

МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

И.С. Неганова, УрГЭУ, Екатеринбург

В настоящее время высокая степень неопределенности окружающей среды, трансформация конкуренции с промышленной на информационную, изменение системы потребительских предпочтений повышают роль внутренних факторов в обеспечении конкурентоспособности организации. Ключевым в этом отношении представляется формирование и развитие в организации системы внутреннего маркетинга, с помощью которого она увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать внешних потребителей, и тем самым обеспечивать себе устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Принято считать, что роль маркетинга заключается только в том, чтобы выгодно продать продукт или услугу внешним потребителям. Фактически же первоочередной задачей маркетинга очень часто становится «продажа» товаров или услуг компании внутренним потребителям, т.е. персоналу организации. «Внешний» маркетинг может достичь поставленных перед ним целей только при условии, что сотрудники имеют ясное представление и эмоциональную приверженность тому, что составляет коммерческое предложение компании, и - к ее бренду.

Внутренний маркетинг – это ориентированная на персонал управленческая деятельность по обеспечению эффективного выполнения сотрудниками поставленных задач для достижения намеченных маркетинговых целей организации. Опыт показывает, что можно разработать сколь угодно привлекательную стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей. Однако конечный результат будет существенно зависеть от качества работы персонала по ее реализации. Поэтому более узко внутренний маркетинг определяют как целенаправленную деятельность по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям, по его мотивации и интеграции в целях эффективной реализации стратегий компании .

Философия внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения «организация-персонал» строятся на тех же основаниях, что «организация-клиент». Компания «предлагает» особый продукт - должность в компании с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента, внешнего потребителя, - основа традиционного понимания маркетинга - дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» - сотрудника.

Принципы внутреннего маркетинга:

- 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.

Основные составляющие системы внутреннего маркетинга представлены на рис.1.

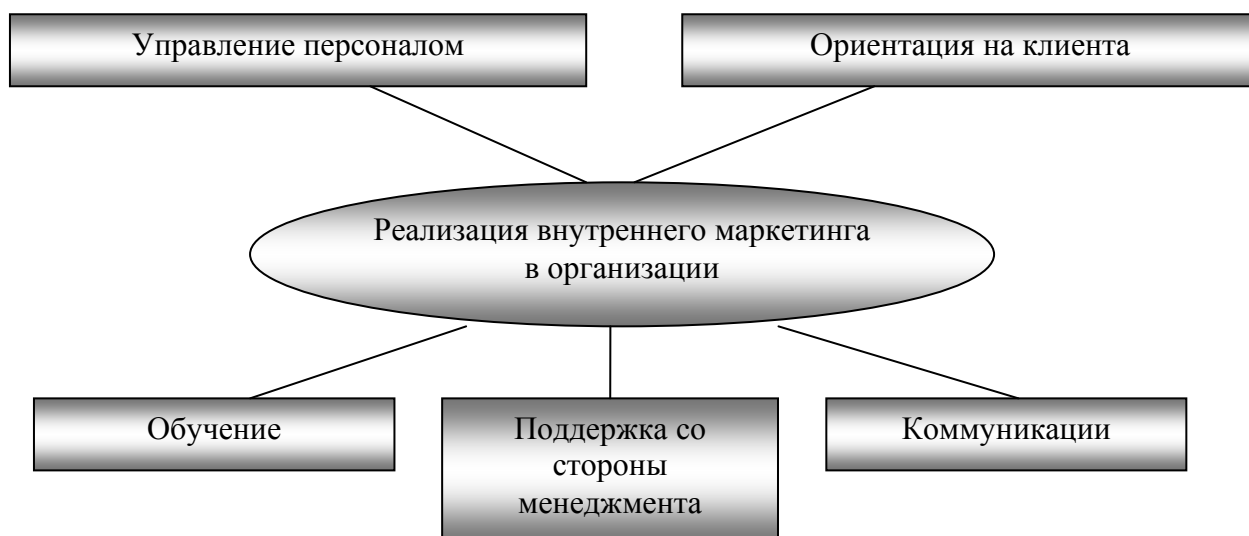


Рис 1. Система внутреннего маркетинга в организации

Поддержка со стороны менеджмента

Одно из наиболее значимых направлений реализации плана внутреннего маркетинга – это обеспечение постоянной поддержки со стороны менеджеров всех уровней. Первостепенный по значимости целевой сегмент внутреннего маркетинга – топ-менеджмент. Успех или неудача внутреннего маркетинга во многом зависят от того, насколько удастся расположить в его пользу руководящий персонал организации, что в дальнейшем отразится в отношении и действиях всех работников. Известно, что внедрение изменений чаще всего происходит сверху вниз: топ-менеджеры формируют видение и миссию организации; затем руководители среднего звена воплощают эти идеи в своей повседневной деятельности; наконец, все сотрудники при выполнении своей работы начинают мыслить в свете новых, общих для всей компании и понятных каждому целей и ценностей.

Обучение

Обучение в первую очередь касается персонала, находящегося в непосредственном контакте с потребителями, однако нельзя оставлять в стороне и других работников. Важно, чтобы каждый сотрудник был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит его лучшее понимание, принятие и успешность реализации. Широко используемым в практике является сценарный метод обучения (т.н. ролевые игры), когда каждому сотруднику выдаются «сценарии» его поведения при взаимодействии с потребителями (включая ключевые фразы для начала, развития и завершения разговора).

Цель обучения – развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт не только для удовлетворения текущих потребностей, но и для построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с потребителями. Обучение способствует тому, чтобы мышление и действия персонала соответствовали направлению развития организации в целом. Для этого может практиковаться, например, вовлечение работников в процесс организационного планирования. Это позволяет, во-первых, обменяться информацией, выявить проблемы и возможные пути их решения совместно работниками и менеджерами организации; во-вторых, довести до сотрудников понимание необходимости работать для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и победы в конкурентной борьбе; в-третьих, обеспечить согласованность действий всего персонала организации.

Коммуникации

Практика показывает, что одних тренинговых программ недостаточно, чтобы достичь успеха в осуществлении внутреннего маркетинга. Третье направление, коммуникации, включают в себя обеспечение широких возможностей для получения и

обмена информацией между сотрудниками всех уровней, как при обучении, так и в процессе повседневной работы. Менеджеры среднего звена могут использовать слайды, видеокассеты, печатные материалы, информацию на стендах и внутрифирменном сайте для популяризации среди работников основных положений миссии организации; для освещения ожидаемых от сотрудников способов и выполнения ими своих обязанностей и их вклада в достижение общей цели организации.

Управление персоналом

Этот фактор включает в себя рекрутирование и отбор подходящих для организации сотрудников, проектирование их обучения и развития; измерение и управление эффективностью их работы; оценку, оплату и вознаграждение, планирование карьеры сотрудников. Эти составляющие управления персоналом необходимо координировать с другими мероприятиями внутреннего маркетинга, с тем, чтобы обеспечить согласованность и непрерывность их осуществления.

Ориентация на клиента

Эта часть осуществления внутреннего маркетинга направлена на информирование персонала о выпускаемых организацией продуктах или оказываемых услугах. Для этого проводятся рекламные компании, распространяются брошюры, которые отличаются от тех, которые готовятся для внешних потребителей, тем, что часто отсылают к основным положениям миссии организации; тому, как они воплощаются в работе каждого подразделения организации и как они отражены в ее конечных товарах. Такие мероприятия позволяют сотрудникам высказывать свои идеи, задавать вопросы, давать комментарии относительно продуктов или услуг организации для внешних потребителей. Таким образом, обеспечивается взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга (рис. 2).

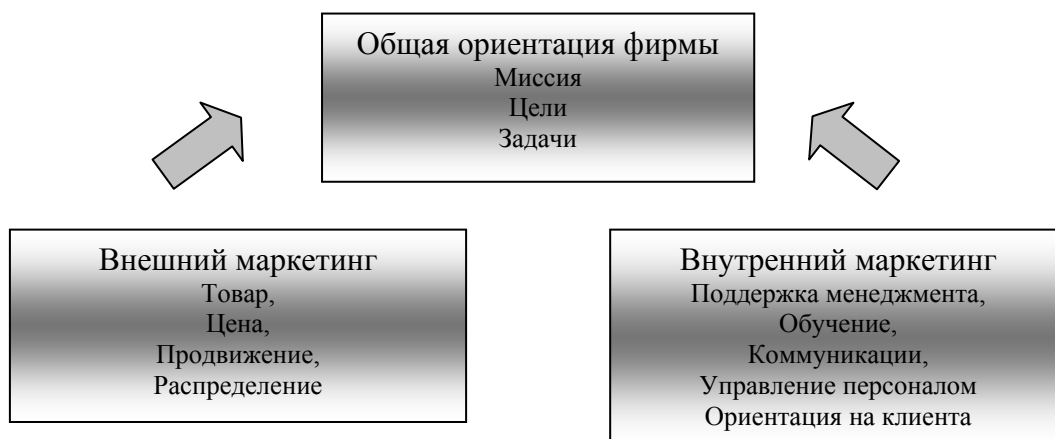


Рис. 2. Взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга

Внутренний маркетинг – это не только один из ключевых элементов философии любого бизнеса. Это непрерывно осуществляемая, целенаправленная последовательность управленческих действий, в т.ч. по развитию клиентоориентированности компании; по повышению лояльности работников к компании; по организации сотрудничества всех ее подразделений для достижения поставленных целей. Для того, чтобы эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов, быть конкурентоспособной на рынке, организация, прежде всего, должна эффективно удовлетворять потребности своих внутренних клиентов, т.е. персонала. Это достигается с помощью формирования и развития в организации системы внутреннего маркетинга.