера блокируются, когда он пытается сделать то, что он считает лучшим и необходимым для станции. Он часто недоумевает, может, сама концепция организации и побуждает менеджера предпринимать вялые действия, которые, как может видеть каждый, на деле являются экономичными.

Руководство должно осознать, что, хотя концепция ограничений и является основополагающей для всей теории делового предпринимательства, слишком усердное использование ограничений ведет к образованию негибкой и неэффективной организации. При должном и правильном использовании система передачи полномочий и ответственности вместе с четкими и понятными ограничениями на действия руководителя дает организации возможность обеспечить координацию работы и предсказуемое поведение персонала, которое ей нужно, а руководителю дает возможность проявить инициативу в рамках предписанных свыше ограничений. Такое четкое и конкретное делегирование полномочий обеспечивает его гладкое осуществление на деле и определяет условия, при которых начальник может обеспечивать должное руководство.

Чрезмерные ограничения на деятельность отдельного руководителя разрушают концепцию передачи полномочий и, следовательно, убивают инициативу. Чем больше ограничений, тем меньше вероятность того, что отдельные руководители будут стремиться проявить большую инициативу и обеспечивать большую эффективность работы. Чем более тщательно разработаны ограничения, тем менее гибкой становится организация; она будет не в состоянии менять направление деятельности во вновь сложившейся ситуации.

Руководство всех уровней должно соблюдать должное равновесие между вводимыми ограничениями, необходимыми для получения единых, скоординированных усилий всей компании, и свободой действий, необходимой для того, чтобы позволить каждому отдельному руководителю расти и развиваться, а организации — добиваться большей гибкости. Организация не может законодательно оговорить каждое действие; она должна полагаться на своих руководителей всех уровней в плане проявления ими инициативы и самостоятельности, жизненно необходимых каждой организации. Должны делаться также и определенные допуски на возможные ошибки, поскольку только путем проб и ошибок руководство развивается и набирает опыт. Искусству руководства и управления можно научиться, но применение этого искусства на практике можно освоить только опытным путем.

Самым большим препятствием в осуществлении целевого руководства является жесткая структура организации и ее неизменность. Цели и задачи организации могут вступать в противоречие с действиями руководителя по их достижению, если не принимать во внимание динамику перемен внешних факторов и внутренних изменений в персонале и многих других факторов.

РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Для достижения поставленных задач компания должна полагаться на свою организационную структуру. Руководство — это элемент, который дает жизнь организационной структуре. Но, будучи составной частью организации, руководство отвечает за разработку организационной структуры.

Разработка и использование организационной структуры — это один из основных моментов в искусстве управления. Формальная ответственность, полномочия и взаимоотношения, которые позволяют руководителю добиться поставленных целей, являются прямым результатом оргструктуры, а разработка организационной структуры компании/организации является формальным актом, определяемым деятельностью руководства.

Организация — это уже структура, внутри которой осуществляется работа; основная ее задача — способствовать осуществлению этой работы. Упор на слово “способствовать” необходим, поскольку слишком часто самодовлеющим фактором в компании считается само создание организационной структуры. Создание оргструктуры не может быть целью, это лишь средство добиться цели путем решения задач, поставленных перед организацией. Именно поставленные задачи должны быть определяющим фактором в разработке оргструктуры.

Организационная структура подобна скелету человека. Скелет позволяет производить действия, когда нервная система требует таких действий. Если человек желает поднять предмет, этот предмет должен находиться в пределах досягаемости его рук, которые получают от головного мозга через нервную систему приказ поднять этот предмет. Если предмет находится вне пределов досягаемости, человек не может выполнить указанное действие, если скелет не переменит свою позицию. Организационная структура, так же как и скелет человека, приводится в движение только когда нервная система, то есть руководство, отдает приказ. И также подобно скелету человека, который снабжен нервной системой для передачи сигналов от мозга к различным частям тела, организационная структура делового предприятия служит каналом передачи распоряжений руководства. Организационная структура также накладывает ограничения на то, что может быть сделано, и если действие требует координации, которая невозможна при существующей структуре, структуру следует изменить.

Важно понять, что работать может только такая организация, какая описана выше. Когда возможности оргструктуры слишком ограничены, чтобы выполнить распоряжение руководства, неформализованные структуры начинают разрастаться внутри общих рамок организационной структуры, чтобы выполнить поставленную задачу и добиться соответствующих результатов.

СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ОГРАНИЧЕННОСТЬ

Когда организационная структура компании разработана и определено все распределение ответственности и обязанностей, в ней уже — теоретически — содержится автоматическое распределение полномочий для выполнения таковых обязанностей. Схема организации при этом указывает на распределение не только обязанностей, но и полномочий. Она определяет официальные каналы связи и формальных взаимоотношений.

Схему организации можно считать чем-то вроде географической карты некоей местности, на которой взаимодействует руководство компании. И все-таки схемы организации, как, например, дорожного атласа, недостаточ-

но для того, чтобы помочь путешественнику достичь места назначения или цели, которую он поставил.

Когда неподготовленный путешественник по организационной структуре компании читает схему ее организации, как читают атлас дорог, он тут же обнаруживает, что это не истинная карта местности. Схема — это упрощенный подход к объяснению того, чем должна быть оргструктура компании или что на уме у ее высшего руководства. По сути дела, руководство среднего звена меняет оргструктуру, приспособив ее к своим потребностям. Неподготовленный человек вскоре обнаруживает, что для того, чтобы понять структуру, он должен лично провести разведку данной местности, чтобы обнаружить наиболее короткие пути к цели.

В обычном бизнесе организационная схема представляет структуру, разработанную высшим руководством, для передачи различным подразделениям компании заданий, необходимых для достижения поставленных целей и задач. Такие задания распределяются и принимаются с полной добросовестностью. Но такая процедура редко принимает во внимание личные цели отдельных руководителей или их различную философию управления. Организация требует и получает предсказуемость поведения своих членов в плане службы интересам организации в целом. Но такая предсказуемость в поведении отдельных руководителей не распространяется на их собственный стиль руководства в своем отделе. Пока такое подразделение выполняет возложенные на него организационные задачи, вопросов о его внутреннем руководстве не возникает.

Существует полная возможность, что два одинаковых подразделения той же самой организации будут управляться и руководиться совершенно по-разному. В одном может существовать передача, делегирование как полномочий, так и ответственности, чтобы одно дополняло другое. В другом же отдельный руководитель может не делегировать полномочия, однако возлагать на подчиненных ответственность. И если одно подразделение организации может действовать более эффективно, нежели другое, оба они все-таки будут выполнять поставленные им задания.

ОРГАНИЗАЦИЯ И СВЯЗИ

Дополнительным элементом, который следует принимать во внимание при разработке организационной структуры, является тот, что скорость прохождения информации в пределах организации напрямую связана со скоростью действия, на которую способна организация. Следует помнить, что формальная организационная структура является одновременно и формальной структурой связи. Вся информация должна передаваться по так называемым соответствующим каналам связи, каковые определены в том виде, в каком они представлены в формальной оргструктуре. Для получения оптимальной скорости передачи информации в ней должно быть как можно меньше промежуточных уровней между оперативным руководством и руководством, принимающим решения. С другой стороны, организационная структура может быть более сложной при наличии дополнительных надзорных уровней, но тогда власть должна быть децентрализована, чтобы можно было принимать решения на более низких уровнях.

Проблема связей имеет очень большое значение. Ограничение числа лиц, кто может подавать отчеты начальнику, или ограничение сферы контроля ведет к тому, что в структуре появляются дополнительные уровни руководства и замедляется процесс прохождения информации. Пирамидального нагромождения руководящих эшелонов можно избежать только путем придания автономии некоторым отделам и подразделениям.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

При разработке организационной структуры руководителя обычно раздирают противоречивые стремления: он хочет одновременно создать и компактную организацию для более четкой координации и контроля над ней, и достаточно свободную структуру, чтобы дать свободу инициативе и самостоятельности более низких уровней управления.

Структура организации должна строиться таким образом, чтобы руководство могло эффективно управлять ею при любых возможных условиях и ситуациях. Она должна также обеспечивать координацию усилий при решении всех отдельных задач для достижения единой цели. Отдельные подразделения организации должны не только взаимодействовать для достижения этой цели, но и отдельные ее части должны функционировать эффективно.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПРОТИВ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

В сильно централизованной организации нужно не только согласовывать все решения с высшим руководством, но также поставлять ему информацию, необходимую для принятия решений. Информация и потребности в решениях должны передаваться вверх по структуре организации. Руководитель на более низком уровне должен собирать информацию, необходимую, по его мнению, для выработки решения. И все же сам факт того, что он при этом невольно отбирает информацию, проводит своего рода ее цензуру, может изменить принятое на ее основе решение. Человек, контролирующий поступление информации, по сути дела, контролирует и принятие решений.

Сторонники сильно централизованной организации считают, что самые лучшие решения принимаются на самом высшем уровне, где собраны лучшие способности и накоплен больший опыт. Конечно, руководитель высшего эшелона обладает большими способностями и опытом, чем его коллега более низкого уровня, но это совершенно не обязательно гарантирует более эффективное решение. Руководитель более низкого уровня знает гораздо больше о данной ситуации, чем высший руководитель. Он также имеет возможности опре-

делять, примут его подчиненные данное решение или отвергнут. Хотя руководитель высокого ранга может лучше представлять себе цели и задачи компании, он скорее должен спускать такую информацию на более низкие уровни руководства, нежели централизовать процесс принятия решений. Оперативные решения, которые затрагивают деятельность конкретного руководителя, лучше всего принимать ему самому, а не на более высоком уровне руководства. Руководитель должен знать, когда принимаемое решение затрагивает интересы всей компании и должно относиться к ведению высшего руководства.

Решения должны приниматься на возможно более низком уровне, на каком их только можно удовлетворительно подготовить. Основным критерий при этом, чтобы экономия или доход от такого решения превосходили затраты на его осуществление. Но руководство должно определить уровень издержек на принятие решений, также как и экономию, проистекающую из их осуществления. Вопрос согласования решений с высшим руководством таким образом переходит в плоскость сравнения затрат на данное решение и экономии от него.

Существуют два фактора, влияющие на определение того, кто должен принимать решения. Первый заключается в издержках, необходимых для принятия самого решения. Если президент фирмы принимает решение, это стоимость его жалования в течение времени, необходимого для выработки решения. Но более важной мерой издержек будет тот доход, который президент в будущем мог бы обеспечить, затратив свое время на иные проблемы. Вторым фактором может считаться объем затрат, которые будут произведены в том случае, если президент не примет такого решения. Вопрос, где должно приниматься решение, приобретает при этом определенные количественные показатели и приоритеты.

Упомянутые факторы издержек играют большую роль в разработке структуры организации. Для того, чтобы оптимально использовать способности и возможности руководства, права принятия решений должны распределяться в соответствии со стоимостью таких решений. Вопрос о децентрализации власти при принятии решений становится таким образом делом сравнения объемов издержек, а не проблемой философии управления.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Другим значительным фактором при делегировании полномочий для принятия решений является вопрос личности или личностных характеристик руководителя. Тип руководителя, который настаивает на том, что все решения должны согласовываться с ним, распространен достаточно широко. Такой человек считает, что работа руководителя в том и состоит, чтобы следить за тем, как его подчиненные выполняют свои обязанности. Он полагает, что если работа должна быть выполнена соответствующим образом, ее надо сделать самому.

Такой руководитель не понимает, что такое относительные издержки принятия решений. Он настаивает на таком методе принятия решений, который ему самому обходится дороже, чем его подчиненным. Он не способен использовать своих подчиненных в полную силу их способностей, но склонен считать их не более, чем дополнительной парой рук, которая нужна его мозгу для работы. Он на самом деле просто не понимает концепции управления.

Такие личности часто встречаются в любой организации, и организация частенько придерживается такой же точки зрения. Проблема, вероятно, заключается в тех, кто руководит данной организацией. Однако часть вины здесь лежит и на системе распределения полномочий и обязанностей внутри организации. Структура и распределение обязанностей сами определяют, где и как в данной организации принимаются решения. Стабильная фирма в такой сфере индустрии, где также существует известная стабильность, может стандартизировать процесс принятия повседневных решений, издав справочник по такой процедуре, который, по мнению ее руководства, учитывает все возможные ситуации, и обеспечив таким образом высокий уровень централизации. Однако подробные инструкции вовсе не отменяют необходимости в толковании их каждым отдельным руководителем, ответственным за принятие решений. Если решения постоянно должны приниматься только высшим руководством, издание такого справочника — пустая трата бумаги; время, необходимое для принятия решения, будет потрачено впустую, да и сама работа высшего руководства тоже окажется безрезультатной. Даже при самых стабильных условиях деятельности высшее руководство не в состоянии предвидеть все ситуации, которые требуют принятия решений на оперативном уровне руководства.

Такая высокая степень централизации является попыткой со стороны создателей оргструктуры организации добиться максимальной координации работы, попыткой так приспособить реакции организации, чтобы получить максимальную предсказуемость поведения сотрудников. Попытки эти обречены на провал, поскольку подобная централизация ведет к застою, окостенению и, в конечном итоге, к неспособности приспособляться к новым условиям, если это не делается централизованным образом. При такой системе требуется передавать такой огромный объем информации, что каналы связи оказываются забитыми ею и действуют неэффективно.

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

В любом деловом предприятии не найдется ни единого элемента, на работу которого не налагались бы определенные ограничения; это относится даже к наиболее децентрализованным организациям. Подобные ограничения должны сводиться к минимуму, чтобы каждый руководитель знал, что он имеет свободу действий и может делать то, что считает нужным для выполнения возложенных на него обязанностей. С другой стороны, должна существовать координация работы внутри организации с такой децентрализацией власти, что в результате приводит к разумному сочетанию централизации и децентрализации.

Одной из основных проблем в децентрализованной организации является контроль за работой подчиненных руководителей, когда в наличии имеется высокий уровень делегирования и полномочий, и обязанностей. Контроль рассматривается как противовес децентрализации власти. Но делегирование не избавляет организацию от ответственности за то, чтобы каждое подразделение выполняло свои задачи. Контроль — это самый мощный фактор в разработке организационной структуры, поскольку это средство обеспечения координации отдельных подразделений организации. Это как будто выглядит чуждым духу децентрализации власти — требовать от руководителя представлять подробные планы работы, особенно если более высокий уровень руководства имеет право вето; подобное требование даже вроде бы отвергает саму идею децентрализации власти.

Самый лучший контроль — это отсутствие контроля. Осуществление контроля за планами, решениями и деятельностью децентрализованного подразделения будет иметь результатом чрезмерную зависимость руководителя этого подразделения от контрольных органов. Фундаментальной концепцией децентрализации является понимание того, что местный руководитель лучше, чем кто-либо другой, подготовлен для принятия решений, влияющих на работу его подразделения. Использование жесткого контроля отвергает саму эту концепцию и изначальную цель подобной организационной структуры. Контроль за децентрализованными операциями должен осуществляться по результатам работы.

Высшее руководство может осуществлять контроль за работой децентрализованных подразделений в такой степени, в какой подобный контроль не лишает руководителя его прав принимать решения в отношении его собственных действий. Основной же контроль за работой децентрализованных подразделений должен осуществляться по результатам оценки их работы на основе финансовых документов. Такая оценка включает в себя определение доходности в соотношении с себестоимостью и иных финансовых показателей, которые показывают эффективность работы руководства. Когда разработаны стандарты оценки работы и руководство подразделения их приняло, высшее руководство может осуществлять контроль, оценивая работу руководителя и сравнивая ее с действующими стандартами.

Возможная опасность, не встречающаяся в высоко централизованных организациях, заключается в том, что факторы контроля за работой децентрализованного подразделения вступают в действие только в конце определенного периода времени. Это увеличивает опасность ущерба в результате неэффективного руководства. Однако в возмещение этого недостатка деятельность децентрализованных подразделений обычно более эффективна, поскольку их руководство может быстро и эффективно адаптироваться к возникающим ситуациям.

IV

МЕТОДЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

РАСЧЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ (ПРИРОСТНЫХ) ИЗДЕРЖЕК

Всем нам знакома схема “Безубыточности”, показывающая предполагаемый рост расходов и доходов при расширении производства. Принцип этой схемы используется при анализе и расчете дополнительных издержек.

При анализе учитываются только те расходы и доходы, которые изменяются при различных вариантах. На прибыль влияют только меняющиеся доходы и расходы.

Для проведения такого анализа — на основе прироста — необходимо понимание нашего бизнеса в категориях особых расходов и доходов, а также их взаимодействия.

СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РАСХОДОВ

Для разделения схемы безубыточности на две части при расчете доходов используются следующие составные элементы стоимости:

А. Скидки при заключении сделок на продажу рекламного времени

Б. Нормативные издержки:

Прямые расходы: гонорары, стоимость пленки, прямые закупки необходимого (реквизита и т.д.)

Прямые расходы на рабочую силу: затраты на оплату нашего персонала

В. Переменные перерасходы: переменная составляющая косвенных расходов

Г. Постоянные перерасходы: фиксированная доля косвенных расходов, например, амортизация, зарплата менеджера и т. д.

Е. Запланированные расходы: то же самое, что и постоянные накладные расходы, однако нуждаются в постоянном пересмотре:

Рекламные программы

Исследования

Ж. Расхождение в ценах:

При расчете прибыли прогнозируются переменные факторы.

Расхождение в ценах появляется после сравнения запланированных расходов с реальными

БЮДЖЕТ НА КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ

При расчете прибыли и плана по прибыли будут использоваться бюджеты по накладным расходам производственного, административного отделов и отдела сбыта. Эти бюджеты не должны быть постоянными. Они должны допускать рост суммы накладных расходов как основной критерий развития деятельности.

Некоторые аспекты могут планироваться с учетом имеющегося опыта. Обычно рекомендуется провести исследования для ввода в каждый бюджет некоторых допущений. При этом глубина исследования будет зависеть от важности рассматриваемых объектов. Вот некоторые методы исследования, используемые для определения некоторых допущений в затратах труда и бюджете для прямых и косвенных трудовых затрат.

МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА:

1. Секундомер
2. Методический замер времени
3. Статистические
4. Опубликованные данные по различным видам деятельности
5. Функциональные исследования

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСОВ

1. Разбивка работы на основные компоненты
2. Ориентировочное определение бюджета на основе оценки компонентов
3. Переменные составляющие в бюджете соотносятся с объемом компонентов

Вне зависимости от методов исследования окончательные бюджеты переводятся в категории меняющихся расходов. При расчете прибыли анализ бюджетного варьирования используется следующими способами:

1. Применение расценок к продукции отдела. Уровень расценок вырабатывается для каждого конкретного отдела.
2. Определить и разделить фиксированные и варьирующиеся расценки с тем, чтобы планирование прибыли и анализы могли быть выработаны на основе прироста цен.
3. Как инструмент ценового контроля во всех отделах.

Бюджеты, аналогичные основному, вырабатываются для каждого подразделения организации. Для каждого материально ответственного лица вырабатывается специальный бюджет для расходов, находящихся в его ведении.

Расчет прибыли устанавливает определенные требования к самой системе бухгалтерского учета. Ориентация на платежеспособность является, безусловно, основным требованием.

СХЕМА КООРДИНИРОВАНИЯ СЧЕТОВ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Создание схемы координирования счетов является первым шагом разработки системы учета прибыли. Схема координирования счетов и статей — основа любой системы бухгалтерского учета — создает базу для сбора и учета всей финансовой информации и для подготовки отчетов как для внутреннего пользования, так и для распространения. Таким образом создается структура учета актива и пассива.

Схема координирования счетов при подсчете прибыли важна также по следующим причинам:

- Это способ построения системы контроля и информации вокруг структуры организации. Таким образом определяется путь, по которому необработанная информация фиксируется по группам в соответствии с обязанностями, определенными в организационной структуре.
- Она позволяет отчитываться о дополнительных расходах и полученной прибыли как для внутренних нужд, так и для обычных официальных отчетов.
- Она обеспечивает тщательный и организованный учет любых затрат, расходов и поступлений, которые могут быть интересны менеджерам.

При создании организационной схемы должны учитываться два основных принципа:

- Четкое и ясное определение обязанностей каждого менеджера.
- Ответственность должна сопровождаться соответствующими полномочиями.

Статьи отчетности должны иметь хорошо понятные названия, чтобы информация могла быть классифицирована легко и четко. Нелишним будет подготовить приложение к схеме координирования статей, подробное описание каждой статьи и не менее подробные инструкции по их использованию.

Проще всего использовать систему цифрового кода, в основе которого заложен принцип, при котором смысловую нагрузку несет и положение, и значение каждого знака каждого числа.

КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Схема координирования счетов предназначается для приведения в соответствие обязанностей, обозначенных в организационной структуре, с тем, чтобы первоначальный сбор и учет статей расходов и доходов определялся в соответствии с классификацией обязанностей.

Например, для расчета общих расходов организации, руководитель каждого отдела, отчитываясь перед менеджером по производству, передает цифры по всем видам расходов своего отдела для учета и внесения в бюджет. Таким образом на любом руководящем уровне можно легко подвести баланс и отчитаться за фактические и непредвиденные расходы, находящиеся в ведении менеджера. То же касается и статей дохода, с разграничением на местный, национальный, региональный сбыт, а также доходы от продаж творческой и технической продукции.

При создании такой схемы необходимо ввести в статьи достаточно деталей, чтобы пункты, входящие в такие статьи, были унифицированы. Каждая деталь в детально разработанном счете должна отражать один род деятельности, одно обязательство и один тип финансовой операции. В каждой статье должен быть ответ на следующие вопросы:

1. Кто отвечает за данный расход?
2. Каков тип расхода?
3. Кто получил выгоду от данного расхода?

Для достижения наилучших результатов статья должна указывать необходимые подробности, с тем, чтобы баланс и актив могли быть адекватно оценены в процессе бухгалтерского учета и для последующей классификации для внутренних и официальных финансовых отчетов.

ХОРОШАЯ СХЕМА КООРДИНИРОВАНИЯ:

- Упростит контроль путем четкого определения ответственности.
- Ускорит подготовку финансовых отчетов путем устранения многих специальных исследований в различных областях бухгалтерского учета.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО ПРИБЫЛИ

КОМПОНЕНТАМИ БАЗОВОГО ПЛАНА ПО ПРИБЫЛИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- Прогноз объемов продаж: прогноз объемов продаж должен быть детально проработан, по крайней мере для большого объема или для особо важных продукции и услуг.

Прогноз затрат: прогноз затрат необходим так же, как прогноз продаж.

Одним из наиболее важных аспектов прогнозирования затрат является распознавание динамики цен. Вышеописанный анализ динамики цен помогает нам определить: (а) постоянные статьи расходов; (б) запланированные расходы; (в) прибыль от продажи продукции.

ПЛАН ДОХОДОВ**ВАЛОВЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ**

- Схема продажи рекламного времени может быть построена по принципу подсчета всего доступного места для размещения рекламы в 30, 60 и 120 секундных отрезках эфирного времени.
- При различных расценках за общенациональные, региональные и местные споты необходимо предварительно подсчитать, какое время может быть использовано для каждого из этих типов рекламы, а какое – для саморекламы станции.

Прогноз продажи услуг может быть основан на пакете имеющихся заказов на производство.

СОКРАЩЕНИЕ ДОХОДА

- Объем регулярных скидок можно прогнозировать преимущественно исходя из опыта и предполагаемых сделок.
- Размер комиссионных рекламным агентствам должен быть основан на текущих расценках.
- Переменными затратами считаются и те, которые связаны непосредственно с программированием. Это – переменные затраты. Фиксированные затраты на доставку сигнала и программирование, например, будут включены в нормативные и постоянные расходы.
- Доход – это сбыт минус обычные переменные величины.

ПЛАН ПО ПРИБЫЛИ**(в тысячах\$)**

ДОХОДЫ	2,275	
минус ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ:		
КОМИССИОННЫЕ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТОВ	(222)	
СКИДКИ ЗА БОЛЬШОЙ ЗАКАЗ	(56)	
	2,497	
ДРУГИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ:		
КОМИССИОННЫЕ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТОВ	(83)	
ПРАВА НА ПРОГРАММУ	(24)	
ОПЛАТА ПРОКАТА ФИЛЬМОВ И СОПУТСТВУЮЩИЕ РАСХОДЫ	(111)	
КООПЕРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ НА МУЗЫКУ, ЗАПИСИ, КОПИРОВАНИЕ	(28)	
ОПЛАТА ЛИНИИ	(14)	
ГОНОРАРЫ		(13)
СТОИМОСТЬ ТРАНСЛЯЦИИ	(125)	
РАСХОДЫ НА СОЗДАНИЕ ПРОГРАММ	(97)	
	(495)	
ВСЕГО ПЕРЕМЕННЫХ РАСХОДОВ		(773)
ДОХОД	2.002	72.14%
ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ		
	ОСОБЫЕ	(290)
	ОБЩИЕ	(363)
ВСЕГО	(653)	
ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ РАСХОДЫ		
РЕКЛАМА И САМОРЕКЛАМА	(290)	
ПРОЧИЕ	(363)	

ВСЕГО		(505)
ЗАРАБОТКИ БЕЗ НАЛОГОВЫХ ВЫЧЕТОВ	844	
НАЛОГИ	(422)	
ЧИСТЫЙ ДОХОД	422	
ДОХОД В РАСЧЕТЕ НА АКЦИЮ	0.43	
ГОДОВОЙ ПРИРОСТ		0.12
ВОЗВРАТ НА ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ		2.09%
ГОДОВОЙ ПРИРОСТ		30.01%

ОТЧЕТ ПО ПОСТУПЛЕНИЯМ

Это положение сходно положению о доходах и расходах. Это положение обеспечивается разделением доходов и расходов на категории по сравнению с планом.

СВОДНЫЙ ОТЧЕТ О РАСХОДАХ ПО СТАНЦИИ

В этом отчете собраны все расходы станции, разделенные в соответствии с ответственностью каждого отдела. Обычно излагается в краткой форме.

СВОДНЫЙ ОТЧЕТ О РАСХОДАХ ПО ОТДЕЛАМ

Отчет о расхождениях по каждому счету. В нем содержится:

1. Расхождения между фактически достигнутым показателем и намеченным бюджетом.
2. Тенденции в эффективности работы — их легко отследить.
3. Расходы, на которых можно заострить внимание и легко контролировать.

ОТЧЕТ О РАСХОДАХ ПО ОТДЕЛАМ

Это объяснение и корректировка отклонений от плана заведующего отделом. Значительные отклонения должны сопровождаться объяснением, каким бы неутешительным оно не было.

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ ПО РАСХОДАМ

Акценты при планировании баланса помогают заострить внимание на сезонном характере оборота средств и оказать существенную помощь в планировании потребности в наличных средствах.



НОВЫЕ / НЕТРАДИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДОВ

Владельцы телевизионных станций во всем мире, число которых постоянно растет, активно ищут новые источники доходов, помимо традиционной продажи эфирного времени под местную и общенациональную рекламу. Эти поиски еще более активизируются по мере развития телевизионного бизнеса и обострения конкуренции.

Выявление и эффективное использование новых источников доходов становится для прогрессивно настроенного предпринимателя не только интересной задачей, но и хорошим шансом поправить финансовые дела своей станции.

Предпринимателям в области телевидения не следует ожидать, что развитие традиционных источников доходов будет происходить теми же темпами, что и в прошлом. Национальная одноразовая реклама, в особенности за пределами крупных рынков может возрасти не более, чем на 10 процентов. За доходы от местного телевидения борются сейчас не только эфирные, но и кабельные станции.

Помимо потребности самих вещателей в дополнительных доходах имеется и постоянно растущий спрос рекламодателей на дополнительные услуги. В конкурентной борьбе рекламодателей произошли значительные перемены, которые требуют творческого подхода к решению вопросов реализации и дают предприимчивому вещателю прекрасную возможность получить дополнительные доходы.

Так, например, продовольственные магазины вынуждены сейчас конкурировать с мелкими лавочками, уличными торговцами и другими пунктами торговли продуктами. Руководитель телестанции, нашедший решение подобных проблем, получит соответствующее вознаграждение.

Конкурирующие средства массовой информации, столкнувшись с теми же проблемами, также используют дополнительные источники доходов. Радио, например, постоянно предлагает свои рекламные услуги.

Многие газеты предлагают услуги по прямой рассылке и активно разрабатывают рекламу с помощью баз данных и других видов непечатных средств информации.

Телестанции также разрабатывают новые источники доходов — от кампаний по продвижению товаров с учетом конкретных рекламодателей до совместных маркетинговых предприятий с другими местными средствами массовой информации, что открывает совершенно новый поток доходов. Доступность недорогих компьютеров открыла дверь в огромный мир микро-маркетинговых программ, которые естественно дополняют имеющийся у телевидения широкий охват потребителей. Многие станции нашли способ получения прибыли с помощью общественно-значимых кампаний, одновременно улучшая свой имидж среди населения. Разнообразие возникающих источников доходов свидетельствует о творческом характере телеиндустрии.

ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА

Руководитель телестанции, согласный с предположением, что местному рекламодателю нужны маркетинговые идеи, а не сиюминутная реклама, сделал огромный шаг в направлении получения значительных прибылей как от новых, так и от старых клиентов. Программа по продвижению товара, разработанная для одного или нескольких рекламодателей, незамедлительно вызовет у рекламодателя желание воспользоваться ею.

Наиболее активные станции предлагают такие программы, специально разработанные для определенного заказчика. В одной рекламной программе клиент покупает время для рекламы события или программы, которая создает некую добавленную стоимость для потребителя. Сюда входят конкурсы, премии и бесплатная раздача товара, поощрение постоянных покупателей и другие формы привлечения потребителей к продукции рекламодателя. Такие программы могут быть расширены за счет дополнительных услуг по предоставлению интересующей потребителей информации по таким важным вопросам как здравоохранение, пенсионное обслуживание или налоговое законодательство.

Задача станции заключается в том, чтобы разработать рекламную программу и помочь рекламодателю осуществить ее. Станция может предоставить сопутствующие материалы или содействие в продаже товара, и плата за эти дополнительные услуги включается в общую стоимость контракта. Особое внимание следует обратить на то, чтобы клиент платил действительно за прибавленную стоимость, которую он получает от станции. Предложения этого типа рекламы одному рекламодателю имеет одно чрезвычайно важное преимущество — станция становится консультантом клиента, а это значительно укрепляет отношения.

Широко распространены многоплановые программы по продвижению рекламодателя. Станции предлагают клиенту участие в такой программе в обмен на обязательство израсходовать определенную сумму на рекламу. Клиент получает добавленную стоимость в виде продвижения станцией его товаров, да еще и выигрывает от собственной телевизионной рекламы на телевидении.

Примером наиболее часто встречающейся многоплановой программы продвижения рекламодателя является какой-либо конкурс, для участия в котором покупатель должен предварительно приобрести что-либо у рекламодателя. Используются также совместные с другими средствами массовой информации методы — купонные книжки, публикации в газетах или других печатных органах. Эти программы продвижения часто связаны с работой станции со зрителями или с конкурсами “смотри и выигрывай”.

К этой же категории относится и маркетинг событий. Ярмарки и выставки, направленные на конкретные сегменты рынка, представляют особый интерес не только потому, что приносят доход за рекламу, но и изрядные суммы за аренду выставочных площадей и с входной платы. Кроме того, это прекрасная возможность для маркетинга баз данных.

Хотя многоплановые программы по продвижению рекламодателя могут принести значительные доходы за короткий промежуток времени, но им присущи и некоторые опасности. Одна из них заключается в том, что продажа таких программ может отвлечь сотрудников отдела реализации от их основной деятельности, а именно, от продажи индивидуальным рекламодателям телевизионных идей. Другая опасность заключается в том, что на результатах сотрудничества с клиентом скажется быстрота оборота такого продвижения, и будет трудно превратить его в долговременного рекламодателя.

Тактика нацеленных на продвижение станций как правило предусматривает использование обоих видов продвижения рекламодателя, причем разовые предложения по рекламе остаются неотъемлемой частью их маркетинговой политики, а многоплановые программы по продвижению организуются один-два раза в год, когда это наилучшим образом соответствует их стратегическим задачам.

МАРКЕТИНГ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ

Большую популярность приобрела продажа участия в общественно-значимых кампаниях. Обычно в таких кампаниях рекламодателю предлагается купить упоминание названия его фирмы в связи с проводимой станцией кампанией по развитию образования, здравоохранения, семейных ценностей, безопасности и других социально-значимых сторон жизни. В некоторых странах такие кампании проводятся совместно, но многие станции пришли к выводу, что могут разработать и продать такую кампанию самостоятельно, используя имеющиеся у них средства и опыт. Это не только позволяет сэкономить средства, но и обычно способствует организации кампании, ориентированной на местный рынок.

Обычно в таких программах используется периодическое упоминание основного предмета кампании, небольшие сюжеты, новостийные материалы, социальная реклама, совместные логотипы и сопутствующие материалы. Непременными атрибутами таких программ является тема, лозунг и фирменный знак.

Большинство, если не все эти элементы могут быть изготовлены на самой станции, при условии, что она готова планировать свою деятельность и работать в меру возможностей. Информативные элементы таких программ часто представляют собой передачи “прямая линия с телезрителями” при участии экспертов, ведущих репортажи с мест событий. Подбор социальной рекламы, логотипов и других необходимых для вещания материалов осуществляется сотрудниками отдела производства постепенно. Сопутствующие материалы часто можно получить в местных организациях общественной службы, которые служат также прекрасным источником и других элементов.

Такие кампании могут принести значительный доход, одновременно создавая рекламу станции. Многие станции ориентируются на использование нетрадиционных рекламодателей и на средства, выделяемые на “паблик рилейшнз”. Одно из важных преимуществ социально-значимых кампаний заключается в том, что они способствуют созданию долгосрочных отношений с клиентами. Другое преимущество — в том, что источником доходов становятся некоммерческие фонды.

ДОХОДЫ ОТ СОЗДАНИЯ ПРОГРАММ

Продажа собственных программ — один из наиболее интересных новых источников доходов. Если некоторые станции рассматривают одновременную передачу новостей по радио и телевидению как средства увеличения аудитории, другие видят в них источник дополнительных доходов.

По мере развития мощностей кабельного телевидения (а значит и потребностей в программах) развиваются и возможности станций получить дополнительный доход от собственных программ. Основу таких программ составляют новости, но не следует забывать и о других направлениях. Продолжительная реклама местных клиентов, встречи в студии с местными знаменитостями, узко специализированные программы, которые могут быть проданы ограниченному кругу рекламодателей — все это может стать источником доходов станции на арендованных или используемых на паях кабельных каналах.

ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С доходами от программ тесно связана реализация продукции станции нерекламодателям. Это обычно выражается в форме предоставления творческих кадров и оборудования для производства видеоматериалов, не предназначенных для эфира, таких, как учебные фильмы, например. Подготовка таких программ ограничивается только возможностями собственно производственного отдела. Главная забота станции — как можно полнее использовать свои возможности для производства рекламных роликов и тем самым поддержать усилия отдела продаж.

Производство отдельных программ может принести доход, но это, как правило, явления разовые. С другой стороны, производство рекламной продукции приносит доходы не только от собственно производства, но и доходы от продажи эфирного времени. Это преимущество делает их более рентабельными, чем просто предоставление услуг по производству программ.

То же касается и “специального” производства, которое часто и незаслуженно отодвигается на задний план другими проектами. Потенциальная рентабельность “спец” коммерческих программ значительно превосходит затраты станции на их производство.

Расширение производственных возможностей для выпуска как коммерческих материалов, так и программ не обязательно связано со значительными затратами или привлечением дополнительных сотрудников. Многие местные фирмы, производящие видеопроduct, готовы использовать свои избыточные мощности для участия в совместных с телестанциями проектах. Такие проекты включают совместное получение доходов, бартерных услуг и даже совместное использование оборудования при надлежащем контроле.

ВОЗМОЖНОСТИ ДРУГИХ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Сотрудники отдела продаж, будучи наилучшим источником маркетинговых идей для рекламодателя, могут также использовать другие средства массовой информации для нужд своих клиентов. Эти услуги не только обеспечивают увеличение объема продаж рекламного времени на ТВ, но и становятся сами надежным источником доходов.

Станции, успешно продавшие в ходе кампании по продвижению товара рекламу в других средствах массовой информации (такую как публикации в газетах или прямая почтовая рассылка), часто делают и следующий шаг — предлагают услуги по размещению рекламы в других СИ на постоянной основе. Эфирное время на радио, заставки, телефонная реклама, прямая почтовая рассылка — все это может быть включено в единый пакет услуг, предоставляемых станцией рекламодателю.

Короче говоря, станция становится чем-то вроде рекламного агентства, которых на малых рынках не очень-то много. Предлагая клиенту услуги по размещению его рекламы не только на телевидении, но и в других СМИ, станция устанавливает с клиентом более тесные отношения и в результате лучше удовлетворяет потребности клиента в профессиональном совете относительно рекламы. Многих клиентов привлекает возможность получить все услуги по рекламе в одном месте.

Помимо дополнительных доходов станция получает и другие выгоды. Одна из них — позиция при переговорах о расценках. Предлагая клиенту пакет услуг, включающий помимо телевидения и другие СМИ, рекламный агент имеет возможность “пожонглировать” расценками, отличными от тех, что допустимы в стандартной ситуации переговоров. Можно также повысить стоимость пакета в ходе переговоров, предлагая продвижение в другие СМИ постепенно, по мере запроса клиента.

Наиболее серьезное препятствие в маркетинге других СМИ заключается в том, чтобы станция продолжала заниматься своим прямым делом, несмотря на огромный объем дополнительной работы. У некоторых станций хватает на это материальных и людских ресурсов, а другие создают совместные предприятия.

Совместное предприятие, конечно, не так доходно, как единоличное владение всем бизнесом, но прибыль на инвестиции может быть выше, поскольку первоначальные издержки значительно ниже. Сотрудничество с другим местным СМИ позволяет также сократить расходы на подготовку, связанную со вступлением в новый вид деятельности.

Станция приносит в совместное предприятие два важных элемента: первый — присутствие на рекламном рынке, повышается имидж партнера, которого теперь представляет телевидение. Второй элемент — станция может рекламировать своего партнера в передачах. Станция, конечно же, должна блюсти свои интересы, но при умелом ведении дела можно получить значительные дополнительные доходы.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Прямые продажи станции трудно определить как новый источник доходов, поскольку такие продажи изначально характерны для телестанций. Некоторые станции пошли дальше обычного маркетинга товаров и собственных услуг и создали таким образом новый источник доходов.

Тематические товары от маек с эмблемой станции до товаров повседневного спроса часто становятся предметом розничной торговли станции. Станция может продавать товары по договоренности с местными розничными торговцами или даже в своих собственных торговых точках. В любом случае особое внимание нужно обратить на наличие соответствующих лицензий и на то, чтобы торговые расходы были включены в цену товара.

Список товаров для такой продажи не ограничивается одеждой или предметами специального назначения. Успешно реализуются средствами телевидения и такие услуги покупателю, как банковские услуги и кредитные карточки.

Осуществляемая станцией розничная торговля требует тщательного анализа издержек и проблем. Прямой маркетинг подразумевает учет и исполнение заказов, а также обработку возвращенных товаров. Прямые заказы и розничная торговля связаны с расходами на рекламу. И, наконец, требования к телестанции совершенно иные, чем к простому поставщику товаров.

МАРКЕТИНГ БАЗ ДАННЫХ

Маркетинг баз данных — один из наиболее интересных источников дополнительных доходов. Возможность телевидения достигать самой широкой аудитории и побуждать зрителей к действиям как нельзя лучше отвечает требованиям донесения до потенциального покупателя рекламной информации.

Недорогие современные технические средства обработки данных практически каждой станции позволяют использовать этот инструмент маркетинга. Для начала этой деятельности требуется всего лишь программное обеспечение для персонального компьютера и оператор, способный начать обработку базы данных.

Второй элемент — это имена, адреса и иная информация, которую можно собрать из заявок на конкурсы, списков приглашенных на мероприятия, ответов телезрителей, списков клубов телезрителей или по телефону.

Как только база данных начала формироваться, у станции появляется несколько возможностей получения прибыли. В основном они связаны с типом накопленных сведений. Помимо имен, адресов и номеров телефонов станция собирает демографические данные, сведения об интересах зрительской аудитории и о намерении покупать информацию. Все данные обрабатываются по нескольким направлениям и повышают эффективность продаж рекламного времени, позволяют составить списки потенциальных рекламодателей или списки прямой рассылки, которые станция может продать рекламодателям.

Станция может получить выгоды и от самой базы данных. Информацию о предпочтениях зрителей можно использовать для корректировки творческой работы станции. Создание клуба телезрителей повысит престиж станции и откроет новые рекламные возможности.

Во многих случаях маркетинг баз данных значительно повышает прибыль от других источников дополнительных доходов. Он позволяет приблизить зрителей, ответивших на рекламу станции, к рекламодателю. Аудитория предстает как вполне конкретные группы потенциальных покупателей, и рекламодатель получает прекрасную возможность изучить их нужды.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА

Успешно развивать новые источники доходов может только станция, которая тщательно изучает возможности получения прибыли, рассчитывает затраты и планирует свои действия, направленные на увеличение первых и сокращение вторых.

Принципиально важен первый шаг — оценка потенциального размера рынка программы. Сколько клиентов захотят воспользоваться предлагаемыми услугами? Сколько появится новых клиентов и кто из старых решит присоединиться? Сколько они готовы платить? Как долго? Какова потенциальная прибыль от нового капиталовложения?

Затем следует изучить конкурентов. Может ли клиент предоставить ту же услугу или достичь тех же результатов без нашей помощи? Во что это ему обойдется? Сколько конкурентов предлагают те же или сходные услуги? Почему? Почему наши потенциальные клиенты обращаются к ним? Или почему не обращаются?

Получив ответы на эти вопросы, мы можем рассчитать возможную прибыль от услуг, которые собираемся предложить. Надо иметь в виду, что ни один из этих факторов не имеет ничего общего с нашими затратами на предоставление услуги. Все дело в спросе рынка на них, а не в нашей возможности их предоставить.

Подсчет издержек, в основном, наиболее простая сторона этого дела. Будут очевидные прямые затраты, такие как лицензии, комиссионные, расходы на оборудование, заработная плата и торговые издержки. Торговля или бартер также должны рассматриваться как прямые затраты, поскольку они неизбежно связаны с утратой денежных средств или материальных ценностей или того и другого вместе.

Имеются и косвенные затраты, которые также нужно подсчитать. Сюда входят дополнительная амортизация оборудования и людских ресурсов, да и рабочее время руководящих сотрудников не бесплатно, а на начальном этапе руководить приходится очень много. Одним из методов расчета этих косвенных издержек является почасовой учет работы адвоката, бухгалтера или внешнего консультанта.

Часто не учитывают и стоимость торговых возможностей. Когда все усилия по реализации концентрируются на одном товаре, продажей другого не занимаются. Для расчета этих скрытых издержек подсчитывается доход в час на одного рекламного агента.

Когда все упомянутые факторы проанализированы, план разработан, средства накоплены и маркетинговая кампания началась, приходит время получать дополнительные доходы, а возможностей для их получения множество.

ЛЮДСКИЕ РЕСУРСЫ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Теле- и радиовещательные компании, действующие на небольшом или среднем рынке, постоянно сталкиваются с проблемой осуществления работы при ограниченных ресурсах. В области персонала руководители станций обычно не имеют возможности пользоваться услугами квалифицированных профессионалов в области подбора и руководства кадрами. Вследствие этого руководители этих станций обычно вынуждены сами быть собственными начальниками отдела кадров.

Такое часто встречается, что руководители небольших компаний вполне справляются с выполнением самых разнообразных ролей. Поэтому нижеследующие предложения по кадровой политике и руководству кадрами — это

только основные идеи и возможные решения, которые использовались руководством небольших студий в решении кадровых вопросов. Эти вопросы, видимо, подчеркивают важность поддержания контактов с руководителями других таких же небольших компаний — путем совместного производства программ, встреч и иных совместных мероприятий. Управляющий небольшой или средней вещательной компанией обычно выполняет много функций и, как в случае с вопросами руководства кадрами, опыт других менеджеров может привести вас к тому, что вы попробуете иные подходы, которые в результате помогут вам собрать более квалифицированный персонал.

ПОДБОР КАДРОВ

Проблема сохранения квалифицированных работников часто отмечается руководителями мелких вещательных компаний. Квалифицированный персонал переманивается более крупными компаниями, которые соблазняют их более высокой зарплатой и более широкими возможностями для работы, нежели те, что может им предложить маленькая студия.

Подход, который помогал многим небольшим вещательным станциям в таких условиях, заключается в том, чтобы превратить слабость в силу путем принятия на себя функций своего рода курсов по подготовке кадров. Многие небольшие студии набирают персонал из компаний, которые меньше их собственных, или из местных колледжей, соблазняя будущих сотрудников тем, что те смогут “научиться от нас и затем перейти в более крупные компании, уже имея опыт работы”. При этом приводятся в пример некоторые сотрудники, которые работали у вас, а затем перешли в более крупные организации. Это весьма убедительный аргумент.

Успешным часто оказывается и способ подбора кадров путем организации стажировки для студентов местного колледжа (а возможно, и более чем одного), или создания своей собственной летней программы стажировки для выпускников. Вовлекая этих молодых людей в работу вашей станции и предоставляя им оборудование, о котором они до сих пор могли только читать, вы таким образом создаете для себя возможности отбора и подготовки будущих сотрудников. Самым важным качеством при оценке этих молодых людей для будущей их работы у вас является их способность учиться и выполнять указания. Если они соответствуют таким критериям, ваше предложение обучить их и повести к выполнению все более сложных задач не будет выглядеть “голубой мечтой”.

Существует и множество других источников для подбора кадров. Например:

- *военные организации, где готовят инженеров*
- *вышедшие на пенсию специалисты, желающие получить работу на неполный день (например, в роли оператора)*
- *телестудии, находящиеся поблизости*
- *радио- и телереклама*
- *университеты и профтехучилища.*

СОХРАНЕНИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

Активно проводя политику привлечения и подбора кадров, подчеркивая возможность приобрести опыт, который обеспечит дальнейшую карьеру, небольшие станции могут рассчитывать на сохранение многих высококвалифицированных специалистов в течение двух-трех лет. Более долгосрочное удерживание специалистов в мелких компаниях менее вероятно и, во многих случаях, может оказаться нежелательным. Энергия и преданность делу, присущие людям, которые активно ищут возможности сделать карьеру в этой области, могут со временем угаснуть. Сотрудники могут разочароваться, если будут считать, что их финансовое положение не меняется, и продвижение по службе не происходит достаточно быстро.

С другой стороны, мелкие станции часто привлекают людей, которым нравится их атмосфера работы и климат и которые не заинтересованы в переходе в крупные компании со всеми их возможностями. Такие люди могут оказаться ценным приобретением для станции и всю свою карьеру приносить пользу, поскольку они сделали сознательный выбор, решив остаться в небольшой компании.

Существует несколько специфических способов удерживать ценных сотрудников. Общее положение, что их следует всемерно вовлекать во все дела студии, часто срабатывает. Здесь одной из конкретных мер может стать предложение им акций фирмы (по сниженной цене — для сотрудников). Если вам удастся заинтересовать их в финансовых делах фирмы, привить им заботу о ее доходности, они будут работать лучше и дольше останутся в компании. Еще одна мера, не столь очевидная, — это использование комиссий сотрудников, которые предлагают те или иные решения относительно практики деятельности станции. Когда сотрудник имеет право голоса в решении таких вопросов, у него возникает большее ощущение принадлежности к компании (в результате чего он дольше остается в ее штате).

Точно таким же образом, проводя конфиденциальные опросы и обследования среди персонала вашей студии, вы нередко имеете возможность предвидеть неприятности до того, как они начинаются, и принимать соответствующие меры, чтобы поднять настроение коллектива. Подобные обследования рекомендуются даже для студий, в которых, на первый взгляд, царит вполне здоровая атмосфера. Ничего страшного в том, что вы еще более улучшите хорошие отношения среди персонала. В любом случае подобные обследования атмосферы на студии дают вам возможность лишней раз дать сотрудникам почувствовать, что они активно участвуют в деятельности студии.

Как и в любой другой сфере бизнеса, гордость за работу студии — это огромная не-денежная награда вашим

сотрудникам. Чувство гордости за компанию возрастет, если вы просто похлопаете человека по плечу, когда станция в целом или ее отдел добились какого-либо успеха. Чувство гордости за компанию также возрастет, когда жители вашего города поздравят станцию по случаю успехов, достигнутых в деле участия в жизни города. Часто на подобные жесты по отношению к своему персоналу просто не обращают внимания. Дайте своим сотрудникам почувствовать, что они полноправные участники дела, и положительные результаты не замедлят сказаться.

Одной из самых больших проблем, стоящих перед мелкими студиями в плане удержания персонала, является выявление карьерных устремлений, амбиций сотрудников. Проводите политику открытых дверей. Добейтесь того, чтобы сотрудники всегда знали, что вы можете в любой момент зайти, чтобы просто поздороваться. Еще одним способом помочь в решении вопросов продвижения сотрудников по служебной лестнице является замещение, подмена одних работников другими, причем в разных областях деятельности. Такой опыт может утихомирить некоторых непоседливых сотрудников.

ПОДГОТОВКА С ПОМОЩЬЮ УЧЕНИЧЕСТВА НА МЕСТЕ

Еще одним способом удержания сотрудников является предоставление им возможности учиться прямо на месте работы. Курсы подготовки стоят подчас слишком дорого, особенно для небольших вещательных компаний. Кроме этого, если программа обучения на таких курсах не сконцентрирована на нуждах и требованиях именно данной сферы бизнеса, результат часто может оказаться совершенно противоположным.

Самым важным элементом профессиональной подготовки является предоставление наставников, имеющих понятие об азах управления. Подготовка на месте методом ученичества (или наставничества) часто обходится дешевле и более эффективна, чем простое знакомство с учебниками и другими материалами по вопросам управления.

Большая часть небольших компаний при обучении новых сотрудников азам профессиональных навыков в весьма значительной степени полагается на своих старых и опытных работников. Поощряя и высоко оценивая их работу в качестве наставников молодежи, вы тоже вносите вклад в то, чтобы система ученичества работала эффективно и с должными результатами.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ПОБУЖДЕНИЯ

Одним из самых крупных преимуществ руководителей мелких компаний является их способность знать каждого сотрудника лично.

В классическом исследовании, проведенном в 1948 году, рабочих просили ответить на вопросник об их удовлетворенности условиями работы. Результаты исследования были весьма интересными, особенно потому, что руководство ожидало, что рабочие прежде всего заботит "хорошая зарплата". Вместо этого рабочие в таком порядке проявили свою озабоченность наиболее главными, по их мнению, вопросами:

- 1) *полная и высокая оценка сделанной работы*
- 2) *ощущение "причастности" ко всем делам фирмы*
- 3) *сочувствие и понимание в личных делах*

Подобные исследования проводились неоднократно и после 1948 года и с аналогичными результатами.

Небольшая вещательная компания — это великолепная позиция для того, чтобы обращать должное внимание на все эти вопросы, поскольку дает уникальную возможность непосредственного доступа ко всем сотрудникам. Эффективно работающие руководители небольших компаний уже давно, задолго до того, как система "руководства посредством прогулок среди сотрудников" получила признание и широкое распространение, выявили ценность такой манеры поведения, когда менеджер не сидит целыми днями у себя в кабинете, а часто появляется в рабочих помещениях, разговаривает с сотрудниками о работе студии и ее целях и задачах и о работе отдельных сотрудников.

СТРУКТУРА ЗАРПЛАТЫ

Зарплата может не стоять на первом месте среди факторов, определяющих поведение и работу сотрудника, однако неудовлетворенность зарплатой может стать значительным фактором разочарования и демотивации. Существует множество различных способов решить проблемы вознаграждения за труд. Существующие формальные программы регулирования оплаты труда по большей части слишком дорогостоящи и сложны, чтобы их применять в небольшой компании.

Ниже приводятся несколько основных правил, которые могут оказать значительную помощь в решении проблем в этой области.

- *Определите свою политику в области оплаты труда. Какой вы хотите видеть свою компанию среди ей подобных — с самым высокооплачиваемым персоналом, с самым низкооплачиваемым или где-то посередине?*
- *Разработайте четкую и ясную систему описания работы для всех видов работ по самой высокой и самой низкой шкале зарплат.*

Для каждого вида работы выясните с максимальной возможной точностью уровень оплаты за подобные виды

работ в вашей сфере деятельности или в вашей географической зоне.

- Часто компании, действующие на данном рынке, согласны предоставить свои данные независимой третьей стороне, которая на их основе затем готовит суммарные данные о разбросе вилки зарплат на каждый изученный вид работы. (Некоторые виды работ можно исключить из такого обследования по причинам конфиденциальности или конкуренции).

ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ

Система повышений внутри компании при малейшей возможности может оказаться мощным стимулом в работе персонала.

Нельзя заполнить все вакансии только за счет продвижения собственных сотрудников, однако постоянная практика принятия во внимание именно “внутренних” кандидатов на вакантные места оказывает значительное положительное влияние на атмосферу в коллективе. Сотрудники обычно не ждут обещаний, что их назначат на вакантное место. Однако, они всегда желали бы иметь возможность соревноваться за право на такое место.

Система объявлений о наличии вакансий и приглашение на эти вакантные места сотрудников из своей же компании, имеющих достаточную квалификацию, чтобы занять их, является эффективным средством проведения в жизнь системы повышений внутри компании.

СОВЕТЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Трудно поверить, но работники средств массового вещания очень часто являются наихудшими посредниками в бизнесе. Ниже приводится несколько советов о том, как наилучшим образом создавать благоприятную рабочую обстановку для ваших работников.

Необходимо, чтобы генеральный менеджер председательствовал на совещаниях начальников отделов раз в неделю или по меньшей мере раз в две недели. Следует вести протоколы. Присутствие должно быть обязательным. Как правило, самым удобным днем для этого является вторник. Каждый менеджер должен подвести итог за предыдущую неделю и обобщить то, что должно быть сделано на текущей и на следующей неделе. Это удобное место для обсуждения внутренних проблем. Начальники отделов должны доводить важную информацию до своих сотрудников.

Новую деятельность по саморекламе следует планировать и вносить в график. Видеоленты и новое оборудование надо заказывать и/или инспектировать. Жалобы следует отводить от персонала. Постоянно нужно расширять новостийные каналы и рассказывать о реакции рекламодателя на спорные материалы.

Если ваш директор отдела новостей знает, что он/она отвечает за свой отдел и должен вести его работу как неотъемлемую часть станции, внутренняя гармония и продуктивность будут лучше соблюдаться. Отдел новостей должен работать как составная часть станции, а не отдельно от нее.

СОТРУДНИКИ:

Очевидно, что сотрудникам отдела новостей станции, работающей на небольшом рынке, необходим директор, который может одновременно выполнять функции редактора-координатора, репортера и ведущего. Два репортера и оператор могут составить костяк отдела, они также могут сами монтировать свои материалы.

Попытайтесь сохранить нескольких ключевых репортеров в течение длительного времени. Несколько лояльных и эффективных сотрудников — вот и все, что вам нужно для того, чтобы ваш отдел новостей работал хорошо и надежно. Когда вы определяете победителя, не жалейте ничего, чтобы поощрить этого человека. Удивительно, как небольшое внимание может удержать лучших людей.

Не забывайте: рабочая нагрузка возрастает в соответствии с количеством сотрудников, а не количеством сотрудников — в соответствии с нагрузкой. Следите за количеством сотрудников, так как очень легко иметь слишком много людей для вашего бюджета.

Все сейчас заявляют, что они “заняты”. Тщательно следите за производительностью и не поддавайтесь на необоснованные просьбы об “увеличении количества людей”.

Сколько платить? Каждый рынок диктует “норму”, необходимую для найма штата. Однако опасайтесь давления со стороны слухов, основанных на том, сколько вы “должны” платить, чтобы заполучить или удержать кого-либо. Изучите сначала свой бюджет и выведите применимые рамки для каждого типа работы. Справедливость важна, но реальность может быть еще важнее. Не забудьте: вы идете на большой риск при каждом новом найме и вы должны сохранять контроль над деньгами.

Всегда определяйте испытательный срок (обычно 90 дней), затем проводите оценку и затем, если нужно, повышайте зарплату. Вскоре вы узнаете, кто заслуживает большей зарплаты. Предлагаем проводить запланированное “регулярное” повышение заработной платы раз в год, при этом следует проводить поощрительное повышение зарплаты, если вы видите подходящую кандидатуру.

Существует много источников для найма новых сотрудников. Не важно, из какого учебного заведения или с какими рекомендациями пришел человек, настоящая ценность проявится лишь после того, как вы понаблюдаете, насколько они “вписываются” в вашу работу. Все это потому, что существует много факторов, которые вы не можете знать заранее, влияющие на нового сотрудника... семья, друзья, место проживания, состояние здоровья,

приспособляемость и ожидания, вот всего лишь несколько из них. Расспрашивайте и выбирайте как можно точнее, но будьте готовы принять и некоторые неумные решения. И если вы сделаете это, без колебаний исправляйте свои ошибки во время испытательного периода.

Пусть страховки сотрудников будут подготовлены, разосланы почтой или лично вручены каждому сотруднику. Для станции будет лучше, если не будет вопросов о том, как будут решаться некоторые или все неприятности.

Требуйте вклада от всех сотрудников; у них имеются оригинальные идеи и это хорошо для морали.

Поощряйте своих сотрудников включаться в жизнь сообщества. Если их друзья и соседи имеют к ним личный доступ, они станут даже еще более доброжелательными сторонниками и зрителями.

Возможно, наиболее важным, единственным качеством, на которое следует обращать внимание при найме и/или поощрении сотрудников, это ОТНОШЕНИЕ.

Сотрудники должны иметь доступ к своим менеджерам. Это должно быть применимо снизу доверху. Менеджер, который не слушает своих сотрудников, позже получит недостаточно лояльности от них.

Хороший генеральный менеджер часто обходит свои станции, по имени приветствует каждого сотрудника. Это придает менеджеру ауру доступности, и он может быть уверен, что люди работают. Меняйте время обхода, чтобы сотрудники были начеку — они не будут знать, когда войдет начальник.

Общественная активность очень важна. Она создает образ станции и способствует установлению новых рекламных контактов.

Поддерживайте благотворительность и поощряйте ее. Передавайте спонсорские рекламы для них. Это создает образ станции и показывает, что ваша станция заботится о сообществе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В небольших и средних компаниях вопросы руководства кадрами приобретают первостепенное значение. Вам нужны молодые, напористые люди, с энтузиазмом относящиеся к работе. Однако большинство таких молодых людей вскоре захочет перейти в более крупные компании. Способность удержать их, обучить их профессиональным навыкам и удовлетворить их запросы — это не самая простая задача. Но для этого существуют различные методы и способы, некоторые из которых были описаны выше, и они успешно применялись в этих целях.

Мы не хотим повторяться, но вопросы руководства кадрами, вероятно, являются самой плодотворной сферой, в которой руководители небольших компаний могут многое узнать друг от друга. Поддержание контактов и связей всегда возможно между руководителями аналогичных компаний (встречающихся с аналогичными проблемами), и это может принести только новые идеи и прогресс в улучшении атмосферы в коллективе сотрудников.

В полном соответствии с Законом США об авторских правах настоящая глава была адаптирована и перепечатана с письменного согласия Национальной Ассоциации

VI

Вещательных компаний, Вашингтон.

МАРКЕТИНГ

Маркетингом называется социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные люди и группы людей приобретают то, что они хотят или то, в чем нуждаются. Маркетинг осуществляется в процессе создания и взаимного обмена продуктами и ценностями.

ПОТРЕБНОСТИ:

Основной идеей, на которой выстроено все здание маркетинга, является концепция человеческих потребностей. Потребность возникает тогда, когда есть “состояние лишения”. Существует масса “комплексных” потребностей. Среди них “базовая” физическая потребность в пище, одежде, тепле, крыше над головой и безопасности; социальная потребность принадлежать (к какому-то сообществу) и испытывать привязанность; а также индивидуальные потребности в знании и самовыражении. Эти потребности — неотъемлемая часть человеческой личности.

Если потребность не удовлетворяется, человек сделает одну из двух вещей — либо начнет искать тот объект, который сможет удовлетворить его потребности, либо попытается снизить эти потребности. Человек, живущий в так называемом “индустриальном”, то есть развитом обществе, скорее всего попытается найти или создать объект, который будет удовлетворять его потребности. Люди в менее развитых обществах вероятнее всего постараются снизить порог своих потребностей и удовлетворить их тем, что имеется в наличии.

ЖЕЛАНИЯ

Вторым основным понятием в маркетинге является понятие человеческих желаний — то есть той формы, в которую облакаются человеческие потребности в зависимости от культуры и личности человека. Голодному жителю острова Бали захочется получить манго, молочного поросенка и бобов. Голодный человек в Соединенных Штатах может захотеть гамбургер, жареную картошку и кока-колу. Желания воплощаются в объектах, способных удовлетворить потребности. По мере того, как общество меняется, желания его членов возрастают. Люди испытывают воздействие все большего числа объектов, которые вызывают их интерес и тем самым желая, и производители стараются поставлять все больше продуктов и услуг, способных удовлетворять желания.

Многие продавцы путают потребности с желаниями. Производитель сверл, возможно, думает, что клиенту нужно сверло, но на самом деле клиенту нужна дырка в стене. Такие продавцы могут стать жертвами “рыночной близорукости”. Они так увлечены своими продуктами, что видят только уже существующие желания и теряют из виду основополагающие потребности клиента. Они забывают, что сам по себе продукт является только средством для решения проблем клиента. Таким продавцам приходится нелегко, когда на рынке появляется новый продукт, способный удовлетворить ту же потребность лучше или дешевле. Клиент наверняка предпочтет этот новый продукт.

СПРОС

У людей почти неограниченные желания, но ограниченные возможности. Поэтому они выбирают те продукты, которые за те же деньги максимально удовлетворяют их потребности. Когда желание подкреплено покупательной способностью, оно становится спросом.

Клиенты рассматривают продукты как сумму выгод и выбирают те продукты, которые предоставляют наибольшую сумму выгод за их деньги. Учитывая свои желания и возможности, люди выбирают продукт с пакетом плюсов, которые в сумме дают наибольшее удовлетворение.

ПРОДУКТЫ

Человеческие потребности, желания и спрос предполагают наличие продуктов, способных их удовлетворить. Продуктом является все, что может быть предложено на рынок для внимания, приобретения, использования или потребления и способно удовлетворить потребность или желание.

Предположим, что человек испытывает потребность быть более привлекательным. Назовем продукт, способный удовлетворить эту потребность, дежурным набором”. В него может войти комплект новой одежды, престиж-

ный автомобиль или какие-либо ювелирные изделия. Эти продукты не являются одинаково желательными. Вещи, более доступные и менее дорогие, например, одежда, скорее всего будут куплены в первую очередь. Более того, чем ближе продукт подходит к удовлетворению желаний клиента, тем большим успехом он будет пользоваться. Таким образом, производитель должен знать, чего хочет потребитель, и поставлять продукты, которые как можно ближе подходят к удовлетворению этих желаний.

Понятие “продукт” не ограничивается только лишь физическими предметами. Все, что может удовлетворять потребность, может быть названо продуктом. Помимо товаров и услуг, продуктами являются люди, места, организации, действия и идеи. Потребитель решает, какого артиста смотреть по телевидению, куда пойти развлекаться или отдохнуть, в какую организацию вступить и какие идеи поддерживать. С точки зрения потребителя все это является продуктом.

ОБМЕН

Процесс маркетинга возникает, когда люди решают удовлетворить свои потребности или желания посредством обмена. Обмен — это акт приобретения желаемого предмета у другого человека, которому вы тоже что-то предлагаете. Обмен — лишь один из многих способов, при помощи которых можно приобрести желаемый объект. Например, голодный человек может найти пищу охотясь, ловя рыбу или собирая фрукты. Он может также выпросить еду как подавание или взять еду еще у кого-нибудь. Наконец, в обмен на пищу он может предложить деньги, другой продукт или услугу.

В качестве средства удовлетворения потребностей обмен имеет много плюсов. Людям не приходится обирать других или зависеть от подаваний. Нет нужды овладевать навыками производства всего необходимого для себя. Можно сосредоточиться на производстве тех вещей, которые у тебя получаются лучше всего и обменивать их на продукты, сделанные другими. Таким образом, такое общество производит гораздо больше, чем общество, организованное по-другому.

Обмен является ключевой концепцией для маркетинга. Для того, чтобы состоялся обмен, нужно соблюсти несколько условий. Участвовать в обмене должны по меньшей мере две стороны, и каждая должна иметь нечто ценное для другой стороны. Каждая сторона должна хотеть иметь дело с другой стороной; каждая должна быть свободна принять или отказаться от предложения другой стороны. Каждая сторона должна уметь участвовать в процессе общения. Каждая сторона должна иметь возможность поддерживать связь/вступать в общение с другой стороной, равно как и возможность действительно предоставить обещанный предмет или услугу.

Эти условия просто делают процесс обмена возможным. Состоится ли обмен, зависит от соглашения двух сторон. Если они пришли к соглашению, мы считаем, что обмен улучшил положение обеих сторон. Каждая сторона была свободна принять или отказаться от предложения другой стороны. В этом смысле, так же как производство создает ценность, так и обмен тоже создает ценность; он дает людям больше возможностей для потребления.

СДЕЛКИ

Тогда как обмен является центральной концепцией маркетинга, сделка является единицей измерения маркетинга. Сделка заключается в обмене ценностями между двумя сторонами. Сделка имеет место, если мы можем сказать, что А передает В предмет X, а В в свою очередь дает А предмет Y. В сделке задействованы по меньшей мере два представляющих ценность предмета, будь это деньги или что-либо иное, взаимосогласованные условия, время согласования и место согласования.

В самом широком смысле участник рынка пытается вызвать реакцию на некоторое свое предложение. Ответная реакция может оказаться шире простого акта купли-продажи или обмена товарами или услугами. Политическому кандидату нужна реакция в виде голосов избирателей, социальная группа хочет согласия с предлагаемой ей идеей. Маркетинг состоит из действий, предпринятых с целью получения желательного ответа от целевой аудитории в отношении какого-либо продукта, идеи или другого объекта.

РЫНКИ

Идея сделки создает понятие рынка. Рынок есть множество потенциальных и реальных покупателей продукта.

По мере того, как в обществе растет количество людей и сделок, количество торговцев и рынков тоже возрастает. В развитом обществе рынки оказываются тем физическим местом, где взаимодействуют покупатели и продавцы. При современных средствах связи и транспортировки торговец может легко рекламировать свой товар по телевидению и принимать заказы от сотен клиентов по телефону.

Рынок может вырастать вокруг продукта, услуги или еще чего-нибудь, имеющего ценность. Рынок труда состоит из людей, которые желают предложить свой труд в обмен на зарплату и продукты. Денежный рынок возник для удовлетворения потребностей людей, чтобы они могли копить, занимать, одалживать и защищать деньги.

МАРКЕТИНГ

Понятие рынка подводит нас к понятию маркетинга. Маркетинг означает работу с рынками, чтобы сделать возможными обмены, удовлетворяющие человеческие потребности и желания. Таким образом, маркетингом назы-

вается процесс, с помощью которого отдельные личности и группы людей получают то, что им требуется и что они хотят путем создания продуктов и ценностей и обмена ими друг с другом.

Процесс обмена требует труда. Продавцы должны искать покупателей, определять их потребности, производить хорошие товары, рекламировать, хранить и доставлять их, устанавливать на них цены. Такая деятельность, как разработка товара, исследование спроса, обмен информацией, распределение товара, определение его цены и обслуживание, является основополагающей маркетинга.

Хотя мы обычно думаем, что маркетинг осуществляют продавцы, на самом деле покупатели также занимаются маркетингом. Потребители занимаются “маркетингом”, когда они ищут нужные им товары по приемлемым для них ценам. “Рынок продавца” — это такой рынок, где продавец имеет больше власти, а покупатели вынуждены более активно заниматься маркетингом. На “рынке покупателя” покупатели имеют больше власти, а продавцы должны проявлять большую маркетинговую активность.

МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГА

Менеджмент маркетинга определяется как анализ, планирование, осуществление и контроль программ, предназначенных для создания и обеспечения выгодных обменов с “целевыми” покупателями в целях выполнения стоящих перед организацией задач. В число менеджеров маркетинга входят менеджеры по сбыту (продажам), “коммивояжеры” (коммерческие агенты отделов сбыта рекламы), руководители рекламных агентств, рекламные агенты, аналитики рынка, менеджеры по производству, специалисты по ценообразованию и другие.

Существуют пять основных принципов проведения деятельности по маркетингу:

1. КОНЦЕПЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА:

Подразумевает, что потребитель делает выбор в пользу продуктов, которые имеются в наличии и доступны по цене, и что менеджмент должен сосредоточиться на улучшении производства и распределения.

2. КОНЦЕПЦИЯ ПРОДУКТА:

Подразумевает, что потребитель делает выбор в пользу продуктов, которые предлагают наилучшее качество, эффективность и потребительские характеристики, и что организация должна сконцентрировать энергию на том, чтобы постоянно совершенствовать свою продукцию.

3. КОНЦЕПЦИЯ СБЫТА:

Подразумевает, что потребители не будут покупать достаточного количества продукта организации, если сама она не предпринимает широких усилий по продаже и рекламе продукта.

Эта концепция обычно применяется для тех товаров, о которых не думают — которые обычно покупатель не собирается покупать, таких, например, как реклама. Поэтому нужно уметь разглядеть потенциального покупателя и суметь продать ему свой продукт, убедив его в выгоды такой покупки.

4. КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА:

Подразумевает, что достижение целей организации зависит от определения потребностей и желаний рынков, намеченных как “целевые” и умение обеспечить эти потребности рынков более эффективно, нежели конкуренты. Вот здесь надлежит поломать голову. Реклама есть необходимость, и мы обязаны доказать это клиенту так же, как и в концепции продажи. Еще больше, чем нашим клиентам, мы должны доказать это самим себе. Концепции продажи и маркетинга должны сочетаться, с тем, чтобы подать услуги нашей станции в максимально выгодном свете. Ваши услуги не обязательно должны быть дешевле, чем у ваших конкурентов, просто эти услуги должны быть лучше. Лучше, чем радио, лучше, чем газеты, лучше, чем конкурирующие телевизионные станции. Лучше в производстве, в рекламной “раскрутке” и выполнении поставленной задачи.

5. КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА:

Подразумевает, что организация должна определить потребности, желания и интересы целевых рынков. Затем она должна удовлетворить эти потребности более эффективно, чем конкуренты, но таким образом, чтобы при этом сохранить или упрочить благосостояние потребителя.

Концепция социального маркетинга ставит под сомнение существование концепции маркетинга в чистом виде в наше время, когда не решены проблемы экологии, ограниченности ресурсов, роста народонаселения, инфляции в мировом масштабе и игнорирования социальных служб. Она требует ответа, всегда ли фирма, которая знает, обслуживает и удовлетворяет интересы потребителя, делает в конце концов все возможное для потребителей и общества в целом. Согласно концепции социального маркетинга, концепция чистого маркетинга не учитывает возможные конфликты между краткосрочными желаниями потребителя и его же долгосрочным благом.

Эта концепция представлена здесь просто для того, чтобы вы о ней знали. В настоящий момент и на данном этапе развития конкретно этого общества, она, увы, опережает время. Время этой концепции еще придет, но пока это в будущем. Лучше всего сосредоточиться на двух формах, представленных выше.

АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

Каждая станция должна чувствовать возникающие новые рыночные возможности. Ни одна станция не может вечно зависеть от своих нынешних клиентов. Сложное и постоянно меняющееся окружение постоянно открывает новые возможности и неприятные последствия. Компания должна тщательно анализировать своих клиентов и окружающую обстановку, чтобы она могла избежать неприятностей и не упустить выгодные возможности. Чтобы выжить, станция должна постоянно искать новые пути для того, чтобы предложить рекламодателям новые и ценные услуги.

Станции могут считать, что у них мало возможностей, но подобное мнение — всего-навсего результат неумения стратегически осмыслить свой бизнес и точно оценить свою силу. На самом деле каждой компании подвергается множество возможностей. Одни станции ищут новую клиентуру от случая к случаю, другие делают это систематически. Одни компании находят новые идеи, просто глядя вокруг, присматриваясь к постоянно меняющемуся рынку. Другие используют для анализа “окружающей среды” научные методы маркетинга. Не всякая подвернувшаяся возможность хороша для конкретной станции. Возможность должна соответствовать целям и ресурсам станции.

При анализе возможностей менеджерам нужен постоянный приток как можно более полной информации. Им нужны сведения о потенциальных рекламодателях и о том, как те принимают решения о покупке рекламного времени. Менеджеры должны знать о своих наиболее известных конкурентах и о зрительской аудитории. Они должны знать и о других факторах, влияющих на компанию и рекламодателей, таких как демографические, экономические, природные, технологические, политические и культурные. Система информации для маркетинга оценивает информационную потребность менеджеров по маркетингу и получает нужные данные из нескольких источников — информации для внутреннего пользования, маркетинговых “разведданных” и маркетинговых исследований. Затем эта информация доставляется менеджерам в нужной форме и в нужное время.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ВАШЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА:

Чтобы удовлетворить потребности потенциального клиента, вы должны в ходе рекламной кампании быть его советчиком. Если вы поручите заботу о рекламной кампании клиента непрофессионалам, то и он, и вы потерпите поражение, и вы потеряете рекламодателя. Вы профессионал, советник, эксперт, а в таком случае от вас ждут работы на результат. Вот некоторые моменты, которые вы обязаны реализовать, чтобы быть грамотным специалистом по маркетингу и опередить конкурентов.

Станциям следует знать, что они не смогут удовлетворить всех клиентов на данном рынке, по меньшей мере, не всех потребителей одинаковым образом. Существует слишком много различных типов потребителя с гигантским разбросом потребностей. Некоторые компании находятся в лучшем положении для обслуживания определенных сегментов рынка. Вы должны знать весь рынок и выбирать те сегменты, которые ваш клиент может обслуживать с большей выгодой, чем его конкуренты. Это включает в себя четыре шага: измерение спроса и прогноз, сегментация рынка, определение своей “мишени” на рынке, определение своей “позиции” на рынке, то есть своей ниши.

ИЗМЕРЕНИЕ СПРОСА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ:

Представим себе, что ваш потенциальный клиент рассматривает возможные рынки для некоего нового продукта. Вы должны помочь ему оценить нынешний и будущий размеры “его” рынка и различных его сегментов. Для оценки текущего размера рынка вам следует определить все конкурирующие продукты, оценить их текущую продажу и решить, достаточно ли велик рынок.

Не меньшее значение имеет рост рынка. Компаниям следует выходить на те рынки, которые имеют устойчивые перспективы роста. Потенциал роста может зависеть от темпов роста численности определенных возрастных групп населения, роста доходов или национальных групп, которые могли бы предпочесть данный продукт. Рост может также быть связан с такими крупными факторами в обществе в целом, как экономические условия, темпы роста преступности и эволюция образа жизни.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА:

Предположим, что прогнозы спроса кажутся благоприятными. Теперь вам предстоит решить, как войти на рынок. На рынке широко представлены многие типы потребителей, продуктов и потребностей, и ваша задача определить, как вашему рекламодателю достичь своих целей. Потребителей можно разделить на группы по различным признакам — на основе географических факторов, демографических факторов (пол, возраст, доходы образование), принадлежности к определенному классу, образа жизни и “поведенческих” факторов (когда люди делают покупки, как реализуют свои потребности и как быстро утилизируют купленное). Процесс классификации потенциальных возможностей потребителей по группам с различными потребностями, характеристиками и по характеру поведения называется сегментацией рынка.

Каждый рынок складывается из различных рыночных сегментов, однако не все пути сегментации рынка одинаково полезны. Сегмент рынка состоит из потребителей, которые реагируют одинаково на данный комплекс ры-

ночных стимулов. Разумно сосредоточить усилия на удовлетворении конкретных потребностей одного или более сегментов рынка.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА:

После того как вы дали оценку сегментам рынка, вы можете выбрать один или множество сегментов для вступления на рынок. Компания с ограниченным опытом или ресурсами может принять решение обслуживать только один или несколько конкретных сегментов. Или же компания может предпочесть обслуживать несколько сходных сегментов, может быть таких, у которых имеются различные типы клиентов, но со сходными основными потребностями. Крупная компания может решиться предложить полный спектр своих продуктов для обслуживания всех сегментов рынка.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ:

Когда вы помогли своему клиенту решить, на какой сегмент рынка выйти, вам обоим необходимо определить, какие “позиции” вы желаете занять в этих сегментах. Позиция, или “ниша” продукта — это место, которое продукт занимает в сознании потребителя в сравнении с продуктом конкурента. Если продукт вашего клиента воспринимается точно так же, как какой-то другой продукт, уже имеющийся на рынке, то у покупателя нет причин покупать его.

Определение позиции на рынке — это создание условий для того, чтобы продукт занимал ясное, отчетливое и “желанное” место в сознании целевого потребителя. Поэтому вы сами обуславливаете свою позицию в отличие от позиции конкурента таким образом, чтобы она создавала вашему рекламодателю наибольшие стратегические преимущества на целевых рынках.

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНОГО НАБОРА:

После того, как вы разработали рыночную стратегию, вы готовы начать планирование деталей рыночного набора — комплексной программы маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта продукции. Рыночный набор определяется как набор контролируемых рыночных переменных составляющих, которые рекламодатель использует в комплексе для получения желаемой реакции на целевом рынке. Рыночный набор представляет собой все, что вы можете предпринять для увеличения спроса на свой продукт. Все эти возможности классифицируются по 4 группам переменных, известных под названием 4 “P” (product, price, place, promotion), что в переводе означает “продукт”, “цена”, “место”, “самореклама”.

ПРОДУКТ — означает сочетание “товаров и услуг”, которые ваш рекламодатель предлагает для целевого рынка.

ЦЕНА — означает сумму денег, которую потребители должны уплатить за продукт.

МЕСТО — означает деятельность, которая позволяет довести продукцию до конечного потребителя.

САМОРЕКЛАМА — означает деятельность, которая подчеркивает достоинства продукта и убеждает целевых клиентов приобретать его.

Все стратегические методы, которые вы используете на благо своего клиента, вы должны применять и на благо своей станции. У вас тоже есть продукт: телевизионный сигнал и мощь рекламы, передаваемой вашей станцией. Не принимайте ничего как само собой разумеющееся. Старайтесь аккумулировать как можно больше знаний о вашей собственной компании и о ваших конкурентах, будь то другая телестанция, радиостанция или газета. Чем больше вы знаете о своем окружении, об окружении вашего клиента, тем выше будет ваша стоимость в ваших собственных глазах и глазах вашего клиента.

СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ НА РЫНКЕ

Для достижения успеха вы должны работать лучше своего конкурента. Стратегия маркетинга должна быть разработана так, чтобы удовлетворять запросам ваших клиентов и определять вашу стратегию конкурентной борьбы на рынке. С учетом размера и состояния конкурентной борьбы, вы должны найти такую стратегию, которая даст вам максимально сильные стратегические преимущества.

Проектирование стратегии конкурентной борьбы на рынке начинается с всестороннего анализа конкурентов. Вы постоянно сравниваете свои услуги, цены и качество раскрутки с аналогичными параметрами ваших ближайших конкурентов. Таким образом вы сможете определить области, где вы потенциально сильнее и сферы, где вы уступаете. Вы должны формально или неформально отслеживать изменения в области конкуренции, чтобы можно было ответить на следующие вопросы: Кто ваши конкуренты? Каковы их цели и стратегия? Каковы их сильные и слабые места? Как они будут реагировать на различные типы стратегий конкурентной борьбы, которые я, вероятно, применю?

Выбор стратегии конкурентной борьбы на рынке зависит от вашего положения на рынке. Если вы доминируете на рынке, то можно использовать одну или несколько возможных стратегий лидера на рынке. Лидеры могут попытаться расширить свой рынок путем поиска новых рекламодателей и различных способов, которые побудят

нынешних клиентов активно пользоваться их услугами. Поскольку лидер владеет самым большим “куском” рынка, то при общем увеличении рынка именно он оказывается в максимальном выигрыше. Вы можете также увеличить свою долю на рынке, отняв рекламодателей у своих конкурентов.

Доминирующая станция может также разрабатывать стратегию для защиты своего сегодняшнего куска пирога от посягательств конкурента. Вы можете быть первым в области нововведений, конкурентной эффективности и своей ценности для клиентов. Вы должны вовремя замечать потенциальную угрозу, переходя при необходимости в контратаку. Или вы можете задействовать новые маркетинговые программы для того, чтобы сразить конкурентов наповал еще до того, как они превратились в реальную угрозу.

Некоторые растущие фирмы предпочитают идти на рынке в кильватере лидера, а не бросать ему прямой вызов. Такие (используя спортивную терминологию) станции-преследователи стремятся обеспечить себе стабильную долю рынка и стабильный доход, имитируя предложения, цены и маркетинговые программы конкурента. Они могут подражать буквально во всем или только в некоторых сферах, а иногда идти своим собственным путем. Цель такой станции-преследователя — сохранить уже имеющихся клиентов и привлечь достойное число новых, не провоцируя при этом ответных действий со стороны лидера на рынке или других конкурентов.

Небольшие станции или просто станции, не имеющие устоявшегося положения на рынке, часто выбирают стратегию “рыночной ниши”. Они специализируются на обслуживании “рыночных ниш”, которые крупные конкуренты не замечают или игнорируют. Станции, занявшие “нишу”, избегают прямой конфронтации с крупными компаниями, ориентируясь на специализированный маркетинг, услуги, продукт и маркетинговый рецепт. При умелом использовании “стратегии ниши”, маленькие станции могут быть столь же прибыльными, как и их крупные конкуренты.

Вы должны выбирать свою конкурентную стратегию, исходя из своего положения на рынке и своих сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами. И ваша стратегия должна быть гибкой и меняться, если изменились обстоятельства.

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Работа по управлению маркетингом состоит в том, чтобы разрабатывать и претворять в жизнь эффективные маркетинговые программы, которые обеспечат станции преимущества над конкурентами на целевых рынках. Эта работа включает четыре ключевые функции управления маркетингом: анализ, планирование, внедрение и контроль.

Анализ и планирование маркетинга означает изучение рынков станции и рыночной конъюнктуры для изыскания потенциальных возможностей, а затем принятие решения по стратегии маркетинга, которое поможет станции достичь намеченных целей. Тщательный анализ и планирование маркетинга — это лишь первый шаг в деле достижения эффективного функционирования компании; не менее важное значение имеет также и успешная реализация маркетинговых планов. Часто легче проектировать стратегию, чем проводить ее в жизнь.

На всех уровнях маркетинга люди должны работать вместе над осуществлением маркетинговой стратегии и планов. Специалисты по маркетингу должны действовать в тесном контакте с людьми, работающими в области финансов, программирования, производства и т.д. Для успешной реализации маркетинговых планов и стратегии станция должна объединить все элементы в целостную программу.

Во время реализации маркетинговой стратегии могут возникнуть различные неожиданности. Чтобы обеспечить достижение поставленных целей, станция обязательно должна постоянно контролировать ситуацию. Станция должна быть уверена, что она достигает намеченных объемов сбыта, доходов и других целей, определенных в ежегодном плане. Это означает необходимость отслеживать реальную эффективность маркетинга, определять причины своих неудач и наилучшие способы исправления выявленных недостатков. Для устранения недостатков может потребоваться совершенствование способов реализации плана, и даже смена самих целей.

VII

МАРКЕТИНГ САМОЙ СТАНЦИИ

Наступит время, когда новая роскошная заставка для программы новостей не привлечет больше ни одного нового зрителя, когда перестановка программ в расписании передач не приведет к дальнейшему росту аудитории зрителей, когда сколько бы не звонили по телефону ваши коммивояжеры, это уже не даст существенного роста чистой прибыли. Когда ваша станция выйдет на этот уровень, мысли генерального менеджера неизбежно обратятся к маркетингу (или саморекламе) станции.

Маркетинг (или самореклама, или творческие усилия станции по продвижению своего продукта на рынке, — какой бы термин вы не выбрали, мы их будем варьировать) поможет вашей станции выгодно отличаться на рынке. Он может помочь вам завоевать большее место в умах вашей аудитории. Он может создать вам целостный имидж в обществе и свой собственный стиль в эфире. Он может даже помочь вам организовать продажу рекламного времени, которое в противном случае могло бы достаться конкурентам.

Маркетинг, как и работа по общему руководству, затрагивает различные отделы станции. Характер этой работы можно описать двумя способами. Отдел маркетинга или отдел саморекламы "программирует зрительскую аудиторию". После составления программы передач этот отдел обязан провести исследования, чтобы убедиться в том, что для каждой программы действительно существует зрительская аудитория, которая в соответствующее время сидит у телевизоров и ждет начала передачи. Если данную передачу никто не ждет, то вы потратили много денег и времени впустую: как говорят в Америке, "рисовали картинки на обратной стороне стекла". Однако, если правильно провести рекламную кампанию, зрители и программа найдут друг друга в нужный момент. И это отразится в рейтингах.

Отдел маркетинга телевизионной станции можно также сравнить с производственным отделом в промышленности. Сырье — это программы, передачи новостей и так далее. Программы — это реальная "продукция" телевизионной станции. Члены зрительской аудитории "продаются" клиентам и привлекаются или "изготавливаются" в соответствии с качеством программной политики. Рекламные ролики, рекламные передачи и графические средства можно сравнить с производственным инструментом, осуществляющим это преобразование. С этой точки зрения директор по маркетингу коммерческой вещательной станции — это руководитель производства станции.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Ключом к маркетинговой деятельности станции является маркетинговый план. Разработка общего плана маркетинга — это совместная деятельность директора станции и директора по маркетингу. План маркетинга предусматривает составление проекта индивидуального облика или имиджа станции. Этот проект дает ответы на такие вопросы, как число передач новостей, ежедневно выходящих на станции, каким образом сотрудники службы новостей будут "встречаться со зрителями", без каких видов программ станция просто не может обойтись, какого рода программы станция будет включать в свое вещание, какие -никогда передавать не будет, и какую позицию займет станция при продаже своей продукции рекламодателям. Существенно важно, чтобы руководство и маркетинговый отдел работали над этим документом совместно.

Отдел маркетинга телевизионной станции можно сравнить с производственным отделом в промышленности.

Особенно важное значение имеет предварительная работа по составлению плана маркетинга. Руководство должно работать совместно с отделом маркетинга для привлечения всех отделов к этой работе. Информация, необходимая для исследования по маркетингу, собирается общими усилиями. После завершения исследований директор по маркетингу может работать с руководством, чтобы определить маркетинговую позицию станции, на основе которой может быть составлен план маркетинга. Полный план маркетинга, включающий исследования, состояния конкуренции, намечаемые цели и стратегию достижения этих целей, должен быть согласован между директором по маркетингу и руководством до представления в другие отделы.

Если каждый, кто отвечает за реализацию рекомендаций, участвовал в их создании и понимает, чем определяются стратегические цели, ему гораздо легче получить поддержку со стороны персонала. Высшее руководство должно стимулировать совместную работу всех отделов для достижения общей цели. Помимо создания общего плана маркетинга станции существует три отчетливые области ответственности, покрываемые "зонтиком" маркетинга.

МАРКЕТИНГ ДОЛЖЕН:

- Увеличивать до максимального уровня численность зрительской аудитории;
- Создавать и совершенствовать имидж станции;
- Способствовать продаже эфирного времени;

Если эту работу должны выполнять несколько отделов, то сотрудничество и координация их усилий крайне важны для успешного осуществления проекта — они должны учитываться при оценке эффективности работы каждого отдела.

"Увеличении доли зрительской аудитории" — это традиционная задача саморекламы. Но там, где раньше от директора отдела саморекламы требовалось умение продвигать программы, приобретенные у сети или у других поставщиков, и соблюдать принцип целенаправленного вещания при построении сетки вещания, то теперь станции требуют от него более активной роли. Директор по маркетингу должен начинать там, где начинается программа передач — в конце концов это "сырье", которое необходимо использовать для "производства" аудитории. Путем координации с редакцией по составлению программ и руководством директор по маркетингу может помочь убедиться в том, что все приобретенные программы отражают общую маркетинговую позицию станции.

Способ, каким программы сочетаются в общей программе передач, также важен для директора по маркетингу. Например, показ художественных фильмов планируется совместно редакциями программ и рекламы в наиболее эффективных комбинациях. Другим важным вопросом при составлении сетки вещания является вопрос наличия информации и необходимых материалов для саморекламы, а также определение периода времени, необходимого для продвижения программы от момента ее производства до выхода в эфир.

МАРКЕТИНГ И НОВОСТИ:

Особо пристального рассмотрения заслуживает информация о специальных сообщениях, которые выпускает отдел новостей. Отдел новостей часто работает в прямом эфире, тогда как отдел маркетинга готовит рекламные вставки и рекламные сообщения за несколько недель до их выпуска в эфир. Оба отдела должны играть активную роль в информировании телезрителей о предстоящих сообщениях. Отделы новостей, маркетинга, управления и продажи эфирного времени должны встречаться по крайней мере за два месяца до определения рейтинга для составления сообщений, которые, как ожидается, определяют цели продвижения рекламы до зрителя и установят предельные сроки подачи информации и материалов.

Дополнительные встречи в ключевые моменты этого процесса помогут убедить каждого в правильности и точности информации и в том, что все отделы в курсе дела. Если отдел новостей сочтет, что должны быть внесены изменения в характер сообщения, то следует немедленно передать их устно в отдел маркетинга, а затем выслать письменное подтверждение. Отдел маркетинга должен выделить время всем заинтересованным сторонам для того, чтобы они просмотрели рекламные материалы и убедились в их точности и отсутствии неверных акцентов.

Отдел маркетинга и отдел новостей должны объединить свои каждодневные усилия по рекламе новостийных выпусков и созданию имиджа новостийной службы. Множество раз оба отдела будут встречаться для уточнения совместной деятельности, определения времени ежедневной врезки материалов по саморекламе, графики и стиля подачи новостей, а сотрудники отдела новостей станут реально выполнять множество задач, необходимых для выпуска подготовленного материала в эфир. Например, новости и маркетинг ежедневно могут договариваться о формате рекламных "стэнд-апов" (стойка репортера с микрофоном в кадре) или подводках к наиболее важным репортажам дня; репортеры, передающие с места событий, фактически снимают свои материалы без ответственного за саморекламу лица. Вполне обычно для персонала новостей снимать рекламные "стэнд-апы" на месте событий, оформлять ежевечерние обновления сюжетов и ролики, представляющие имя станции, а для персонала отдела саморекламы производить ролики, смонтированные вечером из новостийных материалов, рекламирующие сюжеты выпуска. Руководство должно наблюдать за этим процессом и следить за тем, чтобы отделы работали в тесном сотрудничестве.

УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА СТАНЦИИ

План маркетинга станции представляет собой описание типа имиджа, который желала бы иметь станция, и проект достижения этой цели. Все методы, которые используются для увеличения численности зрительской аудитории, можно применять для улучшения имиджа станции. Графический "облик", звуковые позывные и музыкальная стилистика станции позволяют создавать образ станции, поддерживать его и акцентировать его в любом рекламном отрезке, перерывах между программами и в новостях. Однако существует и другой важный элемент, который вступает в силу при создании имиджа станции — это участие в жизни сообщества.

Участие в общественной жизни может быть обязанностью отдела маркетинга или специального отдела по связям с общественностью. Будь то под руководством одного директора или двух, функции маркетинга и функции по связям с общественностью должны выполняться в тесном контакте. Если эти отделы разделены в штатном расписании, то в этом случае еще важнее, чтобы руководство проследило за тем, чтобы они работали вместе. Общественная деятельность помогает реализовать заявленные цели станции. Ничто не донесет до зрителя лучше намерение станции содействовать улучшению жизни сообщества, чем активное участие сотрудников станции, особенно известных по новостийным выпускам лиц, в жизни этого сообщества. Существует множество программ, которые связывают общественную деятельность с клиентами через отдел сбыта станции; еще больше идей может предложить менеджер по связям с общественностью. Роль директора по маркетингу или директора по связям с общественностью — если имеется самостоятельный отдел — заключается в том, чтобы найти такого рода деятельность, которая бы вместе с продвижением станции вперед к желаемому положению благоприятно сказывалась на развитии самой станции, способствовала участию известных сотрудников станции в

общественной жизни, сочетала как запросы зрителей, так и рекламодателей.

ПОДДЕРЖКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАНЦИИ ПО ПРОДАЖЕ РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ

Рекламодатели часто вовлекаются в общественную деятельность для создания ситуации тройной выгоды: для станции, для клиента и для сообщества. Это один из способов, каким маркетинг сегодня помогает станции в продаже рекламного времени. Сотрудники отдела саморекламы уделяют все больше времени рекламе отдела продаж, так как рекламодатели требуют "нечто большее" за свои деньги. От распространения календарей, организации конкурсов, прямой рассылки рекламной информации до участия в саморекламе узнаваемых лиц станции – все это требует от отдела маркетинга все больших усилий. Кроме того, относительная легкость создания демонстрационных видеороликов побуждает откладывать иногда до года производство роликов по саморекламе. Однако, даже если отделить эту деятельность от других маркетинговых усилий станции, самореклама отдела продаж должна поддерживать имидж станции и отражать ее положение на рынке.

Таким образом, необходимость маркетинга или саморекламы самой станции заметно выросла и качественно изменилась. Это такая сфера деятельности станции, которая помогает вашей станции выгодно отличаться на рынке. Она приносит и дополнительную прибыль путем увеличения числа телезрителей, она улучшает финансовые результаты, помогая лучше работать отделу продаж. В 1990-х годах отделы маркетинга/саморекламы должны действовать активно и инициативно, ведя за собой все отделы станции. Вследствие этого маркетинг требует контроля и поддержки со стороны руководства.

КАК ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ:

Какими качествами должен обладать ваш директор по маркетингу? Прежде всего, он должен быть творческой личностью. Столь же важны и организационные навыки, личные качества, которые позволят успешно сотрудничать со всеми отделами в вашей организации, а также умение выступать на презентациях и общаться с аудиторией. Жизненно важное значение имеет и способность "думать на ходу" и находить творческие решения проблем. Вы ищите человека, который будет занимать в высшей степени видное положение, требующее большой отдачи; также важна совместимость со "стилем" и имиджем станции.

По каким признакам вы узнаете, что ваш отдел маркетинга работает успешно? Посмотрите на цифры, определяющие вашу зрительскую аудиторию – особенно той ее части, которая первой настраивается на ваши оригинальные программы и новостийные выпуски. Как долго держится программа в эфире – и, разумеется, ее качество – вот что определяет долгосрочный успех программы. Однако ваши усилия по маркетингу приведут к увеличению числа зрителей, выбирающих ваши программы. Разработал ли отдел маркетинга свой рекламный план, который бы дошел до вашей целевой аудитории по крайней мере трижды, предпочтительно через несколько различных средств массовой информации? Использует ли ваш отдел имеющиеся под рукой местные рекламные издания и публикации? Насколько активно ваш директор отдела по саморекламе предлагает новые идеи или работает с другими отделами над исполнением проектов? Вся ли корреспонденция вашей станции идет с одинаковым логотипом и стилем оформления? Упоминают ли вашу станцию местные телевизионные критики (и уважают ли вас)? Ходят ли к вам группы местного населения со своими просьбами и идеями? Довольны ли клиенты, как станция представляет рекламу от их имени? Если вашу станцию население знает и проявляет к ней интерес, если люди предпочитают настраиваться прежде всего на вашу станцию и интересуются вашими передачами, если между вашим отделом маркетинга и другими отделами налажено тесное сотрудничество, то у вас, вероятно, отличный и надежный руководитель отдела – жизненно важного отдела. Теперь вам осталось самое трудное: удержать этого человека в вашей команде на возможно больший срок!

Если из нашего краткого обзора покажется, что лицо, отвечающее за маркетинг или саморекламу, судя по всему, является главным для успеха всей станции, то это потому что именно этот пост может повлиять на размеры получаемой чистой прибыли во многих областях. Маркетинг не способен обеспечить головокружительный успех слабой программе. Он не может круто изменить качественный состав ваших рекламных агентов или заставить скучный новостийный выпуск засверкать. Однако хороший маркетинг может "изготовить" успех из хорошего "исходного сырья". При поддержке руководства, с помощью новых идей и новых методов, осознавая потребность в нововведениях и получая вознаграждения за свои усилия, отдел маркетинга может добиться успеха.

В строгом соответствии с законами Соединенных Штатов об авторских правах эта глава была адаптирована и опубликована с письменного разрешения Национальной ассоциации радио—телевещания в Вашингтоне, округ Колумбия.

VIII

РЕКЛАМА

Что такое рекламирование? Это сообщение, за которое платит определенный спонсор и которое передается каким-либо средством массовой информации. Рекламирование — это передача, несущая в себе убеждение. Она не является нейтральной, не является беспристрастной; она говорит: “Я собираюсь попытаться продать вам продукцию или идею.” По многим аспектам это является самым прямым и откровенным типом пропаганды. Большинство рекламы приходится на реализацию товаров и услуг. Более определенно рекламирование может попытаться сделать следующее:

Стимулировать осведомленность о продукте и его испытания.

Представлять новую продукцию рынку.

Заново пускать в ход неудачную торговую марку.

Удержание текущего положение на рынке.

Изменять позицию потребителя.

Оказывать помощь усилиям сотрудников отдела продаж.

Получать прямые данные от потребителя.

Независимо от своей специфической цели каждая реклама состоит из двух компонентов: рыночной основы и убедительности при общении.

ТИПЫ РЕКЛАМИРОВАНИЯ

НАЦИОНАЛЬНАЯ РЕКЛАМА:

Национальная реклама — это рекламирование владельцем продукции, имеющей торговую марку, или услуг, продаваемых через различные распределительные или магазины, где бы они не находились. Это не обязательно означает, что продукция продается в масштабах страны. Целью рекламы является осведомление потребителей о названии продукции или услуги и ее употреблении, пользе и преимуществах так, чтобы потребители были расположены купить или заказать это в любое подходящее время и в любом удобном месте. Национальная реклама — это реклама наиболее общего направления. Она редко содержит конкретные цены, информацию, где можно купить товар, или о специальных дилерских услугах, связанных с реализацией товара. Национальная реклама добивается создания спроса на продукцию, особенно ту, которая продается через торговлю самообслуживания.

МЕСТНАЯ РЕКЛАМА:

Местная реклама помогает не только продавать продукцию, но и привлекать покупателей делать покупки в определенных магазинах. Местная реклама должна создавать у покупателя обоснование для покупки в одном магазине. Именно поэтому местная реклама очень специфична с точки зрения выгоды покупателя. Местная реклама придает особое значение цене, особенно на товары для распродаж. Она также предоставляет часы работы магазинов, кредитную политику, и любую другую информацию, отличающую один магазин от другого, торгующего теми же товарами.

Так как розничная торговля зависит от стимуляции покупательской активности для повышения эффективности своих оборотов, реклама часто дает информацию о расписании текущих распродаж, надеясь, что коль скоро покупатель пришел на нее, он может купить и другие товары, продающиеся по полной стоимости.

ТЕЛЕВИДЕНИЕ:

Главное преимущество телевидения состоит в том, что оно является незаменимым средством общения для миллионов семей; почти каждый, независимо от своего социально-экономического статуса, регулярно смотрит некоторые телевизионные программы. Исследования показывают, что зрители — мужчины и женщины любого возраста с любым уровнем доходов практически регулярно смотрят телевизор.

Телевидение подает информацию рекламодателя наиболее эффективным для него способом, сочетая зрелищность, звук, движение и цвет. Описание продукции может быть представлено наиболее ярко на телевидении. Оно представляет не имеющую себе равных возможность продемонстрировать достоинства продукции в тесной домашней обстановке. Телевидение является быстродействующим средством, особенно для нового продукта или новой важной особенности уже хорошо известного продукта. Рекламирование продукции на телевидении является весомым аргументом, позволяющим получить поддержку в торговле этой продукцией.

СИСТЕМА ПУНКТОВ РЕЙТИНГА

Телевидение является средством информации, чей успех оценивается исключительно на основе аудитории, смотрящей телевизор. Количество зрителей обычно определяется рейтингом.

Телевидение покупается на основе суммарных пунктов рейтинга. Пункт рейтинга – это один процент общего количества семей с телевизором в определенном районе (это может быть целая страна или ограниченный рынок). Рейтинг 12 для программы означает, что у 12 процентов семей в определенном районе, имеющих телевизоры, они настроены на эту станцию. Телереклама редко покупается на основе “программа за программой”. Вместо этого рекламодатели составляют расписание трансляции пакета рекламных объявлений, которые располагаются в ряде программ и частей дня. Значимость (количество увиденной рекламы) этого расписания измеряется с точки зрения общего рейтинга всех купленных промежутков времени для коммерческой рекламы (Суммарные пункты рейтинга – СПР).

Рекламодатели также используют суммарные пункты рейтинга как основу для проверки соотношения между досягаемостью (Д) и частотностью (Ч). Это соотношение может быть выражено математически:

$$Д \times Ч = СПР$$

СПР

СПР

$$Д = Ч$$

и

$$Ч = Д$$

Одно из основных достоинств системы СПР состоит в том, что она обеспечивает общую базу, в которую пропорционально входят рынки всех размеров. Одна сумма пунктов рейтинга в Москве имеет точно ту же относительную значимость, что и одна СПР в Минске. СПР одного рынка не может сравниваться с СПР другого рынка, если рынки не будут одинаковых размеров. Однако стоимость телевизионного коммерческого времени будет изменяться от города к городу.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ:

Пункт рейтинга: Количество семей, имеющих дома телевизор на рынке, который телестанция охватывает своей программой. Это количество варьируется в зависимости от времени суток. Станция может иметь рейтинг 10 между 18:00 и 18:30 и рейтинг 20 между 21:00 и 21:30.

Суммарные пункты рейтинга: Каждый пункт рейтинга представляет один процент населения, оцениваемый для рынка. В телевидении это один процент семей, имеющих дома телевизоры в этом районе. Суммарные пункты рейтинга представляют общий итог действия телевизионного расписания на этом рынке за неделю или месяц, или за всю продолжительность рекламного расписания.

Досягаемость: Общая аудитория, которую охватывает средство информации.

Частотность: Количество раз на протяжении данного отрезка времени, когда семья или отдельный человек подвергается воздействию коммерческой рекламы.

Включенные приемники: Количество телеприемников, включенных в любое данное время.

Часть аудитории: Количество телеприемников, настроенных на отдельную программу.

Реклама-исправление: Коммерческое объявление, дающееся по соглашению с рекламодателем взамен того, которое не было дано или было транслировано не вовремя.

ДОЛЯ АУДИТОРИИ

В то время как рейтинг является основной измеряющей аудиторию статистикой на телевидении, другая мера, доля аудитории, часто используется для измерения успеха программы. Она применяется для определения того, как программа противостоит своим прямым конкурентам.

Эта доля рассчитывает процент семей, смотрящих телевизоры, которые настроены на эту программу.

СЕТЕВАЯ И МЕСТНАЯ РЕКЛАМА:

Телесеть характеризуется как две или более станций, передающих программу, берущую начало из одного источника.

Сетевая реклама имеет три основные характеристики:

1. На ней доминируют относительно немногие рекламодатели.
2. Сетевая реклама на ТВ проводится в масштабах, коренным образом отличающихся от других средств массовой информации.
3. Она покупается на договорной основе, со стоимостью, определяемой предложением и спросом. Полные рейтинги являются доминирующим фактором в определении цен, при этом демографические характеристики аудитории, смотрящей программу, приобретают вторичную значимость.

ПРОДАЖА РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ МЕСТНЫМИ СТАНЦИЯМИ.

Многие рекламодатели не могут использовать сетевое телевидение, либо из-за затрат, либо из-за того, что их продукт еще не распространяется в национальном масштабе. Иногда национальный рекламодатель сможет уве-

личить объем своей рекламной кампании, купив время на местных многообещающих телерынках.

Рекламодатели будут покупать, исходя из района, в котором вещает телестанция.

Размещение рекламы в "спотах" (рекламных вставках) — задача более сложная, чем сетевая реклама по простой причине количества вовлеченных в рекламу станций и рынков. Для того, чтобы предвидеть заданный рекламодателем уровень рекламы, следует ознакомиться со следующими указаниями и нужно иметь ответы на эти пункты:

1. Краткое изложение:

- ♦ Клиент
- ♦ Продукция
- ♦ Общая финансовая смета
- ♦ Даты ведения рекламной кампании
- ♦ Части дня
- ♦ Продолжительность рекламы
- ♦ Основание для заданного уровня суммарных пунктов рейтинга
- ♦ Потенциальная аудитория
- ♦ С проведением анализа или без

2. Указания по продаже

- ♦ Ограничение коммерческих объявлений, дающихся вне расписания или заново из-за ошибок
- ♦ Значимость/распределение затрат на часть дня
- ♦ Минимальный требуемый рейтинг
- ♦ Важность досягаемости в сравнении с частотностью
- ♦ Желательность расположения рекламных перерывов
- ♦ Ограничение содержания программы

ПРОДАЖА И СОСТАВЛЕНИЕ РАСПИСАНИЯ РЕКЛАМНЫХ ВСТАВОК И ВРЕМЕНИ МЕСТНЫХ СТАНЦИЙ

ХОРОШИЙ РЕКЛАМНЫЙ АГЕНТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗНАКОМ СО СПЕЦИФИКОЙ ПРОДАЖИ ТЕЛЕВИЗИОННОГО ВРЕМЕНИ И РЕКЛАМНЫХ ВСТАВОК МЕСТНЫХ СТАНЦИЙ.

ТЕЛЕВИЗИОННЫЙ ДЕНЬ:

Короткие рекламные сообщения и реклама на местном телевидении часто продаются так, что предпочтение больше отдается частям дня, чем определенной программе. Каждая часть дня отличается по размеру аудитории и демографическому графику. Продавцы должны быть знакомы с составом аудитории в различных частях дня.

Следующие названия являются типичными:

- ♦ Утро: 7:00-21:00 Понедельник-пятница
- ♦ Дневное время: 9:00-16:30 Понедельник-пятница
- ♦ Раннее предпиковое время: 16:30-19:00 Понедельник-пятница
- ♦ Предпиковое время: 19:00-20:00 Понедельник-суббота
- ♦ Пиковое время: 20:00-23:00 Понедельник-суббота и 19:00-23:00
- ♦ Воскресенье
- ♦ Позднее послепиковое время: 23:00-1:00 Понедельник-пятница

СТАВКА НА НЕГАРАНТИРОВАННУЮ РЕКЛАМУ:

Большинство эфирного времени и рекламных вставок на ТВ продается на основе так называемых расценок на негарантированную рекламу (более низких, чем обычные), в соответствии с чем рекламодатель дает рекламному агенту право перепродать его рекламное время другому рекламодателю, давшему более высокую цену, или если данное время входит в состав рекламного пакета, закупленного другим рекламодателем. Некоторые станции предлагают два варианта ставок на негарантированную рекламу. Когда эта станция имеет право продавать другому рекламодателю любое время вплоть до времени телепередачи, эта ставка называется ставкой немедленного получения преимущества (самая низкая ставка). Когда станция может менять право преимущества только если она предоставляет первоначальному рекламодателю двухнедельное уведомление, та ставка обозначается как "преимущественная с двухнедельным уведомлением" и продается по более высокой цене.

Самые высокие ставки назначаются за гарантированное рекламное время; ставка за негарантированное время с двухнедельным уведомлением — ниже по шкале расценок; и самая низкая — ставка на негарантированное время без уведомления.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПЕРЕДАЧИ:

Телевизионные передачи новостей, сводки погоды, спортивные новости и комментарии, и другие подобные программы называются специальными передачами. Коммерческие объявления в течение этих передач продаются по более высоким ставкам.

ОТХОД ОТ РАСПИСАНИЯ:

Вы можете снизить ваши ставки путем продажи времени вне расписания; то есть размещением рекламных объявлений когда это удобно станции, не в какое-либо определенное время.

ПАКЕТНЫЕ СТАВКИ:

Вы можете составить свой собственный выбор промежутков времени в разных частях дня, и продавать его как набор (пакет). Вы можете давать этим пакетам любое название по вашему желанию и назначать за них плату меньшую, чем если бы вы собирались продавать эти промежутки времени по отдельности. Ставка на пакет является одной из обсуждаемых сторон при переговорах. Вам следует объединить все части дня в пакет, делая особое упоминание на “тоннаже”.

ЗАЩИТА ПРОДУКЦИИ:

Каждый рекламодатель хочет, чтобы рекламные объявления конкурирующей продукции отстояли друг от друга настолько далеко, насколько это возможно. Это ставит вопрос — какую защиту от конкурентов получит реклама. Хотя некоторые станции заявляют, что они постараются поддерживать промежуток между конкурирующими рекламами 5-10 минут, большинство говорят, что когда они сделают все возможное, чтобы разделить конкурирующие объявления, они только дадут гарантию того, что эти объявления не выйдут в эфир бок о бок или в одном рекламном перерыве.

ВРЕМЯ, РАСПИСЫВАЮЩЕЕ ПОРЯДОК ТРАНСЛЯЦИИ:

К ротации расписания следует отнести размещение коммерческих объявлений в пределах графика, чтобы обеспечить максимально возможный их показ. Если вы продали два “спота” в неделю на четыре недели по принципу от понедельника до пятницы, но вся реклама была показана в эфире в понедельник и вторник, это была бы плохая ротация. Тогда вы пропустили бы всех людей, которые смотрят эту станцию в среду, четверг и пятницу. Горизонтальную ротацию вашей рекламы следует увеличить.

Вертикальная ротация гарантирует, что будет существовать разница во времени демонстрации коммерческой рекламы в пределах проданной временной категории. Если вы продали три промежутка в эфире между 19:00 и 20:00, но все ваши рекламные объявления вышли в эфир в 19:15, вы пропустите всех людей, которые начинают смотреть телевизор в 19:30. Чтобы избежать такой ситуации, вам следует составить расписание времени выхода в эфир рекламных роликов через каждые полчаса, и ваши объявления при такой вертикальной ротации охватят наибольшую аудиторию.

IX

ПРОДАЖА РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ РЫНКАХ

Задумайтесь над вопросом, можно ли хотя бы сравнить то время и усилия, которые станция тратит на привлечение доходов и на все остальное. Финансовая установка станции в действительности очень проста: при подведении итоговой черты доходов и расходов желательно, чтобы первые превышали вторые. Поскольку существует множество статей расходов, некоторые генеральные менеджеры тратят большинство времени и усилий на работу с затратами, а не доходами.

Достаточно ли вы вложили средств в отдел продаж? Считаете ли вы своих рекламных агентов по статье расходов или инвестиций? Их необходимо рассматривать в качестве инвестиции, причем не крупной, если они достаточно агрессивны, мотивированы, хорошо обучены и умело направляемы.

Здесь, вероятно, кроется наша первая проблема. Действительно ли у ваших рекламных агентов хорошая подготовка, верная мотивация и направление? Может быть и нет, поскольку большинство менеджеров отдела продаж не готовы профессионально обучать, направлять и мотивировать. Это не их вина. Многие стали менеджерами отдела сбыта, так как были лучшими рекламными агентами. Но это не означает, что они могут обучать и мотивировать других.

Вложите деньги в вашу станцию. Исследуйте возможности подготовки сотрудников рекламного отдела. Пошлите работников вашей станции на стажировку на семинары. Наиболее подготовленные и мотивированные рекламные агенты — гарант наибольшего возврата ваших капиталовложений. Наиболее обученные менеджеры будут более профессионально управлять. Цикл продолжается... и телевизионные станции малых рынков должны становиться лучше, расти и процветать, используя собственные возможности.

Мы уже не живем в эпоху, когда критерием успеха было увеличение продажи времени вещания. Сейчас наступила эпоха продажи рекламных и маркетинговых идей, т.е. творческих концепций. Мы должны быть готовы работать в качестве консультантов по рекламе и рынку для местных бизнесменов. От нас клиент должен получать специально для него подготовленные исследования и советы, а не туманные предположения.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РЕКЛАМОДАТЕЛЯ:

Деятельность многих станций зависела в основном от двух видов рекламы. На национальном уровне в основном идет реклама авиалиний или банков, расположенных в основных городах страны. На местном уровне рекламируются в основном товары народного потребления, то есть продукция и магазины с ориентацией на вашего зрителя.

Кто еще хотел бы выйти на ваших зрителей? Существует колоссальное количество компаний, куда вы можете быть никогда и не обращались, но перед которыми стоит проблема: как выйти на зрителя и как его ознакомить со своей продукцией.

Разумеется, мы не обращаемся к ним, так как мы — средство массовой информации.

Неверно! Мы являемся не только средством массовой информации, но и средством информации для масс, какой бы малой эта массовая аудитория ни была. Даже если у вас немного зрителей, назовем их "целевой аудиторией", телевидение доступно почти всем, и чаще, чем другие средства массовой информации.

Существует ли в вашем городе завод, который в результате загрязнения им окружающей среды имеет проблемы во взаимоотношениях с городом и даже при решении своих кадровых вопросов? Если завод пытается разрешить эту ситуацию, — донесите ее до избирателей посредством телевидения.

Если владелец местной пивной фабрики хочет удвоить производство, что значит, что больше пива появится в магазинах и киосках, предложите ему услуги рекламы.

Может быть вашей больнице срочно требуется младший медицинский персонал, или школе — квалифицированные преподаватели? Почему бы не использовать динамичную эмоциональную телерекламу вместо статичной газетной колонки?

А нельзя ли, используя силу телевидения для оживления тех объявлений, которые мы привыкли видеть в газетах, создать интересные программы для продажи услуг по этим объявлениям?

Используют ли ваши рекламные агенты свою изобретательность или просиживают целыми днями на студии в ожидании звонков от возможных клиентов? Звонят ли они систематически потенциальным рекламодателям? Если рекламодатели заинтересованы в доходе от продажи своей продукции или услуг на авиалиниях, тогда ваши рекламные агенты также должны быть заинтересованы в продаже вашей наиболее ценной продукции — эфирного времени.

Любой, кто пользуется рекламными услугами в том или ином печатном издании, признает эту необходимость, поскольку круг его клиентов мгновенно начинает расти. Местные газеты и радиостанции могут предоставить ва-

шим рекламным агентам преимущественное время. В любом случае, не ограничивайтесь основными специализированными газетами или наиболее популярными радиостанциями; реклама в мелкотиражных газетах также может выявить потенциальных клиентов, которые ранее не пользовались услугами рекламы, но стремятся заявить о себе на рынке.

РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА В РАЗВИТИИ:

Многие Генеральные Менеджеры студии не занимаются вопросами продажи времени, либо потому что они не понимают суть этого процесса, либо потому что они боятся отказа или просто не хотят вмешиваться...

Это — непрофессиональный подход, потому что на самом деле Генеральный Менеджер — именно тот человек на студии, который может повлиять на решение рекламодателя о начале или продолжении рекламной кампании, будь это реальный или только потенциальный рекламодатель.

Президент, вице-президент или Генеральный Менеджер студии по природе своей деятельности знает ряд лиц, уполномоченных принимать решение. Вышеназванная тройка может использовать свои контакты для организации встреч, которые ваши рекламные агенты могут использовать для презентации своих услуг.

Главные Менеджеры часто недооценивают свое влияние на рынке. Но власть телевидения в свою очередь обуславливает власть менеджеров станции. Менеджеры, будучи вторыми по силе влияния после Мэра людьми на рынке, связаны с газетными издателями. И если Менеджер появляется в эфире (например со злободневным комментарием) его фактор признания и власть становятся много больше, чем у издателя.

На многих рынках уровень контактов издателя, его личные связи, а также близкая дружба с руководителями других областей может сильно превышать связи телеменеджеров. Если у вас сложилась именно такая ситуация, было бы разумно использовать эти возможности для пересмотра своего отношения к этой проблеме и поднятия престижа вашей телестанции.

Телереклама — единственный вид информации, объединяющий изображение, звук и движение. Эти три элемента вызывают эмоциональную реакцию потребителя. Все другие виды рекламы пассивны. Телевидение кинетично.

Эта глава была адаптирована и переопубликована с письменного разрешения Национальной Ассоциации Радиовещателей в Вашингтоне, округ Колумбия, в строгом соответствии с Законом об авторских правах США.



МЕНЕДЖМЕНТ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

По мере того как телестанция стремится стать более ориентированной на рынок, ее политика в области продаж рекламного времени должна стать более рыночной и в большей степени ориентированной на клиента. Рекламные агенты должны знать, как удовлетворить потребности клиента и получить прибыль для компании. Они должны уметь работать с данными по сбыту, определять потенциал клиента, собирать рыночную “разведывательную” информацию и разрабатывать стратегию и планы маркетинга. Рекламные агенты должны обладать навыками анализа в области маркетинга, особенно на высших уровнях управления отдела продаж. Сотрудники отдела продаж будут работать более эффективно в долгосрочном плане, если они будут сориентированы на рынок, а не на сбыт.

ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕКЛАМНОГО АГЕНТА

Мы все знаем, какими качествами должен обладать рекламный агент. Вам должны быть присущи настойчивость, вы должны обладать знаниями и уметь общаться. Сюда входят как умение слушать, так и говорить. Ваше главное оружие — это ваше ухо. Вам необходимо выяснить цели вашего клиента, и затем вы должны использовать свои способности для достижения этих целей. Если ваши цели не совпадают с целями вашего рекламодателя, то вы обречены на провал и впустую расходуете свое время. Выясните, что он хочет и что ему необходимо, это не всегда одно и то же. Подведите его к такой точке, когда его цели будут реалистичными. Затем сопоставьте возможности телестанции с его реалистичными целями. Чрезвычайно важно, чтобы вы не гарантировали результатов его рекламы. Ваша цель — представить аудитории продавца, а не продавать его товары. Вы выступаете в роли человека, передающего послание. И если аудитория не принимает это послание, то это не ваша проблема. Его послание может быть ошибочным. Его цены могут быть слишком высокими. Его репутация может быть подмоченной. Направьте его к тому, что реалистично. Вам следует знать о его конкурентах и о том, чем они занимаются. Клиент хочет получить ваш совет, и поэтому направляйте его. Помните, что если его усилия будут успешными, то и вы сами добьетесь успеха.

Важно постоянно добиваться расположения потенциальных клиентов. Постоянно напоминайте им о своем существовании. Делайте это лично, в заведении потенциального рекламодателя. Делайте так, чтобы он узнал вас и познакомился со средствами массовой информации, которые вы представляете. Объясните ему преимущества рекламы, особенно на телевидении и в особенности на вашей телевизионной станции. Познакомьте его с достоинствами вашей аудитории, с возможностями вашей телестанции и вашего персонала. Завоюйте его. Заставьте его поверить в вас. Проверьте в это сами.

КОМПЕНСАЦИЯ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА СБЫТА:

Чтобы привлечь необходимых рекламных агентов, телестанция должна иметь привлекательный план компенсаций. Такие планы сильно разнятся в зависимости от телестанции и рынка. Уровень компенсации должен приближаться к “обычной ставке заработной платы” за подобные обязанности по продаже рекламного времени и за необходимую квалификацию. Платить меньше обычной ставки — значит привлечь мало квалифицированных рекламных агентов, платить больше — значит делать то, чего делать не следует.

Компенсация состоит из нескольких элементов: фиксированной суммы, нефиксированной суммы, расходов и дополнительных выплат. Фиксированная сумма, обычно заработная плата, дает рекламному агенту стабильный доход. Нефиксированная сумма — обычно комиссионные или премии, основывающиеся на результатах деятельности по сбыту — представляет собой вознаграждение, выплачиваемое агенту за продуктивную работу.

ЧТО ТАКОЕ ХОРОШИЙ РЕКЛАМНЫЙ АГЕНТ?

Вы не столкнетесь с проблемами при подборе рекламных агентов, если будете знать, какие к ним предъявлять требования. Если вы уверены в том, что хорошие рекламные агенты должны быть раскованными, настойчивыми и энергичными, то именно эти качества и следует проверять у кандидатов на эту должность. Однако многие удачливые рекламные агенты бывают также скромными, обладают умеренным темпераментом и весьма медлительны. К числу удачливых рекламных агентов можно отнести мужчин и женщин низкого и высокого роста, которые хорошо излагают свои мысли и которые делают это с трудом, которые умеют хорошо одеваться и которые не имеют об этом ни малейшего представления.

Другими словами, рекламным агентом может быть кто угодно, даже вы. Важно, чтобы он разбирался в своей работе, и именно вы должны научить его этому.

Программы обучения преследуют несколько целей. Рекламных агентов необходимо познакомить с телестанци-

ей и ввести в курс ее деятельности, в программу обучения следует включить историю компании, ее цели, ее организацию, помещения и оборудование, ее возможности и т.д. Новый рекламный агент должен узнать, как работает телестанция и как различные отделы взаимодействуют друг с другом. Им следует показать конкуренцию и познакомить со стратегией. Они должны узнать перспективных рекламодателей: кто они такие, кто покупает рекламу, какова цикличность обращения к рекламе. Их необходимо научить, как эффективно представить себя. Они должны научиться, как разделить свое время между работой с действующими и потенциальными клиентами.

РУКОВОДСТВО СОТРУДНИКАМИ ОТДЕЛА СБЫТА

Новым рекламным агентам необходимо нечто большее, чем территория, компенсация и обучение, — они нуждаются в контроле. Через контроль компания руководит рекламными агентами, побуждает их работать лучше.

В какой степени руководство по сбыту должно быть вовлечено в оказание помощи рекламным агентам? Это зависит от многого, начиная с размера рынка и кончая опытом самих рекламных агентов.

Компании часто указывают, сколько времени рекламные агенты должны тратить на поиск потенциальных клиентов или на телефонные звонки без предварительного предупреждения потенциальным клиентам или на посещения таких клиентов. Если позволить рекламным агентам действовать самостоятельно, то многие из них будут заниматься главным образом текущими клиентами. Текущие клиенты хорошо известны. Поскольку поиск потенциальных клиентов может и не увенчаться реальным делом, рекламные агенты могут ограничиться только текущими клиентами. Если рекламным агентам не давать стимула открывать новых клиентов, то они могут избегать усилий, которые необходимы, чтобы завязать новые деловые отношения с потенциальными клиентами.

Некоторые рекламные агенты отлично работают и без указаний со стороны руководства. Для них продажа — это самая захватывающая работа в мире. Однако продажа и сбыт часто сопряжены с неудачами. Они могут столкнуться с агрессивными рекламными агентами-конкурентами и с трудными клиентами. Им часто не хватает полномочий делать то, что необходимо, чтобы заключить сделку, и, таким образом, они теряют дело, на которое затратили столь много усилий. Руководство должно поддерживать моральную и трудовую деятельность, используя при этом организационный климат, квоты сбыта и положительные стимулы.

Организационный климат — это то, что чувствуют рекламные агенты по отношению к своим возможностям, своей важности и вознаграждению за хороший труд в компании. Некоторые компании относятся к рекламным агентам как к чему-то не очень важному. Другие считают своих рекламных агентов основным средством достижения успеха и предоставляют им по существу неограниченные возможности для получения дохода и продвижения по службе. Не удивительно, что отношение компании к рекламным агентам влияет на поведение последних. Если их не уважают, то текучесть кадров высокая, а результаты работы плохие. Если рекламных агентов уважают, то текучесть кадров соответственно низкая и результаты работы более высокие.

Особенно важно отношение непосредственного начальника рекламного агента. Хороший руководитель находится в постоянном контакте со своими сотрудниками и всегда готов к диалогу с ними. В зависимости от обстоятельств руководитель отдела сбыта выступает в роли босса, компаньона, учителя и наставника рекламного агента.

Многие компании устанавливают для своих рекламных агентов квоты сбыта — стандарты, определяющие объем продаж. И размер компенсации часто ставят в зависимость от того, как рекламные агенты выполняют свои квоты.

Квоты продаж устанавливаются при разработке годового плана маркетинга. Компания сначала определяет прогноз продаж, которые можно реально осуществить. Квоты продаж обычно устанавливаются выше прогноза продаж, чтобы побудить руководителей отдела сбыта и рекламных агентов работать максимально эффективно. При таком положении вещей компания сможет осуществить свой прогноз, даже если они не справятся с квотами.

Телестудии обычно используют некоторые стимулы, чтобы повысить эффективность усилий рекламных агентов. Телестанции устраивают специальные соревнования, на которых от рекламных агентов требуется приложить больше усилий по сбыту, чем это обычно требуется.

ОЦЕНКА РЕКЛАМНЫХ АГЕНТОВ:

Руководство получает информацию о рекламных агентах различными способами. Самая важная часть — это отчет о продажах. Дополнительную информацию получают в результате личных наблюдений, контактов с клиентами и бесед с другими рекламными агентами.

Отчеты о продажах разделяются на планирование деятельности в будущем и письменные отчеты о проделанной работе. Общий план представляет собой перечень предполагаемых контактов. Он помогает рекламному агенту планировать свою деятельность, информирует руководство о том, где он находится, и является основой, чтобы проследить, как планы воплощаются в жизнь. После этого появляется возможность оценить способность рекламных агентов “планировать свою работу и выполнять планы”. Руководитель отдела сбыта обычно предлагает способы улучшить план рекламного агента.

Отчеты о телефонных звонках и посещениях информируют руководство о деятельности рекламных агентов, показывают, как идет работа с каждым клиентом, и дают информацию, которая может оказаться полезной для последующих телефонных звонков и посещений.

При помощи отчетов и другой информации руководство отдела сбыта формально оценивает каждого рекламного агента. Формальная оценка дает три преимущества. Во-первых, руководство должно разработать и сообщить четкие критерии по оценке результатов деятельности. Во-вторых, руководство должно получить объектив-

ную информацию о каждом рекламном агенте. И, наконец, рекламные агенты знают, что им предстоит отчитаться перед руководителем отдела сбыта за свою деятельность.

ПЕРСОНАЛЬНАЯ РАБОТА РЕКЛАМНОГО АГЕНТА ПО СБЫТУ:

Подход, ориентированный на клиента, учит рекламных агентов решать проблемы, возникающие у клиентов. Рекламный агент учится определять проблемы клиента и находить их решения. Это предполагает, что потребности клиентов приведут к возможностям продаж рекламного времени, что клиенты высоко ценят хорошие предложения и что они будут переданы рекламным агентам, которые принимают их долгосрочные интересы близко к сердцу.

Первый шаг в процессе продажи заключается в поиске потенциальных клиентов или в контактах с потенциальными клиентами при помощи телефонных звонков или посещений без предварительного предупреждения, другими словами, это определение подходящих потенциальных рекламодателей. Рекламный агент должен поработать со многими потенциальными клиентами, чтобы осуществить несколько продаж. Они могут связаться с организациями, в которых работают потенциальные клиенты. Они могут использовать газеты или, что более всего эффективно, просто пойти безо всякого объявления к потенциальному рекламодателю.

Прежде чем позвонить или зайти к потенциальному клиенту, рекламный агент должен как можно больше узнать о клиенте (что ему необходимо, кто его покупатель) и о его покупателях (их характеристики и покупательские привычки). Это получило название предварительного подхода. Рекламный агент должен определить цели телефонного звонка или посещения, которые помогут оценить потенциального клиента, собрать информацию или осуществить непосредственную продажу. Рекламный агент должен также определиться относительно самого лучшего подхода — личное посещение или телефонный звонок. Следует подумать и о самом подходящем времени для посещения или звонка, так как многие потенциальные клиенты более всего заняты в определенное время. И, наконец, рекламный агент должен обдумать общую стратегию продажи в отношении такого клиента.

На этапе подхода рекламный агент должен знать, как встретиться с потенциальным клиентом, как поприветствовать его и как положить хорошее начало взаимоотношениям. Сюда входит хороший внешний вид рекламного агента, умение начать и поддержать беседу. После начала беседы должны последовать ключевые вопросы, цель которых — узнать больше о потребностях клиента.

На этапе представления рекламный агент объясняет преимущества размещения рекламы на телестанции и показывает, каким образом клиент может заработать деньги от рекламы. Во время объяснения особое внимание следует уделить выгодам, которые получит клиент. Наиболее эффективный подход сводится к удовлетворению потребностей клиента: сначала необходимо выяснить потребности клиента и сделать так, чтобы говорил главным образом он. Это требует хорошего умения слушать и решать проблемы. Во время представления или назначения цены у клиентов почти всегда возникают возражения. Это проблема может быть логической или психологической. И иногда возражения остаются невысказанными. Для того чтобы устранить возражения, рекламный агент должен использовать позитивный подход, находить скрытые возражения, просить покупателя разъяснить любые возражения, использовать возражения в качестве возможности получить дополнительную информацию и превращать возражения в повод для заключения сделки о покупке. Каждого рекламного агента необходимо обучать навыкам работы с возражениями клиента.

Теперь рекламный агент пытается завершить заключение сделки. Некоторые рекламные агенты не умеют завершать сделку или действуют неправильно на этом этапе. Возможно, им недостает уверенности, у них появляется чувство вины при назначении цены или они не улавливают подходящего момента, чтобы завершить сделку. Рекламные агенты должны распознавать сигналы — физические действия, замечания, вопросы, — которые подает покупатель во время завершения сделки. Например, клиент может сидеть, одобрительно кивать головой или спрашивать о ценах или условиях кредитования. Рекламные агенты могут использовать некоторые способы завершить сделку. Они могут попросить назначить цену, изучить пункты договоренности, предложить помочь написать копию или спросить, когда потенциальный клиент хочет приступить к выполнению своего графика.

Последний этап в процессе продажи называется последующим визитом. Он необходим, если рекламный агент хочет убедиться в том, что рекламодатель удовлетворен, и если он хочет повторить деловые операции с ним. Рекламный агент должен планировать последующую встречу еще до окончания первой. Такой визит выявит любые проблемы, подтвердит интерес рекламного агента к покупателю и уменьшит любые опасения со стороны рекламодателя.