

УДК 339.137.22: 339.187.2

**Гринів Н.Т.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»***Кокошко Т.В.***магістр  
Національного університету «Львівська політехніка»***Гльоза Б.Ю.***магістр  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ІНСТРУМЕНТІВ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

У статті досліджено інструменти внутрішнього маркетингу: управління точками контакту, клієнтоорієнтованість компанії та корпоративну культуру. На основі дослідження інструментів внутрішнього маркетингу визначено основні напрямки діяльності підприємства при високій конкуренції, при бажанні компанії збільшити обсяги продаж тощо.

**Ключові слова:** внутрішній маркетинг, інструменти внутрішнього маркетингу, точки контакту, персонал, клієнтоорієнтованість, корпоративна культура.

### **Гринев Н.Т., Кокошко Т.В., Гльоза Б.Ю. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА**

В статье исследованы инструменты внутреннего маркетинга: управление точками контакта, клиентоориентированность компании и корпоративную культуру. На основе исследования инструментов внутреннего маркетинга определены основные направления деятельности предприятия при высокой конкуренции, при желании компании увеличить объемы продаж и т. п.

**Ключевые слова:** внутренний маркетинг, инструменты внутреннего маркетинга, точки контакта, персонал, клиентоориентированность, корпоративная культура.

### **Hryniv N.T., Kokoshko T.V., Hlyozha B.U. INCREASING THE COMPANY'S COMPETITIVENESS BY USING INTERNAL MARKETING TOOLS**

The article deals with internal marketing tools, management of points of contact, customer focus of companies and corporate culture. The main activities of the company under conditions of high competition, the company's intention to increase sales, etc. have been determined in the article based on the study of internal marketing tools.

**Keywords:** internal marketing, internal marketing tools, points of contact, staff, customer focus, corporate culture.

**Постановка проблеми.** Кризовий стан економіки, висока ступінь мінливості бізнес-середовища спонукає підприємства здійснювати конкурентну боротьбу за свого споживача і шукати вагомі джерела конкурентних переваг усередині своїх підприємств. За таких умов, вирішальним чинником успіху бізнесу все частіше виступають нематеріальні активи і, насамперед, його людський капітал (працівники, які володіють цінними вміннями, знаннями та навичками).

Як зазначає Сагайдак М.П. «внутрішній маркетинг – ключ до серця споживача». Сукупність інструментів маркетингу та кваліфікований склад працівників утворюють систему внутрішнього маркетингу підприємства, завданням якого є сформулювати прихильність до бренду і сприяти тому, щоб кожен працівник розумів взаємозв'язок між тим, що робить він особисто і підприємство в цілому для задоволення запитів споживачів, що в кінцевому результаті дозволяє максимізувати його фінансові показники.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми теоретичних аспектів внутрішнього маркетингу досліджували, як вітчизняні так і зарубіжні вчені серед яких Анн Х., Армстронг Г., Багієв В., Близнюк С., Вонг В., Гаркавенко С., Єсіна Л., Котлер Ф., Лавлок К., Морган Р., Пайн А., Панкрухин А., Павлова О., Рихтер Х., Соловйова Ю., Самчук О., Сондерс Д., Стрій Л., Тарасевич В, Третьяк О., Хант Ш., Чевертон П., Шубін О. та інші. Однак, питання взаємозв'язку лояльності споживачів та внутрішнього маркетингу ще недостатньо вивчені.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження інструментів внутрішнього маркетингу та розробка пропозицій щодо впровадження корпоративної культури та інших інструментів внутрішнього маркетингу на українських компаніях для підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку Пейна М.Д., внутрішній маркетинг – це імідж підприємства, який не завжди можна побачити, але який відчувається і суттєво впливає на сприйняття компанії оточуючими. Особливо важливий внутрішній маркетинг для діяльності компаній, які працюють у сфері послуг, що обумовлено самим характером послуг. Компанія сфери послуг взаємодіє зі своїми споживачами безпосередньо. У зв'язку з цим, формування сприятливих відносин з клієнтами істотною мірою залежить від кваліфікації персоналу компанії і його вмотивованості на ефективну роботу. Внутрішній маркетинг стає процесом, за допомогою якого кожен окремих працівник дізнається і розпізнає не лише цінності програм, спрямованих на досягнення цілей компанії, але і своє місце в них.

Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами [1]. В сучасних умовах, на різних етапах розвитку компанії керівництво часто не помічає внутрішнього роз'єднання персоналу, напруженість взаємовідносин, одночасно вимагаючи клієнтоорієнтованості персоналу.

Клієнт контактує з компанією у численних і різноманітних місцях та ситуаціях, що називаються

точками контакту. Тобто, це всі можливості дотику клієнта (потенційного клієнта) з компанією [2]. У точці контакту клієнти приймають критично важливі для компанії рішення: починати працювати з даною компанією чи ні; продовжувати працювати з даною компанією чи переключитись на конкурентів. Точки контакту створюють враження про вас; нагадують клієнтові (потенційному клієнтові) хто ви; допомагають зв'язатись з вами. Якщо у компанії немає потрібних точок контакту або вони погані, то немає клієнтів, немає доходів, немає бізнесу. Кожному підприємцю, керівнику компанії і маркетологу необхідно знати точки контакту і правильно управляти ними.

Розглянемо три закони, якими варто керуватися в маркетингу точок контакту [2]:

1. У кожного об'єкта (бізнесу, продукту або послуги, підрозділу або співробітника компанії) більше однієї точки контакту. Точки контакту бізнесу: сайт, офіс, вивіска, документація, реклама, корпоративні автомобілі, друк, комерційна пропозиція, голос секретаря, продукти тощо. Точки контакту продукту: упаковка, викладка, дизайн, назва, штрихкод, інструкція з експлуатації, гарантійний талон тощо. Точки контакту послуги: назва, презентація, буклет, відгуки клієнтів, кейси, публікації, співробітники, які пропонують послугу тощо. Точки контакту співробітника: зростання, комплекція, посмішка, охайний вигляд, зачіска, уніформа, бейджик, постава, мовні шаблони і т.д.

2. Точки контакту утворюють ланцюжки контакту. Будь-яка точка контакту складається з декількох більш дрібних точок контакту, а ті, в свою чергу, з ще більш дрібних.

3. Точками контакту необхідно управляти.

Манн І. поділяє точки контакту на позитивні, нейтральні, негативні. Позитивна реакція проявляється таким чином: клієнтові подобається точка контакту компанії; він її помітив і відреагував на неї позитивно і емоційно (його почуття можуть бути виражені у вигуках: «вау», «чудово» тощо). Нейтральна реакція на точку контакту: клієнт не звернув уваги на точку контакту компанії, не помітив її (його можлива реакція: «так собі», «як у всіх» тощо). Негативна точка контакту: клієнт сердитий, роздратований, розчарований, засмучений, змучений точками контакту компанії. Для компанії важливо створювати позитивні точки контакту, нейтральні перетворювати у позитивні, а негативні – усувати.

Основою удосконалення точок контакту, як зазначає Мудра М., є клієнтоорієнтованість кожного працівника компанії [3]. Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити точки контакту продукту чи послуги, від яких неможливо відмовитися. А саме ці знання лежать в основі клієнтоорієнтованості.

Основні завдання клієнтоорієнтованості:

1. Знати своїх клієнтів (розуміти його очікування й потреби, смаки, захоплення, хід мислення, тоді ми говоритимемо з ним одною мовою. Практичним аспектом цього завдання є створення портрету клієнта. Формуючи клієнтську базу, окрім загальної та контактної інформації, обов'язково включати персональні питання, наприклад, хобі, улюблений напій, персональні та професійні досягнення. Це дозволить сформулювати індивідуальний підхід практично до кожного.

2. Постійно вивчати клієнта (стежити за його поведінкою у торговому залі та в інших місцях, у мережі, комунікувати з ним, цікавитись його думкою. Це допоможе реагувати на важливі зміни, що можуть бути причиною перевертання на ринку. Прогнозуючи

потенційні потреби споживача, удосконалювати продукт згідно з потребами споживача і зберігати свої позиції на ринку.

3. Скласти карту проблемних точок (спілкування з покупцями та донесення свіжої інформації, рівень обслуговування, комфортність користування, отримання товару тощо).

4. Ліквідувати «біль» клієнта (для виявлення проблемних точок і для пошуку шляхів їх усунення можна попросити допомоги у самого клієнта).

5. Бути максимально зручним і зрозумілим (просто опишіть товар, уникайте професійних слів і термінів, старайтесь картинками супроводжувати те, що ви продаєте, дохідливо поясніть особливості вашого товару, навчіть вашого споживача застосовувати всі його можливості). Створюйте такі умови, щоб ваш покупець швидко і без зайвих зусиль міг здійснити покупку – створіть можливість перевірити ваш товар перед купівлею, можливість допомоги консультанта, при потребі навіть з виїздом тощо.

6. Спрогнозувати потенційні або ж несвідомі потреби клієнта (наприклад ліхтарик в телефоні, кишенька для флешки в гаманці тощо).

7. Забезпечити потреби різних груп клієнтів (велосипедна стоянка і стоянка для машин біля офісу, достатньо широкий вхід до вашого офісу, пристосування на сходовій клітці – для мам з візочками чи людей на інвалідних візках).

8. Пам'ятати про сервіс (якість обслуговування формує часто те враження, яке закарбується у пам'яті вашого споживача надовго. Важливо вміти забезпечити якісний, ненав'язливий сервіс, дякуючи якому купівля товару компанії буде приємною справою).

9. Створювати емоційну прив'язку (виграє не той, хто візьме першим старт, а той, хто першим заволодіє емоційним простором на ринку).

10. Маленьке покращення вашого продукту і сервісу (якщо не щодня, то хоча б раз на тиждень, це забезпечить успіх компанії).

Часто перешкоджають клієнтоорієнтованості негативно налаштовані працівники. Персонал є також клієнтом, інтелектуальним капіталом та головним стратегічним потенціалом підприємства. В цих умовах важливе значення має побудова моделі довгострокових взаємовигідних відносин з персоналом, вивчення та задоволення його потреб. У сучасних умовах матеріальне стимулювання дозволяє утримати висококваліфікований персонал на робочому місці, однак не забезпечує їх творчого розвитку й постійної підтримки емоційної прихильності до виконуваних функцій і до підприємства в цілому. Тому такому персоналу необхідно запропонувати більш ніж високу зарплату, те, що допоможе йому зрозуміти перспективні цілі організації, своє місце та майбутнє в даній структурі.

У літературі виділяють наступні принципи клієнтоорієнтованості, спрямовані на персонал:

1. Повага до клієнта і до себе (примусове «обслуговування» замість адекватного обслуговування одразу «зчитується» клієнтом, налаштовуючи на підсвідомий негатив. Спосіб реалізації: власний приклад; політика компанії; навчання і тренінги; ставлення з повагою до кожного з працівників).

2. Безперерйна робота, все працює (менше негативних факторів створює більшу імовірність повторного звернення клієнта. Спосіб реалізації: стандарти і подяка компанії працівникам за бездоганну роботу).

3. Увага до потреб клієнта (клієнт почуватиметься важливим і потрібним, відчуває, що його час не хтунується, процеси організовано чітко, а якщо і ви-

никають затримки – це не через байдужість і небалість. Спосіб реалізації: щасливий персонал = щасливий клієнт (щасливий клієнт = щасливий власник), тренінги і навчання).

4. Привітність і контактність на усіх рівнях (щирість і привітність = комфорт клієнта. Спосіб реалізації: власний приклад, «правильні» кадри, тренінги, тренування, розбір складних ситуацій).

5. Персоналізація обслуговування – індивідуальний підхід (немає звуку більш приємного, ніж той, що є твоїм ім'ям. Спосіб реалізації: «мозковий штурм», звернення на ім'я, нотатки про клієнтів).

6. Повна конфіденційність (формує відчуття захищеності, а отже – довіру до компанії. Спосіб реалізації: стандарти, політика компанії, власний приклад, система штрафів за порушення).

7. Непомітність (принцип «не напружувати клієнта»). Спосіб реалізації: покрокова стандартизація робочих процедур, система штрафів за порушення).

8. Цінність вища за ціну (демонструє глибоке розуміння потреб і побажань клієнта, створюючи між компанією та клієнтом теплі та лояльні стосунки. Спосіб реалізації: включаємо креатив, даємо більше «за ті ж гроші»).

9. Впізнаваність працівників (клієнт відразу бачить, до кого звернутися із запитанням чи проханням про допомогу (принцип «менше зайвих зусиль»). Спосіб реалізації: фірмовий стиль, формули спілкування).

10. Командність, корпоративний дух (менше сварок в колективі = кращий сервіс, менше «влетів». Спосіб реалізації: власний приклад (риба гниє з голови), корпоративні заходи для колективу, політика компанії).

11. Зворотний зв'язок (клієнта чують = клієнт почуватиметься важливим; можливість помітити і виправити недоліки роботи компанії. Спосіб реалізації: персонал не боїться чути і передавати відгуки, особливо негативні; клієнт отримує відповідь (листом, дзвінком, або при наступному візиті) від менеджера чи керівництва; зауваження враховуються, недоліки виправляються).

Важливою складовою внутрішнього маркетингу, яка забезпечує клієнтоорієнтованість і позитивні точки контакту є корпоративна культура. Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації [4]. Вона складається з таких елементів, як: символи, легенда, герої компанії, девізи, церемонії.

Символ – це об'єкт, дія чи подія, що має значення для інших. Символи у корпоративній культурі несуть у собі значення найбільш важливих цінностей даної організації [5].

Наприклад, Джон Томас, генеральний директор компанії в Андовері, штату Массачусетс, захотів увічнити такий критерій цінності, як право на ризик і помилку. Він пригадав у своїй практиці випадок, коли якась помилка менеджера обійшлася компанії в 450 доларів. На відповідному значку було зроблено гравірування, що нагадує про цю подію, і цей значок одержав назву «За упущену вигоду». Подібна нагорода вручається щорічно і символізує право на помилку, але не право робити ту саму помилку двічі.

Легенда – це розповідь про компанію, заснована на реальних подіях, що часто повторюється і розповідається самими співробітниками компанії і служить для формування іміджу компанії. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж компанії, визначити її обличчя, відтворити історію виникнення і розвитку компанії. Ці легенди розповідаються новим працівникам, і це дозволяє підтримувати життя основних цінностей організації [5].

У компанії Nordstrom Inc. керівництво сприяє поширенню легенди про те, що якимось одним покупцем умудрився одержати компенсацію за неякісну автомобільну покривку, при тому, що ця компанія зовсім не випускає автомобільні покривки. Ця легенда зайвий раз підтверджує політику компанії, спрямовану на те, що претензії клієнтів виконуються без питань і в компанії неухильно дотримується правило: «Клієнт – завжди правий».

Герой – це людина, що надихає співробітників своїм прикладом та високою організацією і мотивацією праці. Їх професійні досягнення – демонстрація того, як потрібно працювати в компанії.

У корпорації Minnesota Mining and Manufacturing культивують приклад героїв, що розробляли (і зрештою розробили) проекти, споконвічно поховані вищим керівництвом компанії. Один з таких героїв – віце-президент компанії. Один раз його звільнили за те, що він наполягав на впровадженні нового продукту навіть після того, як його начальник сказав йому: «Жахлива ідея. Ми не будемо її реалізовувати!» Навіть після свого звільнення, він не пішов з роботи. Вечорами в порожньому кабінеті він залишався і працював над «безперспективним проектом». Причому, природно, за це він не одержував ніякої оплати. Зрештою його відновили на роботі, його ідея мала великий успіх і його призначили на посаду віце-президента. Приклад даного героя знайшов відображення в корпоративній культурі цієї компанії: «Будь наполегливий у тому, у що віриш сам!»

Девіз – це фраза, що стисло виражає ключовий критерій цінності компанії. Багато компаній використовують девізи чи слогани. Росс Перо з корпорації Electronic Data Systems встановив, що брати на роботу треба тільки найкращих людей, яких можна знайти на ринку праці. Це стало його філософією. При цьому він відзначав, що таких людей знайти дуже важко. Він запропонував наступний девіз: «Орли зграями не літають, їх треба виловлювати поодиноці». Схоже гасло – «Ми вибираємо орлів і вчимо їх літати в зграї» – також використовується в компанії PepsiCo. Він відображає філософію «вирощування» менеджерів і демонструє, як з яскравих, розумних молодих людей треба робити сильних менеджерів.

Церемонії – це спеціальні заходи, основною метою яких є якомога яскравіше продемонструвати певні досягнення конкретних людей, вшанувати їх вклад, культивувати позитивний досвід серед інших працівників. Ці заходи, як правило, розраховані на корпоративну аудиторію компанії.

Значимість і цінність церемонії можна проілюструвати, посилаючись на приклад вручення якогось-небудь головного призу. Наприклад, у компанії Quaker State Minit-Lube Inc. організовано змагання з наступною церемонією нагородження переможців. Це підкреслює важливість швидкого і якісного обслуговування клієнтів. Змагання полягає в тому, що всі дії, пов'язані з заміною автомобільного мастила в машині, повинні бути виконані протягом 8 хвилин. Церемонія нагородження викликає великий інтерес. Учасники змагання прибувають на шикарному білому лімузині, проходять по червоній килимовій доріжці, їх зустрічає радісний лемент юрби і музика джазового ансамблю. Приз можна доставити переможцю поштою чи додому, якщо це банківський чек. Але такий спосіб нагородження не справляє на працівників такого враження, як сама церемонія.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження з'ясовано важливість впровадження корпоративної культури на підпри-

емстві, як ефективного інструменту підвищення його конкурентоспроможності. Встановлений взаємозв'язок між корпоративною культурою та лояльністю споживачів до всіх точок контакту компанії з клієнтом. У статті запропоновано способи впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві, шляхи подолання негативно налаштування персоналу. Підкреслено важливість клієнтоорієнтованості підприємства не лише до споживачів, але й до власного персоналу. Основою такої клієнтоорієнтованості є повага до працівників, виконання самим менеджером усіх методів клієнтоорієнтованості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хімійчук Г.М. Використання внутрішнього маркетингу як шлях до підвищення ефективності управління персоналом /

- Г.М. Хімійчук, О.О. Петрашак // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 165-168.
2. Манн І. Точки контакту і ефективна робота з ними / І. Манн, Д. Турусиной // Точки контакту. Прості ідеї для поліпшення вашого маркетингу. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2013. – 160 с.
3. Мудра М. Клієнтоорієнтованість як філософія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/18803>.
4. Корпоративна культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна\\_культура](http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура).
5. Корпоративна культура в практиці бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business-center.com.ua/2010/09/13/korporativna-kultura-v-praktici-biznesu-simvoli-i-obrazi/>
6. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7. – С. 110-117.

УДК 331.101.3:658.3.018.001.86(1-87)

**Сокур М.І.**

*доктор технічних наук,  
професор кафедри маркетингу*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Гриценко Д.С.**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Соколенко А.В.**

*студент*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті приведені результати дослідження систем мотивації персоналу для досягнення найвищих показників роботи колективу підприємства в ряді відомих зарубіжних фірм. Показано, що ефективні методи мотивації сприяють підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції підприємства. Приводиться детальний опис і аналіз основних видів мотивації персоналу, які застосовують в своїй діяльності передові зарубіжні фірми. Аналізуються найбільш відомі програми мотивації персоналу і їх вплив на підвищення продуктивності праці і якості продукції підприємства.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, програма, якість, продуктивність, досвід, підприємство.

### **Сокур М.І., Гриценко Д.С., Соколенко А.В. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье приведены результаты исследования систем мотивации персонала для достижения высоких показателей работы коллектива предприятия в ряде известных зарубежных фирм. Показано, что эффективные методы мотивации способствуют повышению качества и конкурентоспособности продукции предприятия. Приводится детальное описание и анализ основных видов мотивации персонала, которые применяются в своей деятельности передовые зарубежные фирмы. Анализируются наиболее известные программы мотивации персонала и их влияние на повышение производительности труда и качество продукции предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, программа, качество, производительность, опыт, предприятие.

### **Sokur M.I., Gritsenko D.S., Sokolenko A.V. FOREIGN EXPERIENCE OF PERSONNEL MOTIVATION TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE**

The results of research motivate staff to achieve the highest levels of collective enterprises in a number of well-known foreign companies. It is shown that effective methods of motivation enhance the quality and competitiveness of enterprise. Driven by a detailed description and analysis of the major types of personnel motivation, which is used in its operations to a foreign company. Analyzed the most famous program staff motivation and their impact on improving productivity and quality of enterprise.

**Keywords:** staff motivation, program, quality, performance, experience, enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах жорсткої конкуренції між товаровиробниками досягають успіху ті підприємства, колективи яких постійно підвищують конкурентоздатність і якість своєї продукції і ефективність роботи підприємства в цілому. Але досягти

цього можна за рахунок зацікавленості усіх членів колективу у високопродуктивній праці і постійному підвищенню якості продукції. І досягається це шляхом застосування методів мотивації персоналу підприємства до високопродуктивної праці. Даній