
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Неганова И.С.

В работе систематизированы основные подходы к определению сущности и роли внутриорганизационного маркетинга. Предложено рассматривать внутренний маркетинг как фактор повышения конкурентоспособности предприятия, инструмент построения партнерских отношений в организации. Разработана методика оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга. Приведены результаты апробации разработанной методики на предприятиях г. Екатеринбурга.

Современная глобальная бизнес-среда характеризуется обострением конкурентной борьбы и ростом значимости для компаний глубокого понимания и всестороннего удовлетворения потребностей клиентов [9].

В поисках устойчивых конкурентных преимуществ компании начинают уделять более пристальное внимание вопросам совершенствования уровня обслуживания своих клиентов. При этом становится очевидным, что только повышения эффективности работы персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами, недостаточно. Высокое качество удовлетворения потребностей клиентов должно обеспечиваться совокупными усилиями всех структурных подразделений организации, которые последовательно вносят свой вклад в создание ценности конечного товара для потребителя [8]. Иными словами, требуется усиление маркетинговой ориентации, т.е. ориентации на потребителей, деятельности каждого сотрудника организации [44].

Концепция внутреннего (внутриорганизационного) маркетинга возникла как ответ на необходимость улучшения качества обслуживания клиентов [29] и в течение последних двух десятилетий активно обсуждается в научной литературе [4, 5, 11, 15, 18, 21, 23, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 42]. Несмотря на это, сущность, границы, область применения понятия «внутренний маркетинг» до сих пор остаются дискуссионными, хотя большинство ученых согласно с тем, что внутренний маркетинг может влиять на качество удовлетворения потребностей внешних клиентов [14, 23, 25, 29, 38].

В задачи исследования входят:

- систематизация основных подходов к определению сущности и роли внутриорганизационного маркетинга;
- разработка методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга;
- апробация авторской методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга на предприятиях г. Екатеринбурга.

Новизна результатов исследования состоит в уточнении определения понятия внутреннего маркетинга как инструмента построения партнерских отношений в организации, а также в разработке методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга, особенностью которой является выявление важности и степени удовлетворения потребностей персонала как одной из клиентских групп организации.

Для решения поставленных задач в работе применялись следующие методы: системный анализ, сравнение, моделирование, статистическая выборка, метод экспертных оценок, анкетирование и др.

Основные подходы к определению сущности и роли внутреннего маркетинга

в организации

Исторически маркетинг возник как концепция, ориентированная на удовлетворение потребностей внешних по отношению к организации клиентов. Начиная с 80-х годов прошлого века, ряд авторов в своих работах по маркетингу услуг, позже – в литературе по менеджменту услуг, промышленному маркетингу и литературе по маркетингу партнерских отношений [12, 22, 24, 25, 28, 30, 42] стали говорить о том, что удовлетворение потребностей внешних клиентов зависит от того, насколько структура, бизнес-процессы и система стимулирования сотрудников внутри организации способствуют развитию у персонала ориентации на клиента как ценности.

Новая концепция получила название внутреннего маркетинга, поскольку рассматривает организацию как рынок, где каждый работник имеет своих внутренних поставщиков и внутренних потребителей результатов тех работ, которые он выполняет [12, 20, 21]. Иными словами, теоретические основы и инструментарий традиционного маркетинга предлагается к использованию внутри организации. Сотрудники выступают как внутренние клиенты организации, чьи потребности необходимо удовлетворять. Чем лучше удовлетворены потребности персонала, тем больше они мотивированы на эффективное удовлетворение потребностей внешних клиентов [34]. Сотрудники, таким образом, рассматриваются как ресурс компании, который в значительной степени обеспечивает эффективность ее функционирования [16]. Два базовых утверждения концепции внутреннего маркетинга: каждый сотрудник в организации имеет потребителя [25]; внутренние потребители должны быть удовлетворены своей работой, тогда они будут эффективно обслуживать внешних клиентов [12].

Эволюция концепции внутреннего маркетинга представлена в табл. 1.

Таблица 1

Эволюция подходов к определению понятия «внутренний маркетинг»

Автор(ы)	Определение понятия «внутренний маркетинг»
Berry, 1981	Привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента с тем, чтобы обеспечить большую удовлетворенность внешних потребителей
Grönroos, 1981	Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов; формируется клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников, развития внутренних коммуникаций
Berry, 1981, 1983; George, 1990	Обращение с сотрудниками как с внутренними клиентами и восприятие результатов их работы как внутреннего продукта, которым они обмениваются друг с другом
Flipo, 1986	Инструмент преодоления межфункциональных конфликтов и совершенствования внутренних коммуникаций для эффективного внедрения новых корпоративных стратегий
Grönroos, 1990, 1995	Внутренний маркетинговый продукт состоит из такой рабочей обстановки и деятельности, которая мотивирует сотрудника к благоприятной реакции на требования менеджера ориентироваться на потребителя и работать интерактивно, проявляя себя в качестве «работающего по совместительству маркетолога»; такая обстановка помогает привлекать и удерживать хороших работников

Окончание табл. 1

Denton, 1990	Средство обеспечения высокого качества результатов работы групп сотрудников, которыми они обмениваются друг с другом
George, 1990	Целостный процесс интеграции разнообразных функций организации через формирование такой внутренней среды, в которой сотрудники воспринимали бы свою работу как непосредственно связанную с удовлетворением потребностей внешних клиентов; через обеспечение необходимой подготовки и мотивации сотрудников на эффективную работу с внешними клиентами. Внутренний маркетинг направлен на повышение эффективности процессов обмена материальными и нематериальными ценностями между группами сотрудников внутри организации как предпосылку для ее эффективной работы на внешних рынках
Berry and Parasuraman, 1991	Цель внутреннего маркетинга – создание таких условий работы, которые бы удовлетворяли потребности сотрудников
Collins and Payne, 1991	Рассмотрение сотрудников как внутренних потребителей, удовлетворенность которых влияет на удовлетворенность внешних клиентов и на эффективность реализации корпоративной стратегии
Christopher et al., 1991 Ballantyne et al., 1995	Любая форма маркетинга внутри организации, которая направлена на совершенствование процессов взаимодействия внутри организации, чтобы обеспечить эффективное выполнение внешних маркетинговых программ
Kotler, 1991	Процесс успешного найма, обучения и мотивирования сотрудников на эффективное удовлетворение потребностей внешних клиентов
Piercy and Morgan, 1991; Piercy, 1995	Применение инструментов маркетинга-микс на внутреннем рынке организации в целях управления изменениями или продвижения корпоративной стратегии
Martin, 1992	Программа по уменьшению изоляции отделов организации, преодолению межфункциональных разногласий, а также сопротивления сотрудников нововведениям
Bekkers and Van Haastrecht, 1993	Процесс обмена по иерархической структуре организации; концепция внутренних поставщиков; процесс обмена между организацией и сотрудниками. Поскольку существует внутренний рынок организации, который состоит из групп сотрудников, взаимодействующих между собой, то цель внутреннего маркетинга – создание рыночных условий внутри организации для удовлетворения потребностей персонала
Varey, 1995	Менеджмент, ориентированный на рынок. Социальный процесс и механизм обеспечения адекватной реакции менеджмента на изменения внешней среды; гибкости в использовании управленческих новаций; постоянного совершенствования качества работы на рынке. Основан на совершенствовании взаимодействия сотрудников внутри организации по обмену материальными и нематериальными ценностями
Reynoso and Moores, 1996	Управление сегментами внутреннего рынка организации, которые состоят из групп сотрудников организации, выполняющих различные функции, потребности которых необходимо удовлетворять
Ballantyne, 1997	Процесс развития взаимоотношений внутри организации путем воодушевления сотрудников, избавления от ненужных норм и преодоления искусственных границ между подразделениями
Lings and Brooks, 1998	Модель внутреннего маркетинга, основанная на отношении к сотруднику как внутреннему потребителю и на восприятии процесса оказания услуг как совокупности взаимосвязанных видов деятельности
Rafiq, Ahmed, 2000	Планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников в целях эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий

В соответствии с приведенными точками зрения, которые являются, скорее, не противоположными, а взаимодополняющими, основные подходы к определению сущности и роли внутреннего маркетинга в организации можно разделить на четыре группы:

1. Внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом.
2. Внутренний маркетинг как система, процесс и механизм управления внутренним рынком организации.
3. Внутренний маркетинг как философия рыночной ориентации компании.
4. Внутренний маркетинг как способ практической реализации новой стратегии организации (или корректировки старой).

Основой первой позиции является признание зависимости качества выпускаемой продукции и удовлетворения потребностей внешних клиентов от качества работы и удовлетворения потребностей сотрудников организации. Учитывая то, что каждый сотрудник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, качество производимых товаров неодинаково, непостоянно и неотделимо от участвующих в этом процессе людей. Внутренний маркетинг выступает как философия управления человеческими ресурсами организации; единый управленческий процесс интеграции множественных функций компании и ориентации их на внешний рынок.

Вторая группа позиций целью внутреннего маркетинга ставит оптимизацию взаимодействия на внутреннем рынке организации с тем, чтобы обеспечить высокое качество конечного продукта путем повышения качества внутреннего продукта, эффективности внутренних коммуникаций.

Третий подход к внутреннему маркетингу основан на признании необходимости единой для всех сотрудников ориентации на рынок. Рыночная ориентация в данном случае рассматривается в двух аспектах:

- ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;
- ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения потребностей клиентов.

Четвертая группа подходов рассматривает внутренний маркетинг как способ реализации стратегии организации и формирования единых ценностей у всех ее сотрудников. Такая необходимость возникает в связи с тем, что при внедрении нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с адаптацией к ним персонала (непониманием, нежеланием и т.д.).

Обобщая четыре подхода, можно дать следующее определение внутреннему маркетингу: это планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления персонала изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников в целях эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через создание мотивированного и клиентоориентированного персонала. В качестве принципов внутреннего маркетинга выделяются следующие:

- ориентация на удовлетворение потребностей персонала;
- мотивация всего персонала фирмы на удовлетворение потребностей внешних потребителей;
- использование методов традиционного маркетинга внутри организации;
- межфункциональное сотрудничество всех подразделений, активное взаимодействие персонала с менеджерами, клиентами, прочими стейкхолдерами;
- готовность к изменениям [7].

Внутренний маркетинг как инструмент построения партнерских отношений в организации

Когда внутренний маркетинг рассматривается в терминах взаимоотношений, он выступает в качестве собирательного понятия для многих внутриорганизационных видов деятельности на различных уровнях. Внутренний маркетинг с точки зрения отношений – это процесс определения, установления, поддержки, расширения и при необходимости завершения отношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения [1].

Основываясь на этом определении, мы предлагаем рассматривать внутренний маркетинг не только как совокупность отношений обмена по иерархии организации, но и как инструмент построения сети взаимоотношений, существующих на внутреннем рынке организации.

Когда внутренний маркетинг рассматривается с точки зрения отношений, понимание того, что необходимо отказаться от иерархического подхода к организации взаимоотношений внутри компании, становится особенно важным. Отношения между руководителем и сотрудником должны быть построены таким образом, чтобы все сотрудники чувствовали, что их потребности и ожидания принимаются во внимание. Точно так же, как организация стремится учесть и удовлетворить все ожидания и запросы внешних потребителей, она должна воспринимать как не менее важные потребности и ожидания собственных сотрудников, на каком бы уровне в организации они ни находились.

Оценка эффективности внутреннего маркетинга в организации

Методологической основой для оценки эффективности внутреннего маркетинга нами была выбрана концепция организации как внутреннего рынка и внутреннего маркетинга как системы взаимоотношений организации с персоналом, что позволяет применить инструментальный традиционный маркетинг-микс внутри организации для классификации потребностей работников:

1. Продукт – это работа, предлагаемая организацией сотруднику. Разработка внутреннего продукта (работы) включает в себя:

- отбор подходящего персонала;
- эффективное внутреннее обучение;
- правильное распределение полномочий и обязанностей;
- создание условий работы в команде.

Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта соответствуют ожиданиям персонала.

2. Цена внутреннего продукта – это альтернативная стоимость выбранной работы, так называемая цена выбора. Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше этой альтернативной стоимости, т.е. сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой работе. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу.

Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степе-

ни востребованности ими факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например, такие, как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, проведение коллективных мероприятий развлекательного характера, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации и т.д.

3. Место (способ доведения внутреннего продукта) – правильное распределение сотрудников внутри организации. Данный компонент рассматривается прежде всего с точки зрения эффективности организационной структуры. Также рассматривается и удобство территориального расположения места работы для отдельных сотрудников, например, при распределении сотрудников по различным отделениям, дополнительным офисам и другим структурным подразделениям, расположенным в разных частях города.

4. Продвижение внутреннего продукта – это формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних клиентов, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними клиентами и внутренними поставщиками, между внутренними клиентами и внешними клиентами, развитие внутренних коммуникаций прочих элементов внутреннего PR.

В качестве основы для оценки эффективности внутреннего маркетинга в организации предлагается рассматривать степень удовлетворения потребностей сотрудников как одной из клиентских групп организации в системе отношений «организация – персонал», «персонал – персонал».

Оценка эффективности внутреннего маркетинга по разработанной автором методике осуществляется в несколько этапов:

1. Сбор информации о персонале организации путем анкетного опроса. Анкета содержит три раздела, позволяющие получить:

- общую информацию об организации и сотруднике (подразделение, должность, стаж работы и др.);
- информацию о важности для сотрудника удовлетворения его потребностей как «клиента» организации;
- информацию о степени удовлетворения потребностей сотрудника в конкретной организации.

2. Обработка полученной путем анкетирования информации. Получение набора итоговых числовых значений K_{yn} (коэффициент удовлетворенности персонала) – общего коэффициента по предприятию (группе предприятий) и при необходимости – частных коэффициентов в разрезе отдельных групп выборки и исследуемых параметров (т.е. отдельных потребностей сотрудника).

Для расчета коэффициента удовлетворенности персонала, K_{yn} , используются следующие показатели и формулы:

1) N – количество анализируемых анкет. Оно должно быть репрезентативным для получения надежной и достоверной информации. Экспертным путем установлено, что достаточным количеством является статистическая выборка (количество правильно заполненных анкет), состоящая не менее чем из 10% от общего количества сотрудников организации, пропорционально от каждого подразделения.

2) M – количество и содержание параметров, участвующих в определении степени удовлетворенности персонала. Количество и перечень исследуемых потребностей опреде-

ляются совместно руководством организации и независимыми экспертами. Причем набор параметров, рассматриваемых при каждом новом исследовании, может изменяться.

3) $B = \{b_1 = 1; b_2 = 2; b_3 = 3\}$ – массив градации баллов по трехбалльной шкале.

Для представленной анкеты массив выглядит следующим образом:

$B = \{b_1 \in \{\text{“не важно”, “не удовлетворен”}\}; \{b_2 \in \{\text{“средняя важность”, “в целом удовлетворен”}\}; \{b_3 \in \{\text{“очень важно”, “полностью удовлетворен”}\}.$

4) W_j – важность удовлетворения j -й потребности для сотрудника:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^n w_{ij}}{N}, \quad (1)$$

где w_{ij} – проставленные в i -й анкете баллы по j -му элементу в разделе «важность удовлетворения потребности для сотрудника».

5) W^{cp} – показатель средней важности удовлетворения j -й потребности для сотрудников (норматив важности):

$$W^{cp} = \frac{\sum_{j=1}^m W_j}{M}. \quad (2)$$

Смысл норматива важности в том, что он позволяет определить степень важности того или иного параметра при ранжировании их в дальнейшем по ячейкам матрицы удовлетворенности персонала ($W_j > 1.1 \cdot W^{cp}$ – параметры высокой важности; $0.9 \cdot W^{cp} \leq W_j \leq 1.1 \cdot W^{cp}$ – параметры средней важности; $W_j < 0.9 \cdot W^{cp}$ – критерии низкой важности).

6) U_j – оценка степени удовлетворения j -й потребности работником:

$$U_j = \frac{\sum_{i=1}^n u_{ij}}{N}, \quad (3)$$

где u_{ij} – проставленные в i -й анкете баллы по j -му элементу в разделе «степень удовлетворения потребности сотрудника».

7) U^{cp} – показатель средней степени удовлетворения j -й потребности для сотрудников (норматив удовлетворенности):

$$U^{cp} = \frac{\sum_{j=1}^m U_j}{M}. \quad (4)$$

Смысл норматива средней удовлетворенности работника заключается в том, что он позволяет определить степень удовлетворенности той или иной потребности при ранжировании параметров по ячейкам матрицы удовлетворенности персонала ($U_j > 1.1 \cdot U^{cp}$ – высокая удовлетворенность сотрудника; $0.9 \cdot U^{cp} \leq U_j \leq 1.1 \cdot U^{cp}$ – средняя удовлетворенность; $U_j < 0.9 \cdot U^{cp}$ – низкая удовлетворенность).

8) U^{\max} – показатель максимальной степени удовлетворенности потребности работниками:

$$U^{\max} = \frac{\sum_{j=1}^m U_j^{\max}}{M} = \frac{b_3 \cdot M}{M} = b_3 = 3. \quad (5)$$

9) $S_{y\Pi j}$ – фактический коэффициент удовлетворенности сотрудника по j-му параметру для конкретной организации:

$$S_{y\Pi j} = W_j \cdot U_j. \quad (6)$$

10) $N_{y\Pi j}$ – норматив максимальной удовлетворенности работника:

$$N_{y\Pi j} = W_j \cdot U^{\max}. \quad (7)$$

Численное значение дисбаланса текущей и максимальной удовлетворенности используется для получения значения коэффициента удовлетворенности персонала K_{yn} , который отражает эффективность внутреннего маркетинга организации:

$$K_{yn} = \frac{\sum_{j=1}^m S_{y\Pi j}}{\sum_{j=1}^m N_{y\Pi j}} \cdot 100\%. \quad (8)$$

3. Анализ обработанной информации. Определение основных направлений развития внутреннего маркетинга в организации.

Полученные данные используются для определения основных направлений развития внутреннего маркетинга в организации построением матрицы удовлетворенности персонала (табл. 2).

Таблица 2

Матрица удовлетворенности персонала

Уровень удовлетворенности потребности	Важность для сотрудника		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокий	Зона 1	Зона 2	Зона 3
Средний	Зона 4	Зона 5	Зона 6
Низкий	Зона 7	Зона 8	Зона 9

Каждая из рассматриваемых потребностей, в зависимости от определенной выше количественным путем степени ее важности и удовлетворенности персонала, попадает в одну из девяти ячеек матрицы. Ранжированием потребностей по месторасположению в матрице определяются основные направления развития внутреннего маркетинга в организации. На достаточном уровне удовлетворяются потребности, находящиеся в зонах 1, 2, 4, 5. На элементы в зонах 3, 6, 7, 8, 9 необходимо оказать усиленное воздействие в целях повышения степени удовлетворенности и значимости удовлетворения той или иной потребности для работника в случае, если это отвечает целям организации.

Результаты апробации авторской методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга

Оценка эффективности внутреннего маркетинга проводилась на примере 36 предприятий, расположенных в г. Екатеринбурге (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика предприятий г. Екатеринбурга, составивших выборочную совокупность

По сфере деятельности	Сфера материального производства		Сфера торговли		Сфера услуг	
		16,5%		50,2%		33,3%
По организационно-правовой форме	ИП/ЧП		ООО		АО	
	19,4%		41,7%		38,9%	
По численности работников	До 10 чел.	11-50 чел.	51-100 чел.	101-500 чел.	501-1000 чел.	Более 1000 чел.
	8,3%	22,2%	25,1%	16,7%	8,3%	19,4%

В сотрудничестве с руководителями высшего и среднего звена предприятий была составлена анкета, включающая в себя перечень основных потребностей работников, рассматриваемых как внутренние клиенты организации, в т.ч.:

- 1) потребностей в системе отношений «организация – персонал», т.е. таких, как оплата труда, график, карьерный рост, место расположения работы и др.;
- 2) потребностей в системе отношений «персонал – персонал», связанных с получением качественных услуг (информации, продуктов, данных и др.) от своих внутренних поставщиков, что, в свою очередь, влияет на способность предоставлять качественные услуги своим внутренним и конечным (внешним) потребителям.

Методом анкетного опроса 10% работников от общего количества персонала на каждом предприятии были выявлены степень важности удовлетворения определенных потребностей для работников и степень их удовлетворения в конкретной организации. Полученные данные были обработаны. Коэффициент удовлетворенности персонала был рассчитан для каждой из трех групп предприятий: предприятий сферы материального производства, сферы торговли и сферы услуг (табл. 4).

Таблица 4

Коэффициент удовлетворенности персонала предприятий выборочной совокупности

Коэффициент удовлетворенности персонала, %	Сфера материального производства	Сфера торговли	Сфера услуг
		68,8	70,1

Из таблицы следует, что эффективность внутреннего маркетинга выше на предприятиях сферы услуг, хотя отметим, что и для них уровень удовлетворения потребностей работников достаточно далек от максимально возможного.

По результатам проведенных расчетов для каждой группы предприятий были составлены матрицы удовлетворенности персонала (табл. 5-7).

На основе анализа составленных матриц были определены приоритетные направления повышения эффективности внутреннего маркетинга для каждой группы предприятий. Такими направлениями оказались

- для предприятий сферы материального производства – развитие взаимной ответственности работников; повышение возможности влиять на принимаемые решения на уровне руководства; большие возможности карьерного роста;

- для предприятий торговли – повышение значимости и улучшение нематериального стимулирования работников (грамоты, благодарности и т.п.); повышение значимости знания миссии организации и активное информирование о ней работников;
- для предприятий сферы услуг – повышение значимости и улучшение нематериального стимулирования работников (грамоты, благодарности и т.п.); развитие необходимого социального обеспечения (детские сады, здравпункт, столовая и др.).

Таблица 5

Матрица удовлетворенности потребностей персонала предприятий сферы материального производства

Уровень удовлетворенности потребности	Важность для сотрудника		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокий	Соответствие должностных полномочий и обязанностей, информированность о конкурентах организации	Хорошие условия труда	Удобное расположение места работы
Средний	Достаточный размер оплаты труда, понимание личного вклада в достижение общих целей организации	Получение качественных услуг от других подразделений, наличие показателей успешности работы сотрудников, нематериальное стимулирование, возможности для обучения и развития, информированность о миссии организации, развитая корпоративная культура	---
Низкий	Возможности карьерного роста	Взаимная ответственность работников, возможность влиять на решения руководства	Необходимое социальное обеспечение

Таблица 6

Матрица удовлетворенности потребностей персонала предприятий торговли

Уровень удовлетворенности потребности	Важность для сотрудника		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокий	Хорошие условия труда	---	---
Средний	Достаточный размер оплаты труда, возможности для обучения и развития	Удобное расположение места работы, получение качественных услуг от других подразделений, наличие показателей успешности работы сотрудников, соответствие должностных полномочий и обязанностей, взаимная ответственность работников, возможность влиять на решения руководства, возможности карьерного роста, информированность о конкурентах организации, понимание личного вклада в достижение общих целей организации, развитая корпоративная культура	Информированность о миссии организации
Низкий	---	---	Нематериальное стимулирование, необходимое социальное обеспечение

Таблица 7

Матрица удовлетворенности потребностей персонала предприятий сферы услуг

Уровень удовлетворенности потребности	Важность для сотрудника		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокий	---	Удобное расположение места работы	---
Средний	Хорошие условия труда, достаточный размер оплаты труда, взаимная ответственность работников, возможности для обучения и развития	Получение качественных услуг от других подразделений, наличие показателей успешности работы сотрудников, соответствие должностных полномочий и обязанностей, возможности карьерного роста, информированность о конкурентах организации, информированность о миссии организации, понимание личного вклада в достижение общих целей организации, развитая корпоративная культура	Нематериальное стимулирование, возможность влиять на решения руководства
Низкий	---	Необходимое социальное обеспечение	---

Заключение

Анализ подходов к определению сущности и роли внутреннего маркетинга показал, что внутренний маркетинг – это не только один из ключевых элементов философии любого бизнеса. Это непрерывно осуществляемая, целенаправленная последовательность управленческих действий по развитию клиентоориентированности компании путем повышения лояльности работников к компании; организации сотрудничества всех ее подразделений. Для того, чтобы эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов, быть конкурентоспособной на рынке, компания, прежде всего, должна эффективно выстраивать сеть партнерских отношений внутри себя через удовлетворение потребностей персонала как внутренних клиентов организации. Чтобы компания стала интересной для своих клиентов, она в первую очередь должна стать интересной для своих работников. Использование средств внутреннего маркетинга направлено на то, чтобы сформировать партнерские отношения внутри организации, повысить степень осознанной поддержки идей, ценностей и инициатив компании со стороны сотрудников. В определенном смысле это означает «продать» им «обещание» бренда, то есть донести до всех суть того, что компания предоставляет внешним клиентам и каков при этом вклад каждого работника. Это и достигается с помощью формирования и развития в организации системы внутреннего маркетинга.

Авторская методика оценки эффективности внутреннего маркетинга в организации основывается на определении степени удовлетворения потребностей сотрудников как одной из клиентских групп организации в системе отношений «организация – персонал», «персонал – персонал».

Проведенное исследование позволяет говорить о том, что эффективность внутреннего маркетинга в обследованных организациях выше среднего уровня. Однако существует ряд значимых для работников потребностей, которые не удовлетворяются в достаточной степени. Работа по совершенствованию их удовлетворения будет означать повышение эффективности внутреннего маркетинга в организации и, как показали результаты опроса, способствовать более полному удовлетворению потребностей внешних клиентов сотрудниками организации (80,6% от числа респондентов ответили, что если бы их потребности удовлетворялись в большей степени, они смогли бы лучше удовлетворять потребности внешних клиентов своей организации).

ЛИТЕРАТУРА

1. Войма П., Гренроос К. Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений // Маркетинг / Бейкер М. Дж. (ред.). СПб.: Питер, 2002. С. 1034-1041.
2. Дрейк С., Галмен М., Робертс С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов. М.: Вершина, 2006.
3. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №4. С. 125-132.
4. Azzolini M. and Shiilaber J. Internal Service Quality: Winning from the inside out. *Quality Progress*. Nov., 1993. P. 75-78.
5. Bak C.A., Vogt L.H., George W.R., Greentree R.I. Management by team: An innovative Tool for running a service organization through internal marketing // *Journal of Services Marketing*. 1994. 8(1). P. 37-47.
6. Ballantyne D. Internal Networks for Internal Marketing // *Journal of Marketing Management*. 1997. Vol.13. P. 343-366.
7. Ballantyne D. Refraining Internal Marketing for Relationship Marketing, AMA International Marketing Educators' Conference. Argentina. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF>.
8. Ballantyne D., Christopher M. and Payne A. Improving the Quality of Services Marketing: Service (Re)Design is the Critical Link // *Journal of Marketing Management*. 1995. Vol.2. P. 7-24.
9. Barnes B.L., Fox M.T. and Morris D.S. Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization // *Total Quality Management*. 2004. Vol.15, No 5-6 (July-August). P. 593-601.
10. Bekkers M., Van Haastrecht R. The Foundations Of Internal Marketing, 22nd EMAC Conference Proceedings. 1993. Vol. 1. P. 140-164.
11. Berry L.L. Services Marketing is Different, *Business*. May-Jun, 1980.
12. Berry L.L. The employee as customer // *Journal of Retail Banking*. 1981. Vol.3, No 1. P. 33-40.
13. Berry L.L. Relationship Marketing, In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, (Ed) Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack and Gregory D. Upah. (Chicago) American Marketing Association, 1983. P. 25-28.
14. Berry L. L. and Parasuraman. *Marketing Services, Competing through quality*. New York, The Free Press, 1991.
15. Bhote K. R. Next operation as a customer. *Executive Excellence*, July, 1991. P. 11-12.
16. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann. Oxford, UK, 1991.
17. Collins B. and Payne A.F.T. Internal Marketing: A New Perspective for HRM // *European Management Journal*. 1991. Vol.9. P. 261-270.
18. Davis T.R.V. Satisfying Internal Customers: The link to external customer satisfaction // *Planning Review*. 1992. 20(1). P. 34-37.
19. Denton D. K. Customer Focused Management. *HR Magazine*, Aug., 1990. P. 62-67.
20. Flipo J-P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies, *Journal of European Marketing*, Vol. 20 No 8, 1986. PP. 5-14.
21. Foreman S.K., Money A.H. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application // *Journal of Marketing Management*. 1995. Vol.11. P. 755-768.
22. George W.R. Internal marketing for retailers. The junior executive employee, in *Creativity in Service Marketing*, M. Venkatesan et al., (eds.). Chicago: American Marketing Association, 1984.

23. George W.R. Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level // *Journal of Business Research*. 1990. Vol.20, January. P. 63-70.
24. Grönroos C. A service-oriented approach to marketing of services // *European Journal of Marketing*. 1978. No 12. P. 588-601.
25. Grönroos C. Internal marketing – an integral part of marketing theory, in *Marketing of Services*, J.H. Donnelly and W.E. George (eds). Chicago: American Marketing Association, 1981. P. 236-238.
26. Grönroos C. *Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, M.A., Lexington Books, 1990.
27. Grönroos C. *The Rebirth of Modern Marketing – Six Proposals About Relationship Marketing*, Working Paper, Helsingfors, Swedish School of Economics and Business Administration, 1995.
28. Grönroos C. and Gummesson E. *Service Marketing – Nordic School Perspective*, Research report. Stockholm University, 1985.
29. Gummesson E. The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relations // *Long Range Planning*. 1987. Vol.20, No 4. P. 10-20.
30. Gummesson E. Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer // *European Journal of Marketing*. 1991. No 25. P. 60-75.
31. Harari O. Should internal customers exist? // *Management Review*. July, 1991. P. 41-43.
32. Harari O. Internal Customer RIP // *Management Review*. June, 1993. P. 30-32.
33. Harrel G. D. and Fors M. F. Internal marketing of a service // *Industrial Marketing Management*. 1992. No 21. P. 299-306.
34. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th Edition, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall Inc., 1991.
35. Lings I.N., Brooks R.F. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal marketing // *Journal of Marketing Management*. 1998. Vol. 14. P. 325-351.
36. Martin R.A. Creating, maintaining and reinforcing a customer service culture, *International // Journal of Quality & Reliability Management*. 1992. Vol.9, No 1. P. 9-19.
37. Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research // *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, No 4. P. 41-50.
38. Piercy N. Customer satisfaction and the internal Market: Marketing our customers to our employees // *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*. 1995. No 1(1). P. 22-44.
39. Piercy N. and Morgan N. Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme // *Long Range Planning*. 1991. No 24, April. P. 82-93.
40. Rafiq M., Ahmed P.K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension // *Journal of Services Marketing*. 2000. Vol.14, No 6. P. 114-131.
41. Reynoso J. F. and Moores B. Internal relationships in Buttle F. (ed.). *Relationship Marketing: Theory and practice*. Paul Chapman Publishing, 1996. P. 55-73.
42. Sasser W.E. and Arbeit S.F. Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, June, 1976. P. 61.
43. Varey R. J. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining Competitive Service Advantage // *Journal of Marketing Management*. 1995. Vol.11. P. 41-54.
44. Walker O C. and Ruekert, R W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework // *Journal of Marketing*. 1987. Vol.51. No 3. P.15-33.