

ПАНТЕЛЕЕВА ЕЛЕНА КОНСТАНТИНОВНА

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ВНУТРЕННИМ МАРКЕТИНГОМ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре маркетинга фирмы Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) при Правительстве Российской Федерации

**Научный руководитель**                      **Липсиц Игорь Владимирович**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты**                      **Сагинова Ольга Витальевна**  
доктор экономических наук, профессор  
**Шевченко Дмитрий Анатольевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация**                      **Экономический факультет МГУ**  
**им. М.В. Ломоносова**

Защита состоится «07» июня 2011 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 212.049.02 Государственного университета управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления и на сайте университета по адресу: <http://guu.ru>.

Автореферат разослан «05» мая 2011г.

**Ученый секретарь диссертационного Совета,**  
к.э.н., доцент



Н.В. Казанцева

## **I. Общая характеристика работы**

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время высокая степень неопределенности бизнес-среды, движение глобальной экономики в сторону инновационности и опоры на знания, рост значимости услуг приводят к тому, что менеджеры вынуждены искать источники конкурентных преимуществ внутри своих компаний. При этом необходимо также отметить, что в последние десятилетия во многих компаниях начинают понимать, что решающим фактором успеха бизнеса все чаще становятся нематериальные активы, и прежде всего ее человеческий капитал (сотрудники, обладающие ценными умениями, знаниями и навыками). Также приходится констатировать тот факт, что в современных условиях стандартизации инструментов «внешнего» маркетинга, его эффективность напрямую зависит от сотрудников компании, от того, насколько они имеют ясное представление о миссии бизнеса и эмоционально привержены корпоративному бренду компании, отражающему эту миссию.

В этих условиях важнейшим шагом к дальнейшему повышению результативности и эффективности маркетинговой деятельности любой компании представляется формирование и развитие в организации системы внутреннего маркетинга, то есть совокупности методов интеграции инструментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, позволяющей формировать в сотрудниках искреннюю приверженность бренду своей компании и способствующей тому, чтобы каждый сотрудник понимал взаимосвязь между тем, что делает он сам и компания в целом для удовлетворения запросов клиентов и максимизации на этой основе финансовых результатов бизнеса.

Система внутреннего маркетинга должна позволять координировать взаимодействия между внутренними поставщиками и потребителями, мотивировать персонал на качественное обслуживание потребителей и эффективную реализацию корпоративных и функциональных стратегий, тем самым обеспечивая компании устойчивое конкурентное преимущество и достижение ее рыночных целей.

Хотя в основе концепции внутреннего маркетинга (ВМ) лежала необходимость улучшения качества услуг, сегодня ее базовое предположение - «для того, чтобы иметь удовлетворенных потребителей, компания также должна иметь удовлетворенных сотрудников» - приобретает актуальность не только для компаний сферы услуг, но и для компаний всех отраслей экономики.

**Степень научной разработанности проблемы.** За время существования концепции ВМ в зарубежной литературе появилось множество публикаций, касающихся природы внутреннего маркетинга, его концептуализации и направлений развития, места ВМ в

управлении компанией (в том числе связи ВМ с другими концепциями, например, рыночной ориентацией и TQM) и его вклада достижение рыночных результатов. Наибольший вклад в развитие концепции внутреннего маркетинга внесли российские и зарубежные ученые и исследователи: Л. Бэрри, А. Парасураман, К. Гренрус, П. Ахмед, М. Рафик, Э. Гамэссон, К. Фореман, Р. Вэри, Б. Льюис, Н. Пирси, Н. Морган, Г. Азоев, Ю. Ранде, И. Липсиц, Э. Новаторов, О. Сагинова, В. Кеворков, Д. Шевченко, а также ряд других авторов. Дальнейшее развитие концепция внутреннего маркетинга получила в работах И. Лингса, который, по аналогии с рыночной ориентацией, ввел понятие внутренней маркетинговой ориентации (ВМО), как философии компании по созданию и предложению ценности своему внутреннему рынку, и С. Гунариса, предложившего инструментарий для оценки ВМО.

Значительное место в исследованиях и публикациях К. Гренруса, Л. Бэрри, П. Ахмеда, М. Рафика, И. Папасолому, Д. Вронгиса, С. Бэрроу, Р. Мосли, Б. Вэйлока, В. Джада, Н. Пирси, Н. Моргана, Г. Митчелла, К. Филадельфия отводится комплексу ВМ и его отдельным элементам.

И все же, несмотря на значительное количество публикаций и исследований, посвященных внутреннему маркетингу, приходится констатировать, что в большинстве своем они носят концептуальный характер и редко затрагивают вопросы операционализации этой концепции. Отдельные попытки операционализации представлены лишь в работах П. Ахмеда и М. Рафика.

Также практически отсутствуют исследования и публикации, обобщающие опыт внедрения внутреннего маркетинга в деятельность компаний. Единственное комплексное исследование практики ВМ (Internal Marketing Best Practice Study) было предпринято в США в 2005 году. Возможно, это связано с тем, что концепция внутреннего маркетинга все еще не получила достаточного распространения, поскольку не существует единого общепринятого понимания того, что такое внутренний маркетинг, что и как он должен осуществлять, и кто должен отвечать за разработку и осуществление мероприятий ВМ.

Еще один аспект, мало рассматриваемый в литературе по внутреннему маркетингу, это оценка эффективности внутреннего маркетинга. Мы можем выделить лишь ряд отдельных попыток подойти к изучению этой области: оценка эффективности ВМ в целом, предложенная Л. Бэрри и А. Парасураманом, ряд исследований, посвященных оценке эффективности реализации ВМ через удовлетворенность персонала, например, Э. Новаторов, С. Неганов, И. Неганова.

В России вопросы ВМ начали активно обсуждаться в течение последних семи лет, причем можно говорить о том, что появлявшиеся работы носили либо преимущественно академический характер и были посвящены описанию теоретических основ внутреннего

маркетинга (например, Лянцевич, 2004; Соловьева, 2005), либо прикладной характер и, в основном, описывающие проблемы, возникающие в случае низкой лояльности персонала, пути ее решения и кейсы компаний, которые на практике используют различные подходы к мотивации персонала (например, Галкин, 2006, Цинченко, 2006, Новикова, 2007). Также в российской академической литературе начали появляться отдельные публикации, в которых помимо рассмотрения западных теорий ВМ, были предложены концептуальные модели/методики исследования внутреннего маркетинга в российских компаниях (например, Латышова, Пантелеева, 2009; Неганов, Неганова, 2008). Тем не менее, в России эта область [внутренний маркетинг] все еще остается малоизученной, о чем, в том числе свидетельствует очень небольшое количество кандидатских диссертаций, написанных на эту тему; никаких комплексных исследований в данной сфере не проводилось, и, следовательно, сколь-нибудь значимые результаты пока отсутствуют.

Такая ситуация, на наш взгляд, во многом обусловлена несколькими основными причинами:

- 1) В значительном количестве российских компаний сохраняется типичное для советского периода отношение к персоналу как к любому другому «материальному» активу компании, обычному «винтику», который легко можно заменить без ущерба для работы всего «механизма»<sup>1</sup>. И, следовательно, сотрудники никогда не рассматривались в качестве основной силы, непосредственно влияющей на удовлетворенность потребителей и достижение рыночных целей компаний;
- 2) Отсутствие маркетинговой философии во многих российских компаниях, отношение к маркетингу лишь как к инструменту поддержки продаж (с помощью коммуникаций);
- 3) Сохраняющаяся преимущественная краткосрочная ориентация российских компаний и использование транзакционного подхода к маркетингу, приводящие к рассогласованности обещаний бренда и реального взаимодействия потребителей с брендом, и, как следствие, отказу потребителя от повторных покупок<sup>2</sup>;
- 4) Типичная для российских компаний функциональная «закрытость», когда внутренние департаменты и отделы фирм сосредоточены на решении своих функциональных вопросов, в частности департамент маркетинга фокусируется исключительно на нуждах внешних потребителей, а департамент управления человеческими ресурсами – на нуждах сотрудников<sup>3</sup> при практически полном отсутствии межфункциональной координации.

---

<sup>1</sup> В России рынок труда традиционно находится под диктатом работодателя, исключая примерно два предкризисных года, когда на рынке труда начали доминировать работники.

<sup>2</sup> Безусловно, необходимо оговориться, что такие ситуации возникают только на конкурентных рынках, когда у потребителя есть реальный выбор из множества предложений.

<sup>3</sup> Мы не рассматриваем те случаи, когда в компаниях эти функции вообще отсутствуют или слабо развиты.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы состоит в разработке теоретического подхода и методических основ системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях. Для достижения поставленной цели в диссертации решаются следующие задачи:

1. Проанализировать существующие концептуальные и операционные модели ВМ и обобщить принципы функционирования систем внутреннего маркетинга;
2. Обосновать необходимость внедрения системы управления внутренним маркетингом в компании, создать модель системы управления ВМ и описать ее элементы;
3. Разработать методику диагностики системы управления ВМ и провести ее апробацию;
4. Разработать механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда и сформировать перечень качественных показателей оценки его [механизма] функционирования (check-list) и показателей результативности;
5. Разработать методику внедрения системы управления ВМ в российских компаниях и провести ее апробацию.

**Предметом диссертационного исследования** являются отношения между основными стейкхолдерами компаний (топ-менеджмент, персонал, потребители), возникающие в процессе формирования и развития ценностей бренда, которые выступают основой для разработки системы управления внутренним маркетингом.

**Объектом диссертационного исследования** являются российские коммерческие организации.

**Теоретическая основа и методологическая база диссертационного исследования.** Методологическую базу исследования составляют использованные автором общенаучные методы исследования, включающие анализ и синтез, метод восхождения от абстрактного к конкретному и от частного к общему.

*Теоретической основой исследования* являются положения экономической теории, в части теории принципала – агента, а также теории управления и теории социального обмена. В процессе исследования были рассмотрены концептуальные и операционные модели внутреннего маркетинга (Л. Бэрри, К. Гренрусса, П. Ахмеда и М. Рафика, компании The Brand Union), модели маркетинга услуг, в частности, «треугольная» модель маркетинга услуг Ф. Котлера и модель разрывов потребительского восприятия Л. Бэрри и А. Парасурамана, а также набор инструментов корпоративного брендинга М.Д. Хэтч и М. Шульц.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили результаты эмпирического исследования практики внутреннего маркетинга (Internal Marketing Best Practice Study), результаты пилотного исследования расхождений ценностей бренда (апробация исследовательского инструментария), результаты поискового исследования по

выявлению практик внутреннего маркетинга в российских компаниях, проведенных автором в 2010 году, и результаты апробации методики постановки системы управления внутренним маркетингом в российской компании X.

**Научная новизна полученных результатов:**

1. Введено понятие «система управления внутренним маркетингом» и дано его определение, ориентированное на построение модели управления внутренним маркетингом;
2. Предложена классификация целей внутреннего маркетинга и обоснованы ключевые механизмы их реализации, составляющие основу внедрения системы управления внутренним маркетингом;
3. Предложена модель системы управления внутренним маркетингом, включающая базовые элементы, комплекс управленческих воздействий, обратных связей и интерактивных взаимодействий, позволяющих повысить эффективность взаимодействия с внутренней и внешней средой компании;
4. Обоснована типология расхождений ценностей бренда основных групп стейкхолдеров и разработана методика выявления и оценки величины этих расхождений;
5. Сформирован механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда, включающий объекты, задачи, инструменты внутреннего маркетинга, качественные и количественные показатели оценки его результативности, который направлен на минимизацию разрывов в восприятии ценностей бренда ключевыми группами стейкхолдеров.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке методики диагностики системы управления внутренним маркетингом и организационно-методического обеспечения ее [системы] внедрения в российских компаниях.

**Апробация результатов исследования.** Результаты и выводы диссертационного исследования были представлены на 2-ой и 3-ей научных конференциях «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, ноябрь 2009 и 2010 гг.), заседаниях кафедры маркетинга фирмы НИУ ВШЭ (Москва, февраль-июнь 2010 г.), и на научных семинарах для магистров: «Научные исследования в маркетинге: современная проблематика и организация» кафедры маркетинга фирмы НИУ ВШЭ (Москва, сентябрь 2009 г. - декабрь 2010 г.).

Результаты диссертационного исследования были использованы при чтении курсов «Маркетинговые факторы результативности бизнеса» для студентов магистратуры, «Бренд менеджмент» и «Маркетинг партнерских отношений» для слушателей Института профессиональной переподготовки специалистов НИУ ВШЭ.

Предложенная автором методика постановки системы управления внутренним маркетингом используется маркетинговым агентством «Маркеторика» в консалтинговых проектах.

**Структура диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (157 источников) и 12 приложений.

Во *введении* обоснована актуальность выбранной темы исследования. Определены объект, предмет, цель и задачи исследования, приводится характеристика научной новизны и практической значимости работы.

В *главе 1 «Концепция внутреннего маркетинга и ее влияние на деятельность компании»* рассмотрены сущность концепции внутреннего маркетинга и этапов ее становления, а также теоретические модели ВМ и подходы к исследованию влияния ВМ на деятельность компании.

В *главе 2 «Разработка модели системы управления внутренним маркетингом»* автором сформулировано определение системы управления внутренним маркетингом (СУВМ) и разработана модель формирования СУВМ.

В *главе 3 «Методика внедрения системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях»* автором разработана методика внедрения СУВМ для российских компаний и проведена ее апробация.

В *заключении* диссертации сформулированы общие итоги работы.

## **II. Основные научные положения и результаты, выносимые на защиту**

**1. Внутренний маркетинг обладает многоаспектной природой и может рассматриваться как возможный механизм интеграции функций маркетинга и управления человеческими ресурсами, позволяющий повысить эффективность реализации корпоративных и функциональных стратегий. В этой связи российским компаниям необходимо формировать целостные системы управления внутренним маркетингом. Вводится понятие системы управления внутренним маркетингом и дается его определение.**

Ключевая роль внутреннего маркетинга заключается в координировании внутренней и внешней деятельности компании. Именно поэтому компаниям необходимо формировать целостные системы управления внутренним маркетингом, которые бы позволяли интегрировать деятельность всех подразделений, направленную на формирование в сотрудниках приверженности бренду своей компании и способствующие тому, чтобы каждый сотрудник понимал взаимосвязь между тем, что делает он сам и компания в целом, и тем, как это отражается на взаимоотношениях с клиентами и финансовых результатах. При

этом отдельные мероприятия ВМ смогут создать определенные предпосылки к достижению желаемых результатов, однако конечные результаты в полном объеме достигнуты не будут (особенно проблематичным представляется их достижение в долгосрочной перспективе).

ВМ обладает многоаспектной природой, находясь на стыке таких областей как маркетинг, управление человеческими ресурсами, всеобщее управление качеством (TQM) и управление изменениями, что позволяет говорить о его потенциале как механизма интеграции (в частности, функций маркетинга и управления человеческими ресурсами) и целостного подхода к бизнесу.

В ходе опроса экспертов (в качестве экспертов выступали собственники и топ-менеджеры российских и зарубежных компаний, обучающиеся на программах EMBA и DBA Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ), проведенного автором диссертационного исследования в октябре-ноябре 2010г., было высказано мнение о том, что внутренний маркетинг призван способствовать решению широкого спектра управленческих задач (рис.1). Как видно из рисунка, ВМ может способствовать решению разных типов задач, которые традиционно относились к различным функциональным областям, в частности, к управлению человеческими ресурсами и к маркетингу.

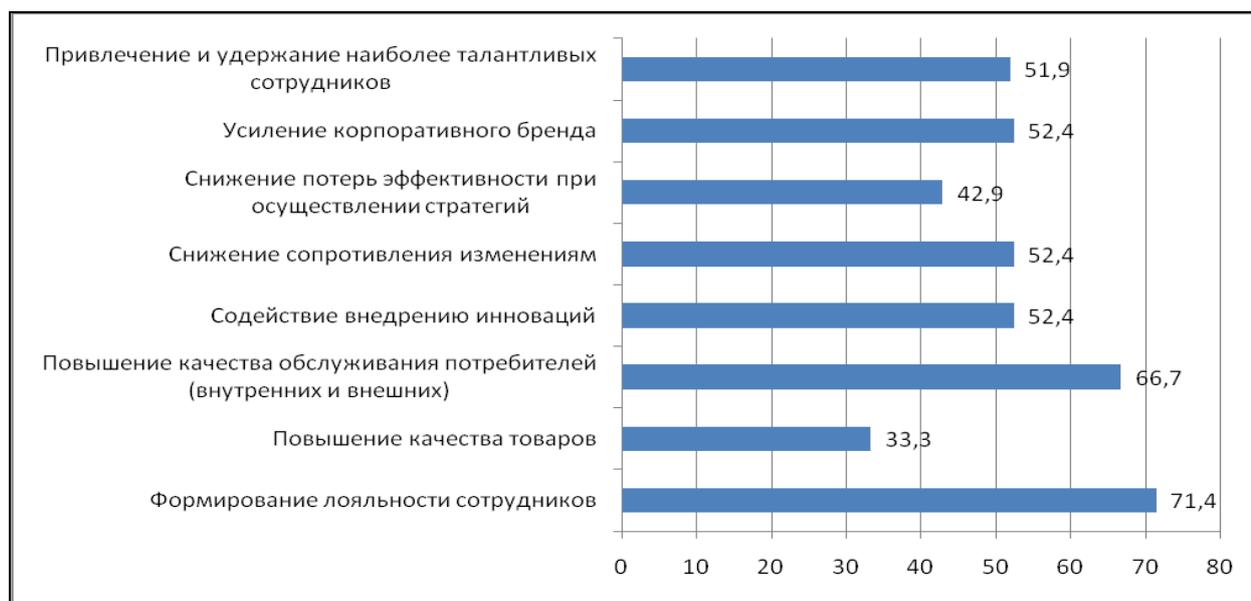


Рис.1. Распределение ответов<sup>4</sup> на вопрос «Решению каких управленческих задач, по Вашему мнению, может способствовать внутренний маркетинг?»

Вышесказанное подтверждает необходимость комплексного подхода к планированию и реализации мероприятий ВМ и формирования работоспособной системы внутреннего маркетинга.

<sup>4</sup> Сумма ответов превышает 100%, поскольку респонденты могли выбрать более одного варианта ответа.

Тем не менее, в литературе до сих пор не существовало понятия системы управления внутренним маркетингом и описания подобных систем. Введем это понятие. **Система управления внутренним маркетингом** – это совокупность взаимосвязанных объектов и механизмов использования маркетинговых инструментов внутри компании, направленных на вовлечение персонала в ценности бренда компании, удовлетворение требований внутренних потребителей и изменение/поддержку внутренних процессов таким образом, чтобы они способствовали формированию позитивного потребительского опыта и обеспечению результативности на внешнем рынке.

## **2. Анализ существующих моделей и инструментов внутреннего маркетинга позволил разработать модель системы управления внутренним маркетингом, а также определить цели внутреннего маркетинга и ключевые механизмы их достижения.**

Описание модели СУВМ должно предваряться рассмотрением целей ВМ. В общем виде цели ВМ должны содержать в себе две группы: общие и специфические (рис.2.). Общие цели ВМ, в свою очередь, можно разделить на внешние и внутренние, причем первая группа целей [внешние] является, по сути, косвенной, т.к. объектом ВМ являются уже работающие в компании, а не потенциальные, сотрудники и внутренние, а не внешние, потребители.

К внешним целям мы относим обеспечение необходимого уровня качества товаров и услуг, а также привлечение наиболее талантливых кандидатов с рынка труда. Значительный рост конкуренции практически на всех рынках многократно усилил значимость ориентации на клиента и необходимость выстраивания с ним долгосрочных отношений, одной из основ которых остается необходимость предоставления качественных товаров и услуг, максимально соответствующих его запросам и ожиданиям. Однако конкуренция между компаниями идет не только за потребителя, но и за кадры, и поэтому мы можем говорить о насущной потребности в формировании привлекательного для потенциальных кандидатов с рынка труда предложения ценности.

К внутренним целям мы относим формирование в сотрудниках приверженности к бренду компании и обеспечение качества обслуживания внутренних потребителей. Вовлечение сотрудников в ценности бренда и формирование у них приверженности к бренду своей компании будет способствовать унификации сообщений, доносимых до потребителей через внешний и интерактивный маркетинг, а также повышению удовлетворенности и лояльности сотрудников. Второй важной внутренней целью является обеспечение качества обслуживания внутренних потребителей, позволяющее увеличить их удовлетворенность, и, в конечном счете, удовлетворенность внешних потребителей.

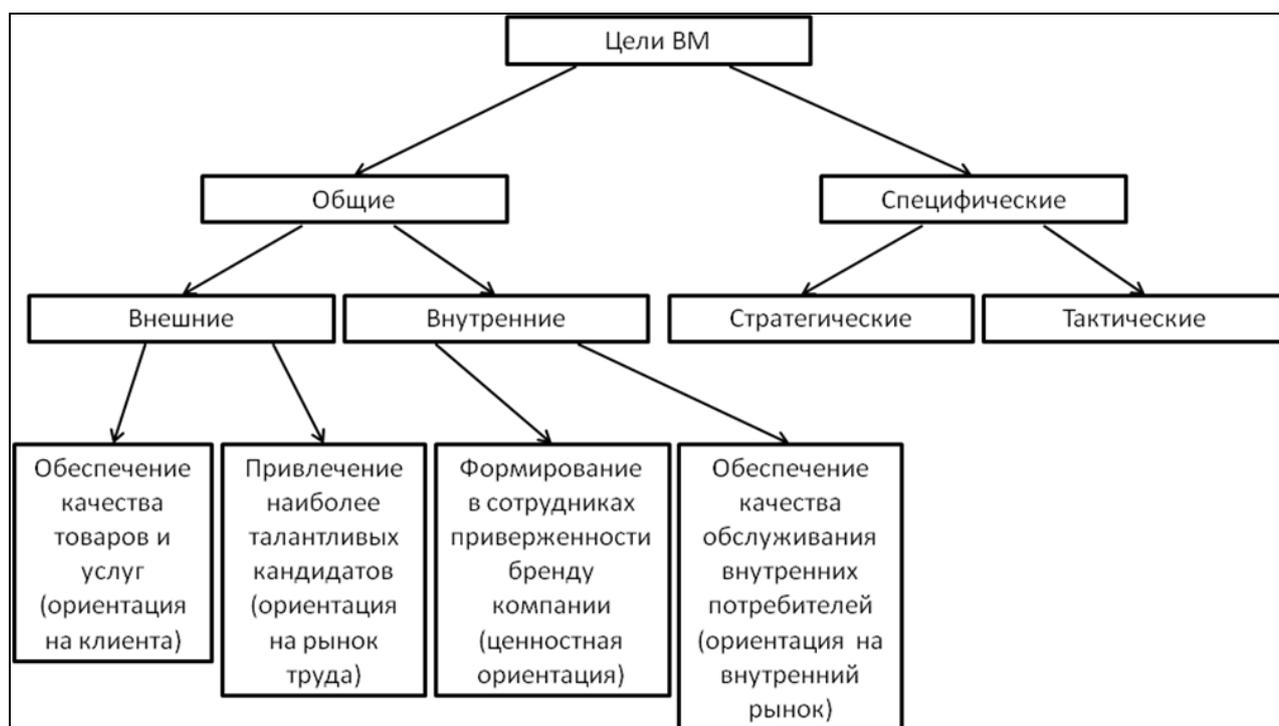


Рис.2. Классификация целей внутреннего маркетинга

Специфические цели, в свою очередь, делятся на стратегические и тактические, и определяются природой внутреннего продукта (соответственно, стратегического или тактического), т.е. теми изменениями, которые внедряются в компании. В качестве примера тактической цели мы можем привести достижение соответствия качества обслуживания потребителей новым стандартам. Примером стратегической цели может быть превращение компании в лидера рынка за 3 года.

Достижению поставленных общих целей способствуют механизмы, представленные на рисунке 3. Масштабность целей ВМ в каждой конкретной организации будет определять, какие еще механизмы, помимо отмеченных, будут задействованы в их реализации.

Механизмы реализации общих целей ВМ, по аналогии с системой TQM, соответствуют зоне постоянного совершенствования. Механизмы реализации специфических целей соответствуют зоне изменений, которые могут носить как стратегический, так и тактический характер.

Нами разработана унифицированная модель системы управления внутренним маркетингом, однако в каждом конкретном случае может потребоваться определенная степень ее адаптации, обусловленная различиями в управленческих подходах, корпоративных культурах, персональных характеристиках сотрудников компаний и т.д.

Основными элементами разработанной нами модели системы управления внутренним маркетингом являются: управляющий блок (команда ВМ), управляемый блок, состоящий из

двух групп управляемых объектов, механизмов управляющей и обратной связи (рис.4). Мы используем следующие обозначения: УС1 – управляющая связь, применяемая к объекту 1 – сотрудникам организации; ОС1 – обратная связь, получаемая от сотрудников; УС2 – управляющая связь, применяемая к объекту 2 – группам сотрудников (подразделения и группы, являющиеся внутренними поставщиками и внутренними потребителями); ОС2 – обратная связь, получаемая от групп сотрудников.

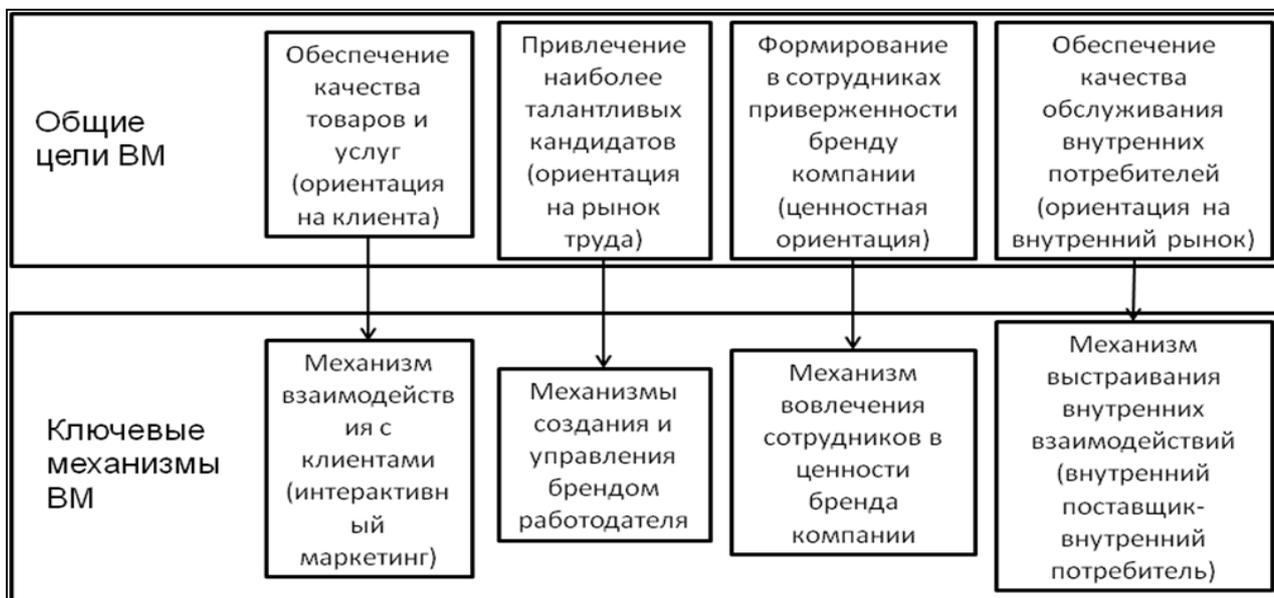


Рис.3. Ключевые механизмы достижения общих целей VM<sup>5</sup>



Рис.4. Модель системы управления внутренним маркетингом

<sup>5</sup> К ключевым мы относим только те механизмы, в которых существует непосредственное (прямое) участие VM.

Управляющий блок в нашей модели представлен командой внутреннего маркетинга, исполняющей традиционные функции менеджмента: планирование, организация, лидерство и контроль.

В управляемый блок входят две группы объектов: объект 1 – сотрудники организации (то есть каждый индивидуальный сотрудник организации), объект 2 – группы сотрудников (то есть функциональные подразделения, кросс-функциональные команды или команды/группы, построенные по иным признакам, которые являются друг для друга внутренними поставщиками и внутренними потребителями).

Управляющая связь 1 – это механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда, целью которого является мотивация сотрудников и, в конечном счете, «воспитание» апостолов бренда компании<sup>6</sup>, т.е. сотрудников, ориентированных на потребителя и на содействие в достижении рыночных целей компании. Такие сотрудники способны оказывать позитивное воздействие на имидж бренда компании в глазах как потребителей (через механизмы интерактивного маркетинга и рекомендаций), так и потенциальных кандидатов с рынка труда (через механизмы отзывов и рекомендаций). Также УС1 может включать механизм передачи коммуникационных сообщений, поддерживающий стратегические и/или тактические преобразования в компании.

Обратная связь 1 может быть получена командой ВМ в различной форме, от информации об изменении потребностей сотрудников до предложений и рекомендаций от сотрудников по широкому спектру вопросов (например, предложения по изменению графика работы, предложения по улучшению качества обслуживания внешних потребителей и т.п.).

Управляющая связь 2 – это механизм выстраивания внутренних взаимодействий (внутренний поставщик-внутренний потребитель), целью которого является повышение качества обслуживания внутренних потребителей. Также как и УС1, УС2 может включать механизм передачи коммуникационных сообщений, поддерживающий стратегические и/или тактические преобразования в компании.

Обратная связь 2 может быть получена командой ВМ в форме информации о требованиях внутренних потребителей к качеству предоставляемых внутренними поставщиками товаров и услуг и об оценке текущего уровня качества и т.д.

В модель включены два внешних элемента: рынок труда и внешние потребители, которым соответствуют два внутренних элемента: департамент маркетинга и департамент управления человеческими ресурсами. Данные службы традиционно отвечают за ориентацию на клиента и на рынок труда соответственно, однако на практике кооперации

---

<sup>6</sup> В маркетинговой литературе апостолом бренда обычно называют полностью удовлетворенного и полностью лояльного клиента. Этот же принцип распространяется и на сотрудников компании.

этих департаментов почти не наблюдается. Тем не менее в нашей модели мы предполагаем наличие кооперационных связей этих департаментов с командой ВМ, обеспечивающих координацию деятельности, направленной на внешние рынки.

Внешние элементы можно одновременно рассматривать как вход и выход модели СУВМ. С одной стороны, для принятия обоснованных решений в области ВМ компания нужна информация (вход системы): соответственно, информация 1 - данные о требованиях потребителей к качеству товаров и услуг и их ожиданиях, опыте их взаимодействия с сотрудниками компании и восприятию корпоративного бренда; и информация 2 - о состоянии рынка труда и предложениях компаний, привлекающих кандидатов с этого рынка (конкуренция за кадры), и восприятию бренда работодателя. С другой стороны, эффективная работа системы позволяет сформировать привлекательные предложения для внешних потребителей (воздействие 1) и для рынка труда (воздействие 2), что должно позволить повысить уровень удовлетворенности внешних потребителей, привлечь на работу в компании наиболее талантливых сотрудников (выход системы) и, в конечном счете, улучшить финансовые показатели деятельности компании.

### **3. Разработана и апробирована методика диагностики системы управления внутренним маркетингом, основой которой послужило изучение расхождений в оценке ценностей бренда основными группами стейкхолдеров**

В своей работе мы используем идею изучения расхождений в оценках ценностей бренда основными группами стейкхолдеров, топ-менеджерами, сотрудниками и потребителями, в качестве основы построения методики диагностики СУВМ.

Поскольку обещания брендов зачастую расходятся с опытом реального взаимодействия потребителя с ними, это приводит к разрушению имиджа бренда и отказу потребителей от повторных покупок. На наш взгляд, в России такая проблема обусловлена тем, что компании стали уделять существенное внимание воздействию на потребителей с помощью рекламы и средств по стимулированию сбыта (элементы внешнего маркетинга), при этом уделяя минимальное внимание непосредственному контакту потребителя с персоналом компании (интерактивный маркетинг) и формированию системы внутреннего маркетинга, позволяющей превратить сотрудников компании в апостолов ее бренда и способствовать более качественному обслуживанию клиентов.

Поэтому мы можем утверждать, что для успешного функционирования компаний необходимо привести в соответствие 3 важнейших элемента<sup>7</sup> (рис.5): *декларируемые ценности бренда* (формируемые собственниками/топ-менеджерами компаний), *разделяемые*

---

<sup>7</sup> В качестве основы для построения данной схемы взята «треугольная» модель маркетинга услуг Ф. Котлера.

ценности бренда (приводимые в действие сотрудниками компании) и *воспринимаемые ценности* (реакция клиентов/потребителей на действия компании). Проблема заключается в том, что существование даже небольших разрывов между выделенными элементами со временем может увеличиваться и приводить к неблагоприятным для компании последствиям.

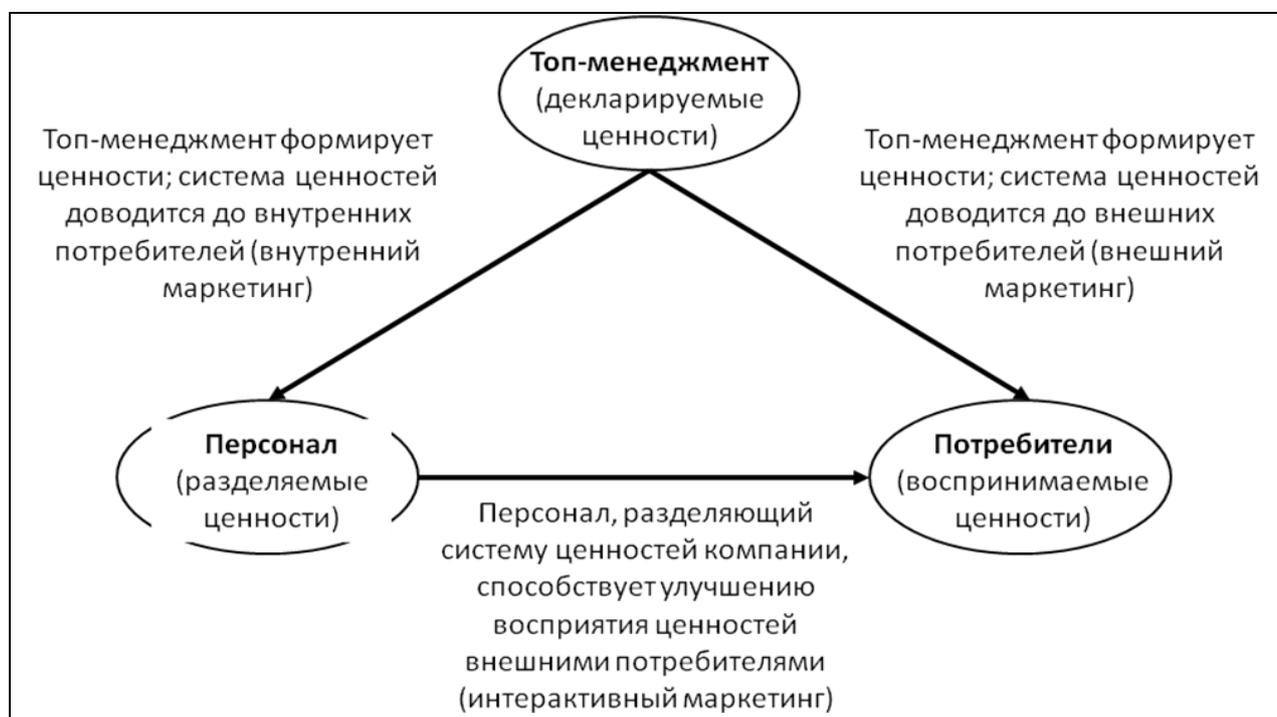


Рис.5. Отношения между основными стейкхолдерами компаний, возникающие в процессе формирования и развития ценностей бренда

Мы можем выделить несколько уровней разрывов, возникновение которых, в долгосрочной перспективе, может привести к ухудшению ситуации внутри компании, потере клиентов и снижению рыночных результатов. В зависимости от причины, лежащей в основе возникновения разрыва, мы можем выделить:

1. Разрыв нулевого уровня – «наличие»: у компании отсутствуют ценности бренда/базовые принципы ведения бизнеса. Как результат, ни сотрудники, ни клиенты компании ничего не знают о системе ценностей бренда, и руководство компании не может контролировать их поведение (каждый элемент треугольника живет «сам по себе»).
2. Разрыв первого уровня – «доведение»: порождается проблемами в коммуникациях между основными группами стейкхолдеров и приводит к низкой степени их осведомленности о системе ценностей бренда компании и/или к ее непониманию.
3. Разрыв второго уровня – «разделение»: все люди (в данном случае, сотрудники и потребители) обладают своими потребностями и мотивами, поэтому могут возникать

ситуации, когда сотрудники/потребители, зная о существующей в компании системе ценностей, не разделяют эти ценности, поскольку они не близки им лично.

4. Разрыв третьего уровня – «выполнение»<sup>8</sup>: он может быть обусловлен сопротивлением изменениям, т.е. сотрудники, разделяющие систему ценностей, существующую в компании, тем не менее не готовы транслировать ее вовне, поддерживая тем самым обещания бренда компании, поскольку это может быть связано для них с необходимостью дополнительных усилий (эмоциональных, затрат времени и т.п.).

Суммируя все возможные типы разрывов, мы можем определить, какого рода несоответствия могут возникать во взаимодействии выделенных групп стейкхолдеров:

1. *Несоответствия между декларируемыми ценностями и разделяемыми ценностями*: возникают, когда сотрудники не знают, не понимают, не разделяют или не готовы транслировать вовне стратегическое направление компании, заданное руководством;
2. *Несоответствия между декларируемыми ценностями и воспринимаемыми ценностями*: возникают, когда клиенты/потребители компании не знают об исповедуемых компанией ценностях, либо данные ценности для них не важны. Также возникновение этого разрыва может быть обусловлено тем, что стратегическое видение компании не согласуется с ожиданиями клиентов;
3. *Несоответствия между разделяемыми ценностями и воспринимаемыми ценностями*: являются результатом того, что на практике компания не следует заявленным принципам либо действия сотрудников компании не соответствуют ожиданиям клиентов.

Предлагаемая нами методика диагностики СУВМ построена на предположении, что значимое расхождение декларируемых (топ-менеджмент), разделяемых (персонал) и воспринимаемых (потребитель) ценностей бренда является причиной отсутствия или неэффективного функционирования СУВМ. Соответственно, проводимая диагностика должна позволить выявить наличие и оценить величину расхождений между декларируемыми, разделяемыми и воспринимаемыми ценностями бренда. На основании полученных данных руководство компании сможет сделать выводы о необходимости внедрения/изменения СУВМ.

В работе описана методика диагностики СУВМ, основу которой составляют проведение глубинного интервью с собственниками/топ-менеджерами компаний, а также персональные опросы сотрудников этих компаний и их клиентов.

---

<sup>8</sup> Мы предполагаем, что во взаимодействии «топ-менеджмент – потребитель» разрыв третьего уровня не возникает, т.к. мы изначально говорим только о существующих потребителях компании, которые, несмотря на возможность существования невысокого уровня удовлетворенности, остаются клиентами компании.

Глубинные интервью с собственниками/топ-менеджерами компании являются «отправной точкой» для дальнейшего исследования, т.к. мы основываемся на предположении, что топ-менеджмент формирует ту систему ценностей бренда компании<sup>9</sup>, которая в дальнейшем будет транслироваться как внутри компании, так и вовне.

В ходе интервью с собственниками/топ-менеджерами выявляются ценности, лежащие в основе бизнеса их компаний, и то каким образом эти ценности транслируются (если транслируются) внутри компании и вовне. Структурно интервью с собственниками/топ-менеджерами состоит из трех тематических блоков: а) специфика бизнеса компании, б) ценности бренда компании (базовые принципы деятельности) и в) практика донесения информации о ценностях бренда (базовых принципах) до сотрудников и потребителей/клиентов.

Анкеты для сотрудников и для потребителей уточняются после обобщения результатов глубинных интервью с собственниками/топ-менеджерами. Анкета для сотрудников структурно разделена на два тематических блока: а) базовые принципы ведения бизнеса в компании и б) практика донесения информации о базовых принципах до потребителя. Вопросы анкеты для потребителей направлены на то, чтобы: определить, по каким критериям осуществляется потребительский выбор продукции/услуг данной компании, выявить мнение потребителей о степени соответствия/несоответствия деятельности компании ее базовым принципам, степень важности этих принципов для потребителя, а также определить уровень удовлетворенности потребителя взаимодействием с сотрудниками компании и качеством ее товаров/услуг.

Апробация методики диагностики СУВМ проходила в компании, работающей на российском рынке парфюмерии в нижней ценовой категории. Компания выпускает так называемую вариантную косметику, при этом все ингредиенты (спирт, отдушки, флаконы, крышечки и т.п.) компания закупает; производство отдано на аутсорсинг. В ведении компании находится только дизайн продукта и сбыт. В условиях кризиса среднесписочная численность занятых в компании сократилась на треть: с 90 до 29 чел., однако компания смогла (по итогам 2009 финансового года) получить операционную прибыль.

По результатам этого пилотного исследования, были сделаны следующие выводы о возможности использования предлагаемой методики диагностики СУВМ в российских

---

<sup>9</sup> Необходимо оговориться, что в ходе апробации предлагаемой методики оценки расхождений ценностей бренда, при общении с сотрудниками компании и ее клиентами нами вместо термина «ценности бренда» был использован термин «базовые принципы», поскольку такая терминология была более близкой и понятной для этих групп респондентов.

компаниях и предложены направления дальнейших исследований с целью ее совершенствования:

1. В целом предлагаемая методика диагностики позволяет выявлять разрывы восприятия ценностей бренда;
2. Вопросы, обсуждаемые в ходе интервью с топ-менеджерами, а также вопросы анкет сотрудников и потребителей не вызывают сложностей для восприятия;
3. Несмотря на то, что для проведения дальнейших исследований с помощью предлагаемой методики отдельные вопросы должны адаптироваться к каждому конкретному случаю (во-первых, из-за наличия своей системы ценностей бренда в каждой компании, во-вторых, из-за отраслевой специфики и системы потребительских предпочтений), ее можно считать универсальной;
4. В идеале вопросы о ценностях бренда должны быть открытыми, а не закрытыми, как мы предлагаем. Однако опыт проведения менеджериальных исследований в российских компаниях и опыт проведения данного пилотного исследования свидетельствует о том, что в случае использования открытых вопросов существенно снижается процент отклика.

Хотя предлагаемая нами модель диагностики позволяет выявлять расхождения между декларируемыми, разделяемыми и воспринимаемыми ценностями, а также оценивать их величину, в дальнейшем необходимо будет провести исследования по выявлению факторов, влияющих на возникновение этих разрывов. Это объясняется тем, что легшее в основу построения методики предположение о том, что существование разрывов является следствием отсутствия/неэффективности СУВМ, является слишком сильным и, по сути, выводит из рассмотрения все факторы, неподконтрольные компании.

#### **4. Для минимизации расхождений в оценке ценностей бренда основными группами стейкхолдеров, а также для содействия воспитанию апостолов бренда компании, предлагается использовать механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда**

Механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда является ключевым в СУВМ, и мы предполагаем, что его эффективное использование позволит минимизировать расхождения в восприятии ценностей бренда, если таковые будут выявлены в результате диагностики.

Предлагаемая нами схема механизма вовлечения персонала в ценности бренда использует классические инструменты маркетинга и управления человеческими ресурсами.

Концептуально схема включает 3 уровня вовлеченности персонала в ценности бренда: контур 1 или базовый уровень предполагает «продажу фундаментального продукта» сотрудникам компании, контур 2 переводит сотрудников на уровень эмоционального вовлечения за счет «продажи ценностей бренда» и, наконец, контур 3, характеризует уровень

интеллектуального вовлечения сотрудников, который предполагает «продажу стратегического продукта» (рис.6).

Мы предполагаем, что вовлечение персонала в ценности бренда, представляет собой трехступенчатый процесс, результатом которого является «воспитание» апостолов бренда, ориентированных на потребителя и готовых содействовать достижению рыночных целей компании. Входом схемы мы считаем потенциальных сотрудников компании. Здесь следует оговориться, что в зависимости от используемых компаниями практик найма (покупка или выращивание специалистов) потенциальные сотрудники могут набираться как извне (с рынка труда), так и изнутри (механизмы внутреннего продвижения).

В идеале компания должна стремиться к высоким коэффициентам конверсии (перехода сотрудников) между «входом» (предварительная стадия), «контуром 1», «контуром 2» и «контуром 3», т.е. к тому чтобы в конечном счете воспитать большое количество апостолов бренда компании.

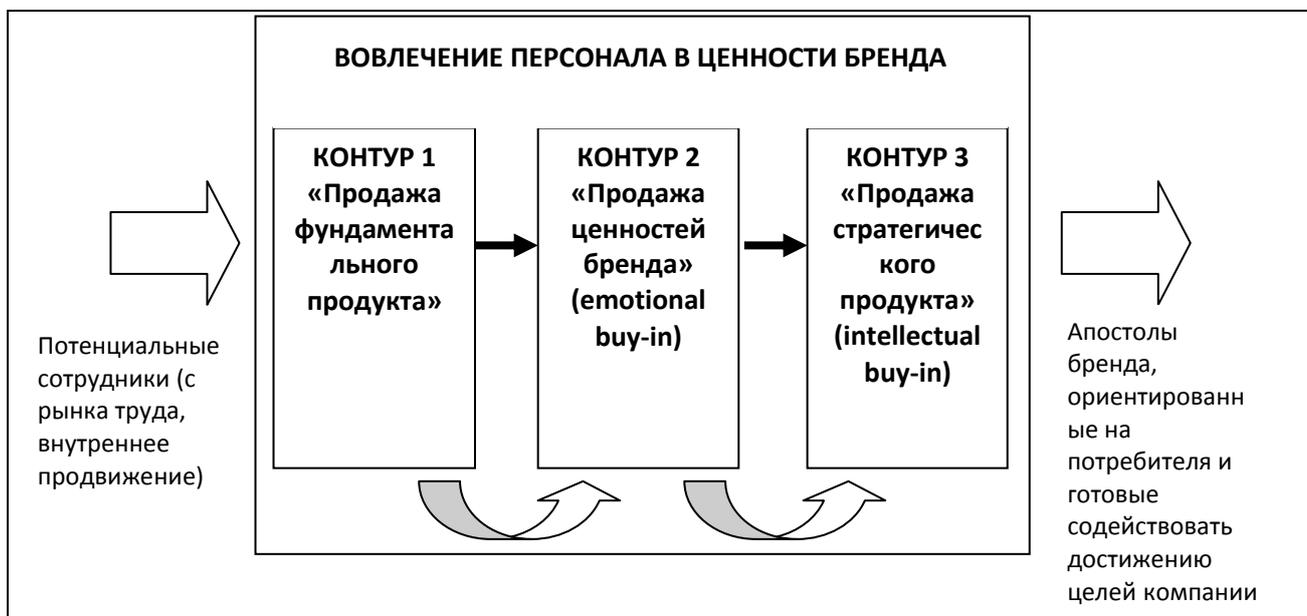


Рис.6. Механизм вовлечения персонала в ценности бренда: концептуальная схема

Основные характеристики стадий механизма вовлечения (на примере контура 3) представлены в таблице 2. При этом компании важно установить определенные критерии перехода между стадиями вовлечения персонала в ценности бренда, а также довести эту информацию до сотрудников. Другим важным аспектом данного процесса является мониторинг его результативности. Поэтому для каждой стадии предлагается два вида показателей: качественные показатели оценки функционирования механизма (check-list) и

количественные показатели (уровень текучести персонала, оценка степени удовлетворенности и лояльности сотрудников<sup>10</sup>).

В диссертации подробно описаны общие принципы использования маркетинговых инструментов и инструментов управления человеческими ресурсами, направленные на формирование вовлеченности сотрудников в ценности бренда.

Таблица 2. Механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда (контур 3)

Объект	Сотрудники, разделяющие ценности бренда компании, обладающие соответствующей квалификацией и способностью обучать других сотрудников
Задачи	Воспитание апостолов бренда
Инструменты ВМ	Поддерживающий менеджмент ВМИ Сегментация внутреннего рынка – спец. Внутреннее позиционирование – спец. Стратегический продукт Обучение Вовлечение персонала через участие в принятии решений Система оценки и вознаграждений: оценка по результатам выполнения работы, качеству обслуживания потребителей (внутренних и внешних) и вкладу в развитие компании; вознаграждение – за превышение установленных критериев качества обслуживания и реальный вклад в развитие компании
Качественные показатели оценки функционирования механизма вовлечения сотрудников в ценности бренда (check-list)	1. Компания оценивает и поощряет достижения сотрудников, которые вносят наибольший вклад в достижение ее целей 2. В компании налажен обмен информацией между всеми внутренними подразделениями
Количественные показатели оценки результативности механизма вовлечения сотрудников в ценности бренда	Показатели текучести персонала, уровней удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников в ценности бренда
Зона ответственности	Департамент ВМ (формальная структура либо виртуальная команда)
Внутренние взаимодействия	Все подразделения компании

<sup>10</sup> Поскольку существует множество методик оценки удовлетворенности и лояльности сотрудников, в своей работе мы предлагаем лишь один из возможных вариантов. В целом же выбор необходимой методики будет во многом зависеть от той компании, которая будет осуществлять соответствующий вид оценки.

## 5. Обобщение мирового и российского опыта постановки систем внутреннего маркетинга позволило разработать организационно-методическое обеспечение внедрения системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях

Необходимо отметить, что задача постановки системы управления внутренним маркетингом в компании является ресурсоемкой. Прежде всего она требует времени и усилий со стороны топ-менеджмента компании, направленных на формирование единой системы ценностей бренда, определение роли и места внутреннего маркетинга в деятельности компании, а также на инициацию и последующую поддержку мероприятий в области внутреннего маркетинга. При этом задача постановки такой системы, по опыту средних компаний, занимает не менее двух лет; для крупных компаний этот показатель еще выше.

Опираясь на результаты обобщения опыта зарубежных и российских компаний, нами было разработано организационно-методическое обеспечение внедрения системы управления внутренним маркетингом. Автором предложено комплексное методическое обеспечение постановки СУВМ (рис.7).

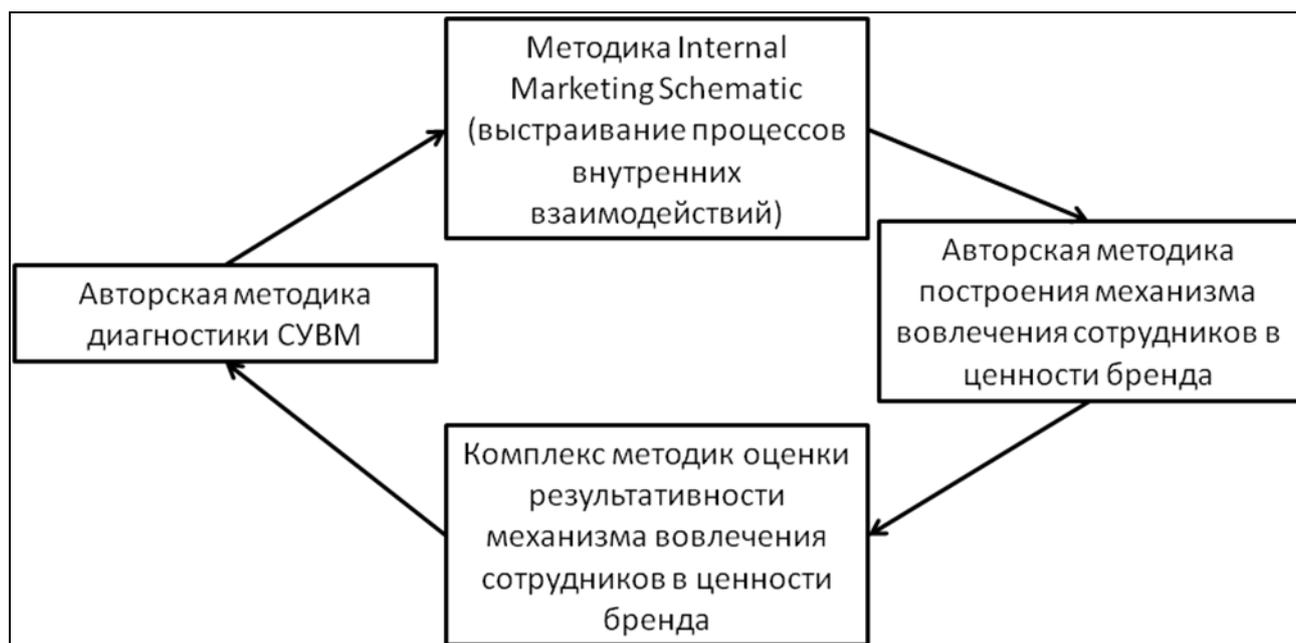


Рис.7. Методическое обеспечение внедрения СУВМ

Организационное обеспечение СУВМ включает в себя следующие этапы:

**Этап 1. Подготовка к внедрению СУВМ: оценка целесообразности внедрения СУВМ/изменения существующей в компании системы ВМ.** Этот этап может быть реализован с помощью предложенной нами методики диагностики расхождений ценностей бренда.

Такую диагностику можно проводить раз в три года (в случае, если за этот период не происходило кардинальных изменений системы ценностей бренда и корпоративной стратегии). Проведение диагностики должно осуществляться внешними консультантами, что позволит повысить уровень объективности и даст возможность руководству компаний увидеть существующие проблемы «со стороны».

**Этап 2. Проектирование СУВМ.** В ходе этого этапа должны быть реализованы следующие действия: *формирование команды ВМ и определение ее организационного статуса, постановка целей внутреннего маркетинга и выбор механизмов их реализации*, а также *приведение в соответствие функциональных стратегий ценностям бренда*.

**Этап 3. Документирование СУВМ.** В рамках этого этапа необходимо *формализовать видение, миссию и ценности бренда и описать процессы внутренних взаимодействий (внутренний поставщик-внутренний потребитель)*.

**Этап 4. Внедрение СУВМ.** На этом этапе реализуется план внедрения СУВМ, в частности происходит осуществление стратегических и тактических действий.

**Этап 5. Оценка результатов внутреннего маркетинга и внесение необходимых корректив.** Показателем результативности СУВМ может стать оценка расхождений восприятия ценностей бренда ключевыми группами стейкхолдеров, проводящаяся по рассмотренной ранее методике. В случае выявления значимых расхождений между декларируемыми, разделяемыми и воспринимаемыми ценностями бренда, команда ВМ должна будет проанализировать возможные причины возникновения таких расхождений и разработать набор корректировочных действий.

## **5. Апробация предложенных разработок**

Предложенная нами методика внедрения СУВМ была апробирована в компании X, специализирующейся на производстве и монтаже пластиковых и алюминиевых оконных конструкций, рольставен, а также широкого ассортимента солнцезащитных жалюзи по индивидуальным заказам потребителей. Эта компания была выбрана в качестве объекта для апробации методики, поскольку она удовлетворяет ряду значимых для нас параметров: она представляет средний бизнес, работает в сфере услуг, где значимость ВМ особенно высока, руководство компании осознает значимость роли сотрудников в построении успешной, клиентоориентированной компании.

Первым этапом апробации методики внедрения СУВМ явилось изучение необходимости внедрения этой системы в компании X. В ходе реализации этого этапа были проведены глубинные интервью с собственником, генеральным и коммерческим директорами компании (100% охват, 100% отклик), за которыми последовали опросы

сотрудников (74 чел., охват 31% без учета топ-менеджеров; 16 анкет были удалены из рассмотрения из-за ошибок заполнения) и телефонные опросы индивидуальных клиентов компании (52 чел.; отклик 87%).

В ходе диагностики было определено, что в компании существуют разрывы всех уровней:

- Разрыв нулевого уровня: в компании формально отсутствует система ценностей бренда (существует только в скрытом виде);
- Разрыв первого уровня: наличие разрыва нулевого уровня автоматически приводит к наличию разрыва первого уровня, т.к. ни сотрудники, ни клиенты не знают о системе ценностей бренда (информация о ней отсутствует). Тем не менее, выявленные разрывы между декларируемыми и разделяемыми ценностями по ключевым позициям (r2.1.-г.2.3.) относительно невелики (табл.3, столбцы 3 и 7). На основании анализа результатов нами были сформулированы гипотезы относительно причин выявленных расхождений;
- Разрыв второго уровня: здесь наблюдается достаточно сильное различие в том, какие ценности указываются топ-менеджментом, и каким принципам следуют сотрудники в своей повседневной работе (табл.3, столбцы 3 и 5). При этом отмеченные топ-менеджерами ценности близки клиентам компании;
- Разрыв третьего уровня: его наличие вызывает особые опасения, т.к., как видно из табл.4, лишь 29% опрошенных сотрудников компании предпринимают усилия по транслированию базовых принципов деятельности компании вовне.

Наличие разрыва 3-го уровня, отсутствие в компании стандартов общения с клиентами и то, что клиенты, в основном, получают информацию о компании из внешних источников (сайт компании и печатная реклама), приводит к тому, что формируемые таким образом ожидания не всегда соответствуют реальному опыту взаимодействия с компанией. В частности, оценивая мнение клиентов о соответствии деятельности компании и ее сотрудников декларируемым ценностям, мы получили относительно низкие показатели соответствия принципам (указан средний номер ответа, где 1 – безусловно соответствует, а 4 – безусловно не соответствует):

- Качество товаров/услуг – 1,8;
- Профессионализм – 2,1;
- Ориентация на покупателя – 2,3;
- Надежность – 2,9.

Таблица 3. Ценности бренда (базовые принципы деятельности) компании X

1	Топ-менеджеры		Сотрудники			
	Median	Место	Median	Место для сотрудника	Median	Место для компании
1	2	3	4	5	6	7
г2.1. Качество товаров/услуг	4	2 место	1	3-5 места	3	2-3 места
г2.2. Профессионализм	3	3 место	3	1 место	4	1 место
г2.3. Ориентация на покупателя	5	1 место	1	3-5 места	3	2-3 места
г2.4. Уважение к людям	0		0		0	
г2.5. Командный дух	0		0		0	
г2.6. Инновационность	0		0		0	
г2.7. Ответственность (социальная)	0		0		0	
г2.8. Честность	0		0		0	
г2.9. Желание совершенствоваться	0		1	3-5 место	1	5 место
г2.10. Результативность	0		2	2 место	2	4 место
г2.11. Оптимизм	0		0		0	
г2.12. Надежность	1	4 место	0		0	
г2.13. Свобода суждений	0		0		0	
г2.14. Естественность	0		0		0	
г2.15. Прогрессивность	0		0		0	
г2.16. Этичность	0		0		0	

Таблица 4. Действия сотрудников фронт- и бэк-офиса по доведению системы ценностей компании до клиентов

7. Вы лично что-нибудь делаете или не делаете для того, чтобы ваши клиенты знали, каких базовых принципов придерживается ваша компания?	входит	не входит	иногда входит	Общий итог
безусловно да	26%	0%	3%	29%
скорее да	9%	3%	9%	21%
скорее нет	14%	16%	9%	38%
безусловно нет	2%	10%	0%	12%
Общий итог	50%	29%	21%	100%

Помимо этого, в ходе глубинных интервью с топ-менеджментом компании ими были озвучены ключевые проблемные зоны внутренних взаимодействий, а именно:

- Низкий уровень передачи информации между отделами;
- Отсутствие единого понимания целей и задач компании и как следствие, слабая заинтересованность в результате работы;

- Отсутствие четких границ зон ответственности руководителей среднего звена;
- Низкий уровень понимания системы внутренних взаимодействий подразделений ввиду отсутствия целостной картины существующих в компании бизнес процессов.

Анкетирование сотрудников подтвердило существование проблем, обозначенных руководством. Уровень информированности о деятельности компании как высокий оценивают лишь 54% сотрудников, а информацией о деятельности смежных отделов компании владеют только 60%, при этом значительный вклад в этот показатель вносят сотрудники со стажем более трех лет.

Результаты диагностики стали основанием для разработки мероприятий по постановке СУВМ в компании X.

Поскольку в ходе первого этапа руководство компании отметило ряд проблем в системе внутренних взаимодействий, на втором этапе нами были изучены существующие в компании системы бизнес-процессов. На основе интервью с руководителями высшего и среднего звена нами была составлена карта бизнес-процессов компании с выделением групп внутренних поставщиков и потребителей. Элементы этих процессов были сгруппированы в два блока: элементы, видимые потребителю (например, консультации по предлагаемым услугам, монтаж заказа и т.п.), и внутренние элементы (например, оформление заказа в базе данных, подготовка сопроводительных документов для доставки заказа и т.п.). В процессе картографирования процессов по каждому из них были выявлены проблемные зоны.

Третьим этапом стало проведение ряда исследований по выявлению уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, результаты которых стали основой для построения механизма вовлечения сотрудников в ценности бренда. Нами были использованы метод оценки удовлетворенности «важность-исполнение» и метод оценки уровня вовлеченности персонала, разработанный компанией Marketing and Communication Agency (MCA).

Результаты исследования по методике «важность-исполнение» приведены в таблице 5.

Таблица 5. Результаты анкетирования по методике «важность-исполнение»

Номер атрибута	Описание атрибута	Средний балл по атрибуту		Статус атрибута
		Важность	Исполнение	
1	Быть лидером в своей группе (отделе)	4,12	4,65	Возможная переоценка
2	Делать стоящую, интересную и качественную работу	4,88	4,65	Успешный результат
3	Иметь больше свободы на работе	3,65	3,59	Низкий приоритет

4	Достигать личных целей, относящихся к работе	4,76	4,24	Сосредоточиться
5	Иметь хорошие отношения с руководителем и коллегами	4,88	4,71	Успешный результат
6	Иметь возможность для профессионального роста	4,71	4,24	Сосредоточиться
7	Получать новые навыки и знания	4,76	4,47	Успешный результат
8	Иметь хорошие рабочие условия	4,82	4,41	Сосредоточиться
9	Иметь продвижение по службе	4,86	4,54	Сосредоточиться
10	Получать хорошую зарплату	4,94	4,24	Сосредоточиться
11	Быть по достоинству оцененным своим руководством	4,82	4,59	Успешный результат
12	Помогать своей фирме достичь целей	4,76	4,65	Успешный результат
13	Быть частью своего отдела	4,76	4,82	Успешный результат
14	Иметь стабильную и надежную работу	5,00	4,59	Сосредоточиться
15	Быть информированным о результатах своей работы	4,82	4,39	Сосредоточиться
16	Участвовать в принятии решений	4,65	4,24	Сосредоточиться

На основе полученных результатов было предложено сформировать три сегмента сотрудников в зависимости от их потенциала превращения в апостолов бренда.

Результаты исследования степени вовлеченности сотрудников в деятельность компании по методике МСА приведены в Таблице 6.

Выявленные на данном этапе проблемы во многом перекликаются с теми аспектами, которые были выделены руководством компании, а именно:

- Низкий уровень информированности и вовлеченности сотрудников;
- Отсутствие единой картины функционирования (бизнес процессов) компании;
- Отсутствие заинтересованности в наличии свободы при решении оперативных вопросов;
- Невысокая степень удовлетворенности сотрудников работой в компании.

Наличие обозначенных проблем, на наш взгляд, свидетельствует о том, что инструменты внутреннего маркетинга не применяются в полном объеме. Также отсутствие системного подхода к ВМ в компании является одной из причин ее проблем взаимодействия

с потребителями, что может привести к ослаблению позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

Таблица 6. Результаты анкетирования сотрудников по методике МСА.

	№	Утверждение	Общий показатель		
			Полностью согласен	Зависит от ситуации	Абсолютно не согласен
эмоциональный критерий	1	Я чувствую важность своей работы для удовлетворения покупателя	88%	12%	
	2	Мне удастся проявлять себя с лучшей стороны для успеха компании	65%	35%	
	3	Внутренняя атмосфера в компании позволяет мне действовать эффективно	24%	71%	6%
	4	Я верю в долгосрочные цели компании	65%	29%	6%
	5	Я доверяю руководству компании	59%	41%	
	6	Мои точка зрения и работа влияют на общие результаты компании	29%	53%	18%
рациональный критерий	1	Я понимаю, что должен делать в моей постоянной работе, чтобы компания достигла целей	88%	12%	
	2	У меня достаточно навыков и опыта, чтобы помочь компании в достижении целей	76%	24%	
	3	Я могу увидеть как мои достижения помогают компании	59%	29%	12%
	4	Коллеги в моем отделе понимают какой вклад мы вносим в цели компании	94%	12%	
	5	Я четко понимаю долгосрочные цели компании	59%	18%	24%

В результате, на основании проведенных исследований, нами был сформирован перечень рекомендаций по постановке системы управления внутренним маркетингом в компании Х.

### III. Публикации по теме исследования:

По теме диссертации автором опубликованы четыре работы общим объемом 2,6 п.л.; авторский вклад составил 1,6 п.л.

*В журналах, рекомендованных ВАК России*

1. Латышова Л.С., Пантелеева Е.К. Взаимосвязь внутреннего маркетинга и управления качеством в инновационных компаниях. // **Маркетинг и маркетинговые исследования.-2010.-№5.- 0,6 п.л.**
2. Латышова Л.С., Пантелеева Е.К. Влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса. // **Маркетинг и маркетинговые исследования.- 2009.-№1.- 0,7 п.л.**

*В других изданиях:*

3. Зеленова О.И., Латышова Л.С., Пантелеева Е.К. Влияние внутреннего маркетинга на достижение рыночных целей компании. // Сборник научных докладов Международной научно-практической конференции «Новые направления развития маркетинга: взаимодействия и партнерские отношения». – М. 2008.-0,8 п.л.
4. Пантелеева Е.К., Соустин Н.Ю. Постановка системы внутреннего маркетинга в компании: концептуальные подходы и возможности реализации на практике. // Сборник научных докладов 3-ей научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования». – М. 2011.-0,5 п.л.