

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА И ЕГО ВЛИЯНИЯ
НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА**

© 2020 А.Н. Агафонова, И.В. Яхнеева*

В статье рассматриваются вопросы методологии оценки эффективности внутреннего маркетинга. Авторы изучают теоретические подходы, представленные в научных исследованиях, и систематизируют существующие методики. Цель исследования заключается в определении принципиальных моделей оценки показателей эффективности внутреннего маркетинга и возможностей их практического применения. В работе использованы результаты научных исследований, экспертные оценки и публичные данные российских компаний. Результаты исследования могут быть применены в качестве основы для разработки системы внутренней корпоративной эффективности во взаимосвязи с внешними целями бизнеса.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, эффективность маркетинга, управление конкурентоспособностью.

Основные положения:

- ♦ систематизированы виды эффективности внутреннего маркетинга;
- ♦ определен характер взаимосвязи показателей эффективности внутреннего маркетинга и конкурентоспособности бизнеса.

Введение

Целеполагание внутреннего маркетинга позволяет выстроить стратегическое видение возможностей и ограничений данной концепции, разработать систему методов управленческого воздействия и оценки их результативности.

Внутренний маркетинг ориентирован как на внутренние, так и на внешние цели. Внешние цели выражаются в ориентации на потребителя, на рынок труда, конкурентоспособность бизнеса. Внутренние цели обусловлены ценностной и внутрикорпоративной ориентацией, направлены на формирование в сотрудниках приверженности к бренду компании, на обеспечение качества обслуживания внутренних потребителей. С одной стороны, решаются задачи обеспечения качества товаров и услуг, с другой - осуществляется оптимальное обеспечение человеческими ресурсами. При этом принципиально важно подчеркнуть особую координационную функцию внутреннего маркетинга во взаимосвязи внутренней и внешней деятельности компании.

В сервисных организациях качество обслуживания является частью эффективности работы персонала. Фактически удовлетворен-

ность клиентов достигается за счет работы персонала во всех точках контакта. С точки зрения заказчика, именно сотрудник представляет фирму. Поэтому персонал выступает основным звеном в цепочке обслуживания и получения прибыли, а управление внутренним рынком становится ключевым фактором в создании и поддержании конкурентного преимущества сервисной организации. Это говорит о том, что внешний маркетинг и внутренний рынок труда должны быть связаны между собой. Среди основных функциональных областей бизнеса маркетинг и управление персоналом являются основными сферами, которые выдвигают людей на передний план в своих дисциплинарных вопросах¹. Объединение маркетинга, управления человеческими ресурсами, управления изменениями, качеством и конкурентоспособностью создает целостную картину причинно-следственных отношений между компанией и ее стейкхолдерами.

Методы

Исследование проведено с использованием методов теоретического анализа и обобщения, методов и методик оценки эффектив-

* Агафонова Анна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, логистики и рекламы. E-mail: agaff@mail.ru; Яхнеева Ирина Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетинга, логистики и рекламы. E-mail: rinadoo@yahoo.com. - Самарский государственный экономический университет.

ности внутреннего маркетинга, предложенных в научно-исследовательских работах российских и зарубежных авторов. Анализ корпоративной политики в области управления персоналом основан на данных отчетов об устойчивом развитии 20 компаний, представляющих крупный бизнес в России.

Результаты

Существуют различные подходы к оценке эффективности внутреннего маркетинга. Общетеоретический подход рассматривает эффективность как результативность процесса, операции, проекта; как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение.

Эффективность внутреннего маркетинга может являться характеристикой протекания процессов взаимодействия человеческого труда и средств производства, результативности обменных процессов, показателем уровня удовлетворенности и устойчивости развития.

Произведем интерпретацию известных науке видов эффективности² для концепции внутреннего маркетинга (табл. 1).

Обзор научных исследований, экспертных мнений и тематических публикаций показал, что опыт оценки эффективности внутреннего маркетинга российскими компаниями не богат. Как правило, акцент делается на оценке результативности маркетинга персонала. Так как маркетинг персонала входит в концепцию внутреннего маркетинга, такая оценка является важной составляющей, однако не полной. Объектом исследования выступают персонал как внутренний клиент и его вовлеченность во внутрикорпоративные процессы и во взаимодействие со стейкхолдерами компании.

Распространенной практикой является использование SLA (Service Level Agreement) для внутреннего клиента. Его главная задача - определение параметров качества внутренних услуг и распределение ответственности за его обеспечение. Методика SLA пришла из ITIL/ITSM, но получила развитие и для внутрикорпоративных образовательных, социально-бытовых, логистических и других сервисов. На ее основе используют показатели оценки исполнения обязательств услуг. Например,

Таблица 1

Эффективность внутреннего маркетинга

Вид эффективности	Показатели
Эффективность процесса	Доля затрат на маркетинг в себестоимости продукции и услуг (в том числе затрат на оплату труда персонала, выполняющего маркетинговые функции)
Эффективность как удовлетворенность функционированием системы	- Удовлетворенность, лояльность персонала - Лояльность потребителей, обусловленная лояльностью персонала - Удовлетворенность, лояльность стейкхолдеров - Вовлеченность сотрудников в ценности бренда
Эффективность как устойчивость развития системы	- Способность сохранения взаимодействий при изменении условий внешней и внутренней среды (в первую очередь внутренних взаимодействий) - Целостность системы, отсутствие управленческих "разрывов" - Привлекательность компании и работы для сотрудников - Способность воспроизводить спрос при изменении конъюнктуры рынка
Эффективность полученного результата	- Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROMI) - Показатель чистой прибыли от маркетинга
Эффективность выполнения планов и целевых показателей	Отношение планового/целевого показателя к фактическому
Эффективность как соотношение фактически достигнутого уровня с потенциально возможным	- Маркетинговый потенциал фирмы (общий показатель) - Вовлеченность персонала в рабочий процесс и решение корпоративных задач
Эффективность среды	- Эффективность информационно-коммуникационных процессов - Обеспеченность рабочих мест - Качество внутренних сервисов

отношение количества исполненных заявок по услуге в срок к общему числу заявок. Подобные задачи решает показатель оценки качества услуги с точки зрения внутреннего клиента CSI (Customer Satisfaction Index). Может рассчитываться как отношение количества положительно оцененных заявок на услуги к общему числу заявок. Интегральный CSI - средняя оценка по исполненным работам за определенный период.

Для оценки лояльности персонала используется чистый индекс поддержки сотрудников eNPS (employee Net Promotion Score), методика расчета которого взята из методики расчета NPS (Net Promotion Score), впервые предложенной Ф. Райхельдом в 2003 г. Измерение индекса лояльности eNPS включает в себя несколько этапов. Основной вопрос, который задают сотрудникам: "Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию в качестве места работы своим друзьям и знакомым?". Часто он сопровождается дополнительными открытыми вопросами, позволяющими сотрудникам высказать свое мнение по поводу оценки и возможных улучшений, например, такими: "В чем причины данной Вами оценки?" или "Что бы Вы предложили улучшить в компании?" и т.п. Эти вопросы не являются обязательными, но именно они позволяют понять, что конкретно не устраивает сотрудников, и начинать работу в данном направлении.

Для измерения лояльности персонала также применяют метод OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), предложенный Р. Маудеем, Р. Стирсом и Л. Портером³. Посредством специально организованного опроса сотрудников с ранжированием ответов по 6-балльной шкале от "совершенно не согласен" до "совершенно согласен" исследуется организационная лояльность персонала. Акцент делается на установочной лояльности через оценку желания сотрудника оставаться членом организации и прилагать максимальные усилия в интересах организации. Учитывается степень принятия ценностей организации/бренда. Оценивается также поведенческая лояльность, выражающаяся в характере действий сотрудника с момента поступления на работу и на протяжении всего времени работы в организации. Анализ полученных данных проводится в соответствии с

различными параметрами внутриорганизационного сегментирования. Перспективным направлением развития данного подхода могут явиться результаты исследования, подтверждающие гипотезу положительного влияния внутреннего маркетинга на эффективную организационную приверженность⁴.

Отдельными российскими компаниями рассчитывается индекс вовлеченности, включающий интегральную оценку по следующим утверждениям: 1) я горжусь тем, что работаю в компании; 2) я мотивирован братья за работу, которая выходит за рамки моих официальных обязанностей; 3) я рекомендую компанию друзьям и знакомым в качестве места работы; 4) мне нравится работать в компании из-за корпоративной культуры и комфортной рабочей среды.

В российской практике доля компаний, анализирующих удовлетворенность или лояльность внутренних клиентов, остается незначительной. По нашим оценкам, из числа представителей крупного бизнеса 35% используют те или иные показатели, причем лидирующей является телекоммуникационная отрасль (табл. 2). В выборку были включены 20 крупнейших российских компаний, среди которых добывающие, обрабатывающие, химические, металлургические, телекоммуникационные компании, банки.

Э.В. Новаторов подчеркивает важность аудита внутреннего маркетинга, являющегося важной составной частью процесса управления маркетингом⁵. Однако, выделяя значительные сложности проведения аудита традиционными средствами, он предлагает альтернативный подход - применение матрицы "важность - исполнение" (importance - performance analysis). Матрица может быть дополнена теорией мотивации труда Ф. Херцберга, Б. Моснера и других авторов. Классическая двухфакторная теория выделяет две группы факторов мотивации и удовлетворенности персонала: непосредственно факторы и мотивации и факторы гигиены. На основе анкетирования персонала выявляют наиболее важные атрибуты труда (используется традиционная 5-балльная шкала) и оценку удовлетворенности сотрудников по каждому из тех же атрибутов. По атрибутам обеих категорий "важность" и "исполнение" определяют средний балл оценки, после чего состав-

Таблица 2

Критерии и показатели эффективности, оцениваемые крупным бизнесом

Критерий эффективности	Показатели	Компании
Удовлетворенность внутреннего заказчика	Happy Index - объединенное множество лояльных и вовлеченных сотрудников	МТС
	CSI	МегаФон
Вовлеченность сотрудников	Индекс вовлеченности	Ростелеком Сбербанк Норникель
	Показатель вовлеченности по методу AON Hewitt	Северсталь
Лояльность сотрудников	Индекс лояльности	Фосагро

ляют одноименную матрицу с четырьмя квадрантами: “низкий приоритет”, “возможная переоценка”, “успешный результат”, “сосредоточиться на этом” - для дальнейшего анализа и принятия решений.

Т. Амблер в своем исследовании “Маркетинг и финансовый результат” предлагает оценивать эффективность внутреннего маркетинга с помощью метрик⁶. Ученый основывается на опыте консалтинговой фирмы по вопросам стратегического маркетинга (МСА), который показывает необходимость применения индикаторов “вовлечения” сотрудников. Среди наиболее часто используемых в практике: метрики преданности корпоративным целям, понимание и разделение ценности бренда. Т. Амблер отмечает, что “вовлечение” сотрудников можно рассматривать с разных точек зрения. В табл. 3 представлены примеры индикаторов для оценки степени вовлечения персонала.

Интеллектуальные индикаторы включают возможности оценки понимания, осознания, поддержки персоналом целей, намерений, направлений развития организации. Эмоциональные индикаторы отражают общие чув-

ства, надежды, культурные ценности персонала, собственников/топ-менеджеров компаний. Т. Амблер дополняет эти метрики расширенным перечнем, куда входят: осведомленность о целях компании, преданность по отношению к целям, жажда познания, право на ошибку, относительное удовлетворение служащих, благоприятное отношение покупателей к совокупному бренду и др.⁷

При оценке эффективности внутреннего маркетинга важным аспектом является установление его связи с внешним маркетингом компании и ее конкурентоспособностью на рынке. Наиболее распространенная гипотеза такого исследования: лояльность внутреннего потребителя является предпосылкой формирования лояльности внешнего потребителя. Этому способствуют и психологические и экономические факторы. Согласно исследованиям⁸, удовлетворенность персонала напрямую влияет на качество предоставляемых услуг, эффективность внутриорганизационной деятельности, возможности оптимизации цепочки создания ценности товара и, как следствие, на эффективность полученного результата.

Таблица 3

Индикаторы вовлечения персонала

Интеллектуальные индикаторы	Эмоциональные индикаторы
Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации	Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших покупателей
У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации	Культура моей организации поощряет меня работать новаторски
Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации	Я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего
У меня есть ясное понимание “видения” моей организации и направления ее развития	Мои взгляды и участие оценены моей организацией

Для оценки взаимосвязи внутреннего и внешнего маркетинга компании С.В. Комаров и А.С. Григорьева предлагают возможность эмпирического исследования:

1) степени зависимости между индексом лояльности работников к компании и индексом потребительской лояльности (удовлетворенности);

2) степени зависимости между внутренней лояльностью работников и показателями экономической эффективности.

Также рассматривается целесообразность оценки коэффициента удержания клиентов и “пожизненной доходности клиента” и степени влияния показателей на рентабельность продаж, рентабельность маркетинга (ROMI), общую доходность бизнеса.

Помимо описанных подходов представляет интерес оценка эффективности внутреннего маркетинга через оценку устойчивости развития системы, а именно - выявление управленческих “разрывов”⁹. GAP-анализ проводится согласно схеме “треугольной” модели маркетинга услуг Ф. Котлера: “фирма - персонал - потребители”.

Устойчивое развитие компании требует приведения в соответствие декларируемых, разделяемых и воспринимаемых ценностей бренда. Соответственно, факторы снижения эффективности обусловлены наличием несоответствий:

1) между декларируемыми собственниками/топ-менеджерами компаний ценностями бренда и ценностями, разделяемыми сотрудниками;

2) между декларируемыми собственниками/топ-менеджерами компаний ценностями бренда и ценностями, воспринимаемыми потребителями;

3) между разделяемыми сотрудниками ценностями бренда и ценностями, воспринимаемыми потребителями.

А.Н. Старикова рассматривает возможность исследования внутреннего маркетинга на основе расчета обобщенного универсального показателя внутриорганизационной среды¹⁰. В интегрированную оценку целесообразно включать следующие атрибуты присутствия и эффективности: миссия и ценность бренда; корпоративная стратегия (в том числе маркетинговая стратегия, стратегия позиционирования компании на рынке); производ-

ственные и сервисные процессы (соответствует элементу process маркетингового микса 7P); качество процессов, товаров, услуг; маркетинговая информационная система и внутрифирменные коммуникации; кадровая стратегия; взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга; маркетинг взаимодействия.

Таким образом, на данный момент существует несколько методических подходов к оценке эффективности маркетинга. Научными исследованиями доказано наличие взаимосвязи между лояльностью внутреннего заказчика, лояльностью потребителей и конкурентными позициями бизнеса. Однако необходимы эмпирические исследования, которые позволят оценить степень влияния внутреннего маркетинга на конкурентоспособность бизнеса.

Обсуждение

По результатам одного из наиболее знаковых исследований, проведенных около 10 лет назад, опыт сотрудников имеет непосредственное отношение к степени удовлетворенности клиентов. Когда сотрудники счастливы, они разрабатывают более качественные продукты, активнее участвуют в инновационной деятельности и уделяют больше внимания клиентам.

С экономической точки зрения, необходимость вовлечения сотрудников возрастает в силу существенной трансформации бизнес-моделей. По мере того как компании направляют усилия на разработку цифровых платформ для реализации своих предложений, основной успех бизнеса все больше зависит от качественного оказания услуг¹¹.

Обзор актуальных исследований, проведенных за последние 5 лет, не опровергает эти результаты. Наоборот, показывает все возрастающую актуальность концепции внутреннего маркетинга, необходимость развития маркетингового инструментария и расширения границ его применения на внешнем и внутреннем рынках. Это открывает новые перспективы управления конкурентоспособностью бизнеса на основе долгосрочных стратегий маркетинга отношений. Важна осознанная вовлеченность стейкхолдеров в цепочку создания ценности, в первую очередь сотрудников компании. Несмотря на стремительное проникновение цифровых технологий в биз-

нес, люди играют важнейшую роль в обеспечении качества сервиса, обладают уникальным творческим и интеллектуальным потенциалом. Это приобретает особое значение в условиях формирования социально ответственного бизнеса, сила которого заключается в его способности по-человечески относиться к любому аспекту деятельности и давать людям возможность продуктивно работать с технологиями и создавать ценность для себя самих, своих организаций и общества на долгие годы вперед¹².

Заключение

Обзор научных публикаций, экспертных мнений и результаты наших исследований показали, что процесс внедрения концепции внутреннего маркетинга российскими компаниями находится на начальном этапе. В большей степени используются инструменты маркетинга персонала, а именно, проводится оценка удовлетворенности внутреннего заказчика, вовлеченности и лояльности сотрудников. Требуется методологическая проработка видение комплекса маркетинга, ориентированного на внутреннего клиента, вопросы сегментации внутреннего рынка. Для оценки эффективности внутреннего маркетинга целесообразно применять разные подходы. Они могут отражать результативность процессного управления, обеспечения целевых показателей, финансовую и рыночную устойчивость и конкурентоспособность бизнеса. При этом важнейшей задачей остается обеспечение взаимосвязи между внутренним и внешним маркетингом в достижении целей и задач бизнеса.

¹ *Bansal H.S., Mendelson M.B., Sharma B.* The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes // *Journal of Quality Management*. 2001. № 6. P. 61-76.

² *Багиев Г.Л., Боброва Е.А., Катенев В.И.* Оценка эффективности взаимодействия субъектов в рыночных сетях : препринт. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

³ *Mowday R., Steers R., Porter L.* The Measurement of Organizational Commitment // *Journal of Vocational Behavior*. 1979. No. 14. P. 224-227.

⁴ *Schulz S.A., Martin T., Meyer H.M.* Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being, 2017.

⁵ *Новаторов Э.В.* Аудит внутреннего маркетинга методом анализа "важность-исполнение" // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000. № 1. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml>.

⁶ *Амблер Т.* Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации : пер. с англ. Москва : Финансы и статистика, 2003. 248 с.

⁷ Там же.

⁸ *Комаров С.В., Григорьева А.С.* Методика оценки внутреннего маркетинга компании и управление клиентоориентированностью // *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. 2019. № 2. С. 192-203. DOI: 10.15593/2224-9354/2019.2.14.

⁹ *Пантелеева Е.К.* Методические основы построения системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2011.

¹⁰ *Старикова А.Н.* Методы оценки эффективности внутреннего маркетинга // *Решетневские чтения*. 2017. С. 499-500.

¹¹ *Putting the Service-Profit Chain to Work / J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman [et al.].* URL: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>.

¹² *Международные тенденции в сфере управления персоналом - 2020.* URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf.

Поступила в редакцию 06.07.2020 г.

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL MARKETING AND ITS IMPACT ON BUSINESS COMPETITIVENESS

© 2020 A.N. Agafonova, I.V. Yakhneeva*

The article considers the methodology for evaluating the effectiveness of internal marketing. The authors study theoretical approaches presented in scientific research and systematize existing methods. The purpose of the research is to determine the principal models for evaluating internal marketing performance indicators and the possibilities of their practical application. The paper uses the results of scientific research, expert assessments and public data of Russian companies. The research results can be used as a basis for developing a system of internal corporate efficiency in relation to external business goals.

Keywords: internal marketing, marketing effectiveness, competitiveness management.

Highlights:

- ◆ the types of internal marketing effectiveness are systematized;
- ◆ the nature of the relationship between internal marketing performance indicators and business competitiveness is determined.

* Anna N. Agafonova, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Marketing, Logistics and Advertising Department. E-mail: agaff@mail.ru; Irina V. Yakhneeva, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Marketing, Logistics and Advertising Department. E-mail: rinadoo@yahoo.com. - Samara State University of Economics.

Received for publication on 06.07.2020