

Тема 5. Формирование политики предпринимательской организации

Вопросы:

- 4.1. Общая политика организации: сущность и содержание
- 4.2. Маркетинговая политика: цели, структура и содержание
- 4.3. Сбытовая политика: цели, структура и содержание
- 4.4. Коммуникационная политика: цели, структура и содержание

1. Общая политика организации: сущность и содержание

- Современные предпринимательские организации функционируют в сложной, не всегда предсказуемой внешней среде.
- На развитие предпринимательской организации сегодня оказывает влияние множество ситуационных факторов: конкуренция, кооперация и интеграция, цены, налоги, кредиты, деятельность государственных органов управления, законодательство и др.
- В таких условиях необходимо создавать особую высоко адаптивную систему менеджмента.

- *Общая политика организации* – это система стандартных правил, в соответствии с которой строится поведение сотрудников и осуществляться деятельность организации в рамках выбранной миссии или стратегии.
- Формулирование политики организации позволяет сконцентрировать внимание менеджеров на приоритетах компании.
- В сущности организационная политика описывает главные направления деятельности менеджеров (рисунок ниже).

Политика организации

Маркетинговая

**Снабженческо-
сбытовая**

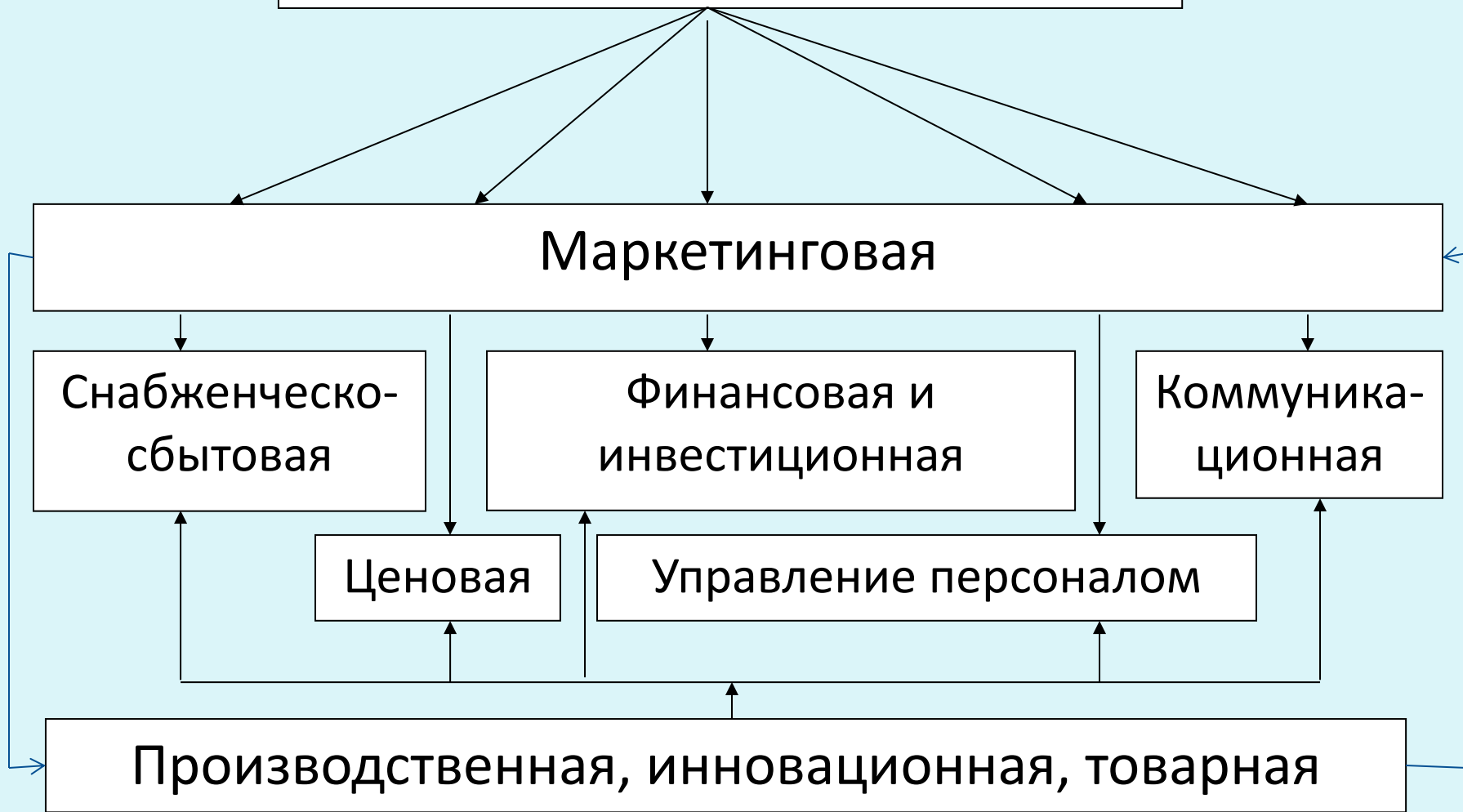
**Финансовая и
инвестиционная**

**Коммуника-
ционная**

Ценовая

Управление персоналом

Производственная, инновационная, товарная



- *Маркетинговая политика* – это совокупность используемых организацией маркетинговых подходов по обеспечению комплексного воздействия на все подразделения предприятия с целью их адаптации к действующей ситуации.
- *Снабженческо-сбытовая политика* заключается в формировании и использовании наиболее эффективных каналов поставки сырья, материалов и готовой продукции, которые позволяют минимизировать транспортные издержки и сроки доставки товара, и оптимизировать выгоды самого предприятия и его потребителей.

- *Товарно-производственная политика* – это ориентация организации на использование современных ресурсосберегающих технологий и своевременное обновление основного капитала с целью формирования товарного ассортимента в соответствии с платежеспособным спросом и обеспечения рентабельной работы предприятия.
- *Ценовая политика* – это использование рыночных подходов и методов ценообразования, оптимизирующих производство продукции и финансовые результаты предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

- *Финансовая и инвестиционная политика* – совокупность подходов, ориентированных на обеспечение краткосрочной и долгосрочной финансовой стабильности предприятия на основе инвестирования средств в приоритетные направления и сферы производственной деятельности.
- *Кадровая политика (управление персоналом)* – это использование современных подходов и методов подбора, расстановки, обучения и продвижения персонала, направленные на обеспечение компании квалифицированными кадрами и мотивирование на конечный продукт.

- *Коммуникационная политика* – это система мероприятий, улучшающих репутацию предприятия в окружающей среде.
- В современных крупных организациях перечень основных направлений деятельности организации может быть значительно шире, что должно предполагать их описание и определение приоритетов в развитии предпринимательской организации.
- Предпочтительно изложить свою политику в концентрированном письменном виде, доступном для понимания приоритетов организации каждым сотрудником.

- *Коммуникационная политика* – это система мероприятий, улучшающих репутацию предприятия в окружающей среде.
- В современных крупных организациях перечень основных направлений деятельности организации может быть значительно шире, что должно предполагать их описание и определение приоритетов в развитии предпринимательской организации.
- Предпочтительно изложить свою политику в концентрированном письменном виде, доступном для понимания приоритетов организации каждым сотрудником.

2. Маркетинговая политика организации: сущность и содержание

- Формирование эффективной маркетинговой политики является ключевым моментом деятельности современной предпринимательской организации. Сегодня прежде чем начать производство товара необходимо точно знать запросы потенциальных потребителей.
- Осознание руководством роли маркетинга (первичность в отношении др. функций МД) определяет новые подходы к построению клиентоориентированной структуры управления бизнесом (маркетинговой службы).

- Сегодня на многих предприятиях при ухудшении финансового состояния, стремятся в первую очередь сократить маркетинговый бюджет и инвестиционные расходы для улучшения краткосрочной ликвидности, что отрицательно сказывается на долгосрочной прибыльности.
- Рыночные изменения заставляют менеджеров переосмысливать свои взгляды на маркетинг.
- Концепция ориентации на сбыт продукции постепенно сменяет концепция ориентации на спрос потребителей. Маркетинг как концепция сбыта стал трансформироваться в маркетинг концепции рыночного управления.

- *Маркетинговая политика* – это комплексная система организации, разработки, производства, продвижения и реализации товаров (услуг), направленная на удовлетворение спроса потребителей (по ассортименту, качеству и цене) и достижения организационных целей.

Принципы построения маркетинговой политики:

- ориентация на долгосрочный успех;
- системный комплексный подход;
- непрерывный сбор и анализ информации;
- активное воздействие на окружающую среду;
- инновационная деятельность в производстве;
- инициатива, творческий подход в управлении.

Структура маркетинговой политики

Маркетинговая политика

```
graph TD; A[Маркетинговая политика] --> B[Планирование товарного ассортимента]; A --> C[Позиционирование товара]; A --> D[Разработка нового товара и продвижение];
```

Планирование
товарного
ассортимента

Позиционирование
товара

Разработка
нового
товара
и
продвижение

- Для того, чтобы выделить собственные товарные линии из имеющегося на рынке широкого ассортимента продукции производитель должен придать своей продукции особенные индивидуальные характеристики.
- *Товарный ассортимент* – это группа производимых или предлагаемых товаров, сходных по своим функциям и потребительским свойствам, удовлетворяющих потребности покупателей одной целевой группы.
- *Ширина товарного ассортимента* определяет количество наименований товарных групп, производимых или реализуемых предприятием.

- *Глубина ассортимента* характеризует количество различных модификаций товара внутри одной товарной группы.
- *Ассортиментная (товарная) политика* – это система подходов и методов планирования ширины и глубины товарного ассортимента в соответствии с возможностями организации и требованиями обслуживаемых целевых сегментов рынка, особенностей запросов покупателей. Увеличение ширины ассортимента стимулирует комплексные покупки в одном месте (магазине или предприятии), а глубина ассортимента ориентирована на разницу во вкусах покупателей.

- *Позиционирование товара* заключается в анализе и оценке позиции товара среди конкурирующих продуктов в различных сегментах рынка и обеспечении ему более привлекательного положения для потенциальных покупателей.
- Главная задача – правильный выбор целевой группы потребителей с учетом возможностей организации их эффективного обслуживания. При позиционировании ориентируются на те группы потребителей, которые объединены ожидаемой ими пользой от товара (сегментация по спросу). В этом процессе важно подчеркнуть индивидуальные особенности товара.

- Ассортиментная политика и позиционирование товара опираются на концепцию жизненного цикла товара: внедрение нового товара, рост продаж, зрелость, спад.

Маркетинговая политика на этапе внедрения нового товара на рынок:

- заинтересовать потенциальных потребителей;
- сформировать положительное мнение о товаре;
- реализовать ценовую политику, активно стимулирующую приобретение товаров;
- изучать и активнее реагировать на поведение конкурентов.

Маркетинговая политика на этапе роста:

- расширить глубину ассортимента выпускаемой продукции, т.е. создать многообразие товара;
- произвести изменения ценовой политики (скидки за крупные оптовые закупки);
- расширить сбыт продукции за счет охвата дополнительных групп покупателей (выход на другие географические рынки);
- активизировать работу торгового персонала посредством экономического стимулирования;
- активно стимулировать сбыт продукции за счет новых рекламных кампаний, торговых сетей и др.

Приоритеты маркетинговой политики на этапе зрелости продукта (пик продаж):

- поддержать конкурентные преимущества товара;
- изменить ценовую политику на стимулирующую;
- активнее реагировать на изменения в стратегиях, реализуемых конкурентами (снижение цен, рекламные акции и т. п.);
- начать создание нового товара или модифицировать действующий товар, основываясь на требования целевой группы потребителей.

Основные приоритеты маркетинговой политики на этапе спада:

- изменение ценовой политики (политика сниженных цен);
- сведение к минимуму производства данной группы товаров с последующим его прекращением;
- ориентация сбыта на консервативные слои покупателей;
- производство модифицированных товаров;
- разработка нового товара.

- *Разработка новой продукции* достаточно длительный и дорогостоящий процесс и его эффективность во многом предопределяется маркетинговым анализом и описанием продукции, которая имеет перспективы сбыта.

При генерировании новых идей на практике применяют следующие методы:

- мозговая атака;
- целевые обсуждения;
- «инвентаризация» слабых мест производимых товаров;
- список признаков (по результатам опросов покупателей, дилеров, торговых агентов).

Этапы процесса разработки нового товара



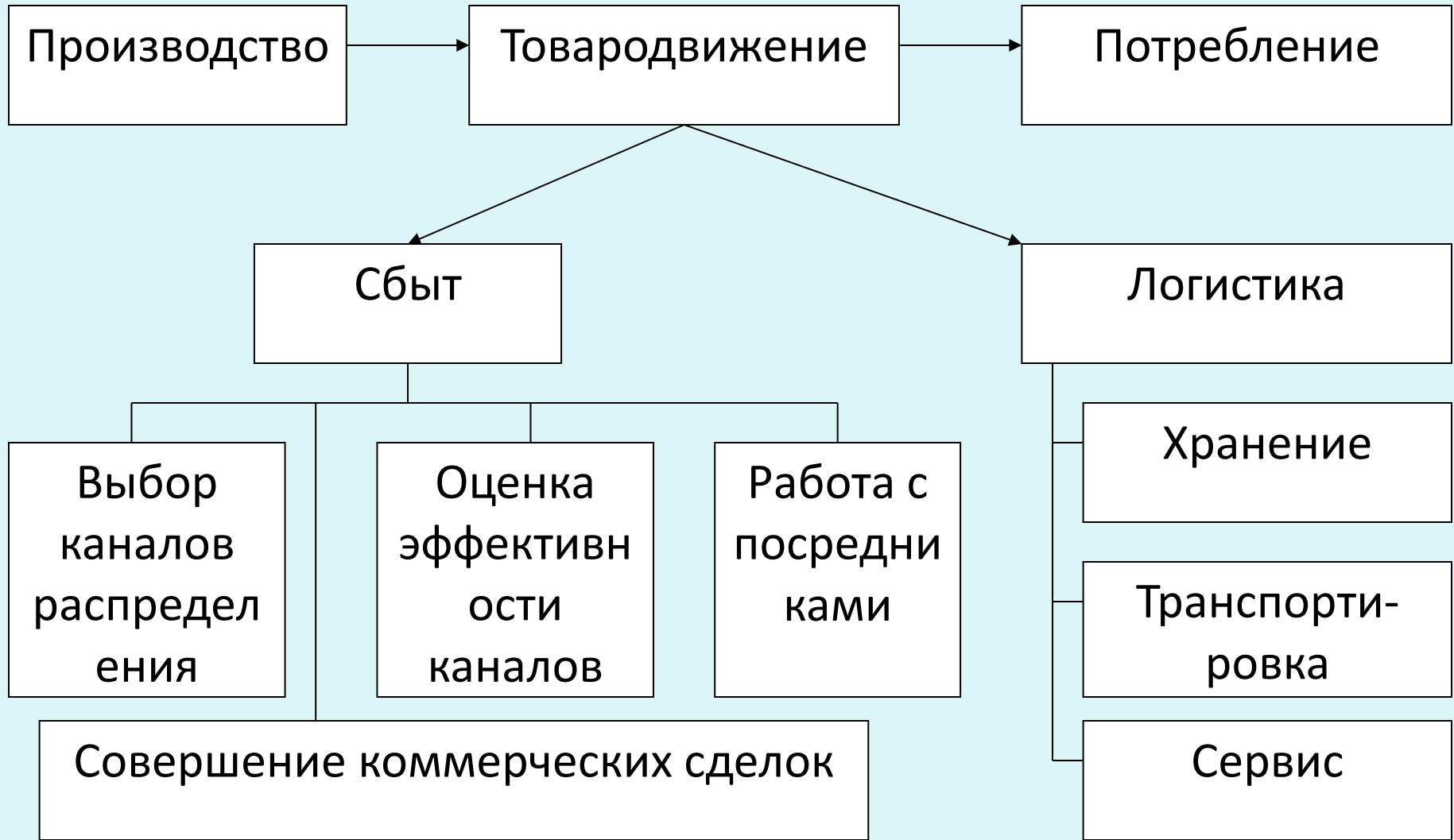
Оценка конкурентоспособности нового товара в сравнении с аналогом (товаром-эталоном):

- проверка соответствия установленным нормативам по безопасности товара (пожароопасность, токсичность и т. п.);
- сопоставление технических характеристик (функциональные, технологические, конструктивные и временные);
- проведение экспертной оценки внешнего вида товара, фирменного стиля;
- оценка экономических параметров (затраты, прибыль, цена);
- экспертная оценка и ранжирование показателей.

3. Сбытовая политика: цели, структура и содержание

- Основной сбытовой политики является планирование товародвижения.
- *Товародвижение* - физическое перемещение и передача собственности на товар от производителя к потребителю.
- Товародвижение осуществляется через каналы распределения, представляющие собой субъекты рынка (юридические и физические лица), участвующие в передвижении и обмене товаров.
- Товародвижение можно разделить на два направления: сбыт товаров и логистика (рис.).

Схема организации товародвижения



Сбытовая политика предусматривает оценку эффективности и выбор оптимальных каналов распределения продукции, формирование договорных отношений с посредниками.

По своей структуре каналы распределения подразделяются на три вида:

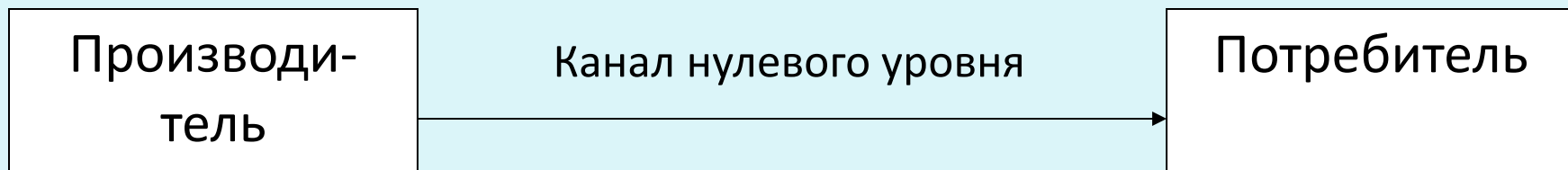
- прямой канал распределения представляет собой реализацию товара от производителя непосредственно потребителю;
- косвенный канал – это реализация товара через посредника или нескольких посредников;
- смешанный канал содержит элементы прямого и косвенного каналов распределения.

Традиционными (горизонтальными) каналами распределения называются системы сбыта продукции с привлечением независимых от производителя посредников (торговых организаций), участвующих в товародвижении.

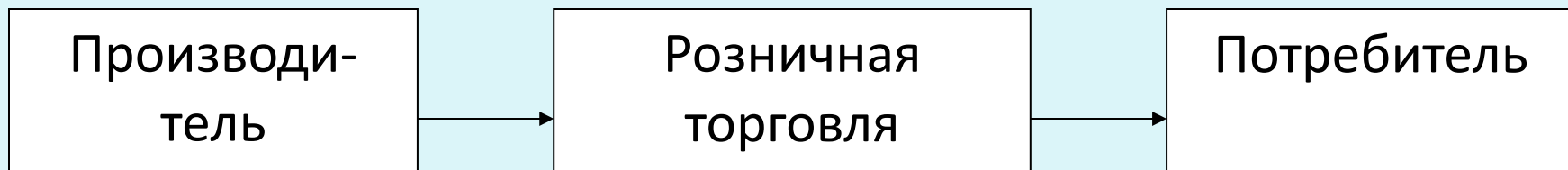
Преимущества: минимальные затраты на формирование товаропроводящей сети, пользование базами клиентов крупных оптовиков, разделение затрат на маркетинг и продвижение продукции.

Недостатки: сложности контроля за работой канала распределения, собственная ценовая политика независимых посредников и др.

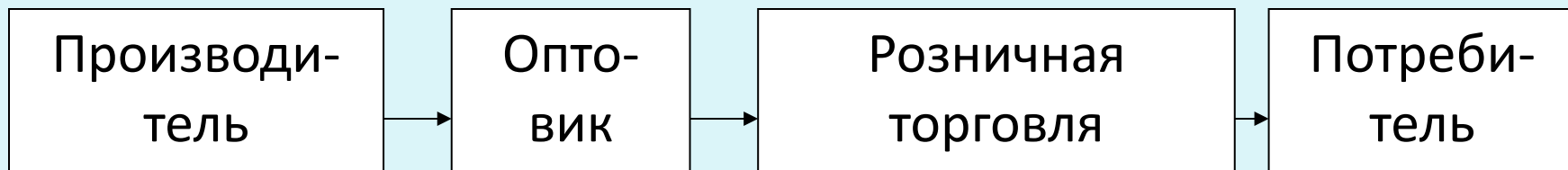
Традиционные (горизонтальные) каналы распределения товаров



Одноуровневый канал



Двухуровневый канал

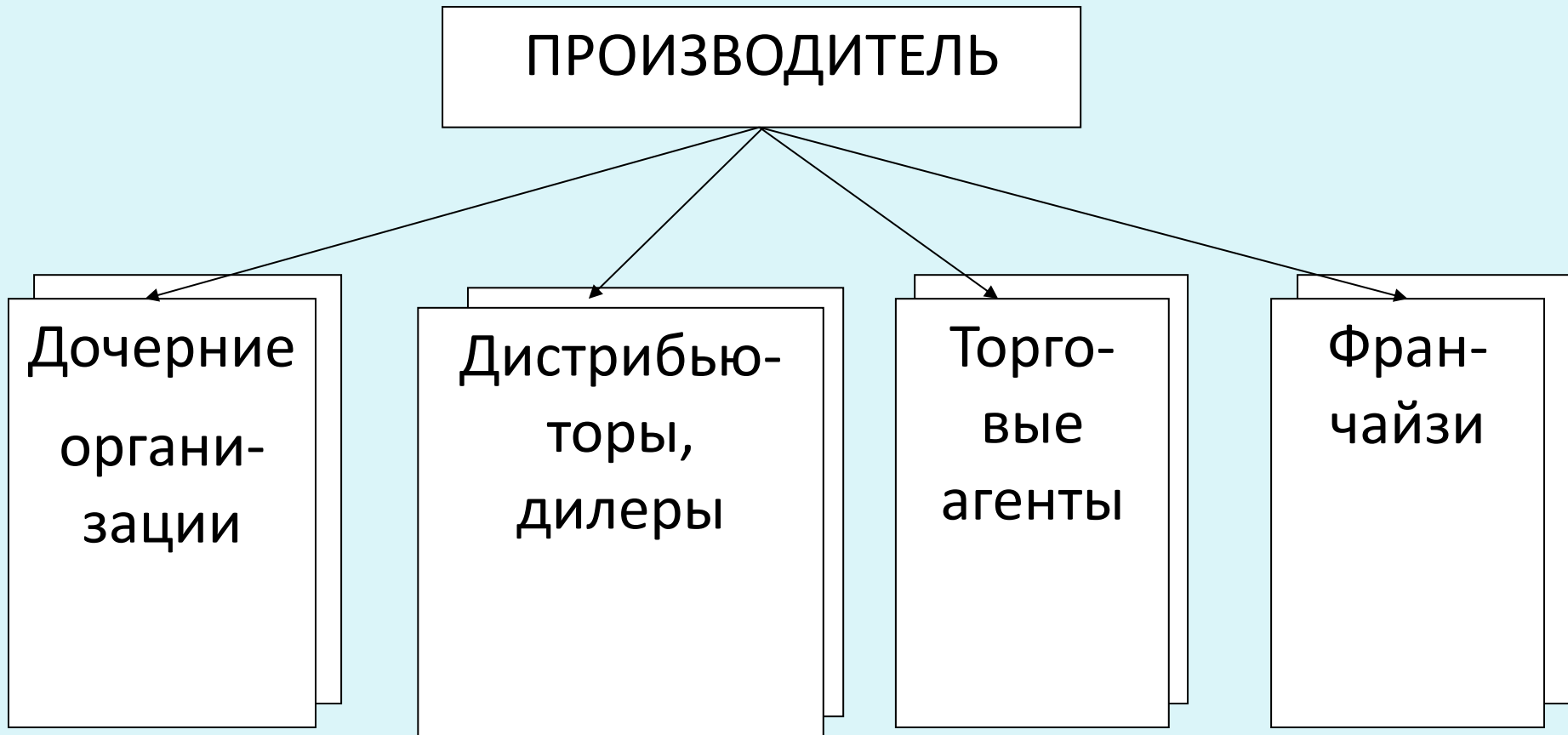


Вертикальные каналы распределения – создание управляющего звена из числа зависимых от производителя участников торговой цепи, работающих в рамках единого корпоративного интереса (дилерские соглашения). Это означает формирование собственной фирменной торговли.

Преимущества: сокращения рисков от непредсказуемости действий посредников, установления контроля над каналом, разделение затрат на маркетинг и продвижение продукции.

Недостатки: высокие затраты на создание собственной торговой сети, дилерские соглашения, слабая конкуренция среди дилеров.

Вертикальные каналы сбыта продукции



В зависимости от количества посредников распределение подразделяют на три вида:

- *интенсивное распределение* используется при реализации часто приобретаемых потребительских товаров через розничные торговые предприятия (сложности с контролем);
- *избирательное распределение* предполагает собой ограниченное число посредников, которые заинтересованы в длительном сотрудничестве с производителем (контроль за каналом);
- *эксклюзивное распределение* - предоставление исключительных прав на продажу товаров производителя на определенной территории.

- *Технология создания постоянного контингента клиентов.*
- Ради привлечения постоянных клиентов предприниматели идут на дополнительные расходы, устраивая специальные мероприятия: выделяют время для специального обслуживания известных артистов, политиков и бизнесменов с привлечением популярных музыкальных групп, устройством художественных выставок, салонов, распродаж.
- При определении стратегии продвижения нужно определять эффективность планируемых мер соизмеряя затраты с приростом прибыли.

- Распространенными инструментами при работе с постоянными покупателями являются:
- *дисконтные карты* - устанавливают дифференцированные скидки для различных категорий клиентов;
- *клубные карты* - наряду со скидкой при предъявлении карты на кассе, предусматривают и накопительную скидку (например, получение купона для расчета за любой товар в данной сети);
- специальные карточки «*Почетный гость*» - клиент вовлекается в игру с начислением на карту небольшой суммы для повышения интереса к частым посещениям обслуживающих фирм;

- *магнитные смарт-карты* служат не только платежным средством, но и носителем информации о покупках клиента. Компания может отслеживать предпочтения своих постоянных клиентов: какой товар пользуется большей популярностью, на какую сумму в среднем делаются покупки, как часто и в какое время посещаются магазины. Наряду с накопительными скидками владельцам карт предоставляют различные премии за количество посещений, за покупки в «счастливые часы»;
- традиционные способы премирования постоянных клиентов – *лотереи, конкурсы на лучшего клиента месяца* и т.д.

• 4. Коммуникационная политика: цели, структура и содержание

- Формирование определенных коммуникаций с потенциальными потребителями является следующим этапом в цепи издержек после производства продукции.
- *Коммуникационная политика* – это определенная форма связи с потребителями и другими контактными аудиториями (СМИ, госорганы, общественные организации и др.) с целью их информирования об организации, производимых ею товарах и формирования положительного мнения о компании.

- *Цель коммуникационной политики – стимулировать покупательский интерес и спрос на товары посредством реализации системных мер по продвижению товаров и формированию положительного имиджа фирмы на рынке.*
- **Имидж** – это образ, включающий в себя набор определенных характеристик и представлений, которые формируют целостное положительное восприятие конкретного бизнеса, его торговой марки, а также производимых данной организацией товаров (услуг) у различных групп аудитории (покупатели, СМИ, госструктуры, общественные организации, ассоциации, союзы и др. заинтересованные лица).

- Имидж можно разделить на две составляющие: имидж фирмы и имидж конкретного товара.

- *Имидж фирмы* – это своего рода концепция построения отношений с аудиторией, главной целью которой является формирование положительного образа фирмы и ее торговой марки, позитивной оценки методов ее работы.

Формирование положительного имиджа организации включает:

- паблик рилейшнз (связи с общественностью);
- корпоративная реклама;
- конференции;
- выставки.

- *Имидж товара* – это восприятие покупателями и другими контактными аудиториями образа, фирменного стиля, названия и потребительской ценности товара, формируемые на основе целенаправленных воздействий современными средствами и методами продвижения продукции.
- *Стимулирование спроса на товары и формирование покупательского интереса* включает следующую систему инструментов:
 - паблисити;
 - реклама товаров и услуг;
 - ярмарки, выставки;
 - прямой маркетинг (личные продажи);
 - телемаркетинг и директ-маркетинг.



Спасибо за внимание.