ИССЛЕДОВАНИЕ

Низамова И.Е.[1,2]

[1] *Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург*

[2] *Научно-исследовательский и проектный институт ОАО «Уралмеханобр», г. Екатеринбург*

Методические аспекты оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга научно-исследовательского и проектного института

АННОТАЦИЯ:
В статье рассмотрен вопрос об оценке эффективности внутреннего маркетинга научно-исследовательского и проектного института, конкурентоспособность которого напрямую зависит от квалификации и инновационной активности его персонала. Обоснован подход к определению эффективности внутреннего маркетинга, наиболее применимый к специфике НИиПИ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *внутренний маркетинг, оценка эффективности маркетинга, персонал, инновационная активность, клиентоориентированность*

JEL: *I23, M12, M31, O30*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Низамова, И.Е. (2015). Методические аспекты оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга научно-исследовательского и проектного института. *Российское предпринимательство, 16*(18), 2999-3012.
doi: 10.18334/rp.16.18.1946

Низамова Ирина Евгеньевна, соискатель кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург; заместитель генерального директора по экономике и финансам, Научно-исследовательский и проектный институт ОАО «Уралмеханобр», г. Екатеринбург (nizamova@umbr.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 18.08.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.09.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.16.18.1946

(c) Низамова, И.Е. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Низамова, И.Е. (2015). Методические аспекты оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга научно-исследовательского и проектного института. *Российское предпринимательство, 16*(18), 2999-3012. doi: 10.18334/rp.16.18.1946

Введение

В настоящее время научно-исследовательские и проектные институты занимают достаточно значимое место в экономике России, так как являются научно-исследовательской базой, осуществляющей как прикладные, так и фундаментальные исследования, обеспечивающие необходимое устойчивое развитие промышленности.

Особенностью продукции научно-исследовательских и проектных институтов (НИиПИ) является ее высокая интеллектоемкость, так как основная доля затрат при ее создании приходится на использование человеческих и информационных ресурсов, подразумевающих комплекс сложных знаний, и качество данной продукции полностью зависит от профессиональных компетенций сотрудников.

Научные и проектные разработки выполняются для каждого конкретного заказчика в соответствии с его требованиями, которые в процессе создания наукоемкой продукции могут уточняться и даже меняться. Непосредственное взаимодействие с заказчиком в таком процессе должны осуществлять все исполнители. Именно поэтому в НИиПИ продажу услуг не может выполнять отдельно созданная маркетинговая служба – этим должны заниматься все научные и проектные сотрудники.

Одной из ключевых компетенций научных организаций могут быть инновации. Для повышения конкурентоспособности на рынке интеллектоемких услуг НИиПИ должны осуществлять непрерывную инновационную деятельность, и это создает необходимость в привлечении и удержании инновационно-активных сотрудников.

Вышеперечисленные особенности научно-исследовательских и проектных институтов формируют и специфику их маркетинговой деятельности. Мы считаем, что для решения указанной проблемы необходима реализация программ внутриорганизационного маркетинга как эффективного инструмента формирования высокопрофессионального, инновационно-активного и клиентоориентированного персонала.

Таким образом, актуальным становится *вопрос оценки эффективности мероприятий в области внутриорганизационного маркетинга организации*.

Проблема оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга является, по нашему мнению, одной из наиболее сложных и

наименее разработанных. Недостаточность научных и практических разработок выражается в отсутствии четкой системы оценок эффективности; неполноте, несовместимости и противоречивости существующих отдельных оценок эффективности; отсутствии четкой системы целей, эффективность достижения которых требуется оценить.

Традиционно мероприятия внутриорганизационного маркетинга оцениваются с точки зрения их экономической эффективности.

При этом достаточно трудно определить, под воздействием каких факторов произошли изменения показателей экономической эффективности – внешней или внутренней среды. Сложность оценки эффективности внутреннего маркетинга в организации вызывает необходимость использования вместо анализа экономической эффективности иных подходов.

Для оценки уровня эффективности за счет внутренних резервов необходимо определить, какая цель должна быть достигнута и какие результаты должны быть получены. Указанные цели или результаты будут различаться в зависимости от подхода к определению внутреннего маркетинга.

В литературе существуют различные подходы к определению содержания понятия «*внутренний маркетинг*».

К. Гренроос указывает, что «идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников»[1].

По мнению Л. Берри, внутренний маркетинг – это «привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта с потребностями сотрудника-клиента» *(Berry, 1981)*.

Р. Мартин определяет внутренний маркетинг как центральную программу по уменьшению изоляции отделов организации и межфункциональных разногласий, а также по преодолению сопротивления сотрудников нововведениям *(Martin, 1992)*.

[1] Gronroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. In *Marketing of Services* (P. 236-238). Chicago: American Marketing Association.

Д. Баллантайн отмечает, что внутренний маркетинг призван уменьшить разрыв между теоретической формулировкой и практической реализацией корпоративных стратегий[2].

М. Рафик и П. К. Ахмед дают следующее определение изучаемому понятию: «Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников в целях эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий» *(Rafiq, Ahmed, 2000)*.

На основе анализа научной литературы можно выделить три различных подхода к определению внутреннего маркетинга.

1. Внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом. Согласно этому подходу, внутренний маркетинг — это отношение к персоналу фирмы как к клиентам и обеспечение их продуктом, который удовлетворял бы их потребности. Цель внутреннего маркетинга при таком подходе — формирование лояльности и удовлетворенности персонала и вследствие этого повышение качества выпускаемой продукции и удовлетворение внешних клиентов. В этом случае акцент делается на удовлетворенность персонала.

2. Внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации. В соответствии с этим подходом, внутренний маркетинг рассматривается как деятельность, направленная на единую для всех сотрудников ориентацию на рынок и на высокий уровень обслуживания клиентов. Акцент при данном подходе делается на удовлетворенность потребителей.

3. Внутренний маркетинг рассматривается как способ практической реализации стратегии организации путем формирования единых ценностей у всех ее сотрудников *(Rafiq, Ahmed, 2000)*. Понимание стратегии развития компании, ее целей и ценностей способствует появлению синергетического эффекта при совместном развитии компании и каждого ее сотрудника . В рамках данного подхода целью внутреннего маркетинга является достижение целей организации.

Таким образом, три различных подхода к определению внутреннего маркетинга определяют разнообразные цели и результаты,

[2] Ballantyne, D. (2000). *Refraining Internal Marketing for Relationship Marketing* (AMA International Marketing Educators' Conference, Argentina). Retrieved from: http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF

которые необходимо достичь в ходе реализации мероприятий внутреннего маркетинга. Принципиальное различие в подходах и их целях подразумевает и всевозможные пути в оценке эффективности мероприятий внутреннего маркетинга.

При первом подходе, целью которого является формирование лояльности и удовлетворенности сотрудников, в качестве методов оценки эффективности используются данные об удовлетворенности сотрудников организации.

В научной литературе описаны разнообразные методы оценки удовлетворенности персонала, в зависимости от которых предполагается получение различных показателей.

Ю.П. Ранде предлагает использовать способ ранжирования по степени удовлетворенности сотрудников, относящихся к разным группам *(Ранде, 2006)*. Для этого используется опрос сотрудников, в ходе которого они относят себя к той или иной группе в зависимости от варианта в анкете.

Преимуществом данного метода является возможность получения оценки удовлетворенности как всего персонала, так и отдельных групп сотрудников. Недостатком является невозможность выявления факторов, влияющих на степень удовлетворенности персонала. Поэтому сложно планировать мероприятия по повышению эффективности внутриорганизационного маркетинга.

Для оценки степени удовлетворенности персонала И.Р. Фролов предлагает использовать индекс текучести кадров *(Фролов, 2007)*. Высокие показатели текучести кадров свидетельствуют о низкой удовлетворенности персонала. К этому же выводу приходят и такие авторы, как А. Агашкова, Е.П. Голубков, А.В. Гольцов, О. Кулагин, М. Хлынина.

Основное достоинство метода – простота получения информации и расчета показателей на ее основе. При этом указанные показатели, выявляя низкую удовлетворенность персонала, не определяют причины этой неудовлетворенности и не выявляют проблемные области внутреннего маркетинга. В связи с этим, данные показатели могут быть использованы только в совокупности с другими показателями эффективности внутреннего маркетинга.

Для оценки удовлетворенности потребителей наиболее часто используется предложенный Э.В. Новаторовым анализ, в основе которого лежит метод «важность – исполнение» *(Новаторов, 2006)*.

На первом этапе с помощью экспертных оценок разрабатывается перечень наиболее значимых атрибутов работы, влияющих на удовлетворенность сотрудников.

На втором этапе проводится анкетирование сотрудников для определения «важности» и «степени» исполнения по каждому атрибуту, после чего производится вывод среднего балла по каждой из категорий.

На последнем этапе проводится анализ полученных результатов, который определяет показатели «важности» и «исполнения» по каждому атрибуту.

В отличие от предыдущих методов, метод Э.В. Новаторова позволяет, помимо общей оценки удовлетворенности персонала, выявить причины удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников. На основании полученных результатов можно определить области приоритетных направлений эффективного вложения средств во внутренний маркетинг, при этом исключая области неэффективных вложений. Недостатком данного метода является сложность увязывания результатов оценки мероприятий внутреннего маркетинга с финансовыми показателями организации.

Н.Г. Зеркалий предлагает методику оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга, за основу которой взят анализ «важность – исполнение» (метод Э.В. Новаторова). Поскольку метод разработан для среднестатистического сотрудника и не учитывает принципиальные различия отдельных сегментов, Н.Г. Зеркалий предлагает усовершенствование метода за счет сегментирования сотрудников *(Зеркалий, 2010)*.

В научной литературе необходимость учета особенностей целевой аудитории и сегментирования персонала для реализации эффективных программ внутриорганизационного маркетинга рассматривали также такие авторы, как П. Ахмед, М. Рафик, В. Надеждина, Д. Лобанов, М. Уварова.

С целью более эффективного управления персоналом Н.Г. Зеркалий предлагает *методику сегментирования сотрудников компании*. При этом наиболее важным является вопрос выбора ключевых критериев сегментирования, которые зависят от целей сегментации, особенностей персонала и характера проблемы, для решения которой будут разработаны программы внутриорганизационного маркетинга. После определения целевых сегментов проводится оценка их удовлетворенности. В зависимости от

важности сегментов и степени их удовлетворенности компания может сосредоточить свои ресурсы на одном или нескольких из них соответственно поставленным целям. Определив значимые для сотрудников атрибуты удовлетворенности и используя их в качестве основы при разработке мероприятий внутриорганизационного маркетинга с учетом различий между разными сегментами сотрудников, компания сможет определить ключевые направления эффективного вложения средств и повысить эффективность своей деятельности.

Для оценки потенциала внутреннего маркетинга Е.С. Лебединцева предлагает использовать оценочный механизм, основанный на построении лепестковой диаграммы (эпюры), состоящей из девяти лучей, которые соответствуют девяти элементам внутреннего маркетинга и выходят из одной точки *(Лебединцева, 2008)*.

По результатам экспертной оценки, каждый элемент оценивается в баллах и отмечается на луче. При соединении точки образуют замкнутые многоугольники, которые являются инструментом критериальной оценки реализации элементов внутреннего маркетинга. Значения элементов внутреннего маркетинга попадают в одну из трех зон проявления факторов: *зону риска, зону внимания и зону стабильности*. В зависимости от зоны элементы внутреннего маркетинга требуют либо принятия первоочередных мер по их развитию, либо внимания и систематического контроля.

Предложенный инструмент оценки позволяет рассматривать эффективность развития элементов внутреннего маркетинга в динамике, определяя приоритетные направления развития и повышения эффективности совершенствования внутреннего маркетинга для достижения целей организации, повышения ее адаптируемости к изменениям факторов внешней среды.

При втором подходе, целью которого является формирование удовлетворенности потребителей, могут быть использованы следующие методы оценки удовлетворенности потребителей и качества услуг.

1. *Анализ «важность – исполнение».* При использовании данного метода выявляются основные свойства продукта и запросы потребителей, затем определяются важность выделенных свойств и их присутствие. На основе полученных результатов составляется общая оценка удовлетворенности потребителей[3].

2. *Опрос покупателей*. В ходе опроса потребителей определяются

[3] Ламбен, Ж.-Ж. (2007). *Менеджмент, ориентированный на рынок*. СПб: Питер.

основные показатели их удовлетворенности, затем клиенты оценивают компанию по выявленным показателям. На основе полученных результатов дается оценка удовлетворенности потребителей, при этом возможно определить критерии неудовлетворенности потребителей конкретными видами деятельности компании.

3. *Метод «таинственный покупатель».* Используется для оценки качества услуг с привлечением специалистов, действующих по предварительно разработанному сценарию в роли клиентов. На основании специально разработанных критериев проводится анализ качества предоставляемой услуги и дается его оценка[4].

Указанные методы оценки удовлетворенности потребителей позволяют оценить эффективность проведенных программ внутреннего маркетинга. Но при этом не учитываются другие факторы, которые также могли оказать влияние на повышение удовлетворенности потребителей.

Учесть прочие факторы, возникающие у компании в процессе ее разнонаправленной деятельности во имя общей цели, возможно, если использовать систему показателей, комплексно отражающих эффективность деятельности организации.

Если рассматривать систему комплексной концепции внутреннего маркетинга как интегрирующую связь между внутриорганизационной и рыночной ориентацией компании, то именно результат взаимного влияния показателей деятельности компании позволит определить эффективность внутреннего маркетинга. Это соответствует третьему подходу к определению внутреннего маркетинга, при котором его задачей будет являться достижение целей компании.

Мы считаем, что, в связи с высокой зависимостью научно-исследовательских и проектных институтов от уровня клиентоориентированности своих сотрудников, внутренний маркетинг таких институтов должен рассматриваться в соответствии с третьим подходом к его определению, то есть как способ реализации стратегии компании путем формирования понимания всеми сотрудниками ее целей и ценностей, стратегии ее развития.

Для решения поставленной задачи мы предлагаем использовать *методику сегментирования сотрудников компании*, ключевым критерием которого будет являться инновационная активность

[4] Марданова, Э. (2006). Mystery shopping оптимизирует внутренний маркетинг. *Кадровый менеджмент, 7*, 23–24.

сотрудников, как наиболее важный для компании, ориентированной на инновационную деятельность.

В литературе отмечается, что инновационная направленность программ внутриорганизационного маркетинга влияет на инновационную активность компаний, которая в условиях современной экономики может обеспечить им конкурентные преимущества, что, в конечном счете, положительно отразится на прибыльности компаний.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

– в настоящее время у руководителей нет четкого представления о модели управления инновационной активностью своих компаний, в том числе и о программах внутриорганизационного маркетинга, направленных на формирование и стимулирование инновационного поведения персонала;

– выявлена связь между удовлетворенностью персонала и его инновационным поведением;

– если программы внутриорганизационного маркетинга удовлетворяют нужды сотрудников, то они становятся мотивированными и более приверженными к труду, и, как следствие, более склонны к проявлению инновационного поведения.

Если сотрудник понимает, что инновационная активность ведет к его признанию и вознаграждению со стороны компании, то он становится заинтересованным в проявлении инновационной активности *(Завьялова, Цыбова, Яхонтова, 2014)*.

После определения целевых сегментов необходимо провести оценку их удовлетворенности. При разработке программ внутриорганизационного маркетинга для каждого из сегментов сотрудников в качестве основы для них необходимо использовать значимые для этого сегмента атрибуты удовлетворенности и определить ключевые направления эффективного вложения средств.

Для оценки эффективности целесообразно будет применить следующую систему взаимосвязанных показателей:

– *финансовые показатели эффективности (прибыль, рентабельность);*

– *маркетинговые показатели эффективности: внешнего (доля рынка, объем продаж, лояльность клиентов) и внутреннего (мотивация, удовлетворенность персонала) маркетинга;*

– *показатели инновационной активности*.

Рассматривая данные показатели в комплексе и учитывая их взаимное влияние, можно будет определить воздействие мероприятий внутреннего маркетинга на эффективность деятельности компании, например прибыльность и объем продаж, то есть получить количественную оценку эффективности проведенных мероприятий.

Проведенная оценка эффективности мероприятий внутриорганизационного маркетинга позволит определить ключевые направления, в наибольшей степени оказывающие влияние на повышение эффективности деятельности компании и обеспечивающие наиболее оптимальное вложение ресурсов для достижения конечных целей компании.

Система внутреннего маркетинга, сосредоточенная на достижении целей компании, была разработана и внедрена в научно-исследовательском и проектном институте ОАО «Уралмеханобр» (г. Екатеринбург) в период с 2008 по 2013 гг.

Руководство института пришло к выводу, что решающее значение для формирования ключевых компетенций института имеет развитие компетенций персонала, а именно: *профессионализма, инновационной активности и клиентоориентированности*.

Целью внутреннего маркетинга должно было стать создание внутриорганизационной культуры, способствующей развитию инновационной деятельности, использованию методов привлечения и удержания инновационно-активных специалистов, инструментов стимулирования инноваций, а также формированию необходимой клиентоориентированности сотрудников.

С этой целью были проведены оценка сотрудников с целью определения их уровня инновационной активности, распределение их на сегменты в зависимости от этого уровня, разработаны программы внутриорганизационного маркетинга для каждого сегмента и определены ключевые атрибуты удовлетворенности по каждому из них.

Программы внутриорганизационного маркетинга были ориентированы на предоставление автономии работникам по ряду таких вопросов, как:

– материальное и нематериальное стимулирование персонала;
– распределение должностных обязанностей;
– выбор технологий;
– отбор, развитие и увольнение сотрудников.

Оценка эффективности мероприятий внутреннего маркетинга за

этот период проводилась с использованием системы нескольких показателей деятельности ОАО «Уралмеханобр»:

- финансово-экономические показатели деятельности (табл.1);
- показатели инновационной активности (табл.2);
- показатели развития компетенций персонала (табл. 3).

Таблица 1

Финансово-экономические показатели деятельности ОАО «Уралмеханобр»

	2008	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Объем товарной продукции — собственными силами, всего, млн руб., без НДС	383,9	198,5	421,2	455,8	564,4	588
Объем товарной продукции — проектные работы, млн руб., без НДС	318,2	156,3	362,5	387,7	477,3	499,5
Объем товарной продукции — научные работы, млн руб., без НДС	65,7	42,2	58,7	68,1	87,1	88,5
Прибыль до налогообложения, млн руб.	78,4	32,5	125,9	33,2	56,8	55,3
Сумма уплаченных налогов, млн руб.	90,8	73,1	147,9	177,4	241,3	234,8
Производительность труда, тыс. руб.	83,1	43,9	92,4	98,1	117,3	121,0

Таблица 2

Показатели инновационной активности ОАО «Уралмеханобр»

	2008	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Обновление основных фондов, млн руб.	11,8	1	9,7	39,8	15,9	16,0
Приобретение нового оборудования, млн руб.	12,4	0,3	20,8	44,8	33,2	57,8
Приобретение программного обеспечения, млн руб.	3,8	6,0	8,7	9,7	5,8	9,8
Количество изобретений и патентов, шт	1		2	1	4	3

Таблица 3

Показатели развития компетенций персонала ОАО «Уралмеханобр»

	2008	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Численность сотрудников, чел.	385	377	380	387	401	405
Средняя заработная плата, тыс. руб.	33,7	29,3	34,9	59,8	72,4	72,6
Сумма средств, потраченных на обучение персонала, млн руб.	1,4	0,4	0,7	1,8	2,6	2,8
Сумма средств, направленных на финансирование жилищной программы, млн руб.	8,9	3,7	4,8	4,4	9,7	10,4

Заключение

Динамика улучшения системы показателей ОАО «Уралмеханобр» в период с 2007 по 2013 гг. доказывает зависимость между удовлетворенностью сотрудниками программами внутриорганизационного маркетинга и повышением их уровня инновационной активности и клиентоориентированности, наглядно демонстрирует эффективность мероприятий внутреннего маркетинга, нацеленных на формирование необходимой клиентоориентированности сотрудников и их инновационной активности, что в свою очередь способствует реализации эффективной внешней маркетинговой стратегии института и повышению его конкурентоспособности.

ИСТОЧНИКИ:

Завьялова, Е.К., Цыбова, В.С., Яхонтова, Е.С. (2014). Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний. *Российский журнал менеджмента, 12*(3), 3-32.

Зеркалий, Н.Г. (2010). Методические аспекты сегментирования персонала. *Молодой ученый, 8-2*, 9-11.

Лебединцева, Е.С. (2008). Заглядывая внутрь… эффективность совершенствования внутреннего маркетинга на предприятиях потребительской кооперации. *Российское предпринимательство, 4-2*, 113-117.

Новаторов, Э.В. (2006). Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение». *Маркетинг в России и за рубежом, 3*, 40.

Ранде, Ю.П. (2006). Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга. *Маркетинг в России и за рубежом, 3*, 62.

Фролов, И.Р. (2007). Корпоративная политика лояльности (на примере рынка потребительских товаров). *Маркетинговые коммуникации, 2*, 76-90.

Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*(1), 33-40.

Martin, R.A. (1992). Creating, maintaining and reinforcing a customer service culture.

International Journal of Quality & Reliability Management, 9(1). 9-19. doi: 10.1108/02656719210007545

Rafiq, M., Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing, 14*(6), 449-462. doi: 10.1108/08876040010347589

Низамова, И.Е. (2015). Методические аспекты оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга научно-исследовательского и проектного института. *Российское предпринимательство, 16*(18), 2999-3012. doi: 10.18334/rp.16.18.1946

Irina E. Nizamova, Applicant of the Chair of Marketing and International Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg; Deputy Director General of Economic and Financial Affairs, R&D Institute "Uralmekhnobr", OJSC, Ekaterinburg

Methodical aspects of the efficiency evaluation of internal marketing of an R&D institute

ABSTRACT:
The article deals with the issue of the efficiency of internal marketing of an R&D institute whose competitiveness is directly dependent on the skills and innovation activities of its personnel. The author has substantiated his choice of the approach to the internal marketing definition that has been made taking into account the peculiarities of work of the scientific research and design institutes.
KEYWORDS: internal marketing, marketing efficiency evaluation, personnel, innovation activities, customer-oriented approach