

## 4. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Общая политика предприятия: сущность и содержание

Современные предпринимательские организации функционируют в сложной и непредсказуемой внешней среде. Наряду с давлением конкуренции серьезное влияние на развитие предпринимательской деятельности оказывают такие факторы, как кооперация и интеграция, цены, налоги, кредиты, деятельность государственных органов управления и т. п. В этих условиях предприятиям необходимо не просто уметь реагировать на изменения, а создавать механизмы мониторинга и контроля, которые позволяют заблаговременно выявить и реализовать компенсирующие мероприятия. Одним из таких механизмов является бизнес-планирование, в процессе которого формируется организационная политика в разрезе основных подразделений предприятия, ответственных за реализацию предпринимательской стратегии.

*Общая политика организации* – это система стандартных правил, в соответствии с которой строится поведение сотрудников и осуществляется деятельность организации в рамках выбранной стратегии развития. В сущности, организационная политика описывает основные направления деятельности менеджеров (рис. 1).

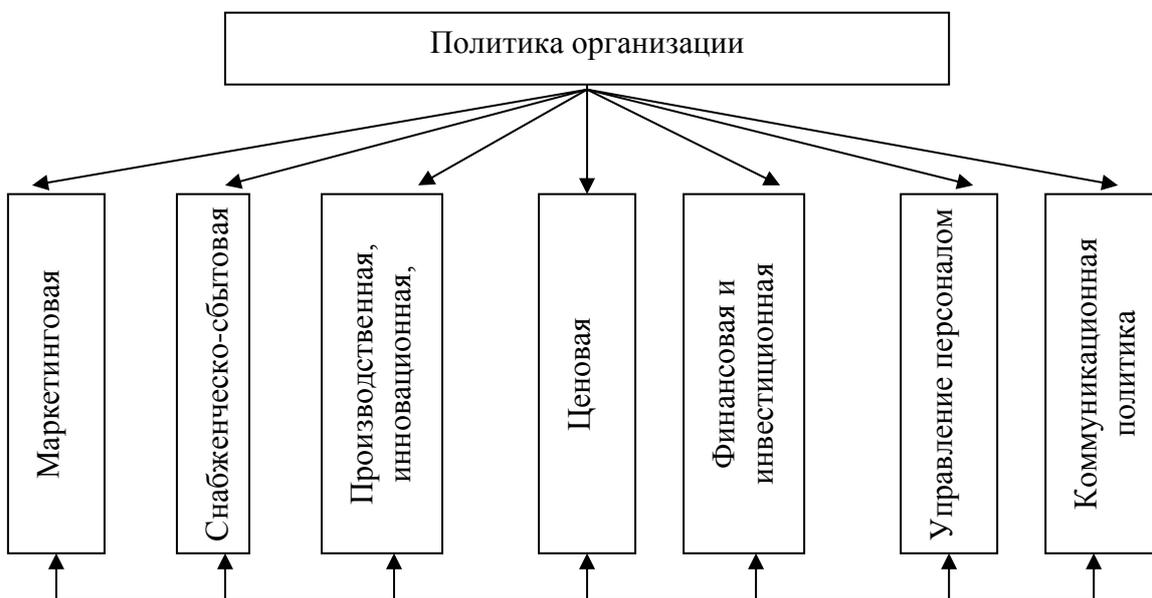


Рис. 1. Содержание политики организации

*Маркетинговая политика* – это совокупность используемых организацией маркетинговых подходов по обеспечению комплексного воздействия на все подразделения предприятия с целью их адаптации к действующей ситуации на рынке. Эффективная маркетинговая политика не только объединяет деятельность различных служб предприятия, но и позволяет сформировать производственную программу на основе

маркетинговых исследований, прогноза динамики спроса и предложения продукции или услуг на внутреннем и внешнем рынках.

*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 (возможные скидки), оправдать и превзойти ожидания клиентов относительно цены, качества продукции и уровня обслуживания.

*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. Например, формирование рыночной цены на древесину на корню по остаточному принципу от цены на круглые лесоматериалы, реализуемые на товарной бирже, позволяет увеличить доходность лесохозяйственных учреждений и сформировать предпосылки для постепенного перехода на рентабельное лесное хозяйство.

*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, перспективные товары и ассортиментные группы.

*Кадровая политика* (управление персоналом) – это использование современных подходов и методов подбора, расстановки, обучения и продвижения персонала, направленные на обеспечение стратегии квалифицированными кадрами и повышения мотивации труда.

*Коммуникационная политика* – это система мероприятий, улучшающих репутацию предприятия в окружающей среде.

#### **4.2. Маркетинговая политика: цели, структура и содержание**

Формирование эффективной маркетинговой политики является ключевым моментом деятельности организации. От того насколько руководство в организации осознает роль маркетинга, зависит построение маркетинговой деятельности и возможность быстрой адаптации фирмы во внешней среде и адекватного реагирования на ее изменения. С точки зрения маркетинга изучению и контролю подлежит не только место производимого или продаваемого организацией товара, но и все контактные аудитории, которые обращают или могут обратить внимание на этот товар (услугу) и организацию в целом, а также оказывают или

могут оказать какое-либо воздействие соответственно на позиции товара (услуги) и организации в целом. Поэтому цель маркетинговой политики и заключается в постоянном и эффективном информировании покупателей целевой группы о потребительской ценности товара и качестве сервисного обслуживания.

Необходимо обратить внимание, что часто основная цель организации определяется как извлечение прибыли. Это ограничивает возможность правильной постановки стратегических задач, обеспечения скоординированной инвестиционной и финансовой политики с масштабом поставленных целей. Например, при ухудшении финансового состояния предприятия стремятся в первую очередь сократить маркетинговый бюджет и инвестиционные расходы для улучшения краткосрочной ликвидности, что отрицательно может сказаться на прибыльности в долгосрочной перспективе.

В современной рыночной экономике появление новых участников в предпринимательской среде, расширение номенклатуры и ассортимента товаров, необходимость придания товарам отличительных характеристик обострило конкуренцию и поставило перед менеджерами необходимость переосмыслить взгляд на маркетинг. Концепцию ориентации на сбыт продукции сменила концепция ориентации на спрос потребителей. Маркетинг как концепция сбыта стал трансформироваться в маркетинг концепции управления, ориентированной на меняющиеся условия рынка и внешнего окружения.

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

Основными чертами маркетинговой политики являются:

- ✓ ориентация на долгосрочный коммерческий успех;
- ✓ системный комплексный подход к решению задач, стоящих перед предприятием;
- ✓ непрерывный сбор, обработка и анализ информации о рынках и фирмах;
- ✓ активное воздействие на окружающую среду, а не пассивное приспособление к ней (агрессивный маркетинг);
- ✓ инновационная деятельность в производстве;
- ✓ инициатива, творческий подход в управлении производством, финансами, сбытом и кадрами.

Как показано на рис. 2, маркетинговая политика включает три основных составляющих элемента: ассортиментная (товарная) политика, позиционирование товара, разработка новой продукции. Все эти элементы взаимосвязаны друг с другом.

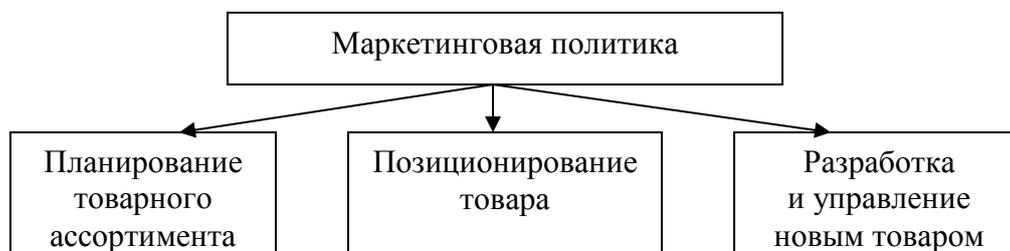


Рис. 2. Структура маркетинговой политики

В силу многообразия товаров на рынке производитель, стремящийся к успеху, должен придать своей продукции особенные индивидуальные характеристики, чтобы выделить собственные товарные линии из имеющегося на рынке широкого ассортимента продукции.

*Товарный ассортимент* – это группа производимых или предлагаемых товаров, сходных по своим функциям и потребительским свойствам. Товары одной ассортиментной группы предназначены удовлетворять одни и те же потребности и предназначены одним и тем же группам покупателей. Товарный ассортимент характеризуется двумя основными параметрами: шириной и глубиной ассортимента. *Ширина товарного ассортимента* определяет количество наименований товарных групп, производимых или реализуемых предприятием. Достаточно часто для обозначения ширины ассортимента на предприятиях используется понятие номенклатура выпускаемых изделий. *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 обслуживания целевых сегментов рынка, особенностей покупателей. Увеличение ширины ассортимента ориентировано на стимулирование комплексных покупок в одном месте (магазине или предприятии), в то время как глубина ассортимента позволяет учитывать различные вкусы покупателей в отношении одного и того же товара.

*Позиционирование товара* заключается в анализе и оценке позиции товара среди товаров-конкурентов в различных сегментах рынка и обеспечении ему такого положения, при котором именно этот товар будет более привлекательным для покупателей по сравнению с товарами-конкурентами. Главная задача – правильный выбор целевой группы потребителей с учетом возможностей организации по их эффективному обслуживанию. Выбранная группа потребителей будет тем самым сегментом, с которым в основном будет работать организация. 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 и его преимущества для конкретной выбранной целевой группы покупателей. Позиционирование товара, как и ассортиментная политика,

опираются на концепцию жизненного цикла товара, которая определяет выбор конкретных подходов и методов продвижения продукции, формирования позитивного имиджа товара и организации на рынке.

Концепция жизненного цикла товара предполагает предвидение изменений во вкусах потребителей, конъюнктуры рынка, конкуренции, это позволяет осуществить прогноз продаж и сформировать ассортиментную (товарную) политику используя возможное сочетание товаров, находящихся на различных стадиях зрелости.

На этапе внедрения разработанной новой продукции организации необходимо информировать покупателей об ее отличительных особенностях, преимуществах и потребительских свойствах.

Поэтому основные направления *маркетинговой политики на этапе внедрения нового товара* на рынок сводятся к следующим:

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

В процессе функционирования фирмы с течением времени новый товар становится более известным целевой группе потребителей, увеличивается спрос, снижаются издержки, увеличивается прибыль в основном за счет роста объемов производства и сбыта, происходит активизация конкурентов.

Основными задачами *маркетинговой политики на этапе роста* будут следующие:

- ✓ 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, в том числе за счет выхода на другие географические рынки;
- ✓ активизировать работу торгового персонала посредством системы экономического стимулирования;
- ✓ активно стимулировать сбыт продукции за счет новых рекламных кампаний, создания торговых сетей и т. п.

*На этапе зрелости продукта*, когда он уже достиг пика продаж, перед организацией стоят следующие основные задачи:

- ✓ поддержать конкурентные преимущества товара;
- ✓ изменить ценовую политику на стимулирующую;
- ✓ изменить политику, проводимую по отношению к конкурентам (снижение цен, рекламные акции и т. п.);
- ✓ начать создание нового товара или модифицировать товар, основываясь на требования потребителя.

*Этап спада* характеризуется превышением предложения товаров над спросом, существенным увеличением издержек, снижением прибыли и появлением убытков, уменьшением числа конкурентов.

Основные задачи *маркетинговой политики на этапе спада*:

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

*Разработка новой продукции* достаточно длительный и дорогостоящий процесс и его эффективность во многом определяется маркетинговым анализом, описанием продукции, которая имеет перспективы, потенциальной восприимчивости рынка. При генерировании новых идей на практике применяют следующие методы:

- ✓ мозговая атака;
- ✓ целевые обсуждения;
- ✓ «инвентаризация» слабых мест;
- ✓ список признаков.

Выработка новых идей требует создания благоприятной экономической среды для проявления инициативы, что обеспечивается, как правило, участием в будущей прибыли от реализации нового проекта, продукции. Основные этапы разработки нового товара и их краткая характеристика представлены на рис. 3 [1].

Важным этапом разработки новой продукции является планирование *бренда* – выработка мероприятий по целенаправленному воздействию на контактные аудитории (потребителей, партнеров, конкурентов) для формирования нового образа товара, фирмы. В основе бренда лежат отличительные характеристики товара (качество, ассортимент, улучшенные свойства, дизайн и т. п.), выбор фирменного стиля и товарного знака, грамотно спланированные рекламные кампании.

На этапе проведения пробных продаж нового товара проводится оценка конкурентоспособности продукции, что является важным фактором при формировании и корректировании маркетинговой стратегии. Для оценки уровня конкурентоспособности товара необходимо сопоставить его характеристики с показателями товара-эталона (аналога), который получил признание в данном сегменте рынка.

Оценка конкурентоспособности включает следующие этапы:

- ✓ проверка соответствия установленным нормативам по безопасности товара (пожароопасность, токсичность и т. п.);
- ✓ сопоставление технических характеристик, которые поддаются измерению физическим способом (функциональные, технологические, конструктивные и временные характеристики);

- ✓ проведение экспертной оценки внешнего вида товара, фирменного стиля, т. е. неосязаемых параметров;
- ✓ оценка экономических параметров (затраты, прибыль, цена);
- ✓ присвоение каждой характеристике ранга значимости;
- ✓ расчет итогового показателя уровня конкурентоспособности (в баллах) осуществляется путем суммирования соотношений показателей изучаемого товара и его аналога.



Рис. 3. Процесс разработки нового товара

Товарная политика будет эффективной только в том случае, если на стадии формирования производственной программы будут учтены все реалии рынка и оценены тенденции его изменения.

#### 4.3. Сбытовая политика: цели, структура и содержание

На основе маркетинговой стратегии формируется сбытовая политика организации. Основой сбытовой политики является планирование товародвижения.

*Товародвижение* в общем смысле представляет собой физическое перемещение и передачу 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.

Исходя из выполняемых функций, товародвижение можно разделить на два направления: сбыт товаров и логистика (рис. 4) [1].

Таким образом, *сбытовая политика* предусматривает оценку эффективности и выбор оптимальных каналов распределения продукции, формирование работы с посредниками и договорных отношений.

По своей структуре каналы распределения подразделяются на три вида:

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

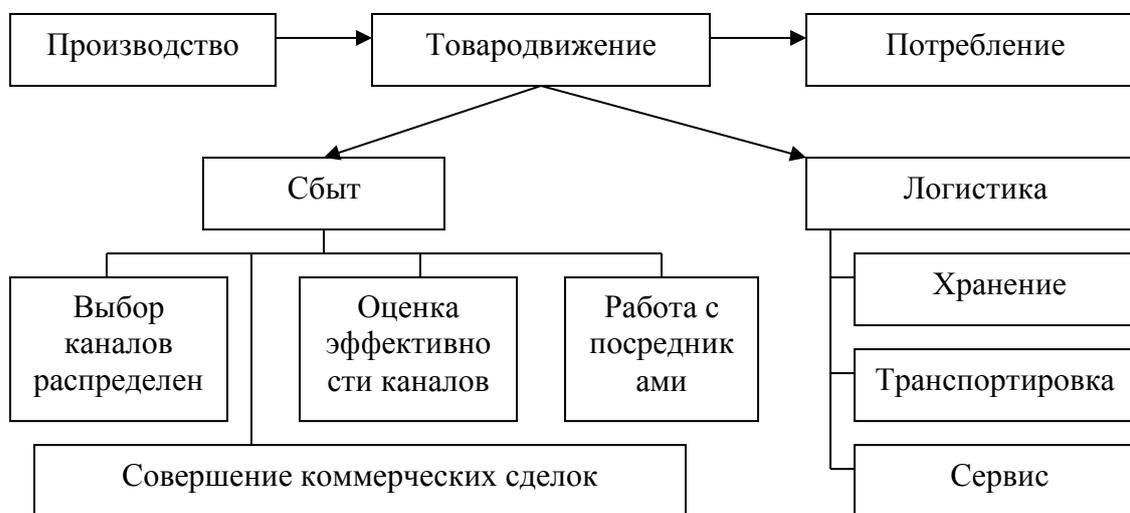


Рис. 4. Схема организации товародвижения

Реализация по прямому каналу используется в основном для продажи товаров производственно-технического назначения, требующего монтажа и обслуживания силами производителя или товаров, изготовленных на заказ.

Системы сбыта продукции с привлечением независимых от производителя посредников (торговых организаций), участвующих в товародвижении, называются *традиционными (горизонтальными)*

каналами распределения. Различные уровни данных каналов определяются количеством посредников (рис. 5).

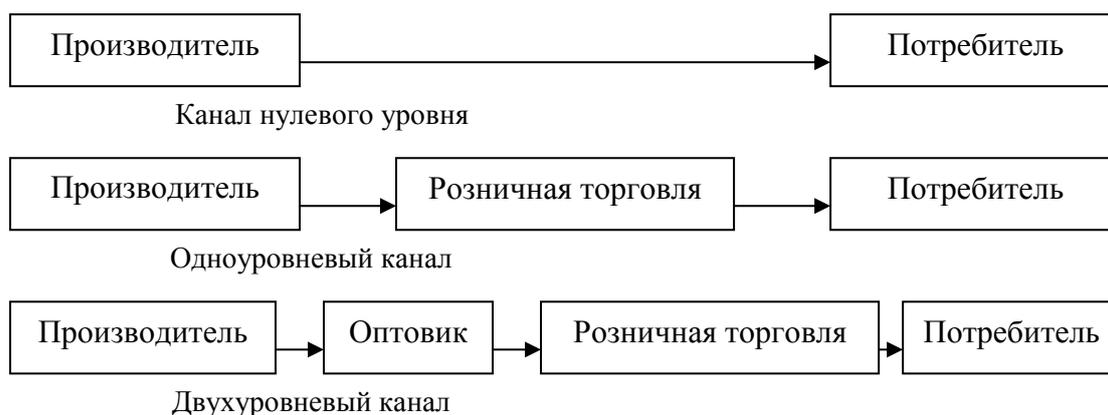


Рис. 5. Традиционные (горизонтальные) каналы распределения товаров

Каждый из участников цепи горизонтальных каналов является самостоятельным субъектом предпринимательской деятельности, который может осуществлять реализацию продукции различных производителей, формировать собственную ценовую стратегию. Поэтому анализ канала распределения является в этом случае важной функцией маркетинговой службы, а при ее отсутствии службы сбыта.

Анализ каналов распределения предполагает наряду с анализом посредников проведение анализа таких факторов, как изменение технологии товародвижения, появление новых участников канала, изменение взаимоотношений внутри канала, изменение в направлениях деятельности участников канала распределения.

В целях повышения эффективности канала распространения продукции, формирования прямой (производитель – потребитель) и обратной связи (потребитель – производитель), сокращения рисков от непредсказуемости действий посредников, установления контроля над каналом формируют *вертикальные каналы распределения* (вертикальные маркетингово-сбытовые системы), в которых управляющим звеном является один из участников цепи, зависимый от производителя; это позволяет работать всем участникам в рамках единого корпоративного интереса (рис. 6). Для этого либо создается собственная сбытовая сеть, либо применяются такие виды договоров, которые позволяют в определенной степени осуществлять контроль над каналом.

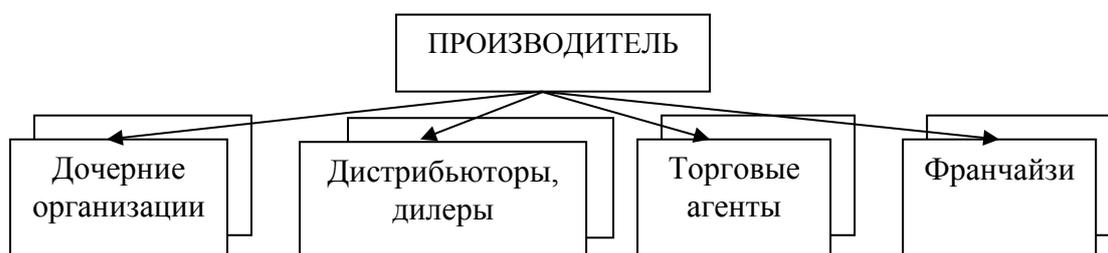


Рис. 6. Вертикальные каналы сбыта продукции

*Смешанные каналы распределения* представляют собой комбинацию традиционного и вертикального канала.

Выбор схемы распределения определяется различными факторами: конъюнктурой рынка, сферой деятельности, региональными факторами, сегментом рынка, объемами инвестиций, продаж и т. д.

В зависимости от количества посредников и формы отношений с ними распределение подразделяют на три вида:

✓ *интенсивное распределение* используется, как правило, при реализации часто приобретаемых потребительских товаров, например, через розничные торговые предприятия. В данном случае достаточно сложно осуществлять контроль над каналом распределения;

✓ *избирательное распределение* предполагает ограниченное число посредников, которые заинтересованы в длительном сотрудничестве с производителем. При избирательном распределении возможности контроля над каналом увеличиваются;

✓ *эксклюзивное распределение* осуществляется через ограниченное число посредников, с предоставлением исключительных прав на продажу товаров производителя на определенной территории. При эксклюзивном распределении существует достаточно жесткий контроль над каналом. Качество, образ товара, защита прав владельца товарного знака являются важными условиями дистрибьюторских соглашений. В данном случае выбор посредника (дистрибьютора) становится важным элементом сбытовой политики.

В сбытовой деятельности современных предприятий могут возникать такие проблемы как рост давления со стороны посредников посредством их объединения и работы с конкурентами, отсутствие у производителя обратной связи с рынком при наличии независимого посредника, конкуренция между производителями, возможный непрофессионализм участников канала, внутренние конфликты между службой маркетинга и службой сбыта. Все это может снижать потенциальные продажи и должно предусматривать определенное решение в рамках системы мер по реализации сбытовой стратегии и политики.

*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.

Распространенным инструментом при работе с постоянными покупателями являются *дисконтные карты* (в том числе *клубные карты*,

специальные карточки «*Почетный гость*»), устанавливающие дифференцированные скидки для различных клиентов.

Самые технологичные программы лояльности предполагают использование смарт-карт. *Магнитная смарт-карта* может служить не только платежным средством, но и носителем информации о покупках клиента. При каждом пополнении карты ее владелец в зависимости от внесенной суммы получает некоторое количество призовых очков, которые пересчитываются в скидку. Карту разрешено передавать другому лицу, что упрощает возможность ее использования.

Существенным преимуществом пластиковых карт является возможность компьютеризированного учета всех покупок. 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». Программы дополняют и традиционными способами премирования постоянных клиентов – *лотереями, конкурсами на лучшего клиента месяца* и т. д. Эти программы являются эффективными способами привлечения клиентов и увеличения прибыли [1].

#### **4.4. Коммуникационная политика: цели, структура и содержание**

Продолжением производства товаров является их продвижение, что составляет основу коммуникационной политики предприятия. *Коммуникационная политика* – это определенная форма связи с потребителями и другими контактными аудиториями с целью их информирования об организации, производимых ею товарах и формирования положительного мнения о фирме.

*Цель коммуникационной политики* – стимулировать покупательский интерес и спрос на товары посредством реализации мероприятий по продвижению продукции и формированию положительного имиджа фирмы на рынке.

**Имидж** – это образ, включающий в себя набор определенных характеристик и представлений, которые формируют целостное положительное восприятие фирмы и производимых ею товаров у различных групп аудитории. Имидж можно разделить на две составляющие: имидж фирмы и имидж каждого конкретного товара.

*Имидж фирмы* – это своего рода концепция построения отношений с аудиторией, главной целью которой является формирование положительного образа фирмы и позитивной оценки методов ее работы на рынке со стороны партнеров, инвесторов, государства, потребителей и других контактных групп. Построение отличительного имиджа организации является частью общей политики бренда.

*Формирование и утверждение положительного имиджа организации* включает такие инструменты, как паблик рилейшнз (связи с общественностью), корпоративная реклама, конференции, выставки.

*Имидж товара* – это восприятие покупателями и другими контактными аудиториями образа, фирменного стиля, наименования и потребительской ценности товара, формируемые на основе целенаправленных воздействий современными средствами и методами продвижения продукции (реклама, коммуникации).

Необходимость в создании определенного образа имиджа товара объясняется появлением большого многообразия однородной продукции, из которой необходимо выделить конкретную товарную группу и создать предпочтения к ней у потребителей. Фактически в современном мире конкурентная борьба стала перемещаться из сферы производства в сферу имиджа. Имидж стал ассоциироваться с качеством товаров и услуг, известным брендом или торговой маркой. Имидж направлен на эмоциональное восприятие, на обращение к бессознательному в поведении покупателей.

*Стимулирование спроса на товары и формирование покупательского интереса (имидж товара)* включает такие инструменты, как паблисити, реклама товаров и услуг, ярмарки, прямой маркетинг (личные продажи), телемаркетинг и директ-маркетинг.

*Паблик рилейшнз* (связи с общественностью) – формирование общественного мнения о фирме и повышение ее репутации на рынке посредством целенаправленной информационной работы.

*Цель паблик рилейшнз* – установление двухстороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижения взаимопонимания сторон, основанного на правдивой и полной информации о целях и результатах деятельности организации.

Построение хороших отношений с общественностью предполагает реализацию следующих действий:

- 1) мероприятий по улучшению взаимопонимания между всеми контактными аудиториями организации (акционеры, работники, клиенты, покупатели, конкуренты, чиновники т. д.);
- 2) рекомендаций по созданию общественного лица организации;
- 3) мероприятий, направленных на выявление и ликвидацию слухов или других источников непонимания;
- 4) мероприятий, ориентированных на расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды, рекламы, выставок, видео- и кинопоказов.

Методами паблик-риллейшнз являются подготовка пресс-релизов (информационных сообщений), проведение пресс-конференций и приемов, передача информации по радио, телевизору, телефону, компьютеру, проведение теле- и интернет-конференций, проведение публичных выступлений менеджеров, постоянная работа со СМИ.

*Паблицити* – это стимулирование спроса на товар путем публикации важных новостей в прессе или подачи сообщений на телевидение или радио.

*Реклама* – оплачиваемая деятельность, форма неличностного представления и продвижения идей, товарной марки, товаров и услуг.

В зависимости от поставленных задач могут быть использованы различные рекламные средства: реклама на телевидении, на радио, в Интернете, СМИ, наружная реклама. Основным документом, регламентирующим рекламную деятельность, является закон Республики Беларусь «О рекламе и рекламной деятельности».

В международных отношениях принято поддерживать высокие этические стандарты маркетинга, на соблюдение которых направлен Международный кодекс рекламной практики Международной торговой палаты. К основным правилам в кодексе отнесены пристойность, честность, достоверность, добросовестная конкуренция и недопустимость введения потребителей в заблуждение, недопустимость прямой или косвенной клеветы на другую фирму, использования образа или ссылки на любых лиц без предварительного согласования с ними, недопустимость использования чужого наименования, товарного знака, престижа другой фирмы и элементов других реклам, легкая распознаваемость рекламы, недопустимость без объяснимых причин содержания изображений или описаний опасных ситуаций. Рекламодатель обязан нести ответственность за содержание и форму рекламы.

*Конференция* – это собрание заинтересованных лиц для обсуждения какого-либо вопроса и публичного выражения своего мнения с целью достижения доверия аудитории.

*Выставка* – это показ с целью просвещения аудитории путем демонстрации реальных возможностей фирмы по производству товаров, их качеству и ассортименту, уровню обслуживания покупателей и других отличительных особенностей организации.

*Ярмарка* – это показ образцов и заключение торговых сделок в определенное время и в определенном месте. Выставки и ярмарки предоставляют также возможность сотрудникам организации самостоятельно увидеть реакцию покупателей на свою продукцию, изучить их проблемы и жалобы, поучаствовать в процессе продажи.

*Персональные (личные) продажи* – это продажа товара непосредственно потребителю через собственных торговых агентов. Личные контакты дают возможность рекламировать достоинства товара и оказывают наиболее сильное воздействие на решение о покупке, повышают доверие и формируют устойчивые связи с потребителями.

*Телемаркетинг* – это поддержание связи с заказчиками посредством телефона или компьютерной программы.

*Директ-маркетинг* – это способ продвижения товара, имеющий целью создание и поддержание постоянных контактов между продавцом

и потребителем (прямая рассылка, рекламные объявления с отрезными купонами для ответа, приложения к газетам, рекламные телепередачи с возможностью прямой связи и т. п.) [4, 10].

Успех в маркетинговых коммуникациях опирается на применение новых нестандартных технологий продвижения товара [7, 15].