

УДК 338

ВНУТРЕННИЙ АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ

Константинова Н.Н.

д.э.н., профессор,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Санкт-Петербург, Россия

Кругляшова М.И.

Магистрант

Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий механики и оптики

Санкт-Петербург, Россия

Маменова К.М.

Студент,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В статье предложены теоретические и методические основы внутреннего антикризисного маркетинга. Авторами уточнено понятие данного вида маркетинга, определены его цели и принципы. В качестве инструментов внутреннего антикризисного маркетинга предложено использовать маркетинговые исследования, позиционирование, сегментацию и маркетинговый комплекс. В работе вышеназванные инструменты модифицированы применительно к анализируемому виду маркетинга. Предложены подходы к проведению исследований в условиях кризиса, кризисному сегментированию внутренних потребителей и кризисному

позиционированию. Также трансформирована 7 Р и доказана перспективность ее использования в условиях кризиса.

Ключевые слова: Внутренний антикризисные маркетинг, внутренние потребители, сегментирование, позиционирование, маркетинговая модель, маркетинговый комплекс.

INTERNAL ANTI-CRISIS MARKETING

Konstantinova N.N.

Doctor of Economics, Professor,

St. Petersburg State University of Economics

Saint-Petersburg, Russia

Kruglyashova M.I.

Undergraduate

Saint-Petersburg State University of Information Technologies, Mechanics and Optics

Saint-Petersburg, Russia

Mamenova K.M.

Student,

St. Petersburg State University of Economics

Saint-Petersburg, Russia

Annotation

The article proposes the theoretical and methodological foundations of internal anti-crisis marketing. The authors clarified the concept of this type of marketing, defined its goals and principles. It is proposed to use marketing research, positioning, segmentation and a marketing complex as tools for internal anti-crisis marketing. In the work, the above tools are modified in relation to the analyzed type of marketing.

Approaches to conducting research in a crisis, crisis segmentation of domestic consumers and crisis positioning are proposed. Also, 7 P was transformed and the prospects of its use in a crisis were proved.

Keywords: Internal anti-crisis marketing, internal consumers, segmentation, positioning, marketing model, marketing complex.

Антикризисный внутренний маркетинг до сих пор остается малоизученной категорией. Практика показывает, что в условиях кризиса большинство компаний прибегает к инструментам внешнего маркетинга, стараясь сконцентрироваться на сохранении рыночной ниши и лояльности клиентов.

Но рядом специалистов и компаний (на собственном опыте) доказано, что правильная организация взаимодействия с внутренними поставщиками и потребителями оказывает положительное воздействие и на взаимоотношения с внешними клиентами, тем самым способствуя выходу из кризиса и преодолению его последствий. В то время как пренебрежение внутренними маркетинговыми связями приводит к ухудшению ситуации в компании.

Таким образом, можно утверждать, что организация подсистемы внутреннего антикризисного маркетинга является обязательным условием антикризисной стратегии любой компании.

Авторами под внутренним антикризисным маркетингом понимается целенаправленное применение комплекса специальных действий руководства компании и специальных подразделений по использованию совокупности маркетинговых методов и инструментов внутри компании для преодоления кризисных явлений внутреннего и внешнего характера посредством повышения лояльности, клиентоориентированности, мотивации и интеграции внутренних потребителей, а также для сохранения благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Внутренний антикризисный маркетинг (ВАМ) можно понимать в двух аспектах:

- как систему взаимоотношений компании со внутренними потребителями в условиях кризиса.

В неблагоприятных условиях качество предоставляемых услуг находится еще в большей, чем обычно, зависимости от качества работы сотрудников, их клиентоориентированности и, соответственно, их удовлетворенности компанией. Это ставит перед руководством компании необходимость решения таких задач как проведение специальных исследований о работе сотрудников, их психологическом состоянии; определение потребностей персонала в условиях кризиса; сохранение доверия внутренних потребителей к бренду; - оптимизация синергетического потенциала наиболее мотивированных и лояльных сотрудников; создание «кризисного» кадрового состава необходимых компании для выхода из кризиса и т.д.

– как механизм реализации стратегии по выходу из кризиса.

То есть внутренний антикризисный маркетинг рассматривается в качестве одного из инструментов реализации общей антикризисной стратегии компании и формирования единых представлений у сотрудников по поводу выхода из кризиса.

В условиях кризиса руководство организации может столкнуться с нежеланием и неготовностью сотрудников (внутренних потребителей) принять на себя «антикризисные» обязанности, то есть участвовать в процессах по выходу компании из кризиса, продолжать эффективную работу с клиентами и т.д. Поэтому руководство компании должно правильно донести до всех сотрудников их роль в преодолении негативных тенденций, вызванных сложившейся ситуацией.

Таким образом, **ключевыми элементами внутреннего антикризисного маркетинга** являются:

- клиентоориентированность и заинтересованность в продажах персонала;

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

- мотивированность персонала;
- использование маркетинговых подходов к внутренней среде компании;
- внутреннее доверие к бренду;
- горизонтальная и вертикальная интеграция внутренних потребителей;
- понимание своей «антикризисной роли» каждым сотрудником;
- доведение информации до внутреннего потребителя.

К основным **принципам** организации внутреннего антикризисного маркетинга можно отнести:

- сочетание маркетинговых методов и методов управления персоналом
- понимание и принятие сотрудниками стратегии компании по преодолению кризиса;
- понимание сотрудниками своей антикризисной роли, в том числе обязанностей по достижению рыночных целей компании;
- поиск решений проблемы внутренних конфликтов;
- поощрение и развитие кооперации и координации действий внутренних потребителей;
- прозрачность антикризисной стратегии;
- интерактивность;
- оперативность и незамедлительность принятия и корректировки решений;
- поощрение и развитие содействия и взаимодействия (вертикальных и горизонтальных);
- активное участие руководства;
- инновационность применяемых методов;
- внедрение неформальных методов коммуникации, в том числе с руководством;
- формирование системы поощрений [1].

Программа антикризисного внутреннего маркетинга состоит из следующих этапов:

- доведение до внутренних потребителей информации о ситуации в компании (кризисных явлений, их причин, перспектив);
- представление антикризисной программы;
- достижение осознания внутренними потребителями сущности антикризисной стратегии;
- выявление ожиданий внутренних потребителей в условиях кризиса и после выхода из кризиса и оценка этих ожиданий;
- определение для сотрудников их «кризисной» роли, интегрирующей «стандартные» функции (работа с клиентами) и функции, связанные с преодолением кризиса;
- доведение «кризисных» функций до сотрудников и оценка выполнения «кризисной» роли.

Информационной базой внутреннего антикризисного маркетинга является:

- миссия, традиции, история компании;
- имидж компании и его трансформация в условиях кризиса;
- организационная структура, должностные обязанности (в том числе, новые);
- стандарты качества обслуживания;
- результаты оценки работы сотрудников;
- антикризисный план.

Вся эта информация должна быть оперативно доведена до сотрудников.

Внутренний антикризисный маркетинг должен реализовываться на стратегическом (ориентация на лояльность, клиентоориентированность, мотивированность и удовлетворенность условиями сотрудников) и тактическом (ориентация на совершенствование организации основной деятельности компании в условиях кризиса) уровнях.

В качестве **инструментов** внутреннего антикризисного маркетинга авторами предлагается использовать традиционные для маркетинга Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

инструменты, но с некоторой модификацией: внутренние маркетинговые исследования; сегментацию внутреннего рынка; внутреннее позиционирование; комплекс внутреннего маркетинга (4 Р, 5 Р, 7 Р и т.д.) [3].

Чтобы эффективно реализовывать внутренний антикризисный маркетинг, необходимо оценить работу персонала как в докризисный, так и кризисный периоды. Очевидно, что в каждой компании работа персонала продиктована спецификой деятельности, поэтому и оценка не может носить унифицированный характер. Выполнение этих задач обеспечит проведение *внутренних маркетинговых исследований*. Прежде всего необходимо выявить реакцию внутренних потребителей на реализуемую компанией антикризисную стратегию, а также реакцию на негативные изменения в положении компании, спровоцированные кризисом. Особое значение в неблагоприятных условиях имеет оценка лояльности сотрудников.

Чтобы эффективно реализовывать внутренний антикризисный маркетинг, необходимо оценить работу персонала как в докризисный, так и кризисный периоды. Очевидно, что в каждой компании работа персонала продиктована спецификой деятельности, поэтому и оценка не может носить унифицированный характер.

Сегментация внутреннего рынка, то есть выделение групп внутренних потребителей со схожими характеристиками, потребностями, желаниями и отношением к компании. Важным при применении данного инструмента является определение критериев сегментации.

Обычно во внутреннем маркетинге используют такие виды сегментирования как организационное, иерархическое, поведенческое сегментирование, ценностное.

Но, очевидно, что для внутреннего антикризисного маркетинга применение только одного из видов сегментирования не представляется достаточным. Поэтому нами была предложена система сегментирования во ВАРМ, состоящая из нескольких блоков (рис.1.).

1 блок – это позиционирование внутренних потребителей по признаку *принадлежности к компании*. По этому признаку можно выделить:

- сотрудники компании:
 - * штатные сотрудники;
 - * внештатные сотрудники компании.
- партнеры компании:
 - * поставщики (компонентов и услуг);
 - * инвесторы компании.

2 блок – это сегментирование по признаку значимости «кризисной» роли в компании. По этому признаку выделяют:

- сотрудники, представляющие ценность для компании в условиях кризиса:
 - * сотрудники, ответственные за реализацию антикризисного плана (выполнение непроизводственных (управленческих, маркетинговых, организационных других функций)
 - * сотрудники, имеющие очень высокую значимость (эффективно выполняют основные производственные функции и активно участвуют в антикризисной программе, сотрудники, ответственные за реализацию антикризисного плана (выполнение управленческих функций);
 - * сотрудники, имеющие высокую значимость (выполняют основные производственные функции на высоком уровне);
- сотрудники, не представляющие ценность для компании в условиях кризиса:
 - сотрудники, имеющие среднюю значимость (выполняют производственные и управленческие функции, эффективность работы невысокая);
 - * сотрудники, деятельность которых не является целесообразной в условиях кризиса;
 - * сотрудники, имеющие значительное количество нарушений трудовой дисциплины;

* сотрудники, не выполняющие должностные инструкции (не справляющиеся с работой).

3 блок – это сегментирование по степени лояльности. По этому признаку выделяют:

- среди сотрудников:

* сотрудники с очень низкой степенью лояльности;

* сотрудники с низкой степенью лояльности;

* сотрудники со средней степенью лояльности;

* сотрудники с высокой степенью лояльности;

* сотрудники с очень высокой степенью лояльности;

- среди партнеров компании:

* партнеры, имеющие высокую степень лояльности к компании («понимающие» - готовы продолжать сотрудничество в условиях кризиса);

* партнеры, имеющие среднюю степень лояльности к компании («сомневающиеся» - готовы продолжать сотрудничество в условиях кризиса, но при некоторых изменениях);

* партнеры, имеющие низкую степень лояльности к компании («отвернувшиеся» - не готовы продолжать сотрудничество в условиях кризиса).

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Принадлежность к компании

- *сотрудники компании:*
 - * штатные сотрудники;
 - * внештатные сотрудники компании.
- *партнеры компании:*
 - * поставщики (компонентов и услуг);
 - * инвесторы компании;

Значимость «кризисной» роли в компании

- *сотрудники, представляющие ценность для компании в условиях кризиса:*
 - * сотрудники, ответственные за реализацию антикризисного плана;
 - * сотрудники, имеющие очень высокую значимость;
 - * сотрудники, имеющие высокую значимость;

Степень «кризисной» лояльности

- *лояльность сотрудников:*
 - * сотрудники с очень высокой степенью лояльности;
 - * сотрудники с высокой степенью лояльности;
 - * сотрудники со средней степенью лояльности;
 - * сотрудники с низкой степенью лояльности;
 - * сотрудники с очень низкой степенью лояльности;

Рисунок 1. - Система сегментирования потребителей во внутреннем антикризисном маркетинге

Внутреннее позиционирование, под которым подразумевается предложение определенных выгод в соответствие со сложившейся ситуацией, для каждой выделенной категории (сегмента) внутренних потребителей с целью их мотивации, повышения лояльности и клиентоориентированности, должно способствовать более эффективной реализации антикризисной стратегии компании.

Позиционирование во внутреннем антикризисном маркетинге имеет свои особенности. С одной стороны, нельзя забывать о продукте компании, то есть необходимо осуществлять позиционирование продукта (услуги) компании в сознании внутренних потребителей. С другой стороны, в условиях кризиса особую роль начинает играть восприятие потребителями имиджа компании.

Наконец, в неблагоприятных обстоятельствах очень важны приверженность сотрудников целям и миссии компании в неблагоприятных

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обстоятельствах, понимание антикризисной стратегии компании и участие в ее реализации, осознание ответственности перед компанией и т.д.

Немаловажным является и позиционирование антикризисных менеджеров компании.

Структура позиционирования во внутреннем антикризисном маркетинге представлена на рисунке 2.

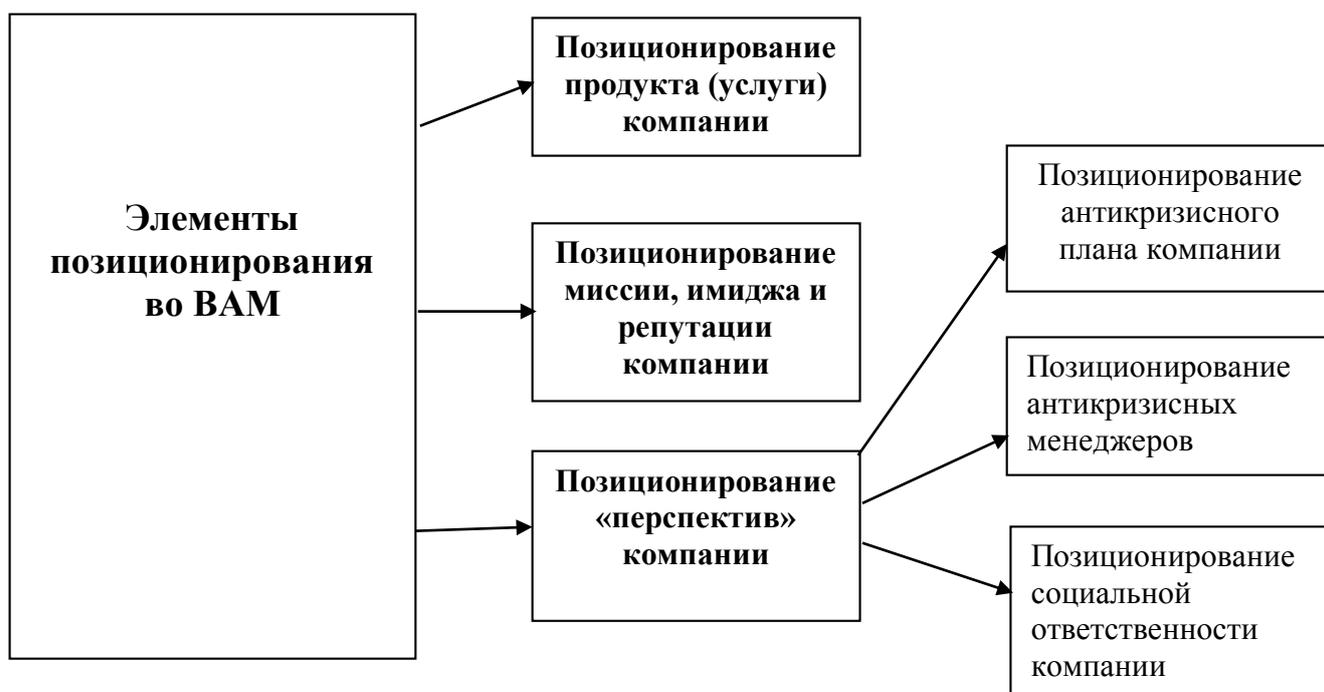


Рисунок 2. - Структура позиционирования во внутреннем антикризисном маркетинге

Комплекс внутреннего маркетинга. В соответствии с практикой традиционного маркетинга после осуществления процессов сегментирования, выбора целевых сегментов и позиционирования необходима разработка и реализация комплекса маркетинга, то есть комплекса внутреннего антикризисного маркетинга. Авторами предлагается использовать инструментарий маркетинга услуг - 7Р, но с некоторыми изменениями.

С точки зрения практического внедрения во внутренний антикризисный маркетинг, данная модель способна учитывать три аспекта:

- во-первых, взаимодействие между внутренней средой компании и рынком, так как в условиях кризиса пренебрежение любым элементом будет способствовать нарастанию неблагоприятных тенденций;

- во-вторых, сочетание комплексного и системного подходов к организации маркетинговой политики (внутренней и внешней) в компании с учетом всех негативных изменений, что позволит быстрее и с наименьшими потерями преодолеть кризис;

- в-третьих, она позволяет эффективно интегрировать элементы как внешнего, так и внутреннего маркетинга. То есть в рамках данной модели можно добиться соответствия стратегии внутреннего маркетинга стратегиям внешнего маркетинга и стадии жизненного цикла организации [3,4].

Основные элементы модели применительно к внутреннему антикризисному маркетингу представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. – Применение комплекса маркетинга «7P» во внутреннем антикризисном маркетинге [3,4]

В заключение отметим, что для эффективной реализации модели внутреннего антикризисного маркетинга особое значение имеет процесс обработки, сбора и распространения информации, то есть построение антикризисных коммуникаций, для которых ключевым является состояние

неопределенности, выражающее в неполноте и неточности информации, а также в неизвестности наступления результатов решений.

Библиографический список

1. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений [Текст] / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестн. Ом. ун-та. (Экономика). –2010. - № 2. - С. 50-56
2. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга [Текст] / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 125–131.
3. Ивашкевич Т.В. Этапы развития внутриорганизационного маркетинга [Текст] / Т.В. Ивашкевич // Вестн. Ом. ун-та. (Экономика). –2011. - № 4. - С. 226-231.
4. Ahmed P., Rafiq M. A Meta-model of Internal Marketing // Varey R., Lewis B.(eds). Internal Marketing: Directions for Management. New York : Routledge, 2002. P. 223-224.

Оригинальность 93%