

УДК 659.127.6

Т.С. МІШУСТІНА, кандидат економічних наук, старший викладач
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

ВНУТРІШНЄ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ЗА ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглядаються теоретичні основи та конкретні напрями вдосконалення внутрішнього позиціонування підприємства на основі лояльності персоналу. Показано, що в умовах конкуренції, яка поширюється серед промислових підприємств, як за споживача, так і за кваліфіковану робочу силу як з боку вітчизняних, так і іноземних конкурентів, все більш актуальною є проблема управління та розвитку корпоративних торговельних марок та брендів не тільки в зовнішньому, а також і внутрішньому середовищі. Запропоновано класифікацію співробітників за ступенем лояльності. На прикладі компанії ІНТЕРПАЙП проведено дослідження лояльності співробітників та надано рекомендації щодо підвищення рівня прихильності співробітників.

Ключові слова: корпоративна торговельна марка, бренд, співробітники, задоволеність, лояльність, управління, внутрішні комунікації, внутрішнє позиціонування.

Постановка проблеми. Українські промислові підприємства працюють в умовах, коли іноземні компанії посилюють конкурентну боротьбу на внутрішньому ринку, використовуючи при цьому багаторічний досвід управління та розвитку корпоративних торговельних марок і брендів. Це обумовлює необхідність швидкого засвоєння, адаптації та використання сучасних технологій і методів управління торговельною маркою стосовно як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні аспекти брендингу та торговельних марок висвітлено в працях провідних зарубіжних вчених і практиків, таких як Е. Райс [12], Ф. Котлер [9], Д. Аакер [1], Т. Амблер [2], Ж.-Н. Капферер [8] та багатьох інших. Серед російських і вітчизняних вчених, які досліджують цю проблематику, необхідно назвати таких, як А.О. Длігач [4], С.М. Ілляшенко [10], В.Н. Домнін [5] О.В. Зозульов [7], В.М. Перція [11] та ін.

Найвідомішою в Україні є модель управління торговельною маркою «8», яку розробив А.О. Длігач. Ця модель по-

казує зв'язок між циклами управління брендом та рівнями основних заходів маркетингу. У межах моделі розглянуто місце тактичних і стратегічних заходів у контексті життєвого циклу товару.

Моделлю управління торговельною маркою, яка ґрунтується не тільки на зовнішніх проявах бренду, але й на залученні персоналу компанії є модель «зворотний бік Місяця».

Однак незважаючи на достатню увагу, що приділяють проблематиці управління брендом як вітчизняні, так і закордонні вчені, більш детального розгляду потребує проблематика формування бренду у внутрішньому середовищі промислових підприємств та внутрішнє позиціонування торговельної марки за лояльністю співробітників.

Постановка завдання. Сучасна теорія брендингу доводить, що імідж бренду формується не тільки в уяві споживача, але й у свідомості співробітників компанії, яка володіє ним. З поширенням концепції інтелектуального капіталу підприємствами приділяється значна увага персоналу, а в розрізі торговельної марки необхідно говорити про те, що торговель-

на марка є результатом інтелектуальної праці людських ресурсів підприємства (як внутрішніх – персонал, так і зовнішніх – консультанти, споживачі, конкуренти тощо).

Це означає, що для повного розуміння стану бренду важливо також оцінювати і лояльність персоналу до бренду. Особливо це актуально для промислового ринку, де важливо розуміти потреби клієнта навіть більше, ніж на споживацькому ринку, адже потреби тут дуже індивідуалізовані, а споживач має вільний доступ до співробітників організації (наприклад, під час аудитів, процесу продажу), і в такому випадку саме вони є носіями і формувачами бренду. Одним з центральних питань управління брендом на ринку промислових товарів є аудит стану бренду, що дозволяє розробити заходи з його посилення або спрямовані на коригування його сприйняття.

Метою статті є розвиток внутрішньої стратегічної позиції торговельної марки з урахуванням лояльності персоналу до бренду та формування ключових повідомлень, спрямованих на вдосконалення позиціонування корпоративної торговельної марки в рамках внутрішніх комунікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування іміджу бренду залежить не тільки від зовнішніх факторів, але й насамперед від персоналу, що працює в компанії, який є носієм іміджу бренду, цей аспект набирає все більшої популярності і призводить до формування нового напряму маркетингової діяльності – внутрішнього маркетингу, завдання якого – створення в організації середовища, максимально орієнтованого на клієнта. Звичайно, більшою мірою роботою зі співробітниками займаються фахівці з PR, перед якими ставиться завдання щодо формування внутрішнього образу компанії та налагодження внутрішніх комунікацій. Однак слід пам'ятати, що саме завдяки ефективній дії інструментів внутрішнього маркетингу на працівників, що зараз працюють в компанії або працювали в ній раніше, і створюється імідж бренду роботодавця.

Моделлю управління торговельною маркою, яка ґрунтується не тільки на зовнішніх проявах бренду, але й на залученні персоналу компанії є модель «зворотний бік Місяця», що запропонована А.О. Длігачем, наведена на рис. 1 та описує внутрішню роботу з формування стратегічної позиції бренду всередині компа-

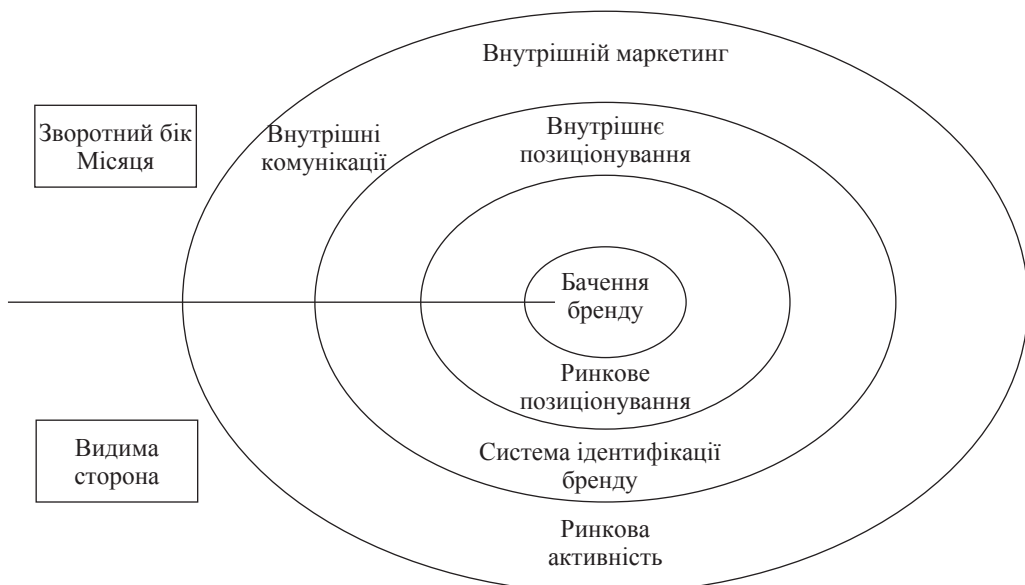


Рис. 1. Модель «Зворотний бік Місяця» [3]

нії. Ця модель вперше ґрунтується саме на «зворотному» боці, який пов'язаний зі співробітниками компанії, а саме, внутрішнім маркетингом, внутрішніми комунікаціями та внутрішнім позиціонуванням.

Загальну схему етапів процесу внутрішнього позиціонування можна подати таким чином [3]:

1. Поінформованість. Кожен співробітник повинен знати і правильно інтерпретувати позицію бренду.

2. Розуміння. Як кожен співробітник, так і команда загалом, повинні розуміти цілі, бачення та позицію бренду на ринку.

3. Залученість. Позиціонування повинно зачіпати кожного працівника компанії. Починаючи від секретаря і закінчуючи вищим керівництвом. Усі повинні бездоганно додержувати марочних обіцянок.

4. Натхнення. Реалізація залученості неможлива без натхнення і бачення марки очима покупця.

5. Спрямованість. Команда повинна бути забезпечена стандартами і нормами поведінки, що реалізують позицію бренду.

6. Гнучкість. Еволюція ринкової позиції бренду вимагає розвитку внутрішньофірмового ставлення до бренду.

Ґрунтуючись на запропонованих етапах, з метою формування заходів щодо вдосконалення внутрішнього позиціонування компанії підтримки та розвитку лояльності персоналу до бренду слід визначитися зі ставленням персоналу до бренду, яке існує на теперішній час.

Для оцінки лояльності персоналу на прикладі компанії ІНТЕРПАЙП було проведено дослідження, в рамках якого було

опитано 4 305 осіб, що складає 26% загальної чисельності працівників компанії ІНТЕРПАЙП. З точки зору внутрішнього маркетингу найбільше значення має показник лояльності персоналу, який є індикатором умотивованості персоналу, відображає ступінь його ототожнення з корпоративною торговельною маркою (брендом) ІНТЕРПАЙП, переживання за успіх підприємства, готовності залишатися з брендом і докладати зусиль для його подальшого розвитку.

Вимір лояльності в рамках дослідження здійснюється за бальною оцінкою характеристик, наведених у табл. 1.

На основі даних, отриманих у ході дослідження, всіх співробітників компанії відповідно до їхнього ставлення до корпоративної торговельної марки можна згрупувати в категорії, зазначені на рис. 2. За прихильністю до бренду: працівники, для яких торговельна марка є коучером, відрізняються високим ступенем залучення та, відповідно, високим ступенем задоволення матеріальною складовою (нейтрально або позитивно оцінюють якість обов'язкових компонентів, таких як умови праці, заробітна плата тощо). Працівників, для яких бренд – це «якір», характеризує ситуація, коли фінансова складова недостатньо задовольняє співробітників (незадоволені хоча б одним з обов'язкових компонентів), але існує досить сильний емоційний зв'язок між маркою та колективом, високий ступінь залученості.

Працівники, для яких бренд – «гаманець», задоволені лише фінансовою складовою праці (розміром зарплати, преміями, технічним оснащенням робочого міс-

Таблиця 1

**Компоненти лояльності персоналу,
що впливають на внутрішнє позиціонування торговельної марки**

Компонент лояльності	Характеристика
Утримання від наміру змінити роботу	1. Я буду радити друзям, знайомим, рідним іти працювати в компанію. 2. Я залишусь у компанії, навіть якщо мені запропонують іншу роботу. 3. Останнім часом я не замислювався над зміною роботи
Віддача – мотивація до роботи	1. Я часто докладаю додаткових зусиль, щоб моя компанія досягала найкращих виробничих результатів. 2. Компанія надихає мене на досягнення найкращих результатів у роботі
Ототожнення з брендом	1. Майбутнє компанії має для мене велике значення

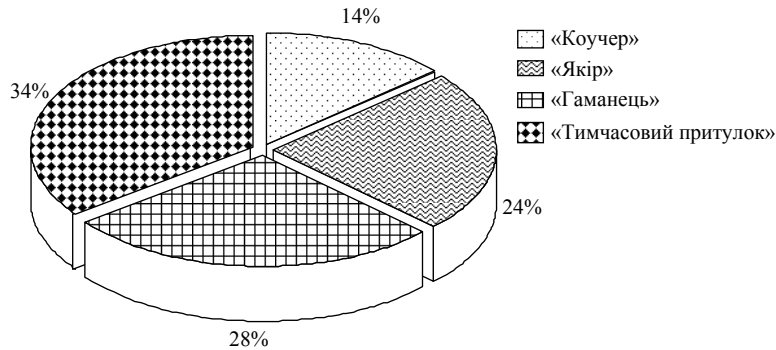


Рис. 2. Групи персоналу ІНТЕРПАЙП за лояльністю до бренду

ця), але незадоволені атмосферою в колективі та особистим розвитком (низький рівень залучення), при цьому готові підтримувати торговельну марку у зв'язку з тим, що від цього залежить їхня заробітна плата; працівники, для яких торговельна марка – «тимчасовий притулок», не задовольняє ні емоційна, ні фінансова складова їх роботи, і за першої нагоди вони готові змінити місце роботи.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2, можна зробити висновок, що в компанії ІНТЕРПАЙП існує досить велика частка співробітників, які не ототожнюють себе з цим брендом або ставляться до нього нейтрально. В основному це стосується тих підприємств, які нещодавно стали частиною компанії, зокрема ІНТЕРПАЙП ВТОРМЕТ. Тому з точки зору підвищення ефективності внутрішнього позиціонування необхідно сконцентрувати зусилля на внутрішніх факторах лояльності співробітників до бренду.

Ураховуючи, що основна особливість бренду полягає в тому, що його імідж тісно пов'язаний з людським фактором, тому що формується саме у свідомості людини, для подолання зазначених проблем необхідне залучення зв'язків з громадськістю (PR) як одного з найпоширеніших засобів внутрішніх маркетингових комунікацій. Ефективність використання PR у цій ситуації пояснюється тим, що цей маркетинговий інструмент охоплює таку цільову аудиторію, як персонал. На відміну від інших інструментів маркетингової комунікації, PR вибудовує комунікацію, формуючи довіру до джерела інформації (тобто компанії), що

значно підвищує ефективність інших комунікаційних інструментів (реклама, стимулювання збуту, директ-маркетинг, спеціальні заходи тощо) і, як результат, створює сильну внутрішню позицію бренду. Тому розглянуті пропозиції стосуються використання зв'язків із громадськістю при подоланні зазначених проблем і підвищенні прихильності персоналу.

З метою зміни ставлення персоналу до бренду (внутрішнього репозиціонування), зменшення частки персоналу у складі компанії, що не ототожнює себе з брендом ІНТЕРПАЙП, тобто формування у свідомості працівників чіткої бренд-ідентифікації, доцільно здійснити PR-заходи (публікації в корпоративній пресі, евент-маркетинг) за такими тематичними напрямками:

1) культура виробництва – компанія формує нову культуру і філософію виробництва (чистота робочих місць, новий чистий спецодяг, побутові приміщення, організація харчування, зміна ставлення до роботи);

2) якість – основний пріоритет для співробітників;

3) охорона і безпека праці – пріоритет для компанії;

4) співробітники працюють в єдиній компанії ІНТЕРПАЙП;

5) активне соціальне життя (підтримка дітей співробітників, молоді, спортивні заходи);

6) мотивація (компанія заохочує співробітників працювати краще).

Якщо говорити про цільові аудиторії, для яких актуальна зазначена тематика, то в принципі – це весь персонал ком-

панії. Однак слід зазначити, що залежно від категорії працівників – робітники, спеціалісти, середній і лінійний менеджмент, топ-менеджмент – акценти в кому-

нікаціях будуть дещо різні. У такому разі більш ефективно побудувати процес комунікації допомагає набір ключових повідомлень, що наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Ключові повідомлення, спрямовані на зміну позиціонування торговельної марки в рамках внутрішніх комунікацій

Орієнтовні напрями PR-заходів	Ключові повідомлення	Інструментарій
Культура виробництва	Культура виробництва – це майбутнє компанії. Компанія упорядковує побутові приміщення, створює комфортні умови праці, організовує харчування працівників. Працівники відповідають за чистоту на своїх робочих місцях. Ініціатива – це те, що допомагає працівникам просуватися в компанії	Благоустрій і дизайн промислових об'єктів, адміністративно-побутових і офісних приміщень. Імплементація етичного кодексу. Корпоративний форум менеджерів з культури виробництва. Комунікації «було – стало». Корпоративні видання, інтранет-сайт. Корпоративне телебачення Interpipe TV. Тематичні PR-заходи і матеріали: дні генеральних прибирань, інструкції з культури виробництва тощо
Якість	Якість – пріоритет для кожного працівника. Компанія інвестує і нові технології, і обладнання для забезпечення стабільного і високого рівня якості продукції. Чим якісніше працівник працює, тим якісніший загальний результат	Імплементація етичного кодексу. Корпоративні видання, інтранет-сайт. Корпоративне телебачення Interpipe TV. Тематичні PR-заходи і матеріали: плакати, інструкції, стенди тощо
Охорона і безпека праці	Безпека на робочому місці – це основний пріоритет для компанії. ІНТЕРПАЙП забезпечує належний рівень безпеки і охорони праці, впроваджує новий спеодяг, засоби індивідуального захисту. Компанія приділяє значну увагу профілактиці виробничого травматизму	Імплементація етичного кодексу. Корпоративні видання, інтранет-сайт. Корпоративне телебачення Interpipe TV. Тематичні PR-заходи і матеріали: інструкції з безпеки праці, плакати, дні охорони праці. Виготовлення попереджувальних, забороняючих і вказівних знаків з охорони праці. Тижні охорони праці
Співробітники працюють в єдиній компанії ІНТЕРПАЙП	Уся компанія працює як єдина команда. Завод – частина єдиного ІНТЕРПАЙП: успіх кожного підприємства – це успіх компанії, у свою чергу, процвітання ІНТЕРПАЙП – це запорука стабільного розвитку заводу. Офіси і представництва компанії – це невід'ємна частина єдиного ІНТЕРПАЙП. У корпоративній родині ІНТЕРПАЙП з'явилось нове підприємство – найсучасніший електросталеплавильний комплекс ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ	Імплементація етичного кодексу. Програма «ІНТЕРПАЙП: МИ РАЗОМ!». Корпоративний форум менеджерів. Інформаційні стенди. Корпоративні видання, інтранет-сайт. Корпоративне телебачення Interpipe TV. PR-заходи з адаптації персоналу. Програма візитів в Україну для працівників зарубіжних офісів. Екскурсії на промислові активи
Активне соціальне життя	ІНТЕРПАЙП – це не тільки робота, але й активне культурне і соціальне життя працівників. Компанія піклується про дітей працівників, розвиває їхні творчі здібності, підтримує матеріально, проводить спеціальні дитячі заходи. ІНТЕРПАЙП поважає традиції і національні особливості ведення бізнесу регіонів присутності	Корпоративні заходи: Новий рік, 8 Березня, День металурга, кубок з футболу тощо. Дитячі програми і заходи: конкурс дитячого малюнку, День першокласника, дитячий табір. Молодіжне об'єднання. Корпоративні видання, інтранет-сайт. Корпоративне телебачення Interpipe TV. Idea Vox
Мотивація	Компанія заохочує працювати своїх працівників краще. Основні критерії для трудового суперництва – це виробничі показники та чистота і порядок на робочому місці. ІНТЕРПАЙП цінує і відзначає роботу найкращих працівників на рівнях заводів і компанії в цілому. Компанія заохочує роботу найкращих підрозділів	Посилення системи трудового суперництва: цінні призи, проведення не лише індивідуальних, а й колективних змагань. Розробка єдиної системи умовно нематеріальної мотивації

Вищезазначені пропозиції дозволяють вирішити проблеми прихильності персоналу через посилення корпоративної культури, консолідацію внутрішніх аудиторій, створення сильного корпоративного бренду, впровадження елементів корпоративної стилістики, удосконалення внутрішнього інформаційного простору, «пожвавлення» корпоративного життя персоналу і таким чином приводять до перетворення потенціалу працівників у рушійну силу бренду.

При розробці заходів і пропозицій щодо вдосконалення внутрішнього позиціонування велике значення має оцінка ефективності комунікацій. З цією метою розроблено систему оцінки бренд-комунікацій. Її основні показники наведено в табл. 3.

переживання за успіх підприємства, готовності залишатися з брендом і докладаати зусиль для його подальшого розвитку. Якщо компанія ставить за мету побудувати сильний бренд, їй треба концентрувати зусилля не тільки на зовнішніх факторах, а й на корпоративній культурі організації і тих ресурсах, які вона може спрямувати на своє зростання.

Отже, торговельну марку необхідно розвивати та позиціонувати не тільки у свідомості споживачів, але й у свідомості співробітників – від ефективності цих заходів буде залежати її подальший розвиток та конкурентоспроможність. Урахування лояльності персоналу та класифікації прихильності до бренду, розробка на їх основі власних практичних моделей управління торговельними марками до-

Таблиця 3

Система оцінки внутрішніх бренд-комунікацій

Вид бренд-комунікацій	Інструмент	Показник
Внутрішні комунікації	Дослідження прихильності персоналу	Задоволеність повнотою і доступністю інформації про події у компанії. Зміни у профілі сприйняття компанії співробітниками за пріоритетними темами. Динаміка показників прихильності і задоволеності персоналу

Застосування запропонованого комплексу ключових повідомлень і інструментів для їх донесення дозволять компанії підтримувати і вдосконалювати внутрішню позицію торговельної марки за рахунок формування іміджу привабливого роботодавця і омолодження персоналу на промислових активах, підвищення престижу робітничих професій і металургійних спеціальностей, формування іміджу екологічно дружньої компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Процес формування бренду спрямований не лише на споживача, але й на персонал, що бере участь у формуванні бренду. Важливе значення має внутрішнє позиціонування торговельної марки за лояльністю персоналу. Показник лояльності персоналу є індикатором умотивованості персоналу, відображає ступінь його ототожнення з корпоративною торговельною маркою (брендом),

зволить підприємствам підвищити ефективність конкурентної боротьби та побудувати сильну корпоративну торговельну марку, що є предметом подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. – 440 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2006. – 400 с.
3. Длигач А. Обратная сторона Луны [Електронний ресурс] / А. Длигач, Н. Писаренко // Маркетолог. – 2004. – № 1. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/brand_positioning.htm
4. Длигач А. Новая модель бренд-менеджмента / А. Длигач // Маркетинг в Украине. – 2002. – № 6. – С. 32–36.

5. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н. Домнин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 381 с.
6. Зозулев А. Модели брендинга: классификация и краткая характеристика / А. Зозулев, Ю. Нестерова // Маркетолог. – 2006. – № 10. – С. 40–47.
7. Зозульов О.В. Концептуальні напрямки досліджень внутрішнього маркетингу [Електронне видання] / О.В. Зозульов // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_1/Zozulyov_112.htm
8. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж.-Н. Капферер. – М.: Вершина, 2007. – 448 с.
9. Котлер Ф. Бренд-менеджмент в B2B-сфере / Ф. Котлер, В. Пфферч. – М.: Вершина, 2007. – 432 с.
10. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2008. – 615 с.
11. Перция В. Анатомия бренда-2 / В. Перция. – М.: Диалектика, 2011. – 240 с.
12. Райс Л. 22 закона создания брэнда / Лора и Эл Райс; пер. с англ. Ю.Г. Кирьяка. – М.: АСТ, 2003. – 350 с.

В статье рассмотрены теоретические основы и основные направления управления корпоративной торговой маркой промышленного предприятия на основе лояльности персонала. Показано, что в условиях конкуренции промышленных предприятий как за потребителя, так и за квалифицированную рабочую силу как со стороны отечественных, так и иностранных конкурентов, все более актуальной является проблема управления и развития корпоративных торговых марок и брендов не только во внешней, но и внутренней среде. Предложена классификация сотрудников по степени лояльности. На примере компании ИНТЕРПАЙП проведено исследование лояльности сотрудников и даны рекомендации по повышению уровня приверженности сотрудников.

Ключевые слова: *корпоративная торговая марка, бренд, сотрудники, удовлетворенность, лояльность, управление, внутренние коммуникации.*

The article deals with the theoretical foundations and specific directions corporate brand management of industrial enterprises based on engagement and loyalty of staff. It is shown that in a competitive environment that spreads among industrial companies for the consumer as well as for skilled workers of both the domestic and foreign competitors, the more urgent is the problem of managing and developing corporate trademarks and brands are not only external but also internal environment. The classification of employees according to the degree of involvement and loyalty is offer. And the example of a study INTERPIPE loyalty and engagement of employees and provided recommendations to improve employee engagement

Key words: *corporate trademark, brand, employees, engagement, loyalty, management, internal communications.*

Одержано 24.01.2014.