заглядывая внутрь...

эффективность совершенствования внутреннего маркетинга на предприятиях потребительской кооперации

Формирование динамических способностей предприятий потребительской кооперации возможно через внедрение и развитие внутреннего маркетинга как инструмента организации эффективного внешнего PR, удовлетворения клиентов посредством удовлетворения сотрудников и развития ответных реакций на воздействия среды на основе клиентоориентированного мышления.

Считаем необходимым реализацию внутреннего маркетинга в виде системной, комплексной концепции, при внедрении которой будут развиты все его элементы, а не отдельные из них:

1. Миссия, традиции, история фирмы;
2. Имидж организации;
3. Подбор, обучение и повышение квалификации персонала;
4. Организационная структура, должностные обязанности;
5. Стандарты качества обслуживания;
6. Мотивация персонала, оценка работы;
7. Информация, коммуникации;
8. Корпоративная культура;
9. PR внутренний и внешний.

Целесообразность такого подхода заключается в том, что каждый элемент в большей или меньшей степени влияет на удовлетворенность сотрудников своим трудом, формирование мотивированного, клиентоориентированного персонала. Выпадение одного из элементов, при нежелании уделять ему достаточного внимания, может свести к минимуму усилия, потраченные на формирование, поддержание и развитие других.

Переориентация в процессе реализации внутреннего маркетинга представляет собой

Лебединцева Е.С.
ст. преподаватель, соискатель кафедры менеджмента Вятского государственного гуманитарного университета

довольно длительное и жесткое вмешательство в устоявшиеся внутрифирменные социальные процессы, направленное на изменение установок и поведения людей (*табл. 1*).

1 этап внедрения внутреннего маркетинга (исследование проведено на предприятиях Вятскополянского РАЙПО Кировской области в марте-апреле 2006 г.) включал:

– исследование удовлетворенности сотрудников своим трудом, внутренним продуктом, выявление и ранжирование факторов мотивирующих сотрудников к эффективной деятельности;

Таблица 1

Поэтапное внедрение внутреннего маркетинга

Направления реализации изменений	1 этап. Анализ состояния до внедрения	2 этап. Процесс изменения	3 этап. Достигнутое состояние
Цели	1.Изменение позиции и поведения руководителей. 2. Повышение уровня квалификации сотрудников	1. Осознание важности сотрудников. 2. Выявление удовлетворенности сотрудников. 3. Удовлетворение запросов сотрудников путем развития элементов внутреннего маркетинга	1. Удовлетворение запросов внешних клиентов посредством удовлетворения сотрудников 2. Укрепление связей с клиентами, приобретение новых клиентов, повышение эффективности деятельности
Работа с персоналом	Замещение должностных вакансий по признакам формального соответствия	Замещение должностных вакансий по личностным критериям	Изменение возможностей за счет привлечения работников, способных влиять на развитие организации
	Декларативная забота о социальных гарантиях	Фактическое оформление удовлетворения потребностей работников	Решение управленческих и социальных проблем как условие увеличения заинтересованности работников в успех е организации
Взаимодействие подразделений организации	Соперничество отделов и служб, его отрицательное влияние на достижение целей организации	Повышение уровня коммуникаций в организации, делегирование полномочий	Гармоничное сочетание общеорганизационных целей и целей подразделений

– экспертную оценку потенциала внутреннего маркетинга до внедрения изменений;
– проведение бесед, мини-семинаров с руководителями высшего, среднего звеньев управления, сотрудниками с целью изменения позиции и поведения.
2 этап (март 2006 – март 2007г.):
– проведение мини-семинаров для переориентации внутренних ценностей работников и руководителей на основе маркетинговых принципов, повышения уровня коммуникаций и самостоятельности при решении проблем подразделения и организации в целом;
– развитие элементов внутреннего маркетинга.
3 этап (апрель 2007г.) включал в себя оценку потенциала внутреннего маркетинга после внедрения изменений.
Трудность внедрения традиционного внешнего маркетинга заключается в том (как отмечают руководители высшего и среднего звена управления), что привлечение грамотных маркетологов извне практически невозможно, потому что их услуги стоят слишком дорого, а главное, их сложно найти в небольшом городе или на селе. Внутренний найм для формирования службы маркетинга также является затруднительным, поскольку сотрудники не всегда имеют соответствующее образование и квалификацию.
При внедрении внутреннего маркетинга сотрудники организации путем формирования клиентоориентированного мышления становятся маркетологами по совместительству, т.е. каждый при выполнении своих функций задумывается об удовлетворении клиента. Встает проблема распределения полномочий и ответственности, которая может быть решена посредством создания рабочей группы (группы совершенствования процессов), в состав которой можно включить научных работников и сотрудников организации.
Через реализацию элементов внутреннего маркетинга формируется связь между внутриорганизационной и рыночной ориентациями организации. Сложность оценки эффективности постановки и совершенствования внутреннего

через реализацию элементов внутреннего маркетинга формируется связь между внутриорганизационной и рыночной ориентациями организации

Литература

1. Крупецкая Е.С. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента. // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – №5. – С. 6.
2. Лебединцева Е.С. Уровень удовлетворенности персонала. // Управление персоналом. – 2007. – №9. – С. 75-78.
3. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 3.
4. Тарасова Т. Социальная миссия потребительской кооперации как фактор повышения эффективности ее хозяйственной деятельности. // Деловой вестник Российской кооперации. – 2005. – № 6. – С. 34-36.

маркетинга вызывает необходимость использования вместо анализа экономической эффективности иного подхода. Предлагаем использовать оценочный механизм в виде девяти лучей, выходящих из одной точки (*рис. 1*). Каждый критерий в ходе экспертной оценки оценивается в баллах и отмечается на луче. Точки соединяются, образуя замкнутый многоугольник. Значения попадают в одну из трех зон.

1. *Зона риска* (значение индексов от 0 до 0,33). Сюда попадают в наименьшей степени представленные элементы, требующие особого внимания при формировании внутренней политики.
2. *Зона внимания* (от 0,34 до 0,66). Элементы, попадающие в эту зону, требуют постоянного контроля для переведения их в зону стабильности и снижения возможности перехода в зону риска.
3. *Зона стабильности* (от 0,67 до 1). Элементы не требуют дополнительных затрат по развитию, но нуждаются в гибком контроле для исключения попадания в зону внимания или риска.

По данным расчета экспертной оценки до и после внедрения изменений строится схема оценки элементов до (слева) и после (справа) внедрения мероприятий (*рис. 2*).

Многоугольники, представляющие критериальную оценку элементов, составленные за несколько отчетных периодов (минималь-

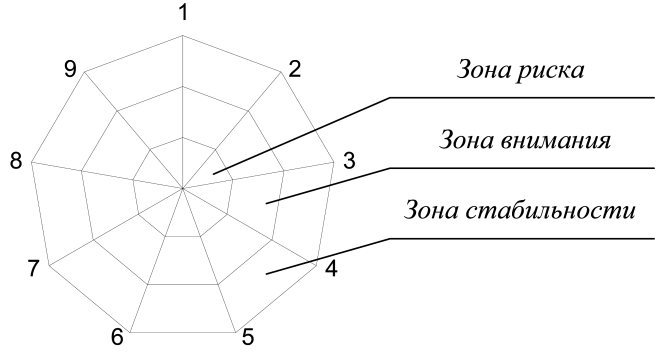


Рис. 1. Зоны проявления факторов внутреннего маркетинга в организации

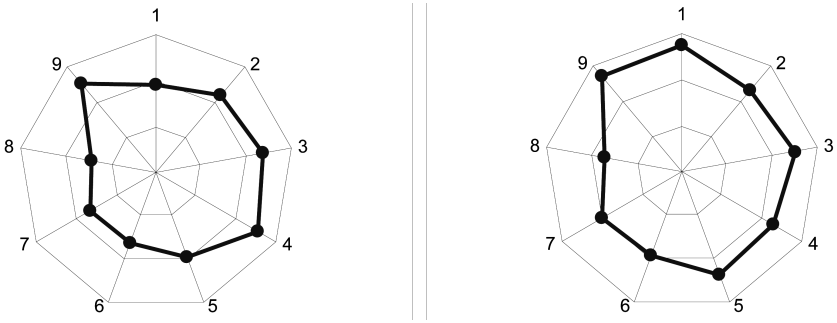


Рис. 2. Критериальная оценка
реализации элементов внутреннего маркетинга

ный промежуток времени между проведением мониторинга – один год), можно накладывать друг на друга и наглядно сопоставлять, делая выводы о степени их развития с целью выявления потенциала внутреннего маркетинга. Предложенный инструмент оценки позволяет рассматривать эффективность внутреннего маркетинга в динамике, определяя приоритетные направления развития и повышения эффективности его совершенствования для достижения целей организации.

pn

E.S. Lebedintseva
senior lecturer, candidate of Management department of Vyatka State Humanitarian University

Efficiency of internal marketing improvement in consumer's cooperation enterprises

The work considers projects of internal marketing arrangement, methodological approach to assessment of its efficiency. The results may be used to increase competitive strength of commercial and non-commercial enterprises and organizations of different national economy spheres by satisfying requirements of external clients by means of employees' satisfaction.