

практ. конф., 12–13 трав. 2011 р., м. Донецьк / ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 42–44.

5. Мазаракі А. А. Сучасні проблеми регіонального розвитку торгівлі / Мазаракі А. А. – К. : [б. в.], 1999. – 118 с.

УДК 331.101.6

## ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А. С. Пасєка, кандидат економічних наук

Тенденції розвитку в усіх сферах діяльності підприємства, особливо в управлінні відносинами із суб'єктами взаємодії, в сучасних ринкових умовах характеризуються всеохоплюючою інтерактивністю, насиченістю ринку товарів і послуг, високою швидкістю обміну та старіння інформації, посиленням соціально-етичних вимог суспільства до суб'єктів торговельно-виробничого процесу, а також низкою інших факторів, що призвело до суттєвого підвищення значення внутрішнього маркетингу у формуванні сучасної стратегії маркетингу відносин, підвищення продуктивності праці та ефективності бізнесу в цілому.

Проблеми теоретичних аспектів внутрішнього маркетингу досліджували, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Х. Анн, Г. Армстронг, В. Багієв, С. Близнюк, В. Вонг, С. Гаркавенко, Я. Гордон, В. Дорошев, Ф. Котлер, В. Корінев, С. Куш, Р. Морган, А. Пайн, А. Панкрухин, О. Павлова, Х. Рихтер, І. Соловійов, О. Самчук, Д. Сондерс, Л. Стрій, В. Тарасевич, О. Третьяк, Ш. Хант, П. Чевертон, О. Шубін, та інші вчені. Однак питання взаємозв'язку продуктивності праці та внутрішнього маркетингу недостатньо глибоко досліджені, тому необхідно їх деталізувати.

В Україні в сучасних умовах з'являється все більше нових компаній, які стартують і захоплюють нові сегменти ринку. Однак у процесі розвитку бізнесу керівництво часто не помічає розлад у стосунках персоналу, і не зважаючи на це, вимагає підвищення продуктивності праці. З огляду на те, що на робочому

місці працівники проводять більшу частину свого часу, вони повинні мати можливість не тільки професійно і творчо реалізувати себе, а й відчувати комфорт психологічний, що неможливо без створення і підтримки позитивного емоційного налаштування на роботу. В українських компаніях, як правило, не приділяють достатньо уваги внутрішньому клімату і професійній співпраці між відділами. Вся маркетингова увага зосереджена на зовнішньому розвитку компаній: рекламних заходах, боротьбі з конкурентами, захопленню нових територій і нових ринків [1].

Однак необхідно реально усвідомити той факт, що ринок – це перш за все клієнт, а з клієнтом працює персонал. І від того, наскільки маркетингово-орієнтованим є сьогодні персонал організації, настільки ж лояльним стає клієнт. Однією із гарантій успіху є встановлення злагоджених стосунків всередині компанії на основі принципу взаємодії «покупець – продавець». У будь-якій організації працівники можуть бути та споживачами, що потребують певних послуг, які надає організація (заробітна плата, реалізація творчого та професійного потенціалу, спілкування). Компанія, в свою чергу, теж потребує досвіду та професійних умінь кожного спеціаліста. Таким чином, по відношенню один до одного працівники та структура організації є одночасно і споживачами, і постачальниками ресурсів. Тому в управлінні цими взаємовідносинами доцільно було б застосовувати маркетингові принципи, що дозволяють регулювати взаємодію пере-

січних працівників, керівників і функціональних відділів компанії. Ці принципи формують внутрішній маркетинг.

Ріст організації зумовлює збільшення кількості відділів, зростання сфери їх впливу, чисельності працівників і керівників. При цьому кожен відділ розуміє важливість і значення тих функцій, що він виконує, і переконаний, що саме його задачі є визначальними в розвитку компанії. Це, в свою чергу, спричиняє конфлікти з іншими відділами. При цьому зменшується швидкість реакції на запити ринку, зменшуються обсяги продажу та втрачаються клієнти.

Великі компанії через дрібні коливання в обсягах продажу і кількості лояльних клієнтів одразу не відчують значних стресів, тому зазначені негативні процеси можуть протікати

повільно, тривати роками і лишатися непоміченими. Унаслідок поступового погіршення фінансової ситуації, втрат позицій на ринку та внутрішнього порушення міжфункціональних зв'язків відділи маркетингу втрачають довіру з боку працівників компанії і керівництва. Причина цього криється у дистанційності відділу маркетингу від інших відділів. Зокрема, на рис. схематично зображено дві компанії. В першому випадку питаннями маркетингу переймається лише відділ маркетингу. В другому випадку відділ маркетингу транслює маркетингові цінності до кожного функціонального відділу та працівника, що створює, власне, маркетингове мислення у персоналу і розуміння поставлених цілей та орієнтації на споживача.

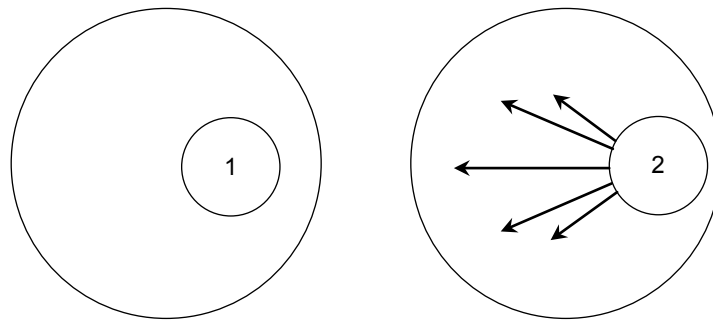


Рис. Варіанти внутрішньої взаємодії відділу маркетингу в організації

Іншим аспектом внутрішнього маркетингу є усвідомлення того факту, що працівники компанії – це першочергові споживачі не тільки ресурсів компанії, а й продуктів компанії. Тому головним завданням внутрішнього маркетингу є формування лояльності до продукту в першу чергу у працівників і створення всередині організації середовища, максимально орієнтованого на клієнта. Для цього компанія повинна розглядати працівників як внутрішніх клієнтів, а мотивацію їх діяльності як інструмент внутрішнього маркетингу.

Організація заходів щодо внутрішнього маркетингу є одним із завдань спеціаліста з маркетингу. Цими заходами передбачено включати в себе дослідження внутрішнього ринку, донесення до працівників цінностей компанії, інформації про продукти, їх якість і особливості, цінову політику та формування

лояльності працівників як до продуктів, так і до компанії. Як правило, сьогодні ця функція виконується стосовно лише працівників відділу продажу, тоді як комунікації з зовнішнім ринком здійснюють не тільки вони, а й прибиральниці, працівники бухгалтерії, працівники відділу технічного обслуговування та ін. Всі працівники повинні чітко розуміти функції відділу маркетингу та його значення, що полягає у виявленні та задоволенні потреб споживачів, а відповідно і підвищенні ефективності бізнесу.

Для просування корпоративної ідеї серед працівників відділ маркетингу може застосовувати ті самі засоби, що й під час роботи із зовнішнім ринком: рекламні носії (внутрішній електронний вісник), акції, розіграші, конкурси, кейсове навчання персоналу та ін. [2].

На практиці часто спостерігається така ситуація, коли зовнішня маркетингова кампанія випереджає внутрішню. Однак сучасні тенденції переконують, що просування товару чи послуги повинно починатися із «внутрішнього ринку», підготувавши таким чином працівників до роботи з клієнтами і зовнішніми контактами. Мова не йде про те, що кожен працівник має купувати продукти компанії, де він працює, та він повинен бути носієм певного (лояльного) ставлення до товару і до компанії. Одним із інструментів формування такого ставлення є залучення працівників до розробки нових продуктів (конкурс на найкращу ідею, назву, пакування, обговорення функціональних властивостей нового продукту на внутрішньому форумі компанії тощо). Товар або послуга можуть бути предметом розіграшу серед сімей працівників. Таким чином відбувається адаптація працівників до продукту і лише потім можна починати виведення його на зовнішній ринок. Тільки так формується цілісність і злагодженість роботи всієї організації, в якій не тільки працівники, а й різні функціональні відділи є клієнтами один одного і отримують відповідне лояльне ставлення.

Така злагоджена робота є неодмінним чинником підвищення продуктивності праці. Адже натхненні, закохані у свій продукт, працівники працюють з більшою інтенсивністю ніж інші.

Однак, за даними Gallup Management Journal, таких працівників у середньому в компаніях не більше 16 % і їх можна назвати високопродуктивними. Більшість працівників (68 %) – середньопроодуктивні, а решта – 16 % – низькопродуктивні працівники. Ця остання група приносить компанії прямі збитки. Такі працівники не здатні виконувати високоамбіційні цілі, потребують ротації чи заміни у разі реалізації нових стратегій розвитку бізнесу, протидіють змінам і весь час незадоволені власним доходом. Некваліфіковані працівники цієї групи працюють на 19 % гірше, ніж працівники відповідної кваліфікації середньопродуктивної групи. Кваліфіковані низькопродуктивні працівники відстають на 32 % за показниками продуктивності від кваліфікованих працівників високопродуктивної групи, а низькопродуктивні професіонали і керівники

недопрацьовують 48 % до рівня їх середньопродуктивних колег. Зокрема, майже 54 % працівників при анонімному опитуванні відповіли, що не зайняті повністю, 29 % – розчаровані у своїй роботі, а 17 % тільки відстежують свій робочий час, їм абсолютно байдуже, яких результатів від них очікують.

У свою чергу, компанії, яким вдалося сформувати команду високопродуктивних працівників, збільшили свій чистий прибуток на 19 % і дохід на 28 %. Фінансові результати компаній з високою продуктивністю є на 53 % кращими за компанії з низькою продуктивністю праці. Високопродуктивні працівники є найперспективнішим ресурсом компанії та джерелом додаткового доходу. Лише вони можуть виконувати амбіційні цілі, розуміють прив'язку доходу до кінцевого результату і цим задоволені, підтримують високоамбіційні цілі та їх ініціюють, зростають і розвиваються разом з компанією і є абсолютно лояльними до компанії та підвищують, таким чином, її конкурентоспроможність. Некваліфіковані, кваліфіковані працівники та управлінці даної групи працюють відповідно на 19, 32 та 48 % краще, ніж їх середньопродуктивні колеги.

Отже, головним завданням управління є переведення низькопродуктивних і середньопродуктивних працівників у категорію високопродуктивних. Що стає можливим завдяки багатьом чинникам: організаційно-економічним, мотиваційним, матеріально-технічним, але в першу чергу, через формування відповідної корпоративної культури, розробка і поширення якої є неодмінною прерогативою внутрішнього маркетингу підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Внутрифирменный маркетинг, как элемент ориентации на клиента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.step-by-step.ru/foryou/practica/incompany\\_mar.shtml](http://www.step-by-step.ru/foryou/practica/incompany_mar.shtml). – Название с экрана.
2. Павлова О. Внутренний маркетинг в компании [Электронный ресурс] / Павлова О. // Институт общественных связей. – Режим доступа : [http://www.ipr.by/ru/articles/2006/art\\_14.html](http://www.ipr.by/ru/articles/2006/art_14.html). – Название с экрана.