

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ВІДНОСИН У МЕЖАХ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

© Криворучко Я.Ю., 2006

Розглянуто основні заходи та особливості концепції відносин у межах внутрішнього середовища підприємства на основі досліджень українських та зарубіжних авторів та обґрунтовано його важливість за сучасних умов; виділено основні завдання, які стоять перед внутрішнім маркетингом, його головні напрями, функції підрозділів підприємства з ринковою орієнтацією. Проаналізовано внутрішній маркетинг пивоварні та запропоновано основні напрями його удосконалення.

Main measures and features of concept of relationship marketing on the basis of researches of Ukrainian and foreign authors are defined; its actuality in modern conditions is considered; main tasks of internal marketing and functions of units of a company with a market orientation are defined. Internal marketing of brewery is analyzed and main trends of its improving are proposed.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Підвищення ефективності функціонування підприємства на сучасному ринку через дослідження, аналіз та реформування відносин як внутрішніх, так і зовнішніх – основна ідея партнерського маркетингу. Мета дослідження і аналізу внутрішніх відносин – створити у свідомості працівників розуміння їхньої ролі, функцій, які вони відіграють в організації, а також розуміння того, що цілі підприємства досягаються на основі співпраці між окремими працівниками; розвинути і підтримувати на підприємстві “культ” обслуговування клієнта як зовнішнього, так і внутрішнього. Ідеальний працівник повинен бути лояльним, відданим підприємству, креативним, динамічним, з можливостями вчитись і розвиватись, ввічливим як до внутрішніх, так і до зовнішніх клієнтів, ефективним у роботі тощо. Допомогти працівникові стати власне таким ідеальним працівником – згідно з концепцією відносин – можна на основі інтегрованого підходу до управління людськими ресурсами і маркетингу.

Аналіз останніх досліджень. Питання дослідження персоналу підприємства – одне з базових не лише для маркетингу, але і для менеджменту загалом. Концепція відносин, чи партнерського маркетингу внутрішні відносини підприємства виділяє за ступенем важливості на одному рівні з відносинами зі споживачами, постачальниками, посередниками, конкурентами та впливовими інституціями. Таке трактування важливості питання внутрішнього маркетингу видається цілком зрозумілим з огляду на те, що ринкова орієнтація підприємства формується передусім у свідомості його персоналу.

Серед провідних науковців, які розглядають основні питання маркетингу відносин, як внутрішніх і зовнішніх, є і зарубіжні вчені: Л. Беррі, який вперше висвітлив принципові питання концепції, Е. Гуммесон, А. Пейн, Д. Балантин, М. Крістофер, Ч. Грьонрос, Я. Отто та інші [1, 2] – знаходимо аналіз актуальних концепцій щодо управління персоналом у межах підприємства, а також окреслення головних його напрямів та можливостей впровадження; так і українські науковці: І. Соловійов, О. Самчук – аналіз перешкод та можливостей впровадження концепції партнерського маркетингу в агропромисловий комплекс [4], Т. Примак [3] здійснено аналіз маркетингових комунікацій у концепції відносин.

Цілі статті. Аналіз напрямів внутрішнього маркетингу та їх використання у діяльності пивоварні, пошук напрямів підвищення ефективності внутрішнього маркетингу та розроблення заходів щодо його удосконалення.

Основна частина. У довготривалому періоді жодна з конкурентних переваг не має стійкого характеру, єдине, що залишається у підприємства унікальним і неповторним – працівники. У контексті партнерського маркетингу зауважуємо, що одним з ключових напрямів його зв'язків є персонал підприємства. Реалізація базових положень цієї концепції вимагає підбору і затримання на підприємстві кадрів певної кваліфікації.

Діяльність підприємства щодо внутрішнього маркетингу, спрямованого як на організаційні підрозділи, так і на окремих працівників, повинна виконувати щонайменше два основні завдання:

- створити у свідомості працівників розуміння їхньої ролі, функцій, які вони відіграють в організації, а також розуміння того, що цілі підприємства досягаються на основі співпраці між окремими працівниками;
- розвинути і підтримувати на підприємстві “культ” обслуговування клієнта як зовнішнього, так і внутрішнього.

Для підвищення ефективності внутрішнього маркетингу діяльність підприємства щодо власного і потенційного персоналу повинна бути чітко сформульована. Передусім варто виділити головні напрями внутрішнього маркетингу.

Стратегічний напрямок внутрішнього маркетингу спрямований на формування культури підприємства, орієнтованої на споживача, і проявляється через:

- політику щодо окремих працівників (прийом на роботу, планування кар'єри);
- тренінги для працівників (спрямовані на орієнтацію персоналу на клієнта);
- використання стилю керівництва, спрямованого на підтримку ініціативи працівників;
- впровадження процедур планування з метою покращання розуміння працівниками місії і цілей підприємства.

Тактичний напрямок внутрішнього маркетингу полягає у:

- внутрішній сегментації;
- дослідженні внутрішнього ринку;
- сприянні неформальній інтерактивній комунікації як у горизонтальному, так і вертикальному напрямках;
- формуванні і підтримці роботи міжфункціональних груп;
- внутрішніх тренінгах [1, с. 179–180].

Ефективність внутрішнього маркетингу як на стратегічному, так і на тактичному рівні може відстежуватись на основі маркетингових досліджень внутрішнього ринку, причому дослідження можуть здійснюватись в аналогічний спосіб, як це підприємство звикло робити на зовнішньому ринку.

З метою вибору ефективних інструментів впливу на персонал, важливим є дослідження персоналу, яке можна провести через анонімне анкетування чи внутрішню мережу комунікацій (Intranet) підприємства. До головних питань анкетування повинні належати питання щодо мотивації; повноважень і відповідальності; співпраці між особами і колективами, і внутрішніх комунікацій, а також ставлення до розуміння маркетингу працівниками; політики підприємства щодо персоналу; перспективного бачення розвитку підприємства.

Основною метою такого дослідження є визначення стану внутрішнього маркетингу, орієнтації діяльності персоналу підприємства та перспектив зміни сучасного стану. Доповнююча ціль: перевірити, чи вважають працівники мотивацію своєї діяльності достатньою щодо відповідальності і кола обов'язків; аналіз процесу внутрішніх комунікацій і достатності засобів для цього; пошук потенційних джерел удосконалення внутрішнього маркетингу.

Поглиблене дослідження потреб і очікувань персоналу, а також методів підвищення ефективності і результативності роботи дасть змогу визначити дієвість використовуваних на підприємстві методів внутрішнього маркетингу і можливостей розширення інструментарію впливу на персонал.

Головною метою внутрішнього маркетингу підприємства є забезпечення такої спільної роботи персоналу підприємства, яка б відповідала його цілям і стратегії діяльності. Діяльність підприємства щодо внутрішнього маркетингу найчастіше організовується у формах:

- внутрішніх публікацій;
- освітніх програм;
- періодичних зібрань;
- мотиваційної системи [1, с. 183].

Автором роботи був проведений аналіз ефективності внутрішнього маркетингу ВАТ “Львівська пивоварня”. Тут активно працює кожен з вищеописаних елементів внутрішнього маркетингу. Щомісячний журнал підприємств концерну Baltic Beverages Holding (BBH) в Україні розповсюджує інформацію як про пивоварню у Львові, так і про інші підприємства BBH в Україні і за кордоном [6]. Видання сприяє реалізації функції внутрішнього маркетингу, пов’язаної з покращанням розуміння працівниками місії і цілей підприємства, результатів роботи і ефективності діяльності пивоварні, окрім того, дає можливість порівняти власні досягнення з показниками роботи конкурентів.

Освітні програми реалізуються через надання стипендій працівникам у різні навчальні заклади України і світу. Такі програми дають можливість працівникам набути додаткових знань, порівняти їх із власним досвідом, переглянути свою звичну діяльність і отримати джерело нових ідей, які можуть бути втілені у щоденній діяльності як окремого працівника, так і колективу загалом.

До програм розширення кола знань належить і практика проведення конференцій між працівниками BBH в Україні з різних сфер діяльності. Обмін досвідом, обговорення позитивних і негативних сторін розроблених тактик і стратегій сприяють росту ефективності роботи персоналу. Такі заходи пивоварні спрямовані насамперед на створення корпоративної культури, що ґрунтується на активних комунікаціях як формального, так і неформального характеру, які сприяють розвитку працівників як особистостей і їхньому професійному росту.

Для забезпечення більшої ефективності цього напрямку внутрішнього маркетингу та залучення різних психологічних типів працівників до керівництва пивоварні доцільно розширити коло освітніх заходів не лише на персонал тих відділів, які мають безпосередній вплив на продаж продукції, її просування, але й на тих, без яких формування сприятливої атмосфери роботи на підприємстві не набуде необхідного характеру і масштабів.

Зокрема йдеться про організацію заходів щодо створення та налагодження співпраці між учасниками міжфункціональних команд, періодичних зібрань відділів чи працівників, які виконують пов’язані чи аналогічні функції у різних відділах. Метою таких періодичних зустрічей є передусім підвищення рівня заангажованості працівників у діяльність пивоварні, зниження рівня непорозумінь, зменшення кількості конфліктних ситуацій та сприяння їх уникненню.

Забезпечення обізнаності персоналу не лише з функціями інших працівників, але й з особистісними характеристиками кожного окремого працівника сприятиме налагодженню щоденних комунікацій на якісно вищому рівні, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення ефективності функціонування як відділів, так і пивоварні загалом.

Акцент у внутрішньому маркетингу робиться і на систему мотивування працівників пивоварні. Мотивація персоналу полягає у впливі на поведінку працівника за допомогою таких засобів, які в його очах виступатимуть достатніми мотивами для ефективної роботи. З метою забезпечення своїх працівників достатньою мотивацією пивоварня використовує різноманітні мотиваційні заходи і засоби.

Ефективність внутрішнього маркетингу залежить від багатьох чинників, серед яких чи не найважливішим є побудова дієвої системи комунікацій всередині підприємства, адже добре працююча комунікаційна система, з одного боку, зменшує вплив шумів в процесі руху інформації, а з іншого, – забезпечує пересічного працівника доволі великою кількістю достовірної інформації. Причому система повинна забезпечувати рух інформації як з ініціативи працівника, так і з ініціативи іншого персоналу, керівництва підприємства.

До важливих чинників ефективності внутрішнього маркетингу належать також формування переконливих повідомлень, які справлятимуть очікуваний вплив на працівника; створення корпоративної культури, якій притаманні відкритий стиль керівництва і заангажованість усіх працівників підприємства у досягненні спільної мети; створення серед працівників підприємства культури спільної відповідальності за досягнення цілей; ставлення до внутрішнього маркетингу як до довготривалого цілісного процесу, а не як до одноразових акцій.

Важливим аспектом внутрішнього маркетингу є забезпечення діалогу не тільки між працівниками, але й з керівництвом. Поширенню комунікацій у різних напрямках всередині підприємства сприяє його організаційна структура.

З погляду клієнта, найважливішим персоналом фірми є той, з яким він безпосередньо контактує. Якість цього контакту говорить про те, чи фірмі справді залежить на клієнтові, чи ні.

Реалізація маркетингу є можливою на підприємствах, які мають відповідну організаційну структуру. Традиційна схема організації підприємства віддзеркалює ієрархічну структуру, головний наголос у якій падає на чіткий розподіл функцій і обов'язків кожного окремого працівника. Нееластичні організації не можуть достатньо швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі. Щоразу частіше організаційні структури формуються на основі спонтанних зв'язків між працівниками і в такий спосіб створюються неформальні мережеві структури. Одним з важливих наслідків ієрархічних організаційних структур є слабка, а подекуди – навіть негативна реакція нижчого персоналу підприємства на зміни.

Ринково орієнтоване підприємство повинно мати організаційну структуру, яка забезпечуватиме ефективність його діяльності. Необізнаність персоналу у діяльності інших підрозділів, неможливість командної роботи, небажання працівників пристосовуватись до ринкових змін і нерозуміння потреби у динамічності організації – головні причини зниження ефективності діяльності підприємства. Підприємство з ринковою орієнтацією, орієнтацією на клієнта повинно сприяти такій організації роботи, за якої головні підрозділи підприємства виконують функції, наведені у таблиці [1, с. 73].

Функції підрозділів підприємства з ринковою орієнтацією

ПІДРОЗДІЛ	ФУНКЦІЇ
дослідження і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – зустрічаються з клієнтами і вислуховують їх проблеми – із задоволенням приймають співпрацю маркетингу, продукції та інших відділів у роботі над новими проектами – за вихідний пункт беруть продукти конкуренції і шукають розв'язок “найкращий у своєму роді” – просять про припущення і досліджують реакції клієнтів під час проектних робіт – постійно удосконалюють продукт, спираючись на реакцію ринку
постачання	<ul style="list-style-type: none"> – активно шукають найкращих постачальників, не обмежуючи себе лише тими, хто подав пропозиції – будують стосунки з кількома найбільш певними постачальниками – не погоджуються на зниження якості в обмін на нижчі ціни
продукція	<ul style="list-style-type: none"> – запрошують клієнтів до відвідин – відвідують клієнтів, щоб перевірити, як живаються їхні продукти – охоче працюють понад норму, якщо це важливо для дотримання термінів доставки – постійно шукають способів швидшого і дешевшого виготовлення продукції – постійно підвищують якість продукції у напрямку до елімінації дефектів – виконують індивідуальні зміни у продукції, якщо це економічно обґрунтовано
маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – досліджують потреби і бажання споживачів у рамках чітко визначених сегментів ринку – розподіляють маркетингові зусилля згідно з довготерміновим потенціалом прибутку окремих цільових сегментів – створюють для кожного цільового сегмента потенційно виграшну пропозицію – регулярно оцінюють ставлення до фірми і рівень задоволення клієнтів – систематично збирають і оцінюють ідеї на нові продукти і удосконалення існуючих товарів чи послуг – здійснюють вплив на усі відділи і працівників фірми з метою орієнтування їх мислення і діяльності на потреби клієнтів

ПІДРОЗДІЛ	ФУНКЦІЇ
продаж	<ul style="list-style-type: none"> – володіють спеціальними знаннями про галузь – намагаються забезпечити клієнтів “найкращим вирішенням їхніх проблем” – обіцяють тільки стільки, скільки можуть реально запропонувати – переказують зауваження щодо потреб клієнтів до працівників, які відповідають за розвиток продукту – обслуговують тих самих клієнтів протягом тривалого часу
логістика	<ul style="list-style-type: none"> – встановлюють високий стандарт послуг щодо терміновості доставки і його дотримуються – включає в себе компетентний відділ споживчих послуг, який відповідає на запитання споживачів, працює зі скаргами і вирішує проблеми швидко і в спосіб, який влаштовує клієнтів
бухоблік	<ul style="list-style-type: none"> – готують квартальні рапорти рентабельності для окремих продуктів, сегментів ринку, географічних регіонів, величини замовлень і окремих клієнтів
фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – готують накладні згідно з побажаннями клієнтів, ввічливо і швидко відповідають на їх запитання – розуміють значення і позитивно ставляться до витрат на маркетинг, як до інвестиційних вкладень для завоювання лояльності клієнтів – формулюють пакет фінансових умов відповідно до фінансових вимог клієнтів – швидко приймають рішення щодо фінансової спроможності клієнтів
public relations	<ul style="list-style-type: none"> – розповсюджують корисну інформацію про фірму і зменшують вплив негативної інформації про неї – працюють як “внутрішній клієнт” і адвокат кращої роботи політики фірми
інший персонал	<ul style="list-style-type: none"> – є компетентними, приємними, правдоподібними, професійними і еластичними у своїй роботі

З огляду на специфіку управління підприємствами ВВН в Україні та функціональну спрямованість діяльності ВАТ “Львівська пивоварня” до пропозицій щодо організаційної структури, попри сучасні тенденції переходу від ієрархічних до мережевих структур, буде створюватись міжфункціональна команда з партнерських зв'язків, головною функцією якої буде аналіз інформації про головних суб'єктів ринку та подання рекомендацій щодо можливостей розширення і поглиблення зв'язків партнерського характеру.

Особливістю активізації продажу пива в Україні є збільшення кількості спожитого пива не лише за рахунок зростання кількості споживачів та споживання пива на душу населення, а швидше за рахунок формування культури споживання пива. Завданням пивоварень є формування таких умов, за яких споживання пива буде приємнішим і прийнятнішим, ніж, для прикладу, споживання горілки чи інших напоїв з великим вмістом алкоголю. Формуванню такої культури сприятиме впровадження концепції партнерського маркетингу у діяльність виробників пива, зокрема з точки зору індивідуалізації контактів зі споживачами та врахування інтересів і потреб невеликих сегментів ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Діяльність підприємства щодо внутрішнього маркетингу, спрямованого як на організаційні підрозділи, так і на окремих працівників, повинна виконувати щонайменше два основні завдання: створити у свідомості працівників розуміння їхньої ролі, яку вони відіграють в організації, розуміння того, що цілі підприємства досягаються на основі співпраці між окремими працівниками; розвинути і підтримувати культ обслуговування клієнта як зовнішнього, так і внутрішнього.

2. Ефективність внутрішнього маркетингу як на стратегічному, так і на тактичному рівні може вимірюватись на основі маркетингових досліджень внутрішнього ринку, причому дослідження можуть здійснюватись в аналогічний спосіб, як це підприємство звикло робити на зовнішньому ринку.

3. Діяльність підприємства щодо внутрішнього маркетингу найчастіше організовується у такій формі: внутрішні публікації; освітні програми; періодичні зібрання; мотиваційна система.

4. До основних рекомендацій ВАТ “Львівська пивоварня” щодо внутрішнього маркетингу належать: розширення кола освітніх заходів не лише на персонал тих відділів, які мають безпосередній вплив на продаж продукції, її просування, але й на тих, без яких формування сприятливої атмосфери роботи на підприємстві не набуде необхідного характеру і масштабу, зокрема через заходи для створення та налагодження співпраці між учасниками міжфункціональних команд, зібрань відділів чи працівників; сприяння побудові діяльної системи комунікацій всередині підприємства; сприяння створенню корпоративної культури, якій притаманні відкритий стиль керівництва і заангажованість усіх працівників у досягненні спільної мети, культури спільної відповідальності за досягнення цілей, ставлення до внутрішнього маркетингу як до довготривалого цілісного процесу, а не як до одноразових акцій; забезпечення діалогу не тільки між працівниками, але й з керівництвом, зокрема через реформування організаційної структури – попри сучасні тенденції переходу від ієрархічних до мережових структур; створення міжфункціональної команди з партнерських відносин.

Подальші дослідження за умови схвалення керівництвом пивоварні орієнтації на описаний вище напрямок повинні бути спрямовані на розроблення детального плану втілення заходів концепції відносин у межах внутрішнього середовища та адаптацію методик відслідковування та вимірювання ефективності цих заходів.

1. Otto J. *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.* – Warszawa, C.H.Beck, 2001 – 356 s.
2. Gummesson E. *Total Relationship Marketing.* – Butterworth-Heinemann, 1999.
3. Войчак А.В., Примак Т.О. *Маркетингові комунікації у концепції відносин // Маркетинг в Україні.* – 2003. – №3.
4. Соловійов І.О., Самчук О.В. *Маркетинг відносин в АПК: орієнтири на майбутнє // Маркетинг в Україні.* – 2004. – №5.
5. Ситай В. *Внутрішньомаркетингові дослідження для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі // Маркетинг в Україні.* – 2004. – №5.
6. *Внутрішня звітність ВАТ “Львівська пивоварня” за 2001–2005 рр. // Вісник внутрішніх новин.* – №2 (32). – Лютий 2005. – С. 2.

УДК 338.125

В.В. Левицький

Луцький державний технічний університет

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

© Левицький В.В., 2006

Розглянуто методологію прогнозування кон'юнктури ринку з врахуванням специфіки розвитку кондитерського виробництва. На основі проведених досліджень визначено основні методи для прогнозування кон'юнктури ринку кондитерської продукції.

In the article the methodology of prognostication of the state of affairs of market is considered taking into account the specific of development of pastry production. On the basis of the conducted researches basic methods and method are certain for prognostication of the state of affairs of market of pastry products.

Постановка проблеми і її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Прогнозування кон'юнктури та своєчасне реагування на зміни, що відбуваються на ринку, в сучасних умовах є важливими напрямками успішного функціонування підприємств. Насамперед це визначається переходом нашої країни на якісно нові ринкові відносини, що супроводжуються відмовою від централізованої системи планування, що повністю контролювала всі питання виробництва, торгівлі і споживання, тоді і необхідність вивчення ринкової ситуації відпадала сама по собі, оскільки був відсутній безпосередньо предмет дослідження – ринок, у всій своїй сукупності та проявах.