

Література

1. Боковня А. Е.. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами: теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании: [монография] / А. Е. Боковня. — М.: Инфра-М, 2011. — 141 с.;
2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В. И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 280 с.
3. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности /А. Г. Здравомыслов. — М.: Политиздат, 1986. — 221 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
5. Опрос: 77 % украинцев готовы работать в любых условиях. Электронный ресурс — Доступный з: <http://www.ukr.aif.ru/society/news/28465>
6. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. — Кіровоград: КОД, 2009. — 200 с.
7. Чого Вам більш за все не вистачає. Електронний ресурс — Доступний з: <http://podrobnosti.ua/voting/?type=open&us=2#results>

УДК 339.926: 658.3.07

Х. Б. Павлик, доцент кафедри
аналітичної економії та міжнародної економіки
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЛОКАЛЬНА СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ РОЗБУДОВИ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДУ: НА ПРИКЛАДІ «СОСА-COLA BEVERAGES UKRAINE LTD»

На прикладі компанії Соса-Солa проілюстровано важливість урахування культурних відмінностей при управлінні людськими ресурсами. Особливу увагу приділено «ціні», яку глобальний бренд «сплачує» у випадку вибору неадекватної системи підбору та управління персоналом, а також способам уникнення традиційних кадрових помилок, які можуть спричиняти погіршення іміджу глобального бренду.

Ключові слова: глобальний бізнес, культурні відмінності, управління персоналом, імідж бренду

The case study of Coca-Cola Beverages Ukraine is used to illustrate the importance of cultural differences in human resource management. Special attention is given to the «price» which global brand «pays» in the case of inadequate choice of personnel management. Possible ways to avoid those mistakes that cause decrease in value or worsen brand image are considered.

Key words: global business, cultural differences, personnel management, brand image

В статье на примере компании Coca-Cola проиллюстрировано важность культурных различий при управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделено «цене» которую глобальный бренд «платит» при выборе неадекватной системы подбора и управления персоналом, а также способам избежания ошибок которые могут ухудшить имидж бренда.

Ключевые слова: глобальный бизнес, культурные различия, управление персоналом, бренд

Постановка проблеми у загальному вигляді

Наприкінці 50-х років ХХ століття великі компанії уже не уявляли промоційної компанії без реклами свого бренду (чи то бренду торгової марки, чи то бренду корпорації). Аналогічно не є новими проблеми вивчення та врахування культурних відмінностей та управління персоналом. Проте усі ці питання залишаються й нині актуальними як для практиків, так і для теоретиків, які вивчають сучасний етап розвитку бізнесу.

Незважаючи на глобальну економічну кризу та значні ризики щодо майбутнього розвитку подій, бізнес продовжує розвиватись глобально. Сьогодні вже складно уявити собі світ без ТНК чи національних компаній, які хочуть спробувати свої сили на ринках сусідніх держав. Як результат, врахування специфіки локального ринку залишатиметься насущною проблемою допоки існуватимуть такі поняття, як локальні ринки та культурні відмінності.

Різні культури це не лише відмінність у поведінці споживача. Культура — багатогранне явище, яке зокрема включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, здібності та навички, набуті людиною як членом суспільства. Кожен народ чи група людей мають свої культурні вподобання, національні смаки і трактування стандартів. Ці фактори впливають на всі аспекти управління в транснаціональних компаніях, і особливо на управління людськими ресурсами. Таким чином, транснаціональні компанії повинні розуміти специфіку робочої сили в кожній країні та вплив, який може мати невірнo обрана стратегія управління персоналом на загальний імідж компанії.

Аналіз останніх публікацій

Аналізуючи дану тему слід зазначити, що фактично йде мова про потрійний об'єкт дослідження. Іншими словами, до уваги необхідно взяти публікації, які описують принципи та проблеми, по перше, управління персоналом, по друге, управління брендом, і

по третє, функціонування компанії *Coca-Cola*. Необхідно також провести пошук статей, які поєднують усі три об'єкти дослідження.

Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях є щоденним завданням. Існують якісні підручники та корисні статті, які можуть допомогти молодому спеціалісту вивчити теорію управління персоналом у різних країнах. Зокрема, цікавою є публікація про управління крос-культурними відмінностями в Латинській Америці. Дж. Боначе, Дж. Трулен та Я. Санчес (*Jaime Bonache, Jordi Trullen, Juan I. Sanchez*) проаналізували три різні позиції, а саме, культурологічну, інтегровану і універсалістську [3]. Дослідження порівнює ефективність цих трьох позицій у вибірці зі 138 фірм. Результати показують, що універсальний підхід до робочої сили веде до кращих результатів у країнах з стандартною орієнтацією на продуктивність. Іншими словами, ми можемо припустити, що універсальні методи управління робочою силою розроблені *Coca-Cola HBC* можуть використовуватись *Coca-Cola Beverages Ukraine*, але їх ефективність буде залежати від глибини культурних відмінностей щодо продуктивності в Україні.

Аналогічно до публікацій по управлінню персоналом, існує значна кількість наукової літератури яка описує теорію побудови та розвитку бренду. Проте відсутні праці, які б показували синергію між ними. Чи можуть прорахунки в роботі з персоналом зашкодити розвитку бренду? Це одне з питань, на яке спробуємо дати відповідь у цій статті.

Інший важливий аспект — прикладний. Для цього зазвичай звертаються до досвіду відомих корпорацій. Зокрема, багато кейсів розроблено на прикладі компанії *Coca-Cola*, найбільшого у світі виробника концентратів, сиропів і безалкогольних напків. На даному етапі дослідниками опрацьовано значну кількість кейсів, переважна більшість яких стосуються іміджу, репутації та бренду.

Зокрема, М. Тейлором (*Maureen Taylor*) проаналізовано відмінності у діях урядів різних країн у випадку кризової ситуації. Так, у 1999 році, школярам у Бельгії стало погано після вживання *Coca-Cola*. Уряд одразу заборонив продаж усіх продуктів компанії. Те саме зробили уряди Іспанії та Франції. Проте, інші країни, в тому числі Данія, Норвегія і Швеція, не ввели подібних заборон, що на думку автора можна пояснити через призму культурних відмінностей [7].

Цікавою є також праця Джю Рупп (*Jens Rupp*), в якій акцентовано увагу на тому, що успіх компанії залежить від репутації [6]. Автором показано як *Coca-Cola Hellenic* змогла за останні десять років створити тривалі довірчі стосунки з багатьма зацікавленими сторонами у різних країнах Європи, де відсутність довіри до компанії була домінантною стратегією упродовж десятиліть.

Загалом, якщо у *Goggle Academia* задати пошук кейсів компанії *Coca Cola*, то можна отримати понад 50 тисяч посилань. Зокрема, хочеться відзначити цікавий кейс *W. Ford, R. Stephens, L. Cooper* [5], в якому розглянуто способи вирішення конфлікту між і компанією *Coca Cola*. Проте якщо звузити пошук додавши одночасно фільтри по культурних відмінностях в управлінні персоналом та управлінні брендом (*cultural difference, personnel management, and brand development*), то жодне посилання не відповідає запиту. Іншими словами, автору цієї статті не вдалось знайти публікації, в якій би аналізувався взаємозв'язок між управлінні персоналом та управлінні брендом у контексті культурних відмінностей.

Формулювання мети

Саме тому автором поставлено завдання проаналізувати на прикладі українського підрозділу *Coca-Cola HBC* як управління персоналом впливає на розвиток бренду. Метою роботи є формування рекомендацій міжнародним компаніям при формуванні локальної стратегії управління персоналом, що дасть можливість покращити ефективність промо-акцій і посилити імідж компанії.

Виклад результатів дослідження

Одним з найбільших викликів для багатонаціональної компанії є вибір працівників і формування команди. Як вдало зазначив Джеймс Галлахер (*James Gallagher*), директор *Nestle* в Центральній і Східній Європі: «Приходячи на новий ринок ми постійно вчимося і, на жаль, іноді повторюємо власні помилки. У всіх країнах, найважливішим питанням є підбір потрібних людей. Майже завжди наші проблеми є наслідком неправильних рішень. Неправильний вибір директора, який не знайомий з місцевою культурою і не чутливий до змін та особливостей ринку в окремих випадках може спричинитись до закриття бізнесу. Проте вибір решти працівників є не менш важливим. Передумовою успіху є поширення культури Вашої компанії у новому колективі, формування цінностей, критеріїв і методів роботи які часто сприймаються як належне у ваших вже усталених колективах, що працюють у розвинених країнах» [4].

Розглянемо приклад іноземного підприємства *Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd*, що є частиною *Coca-Cola HBC*. Перше представництво *Coca-Cola* в Україні відкрили 1992 році, а перше виробництво напоїв під торговельною маркою *Coca-Cola* розпочали у Львові у 1994 році на базі вже існуючого заводу. Іншими словами, компанія вже досить довго працює на українському ринку; здійснила значні інвестиції; заводи в Україні відповідають найвищим міжнародним стандартам і визнані одними із найкращих у Європі. У *Coca-Cola Beverages Ukraine* працює понад 2600 працівників. Компанія гордиться тим, що кожне робоче місце створює 6 додаткових у суміжних сферах української економіки.

Компанія часто займається рекламою. Як сказано на сайті компанії: «Промо-акції надають споживачам чудову можливість взяти участь у різноманітних подіях, включаючи спортивні, інтелектуальні конкурси, презентації та безплатні лотереї — це дозволяє на лише насолоджуватися улюбленими напоями, але й отримувати новий досвід» [8].

Розглянемо детальніше одну з останніх промо-акцій, розроблену в 2011 році з нагоди річниці заснування компанії — «125 років радості». У зв'язку з ювілеєм у Києві було проведено флешмоб, під час якого співробітники компанії вийшли на вулиці та намагались покращити настрій кожному перехожому, даруючи пляшку улюбленого напою. Водночас стартувала масштабна акція, в ході якої компанія планувала подарувати українцям один мільйон пляшок *Coca-Cola*. Для цього була розроблена рекламна кампанія, створено плакати та білборди, розміщено рекламу в засобах масової інформації, відкрито веб-сторінку та вільну телефонну лінію, випущено додаткові наліпки на пляшки з правилами участі в акції та кришечки із значком *Coca-Cola*. Саме ці кришечки мали надати право отримати одну з мільйона пляшок. Термін дії акції було зазначено на етикетці. Пункти, де можна було обміняти виграшну кришечку на пляшку напою зазначались на веб-сайті та повідомлялось по телефону у випадку, якщо хтось вирішив зателефонувати. Як кажуть, «все було зроблено як книжка пише». Проте, як показала практика, не було враховано специфіку українського ринку, а точніше специфіку українців, які працюють на компанію. Проаналізуємо низку проблем, які в результаті виникли.

По першу, коли людина зверталась за призом, їй часто відмовляли в його видачі. Такі звернення відбувались не одноразово, але ні продавець, ні менеджер точки обміну не подзвонили в компанію, а лише повідомляли людей про неможливість

обміну у даному місці. За їх словами, станом на два тижні після початку акції, вони не були проінформовані про те, що вони беруть участь в акції. Якщо ж наполягати (принести роздруківку з Інтернет сторінки де зазначений пункт обміну та заставити перезвонити представнику компанії чи мерчандайзеру), то це займало до години часу. Таким чином ми маємо справу або з недбалістю представника компанії, який не повідомив точку обміну, або з неправильним вибором точки обміну, яка намагалась привласнити призові пляшки. Останнє є менш ймовірне, бо точка обміну зобов'язана повертати кришечки компанії. Таким чином мала б працювати звітність про використання призових пляшок.

По друге, лояльний споживач зазвичай самостійно дзвонить на гарячу лінію. Таким чином компанія за допомогою лояльності клієнтів отримує дешеву можливість моніторингу, можливість бачити чи все працює згідно плану. Однак, вислухавши та подякувавши за дзвінок та інформацію, дівчина — представник компанії так і не поцікавляється, в якому самому місті, не кажучи про конкретну точку обміну, склалась така ситуація. Це означає, що проблему не буде вирішено. Чи це тому, що в цьому не зацікавлена компанія? Сумнівно, адже компанія тратить значні суми коштів на формування лояльності покупців, побудову іміджу й розробку промо-акцій. Реальна ціна однієї зекономленої таким чином пляшки для компанії насправді є дуже високою. Альтернативним поясненням, як і в попередньому випадку, є людський фактор. Людина, яка отримала роботу в кол-центрі, не розуміє важливості та суті цієї ситуації. Мова ж йде не лише про прямі витрати на промо-кампанію, яка не спрацювала для декількох людей. Вони не просто перестануть бути лояльними покупцями, а стверджують інші дослідження розкажуть як мінімум 10 іншим людям про свій негативний досвід. Окрім того, слід зазначити що це все другий негативний досвід упродовж однієї акції: спершу не можливість отримати приз, потім — нехтування дзвінком споживача.

Третя проблема є частково пов'язана з дистрибуцією, але частково знову ж таки з персоналом. Точок обміну було не багато. Приблизно 10 на місто в якому живе майже один мільйон жителів. Беручи до уваги, що участь в акції брало кілька міст, то компанії треба було розподілити та розвести виграшні пляшки до точок продажу. Дане завдання виявилось проблематичним, бо за два тижні продажу жоден з 5 магазинів в одному місті не мав у наявності акційного товару і запевняв, що їх попередили, що його

більше і не буде. Спроби дзвінків на відкриту лінію також не були вдалим. По перше, представник не орієнтувався у розташування магазинів і не міг надати інформацію про найближчу до клієнта точку обміну. По друге, не було можливості взнати, в яких магазинах все ще можна обміняти кришечку на акційну пляшку. Як результат, споживачу пропонувалось обійти усі точки продажу, які розкидані по всьому місту. Насправді, хоча до завершення місячної акції залишалось ще два тижні — жодна точка обміну вже не працювала.

Таким чином бачимо, що компанії *Coca-Cola* в Україні варто уважніше підбирати, заохочувати та контролювати працівників. Вони повинні розуміти, що не можна забути повідомити точку обміну про те, що вони беруть участь в акції. Не можна при цьому використовувати формулювання «та я провтикав». Не варто допускати до роботи з клієнтами людей, які не розуміють суті вашого бізнесу та його цінностей.

«Ми багато чого досягли за останні 125 років, але це тільки початок», — запевнив головний виконавчий директор компанії *Coca-Cola* Мухтар Кент. «Компанія планує подвоїти свої доходи до 2020 року. Таким чином, *Coca-Cola* збирається пройти за десятиліття такий же шлях, який вона пройшла за попередні 125 років» [8]. Щоб досягти таких результатів, не достатньо просто все робити так, як робиться на інших ринках. Необхідно враховувати специфіку.

Так, одна із специфічних характеристик описана у статті Л. Коваль, С. Фертюк [1]. При оцінці ефективності управління розвитку бренду підприємств авторами визначено, що інтенсивна рекламна підтримка брендів мінеральної води збільшує рівень поінформованості споживачів про існування конкретної марки, проте не формує відповідної їх позиціонуванню ідентифікації.

Інша особливість вітчизняного ринку, це ставлення до роботи та до компанії, у якій працює людина. Досить часто працівники не є знайомі з цінностями іноземної компанії, а отже вони рідко їх практикують. У вітчизняній економічній літературі уже існує поняття управління HR-брендом [2], проте складається враження, що в реальності воно ще мало використовується.

Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямку

Проблеми, які зумовлені зміною середовища культури є найсерйознішим викликом для багатонаціонального бізнесу. На прикладі акції «125 років радості», проведеної *Coca-Cola Beverages Ukraine* весною 2011 року, показано, що недоліки у підборі, мо-

тивуванні та контролі персоналу негативно впливають на розвиток бренду та ведуть до втрати лояльних покупців. Зважаючи на специфіку робочої сили в Україні компанії варто більше уваги приділяти підбору працівників, які поділяють базові цінності компанії, а також ж проводити тренінги націлені на розвиток розуміння працівниками корпоративних цінностей. Також варто використовувати контроль за тим, чи культурні особливості притаманні персоналу в певній країні не шкодять іміджу компанії. Так, у розглянутому випадку використання «таємного покупця» було б оптимальним способом діагностики не лише ефективності конкретно взятої промо-акції, але і правильності процесу управління персоналом в компанії загалом. Відсутність такого контролю може спричинити втрату лояльних клієнтів і погіршення іміджу глобального бренду.

Література

1. Коваль Л. М., Фертюк С. В. Маркетингове управління розвитком брендів підприємств та їх ефективність / Л. М. Коваль, С. В. Фертюк // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. — 2011. — № 2. — С. 101—111.
2. Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України, 2011. — Вип. 21.1 — С. 276—282 Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntlu/21_15/276_Sar.pdf
3. Bonache J., Jordi Trullen J., Sanchez J. Managing cross-cultural differences: Testing human resource models in Latin America. Journal of Business Research, Available online 20 November 2011. <http://www.science-direct.com/science/article/pii/S014829631100381X>
4. Chobanova Y. Strategies of multinationals in Central and Eastern Europe. Palgrave MacMillan, 2011. — p.288.
5. Ford W., Stephens R., Cooper L. Coca-Cola Case Study: An Ethics Incident Archive of Marketing Education August, 2007. — p. 18. http://www.marketingpower.com/Community/ARC/gated/Documents/Teaching/AME/AME_Teaching_Materials_2007_08_Ford_Stephens_Cooper.pdf
6. Rupp J. Coca-Cola Hellenic reputation case study // Reputation Capital, — 2009. Part 4. P. 325—338.
7. Taylor M. Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca-Cola scare in Europe. Public Relations Review, Volume 26, Issue 3, Autumn 2000. — p. 277—293.
8. Офіційні сайти компанії *Coca-Cola Beverages Ukraine* <http://www.coca-cola.ua/uk/index.html>. www.coca-cola-job.com.ua/ <http://coca-colahellenic.com.ua/>, <http://action.coca-cola.ua/obmin.html>