

EVALUAREA EFICACITĂȚII MARKETINGULUI INTERN

CHISELIOV Lilia, lect. superior, USARB

The article deals with the issue of assessing the effectiveness of the use of marketing personnel, which is one of the issues discussed in modern management. A method by which you can evaluate the effectiveness of interventions. Its use will enable the company to make informed decisions and get the best value on investment.

Cuvinte cheie: marketinga personalului, evaluare a eficienței de marketing, efectul concurrent.

Pentru creșterea competitivității și consolidarea poziției pe piață companiile tind permanent să sporească eficiența unor măsuri cât și a activității întreprinderii în ansamblu. Creșterea eficienței din contul rezervelor interne trebuie să fie realizată pe baza dezvoltării intensive, dar nu extensive. Important în această direcție de dezvoltare este capacitatea de a evalua nivelul de eficiență atins.

Pe baza evaluării eficienței măsurilor realizate va fi posibil :

- 1) luarea deciziilor argumentate;
- 2) identificarea factorilor de creștere economică;
- 3) maximizarea randamentului investițiilor;
- 4) selectarea măsurilor eficiente pentru realizarea activității antreprenoriale..

Problema evaluării eficacității este una din cele mai complexe și mai puțin cercetate probleme atât în marketingul întreprinderii, cât și în marketingul personalului (marketing intern). Cercetările în acest domeniu ne arată, că aproximativ 70% dintre conducătorii întreprinderii nu sunt satisfăcuți de sistemul evaluării eficienței activității întreprinderii. Printre problemele principale managerii evidențiază:

- lipsa unui sistem clar de evaluare a eficienței;
- lacune, incompatibilitatea și inconsecvența a unelor evaluări ale eficienței;
- lipsa unui sistem clar de obiective, eficiența cărora necesită de a fi evaluată.

În condițiile pieței contemporane (produse standardizate, serviciile unificate) deciziile de marketing au caracter repetabil. Tot mai des atenția practicienilor și teoreticienilor în domeniul marketingului este îndreptată nu numai către consumator, dar și spre angajații companiei - o sursă de avantaj competitiv de lungă durată. De aceea, problema evaluării eficienței activității întreprinderii din domeniul marketingului intern este importantă.

Pentru o înțelegere mai completă a problemelor de evaluare a marketingului intern este necesar să revenim la conceptul de eficiență. Eficiența economică este un concept modern de evaluare a activității și servește drept baza fundamentării deciziilor, astfel, încât resursele disponibile să fie consumate în modul cel mai rațional pentru societate. Eficiența este sinonim cu eficacitatea, în ultimii ani însă, termenul de eficiență a căpătat o largă utilizare. Ambele cuvinte provin din latină: eficiența derivă din *efficere* = a efectua, iar eficacitatea din *efficax-efficax* = care are efecte dorite.

Eficiența eprezintă un efect relativ, o rezultativitate a unui proces, operațiuni, proiect, determinate ca raportul dintre rezultat/efect și cost/cheltuieli, care asigură obținerea lui [1]. Efectul este reflectarea rezultatului activității, sau acelei stări, spre care tinde subiectul economic [1].

Din noțiunea dată a eficienței putem face concluzia că pentru monitorizarea și evaluarea eficienței trebuie de stabilit în prealabil care ar trebui să fie rezultatul atins. Pentru aceasta este nevoie de definirea clară a obiectivelor, dar pentru a evalua eficacitatea marketingului intern este necesar de a înțelege care sunt principalele scopuri și ce fel de rezultate trebuie așteptate. În funcție de modul de abordare a definiției de marketing intern și problemelor sale, metodologia pentru evaluarea eficienței de marketing intern va varia considerabil.

În tabelul 1 sunt prezentate trei abordări ale definiției de marketing intern, care presupun realizarea diferitor scopuri, în baza cărora putem evidenția trei concepte diferite cu privie la determinarea eficacității activităților de marketing intern.

Tabelul 1. Abordări conceptuale ale marketingului intern

N	Definirea	Scopul/rezultat	Notă
1.	Marekting intern - este atitudinea față de personalul companiei în calitate de clienți, oferindu-le produse care satisfac necesitățile lor. În cazul realizării măsurilor de marketing intern se aplică tehnici asemănătoare cu lucru pe piața externă.	Formare de loialitate și satisfacția angajaților	Această abordare a marketingului intern nu este lipsită de lacune-toată atenția este axată asupra personalului și a satisfacției lui lăsînd în umbra clientului și interesele lui
2.	Marketing intern – este o condiție care vizează orientarea personalului asupra consumatorului: angajarea, formarea și stimularea personalului spre deservirea la un nivel înalt a clienților.	Satisfacția clienților prin intermediul lucrului cu personalul	Această abordare evită dezavantajele primei abordari - presupune o orientare puternică spre consumator a personalului, iar în calitate de scop final este satisfacția clientului, da nu a personalului, nu este clar cum de coordonat acțiunile personalului, pentru a evita acțiuni neprevăzute.
3.	Marketingul intern – este o modalitate de a pune în aplicare o strategie de marketing, prin formarea unor valori commune a salariaților când prin utilizarea brandingului intern, se reunesc eforturile întregului colectiv pentru realizarea unui scop comun.	Realizarea unui scop comun al organizației	Această abordare nu este în contradicție cu ultimele două, este cel mai înalt nivel de evoluție a marketingului intern. Această definiție presupune coordonarea și integrarea eforturilor personalului pentru a atinge obiectivele principale ale companiei.

Sursa: Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. — СПб.: Изд. Дом «Нева», 2003. — С.171–172

Să analizăm aceste trei abordări ale marketingului intern:

I. Accentuarea satisfacției a personalului.

Din prima abordare, marketingul intern - este atitudinea față de personalul companiei în calitate de clienți oferindu-le produse care satisfac necesitățile lor. Scopul marketingului intern – este formarea de loialitate și satisfacția angajaților. Ca metodă de evaluare a eficienței se utilizează datele privind satisfacția angajaților. Cea mai frecvent utilizată metodă de evaluare a satisfacției angajaților este analiza propusă de E.V Novatorov [9]. La baza acestei metode stă metoda de măsurare a satisfacției consumatorilor „importantă – performanță” adaptată pentru marketingul intern.

Tehnologia metodei constă din trei etape interdependente.

La prima etapă prin intermediul focus-grup se realizează interviurile cu angajații companiei, sau prin estimările ale unor experți se întocmește o listă de atribute motivaționale de lucru. În literatura de specialitate [9] pentru realizarea cercetărilor se utilizează următoarele atribute:

- a fi un lider în echipa sa;
- a face munca utilă, interesantă și de calitate;

- a atinge obiectivele personale aferente locului de muncă;
- a avea relații bune în echipă;
- a avea posibilitatea de creștere profesională;
- a dobândi noi cunoștințe și competențe;
- a avea condiții bune de muncă;
- a primi un salariu bun;
- a fi evaluat la justa valoare de manager;
- a ajuta compania în realizarea obiectivelor;
- a fi promovat în carieră;
- a fi o parte a grupului de lucru;
- a avea un loc de lucru stabil;
- a fi informat cu privire la rezultatele activității sale;
- a participa la procesul decizional.

Mulți autori identifică și alte atribute de motivare [1], dar nu poate fi selectată o listă de atribute motivaționale identice pentru orice companie. Ele vor varia considerabil în funcție de caracteristicile specifice ale companiei și a angajaților.

În a doua etapă, are loc chestionarea angajaților pentru determinarea importanței și gradului de execuție a fiecărui atribut. Apoi este determinat balul mediu de categoria „importanță” și „performanță” pentru fiecare atribut.

Etapă finală include analiza rezultatelor, în care se compară între ei indicatorii „importanță” și „performanță” a fiecărui atribut. Analiza rezultatelor este descrisă în tabelul 2.

Tabelul 2. Analiza rezultatelor cercetării prin metoda „importanță-performanță”

Denumirea	Descrierea	Măsuri suplimentare necesare
Rezultat reușit	Atributele importante pentru colaboratori și de care ei sunt satisfăcuți	De păstrat situația cu privire la atribut
Posibilă supraestimare	Excesul consumului de resurse a firmei pentru acele atribute, care au o importanță nesemnificativă pentru colaboratori	De micșorat cantitatea de resurse pentru atributul dat
Prioritatea joasă	Atributele care nu sunt importante pentru colaboratori și de care ei nu sunt satisfăcuți	Nu este necesar de cheltuit resurse suplimentare pentru atribut
Concentra pe aceasta	Atribute de importanță majoră pentru colaboratori, dar cărora întreprinderea nu le acordă atenție	De concentrat resursele asupra atributului dat

Sursa: Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 3 — С. 40

Această metodă permite definirea domeniilor de investiții ineficiente în marketing intern, și identificarea domeniilor prioritare pentru investiții în viitor. Însă, putem evidenția unele neajunsuri ale acestei metode de evaluare a performanței - toată atenția se concentrează asupra personalului companiei și satisfacției acestora lăsînd în umbră satisfacția consumatorului final și reacția lui la măsurile preluate de marketingul intern. În plus, aceste date nu sunt legate de rezultatele financiare ale companiei și se orientează pe termen scurt, deoarece nu ne prezintă nici o informație despre randamentul investițiilor.

II. Concentrarea pe satisfacția clienților.

A doua abordare a activității de marketing intern presupune o activitate care vizează încurajarea angajaților spre un nivel înalt de deservire a clienților, care și este scopul marketingului intern.

În cadrul acestei abordări pentru a determina eficiența de marketing intern pot fi utilizate orice metode de evaluare a satisfacției clienților și a calității serviciilor.

Cel mai des sunt folosite următoarele metode:

- analiza „importanță-performanță”;
- sondajul cumpărătorilor;

– metoda „cumpărător misterios”.

Metoda „importantă – performanță” se efectuează folosind aceeași tehnologie ca cea descrisă mai sus:

1. Se definesc nevoile de bază ale consumatorilor sau proprietățile produsului prin interviuri individuale focalizate;
2. Printr-un studiu cantitativ se determină gradul de prezență și importanță a proprietăților identificate în prima etapă;
3. În baza rezultatelor obținute se dă o apreciere a nivelului satisfacției clienților (prin calcularea unei medii simple) [5].

Indicatorul final va determina gradul de satisfacție a consumatorilor, și va fi un indicator al eficienței activităților realizate în cadrul marketingului intern.

Pentru a determina satisfacția clienților se utilizează sondajul. La prima etapă, în cursul comunicării cu clienții sunt identificați indicatorii cheie de satisfacție a clienților. În a doua etapă, consumatorii sunt rugați să evalueze produsul / compania după acești indicatori.

În tabelul 3 este prezentată forma unificată a chestionarului pentru studiul satisfacerii clienților.

Tabelul 3. Chestionarului pentru studiul satisfacerii clienților

Apreciați calitatea produsului nostru				
Foarte înalt	Înalt	Medie	Joasă	Foarte joasă
Comparați calitatea produsului nostru cu calitatea produsului concurentului de bază				
Mai joasă	Același	Mai înaltă		
Cum apreciați activitatea noastră pe următoarele direcții				
Foarte bine	Bine	Suficient	Rău	Foarte rău

Sursa: Голубков Е.П. Маркетинг: словарь-справочник. — М.: Дело, 2001. — 440 с.

Analiza rezultatelor obținute ar permite: evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor; evidențierea zonelor „problematică” în deservirea clienților; acordarea atenției acelor activități de care clienții sunt nemulțumiți.

Metoda „cumpărător misterios”.

Această metodă este folosită în special pentru evaluarea calității serviciilor. Utilizarea metodei „cumpărător misterios” (Mystery shopping), presupune evaluarea calității serviciului, cu ajutorul unor experți, care se prezintă în calitate de cumpărători (client). Calitatea serviciilor este estimată pe baza unor criterii pre-proiectate în timpul cumpărăturilor personale sau prin telefon, în conformitate cu un scenariu detaliat comportamentului „cumpărător misterios”. În baza rezultatelor obținute se determină aprecierea calității [8].

Această metodă permite colectarea informației interne necesare pentru analiza punctelor forte și slabe ale personalului, precum și pentru a determina direcția activităților din domeniul marketingului intern care necesită ajustări. Drept rezultat, este determinarea, dacă a fost posibil, sau nu, cu ajutorul implementării măsurilor de marketing intern, a spori satisfacția clienților. Cu toate acestea, satisfacția clienților poate fi afectată și de alți factori, astfel încercările de a evalua eficiența activităților prin intermediul unuia sau mai multor indicatori separați, nu sunt reușite.

Activitatea oricărei companii presupune efectuarea unei varietăți de funcții pe diverse direcții, dintre care activitățile în domeniul marketingului intern este doar una dintre modalitățile de realizare a obiectivelor comune. Prin urmare, pentru a obține o evaluare complexă a eficacității este necesar de utilizat un sistem de indicatori interdependenți. Rezultatele obținute sunt virtuale și nu pot fi exprimate în indicatori de performanță financiară și comparate cu costurile.

Problema dată poate fi rezolvată, în caz dacă evaluarea eficienței măsurilor marketingului intern nu este izolat-realizată, dar într-un sistem de indicatori interdependenți ai eficienței. Această abordare corespunde celui de al treilea concept de definire a marketingului intern.

Accentual se plasează pe atingerea obiectivelor organizației. Conform acestei abordări, marketingul intern este privit ca o modalitate de a pune în aplicare strategia organizației prin formarea unor valori comune în rândul tuturor angajaților, înțelegerea strategiei companiei, obiectivelor și valorilor ei – toate acestea contribuie la apariția unui efect sinergic în dezvoltarea companiei în ansamblu și a fiecărui angajat în parte.

Sarcina marketingului intern în cazul dat este de a realiza obiectivele organizației.

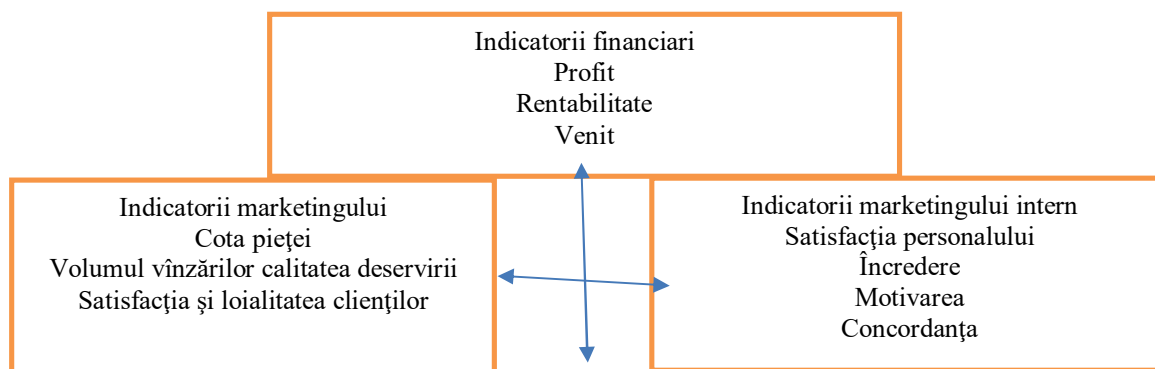


Figura 1. Sistemul indicatorilor interdependenți ai eficienței întreprinderii

Sursa: elaborat de autor

Pentru evaluarea eficienței este necesar de utilizat un sistem multidimensional de indicator interdependenți. Elaborarea unui sistem identic de indicatori ai eficienței pentru toate companiile este imposibil. Însă, putem prezenta o schema universală, care poate fi utilizată de toate companiile (vezi figura 1).

Primul grup de indicatori sunt indicatorii financiari ai eficienței activității întreprinderii. De regulă, la nivel administrativ, firma atrage atenție anumite acestui grup de indicatori, printre care cel mai important este profitul. Dar, în cazul când compania este cointereseată de a obține rezultate pe o perioadă lungă de timp, atunci în procesul evaluării eficienței vor fi luați în considerație și indicatorii eficacității atât a marketingului, cât și a marketingului intern. Utilizarea acestor indicatori dă posibilitatea de a evalua eficiența atunci, când rezultatul planificat nu poate fi exprimat prin indicatorii financiari, și în cazul investițiilor de lungă durată.

Examenând indicatorii eficienței marketingului intern este posibil de a stabili legătura între indicatorii financiari și de marketing. De exemplu, putem determina, cum măsurile realizate în cadrul marketingului intern au influențat asupra volumului vânzărilor și profitul companiei. Aceasta ne va permite de a compara efectul obținut de la realizarea activităților din cadrul marketingului intern cu costurile, ceea ce reprezintă evaluarea cantitativă a eficacității măsurilor realizate.

În concluzie, putem menționa, că marketingul intern poate fi privit ca un mecanism de integrare necesar pentru a atinge obiectivele organizației. Pentru determinarea eficienței marketingului intern este necesar de analizat un sistem de indicatori și de a determina influența reciprocă a lor.

Obiectivul de bază în evaluarea eficienței este de a evidenția acele domenii, care într-o măsură mai mare vor influența asupra performanței companiei, ceea ce va da posibilitate de a investi optimal resursele pentru atingerea scopurilor finale ale firmei.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 231 с.
2. Голубков Е.П. Маркетинг: словарь-справочник. — М.: Дело, 2001. — 440 с.
3. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. — СПб.: Изд. Дом «Нева», 2003. — С.171–172.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006. — 800 с.
6. Ландрев Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. Теория и практика маркетинга: В 2 т. — Т. 2. — М.: МЦФЭР, 2007. — 512 с.

7. Лобанов Д. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях <http://www.hr-portal.ru/node/1980>
8. Марданова Э. Mystery shopping оптимизирует внутренний маркетинг // Кадровый менеджмент. — 2006. — № 7. — С. 23–24.
9. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 3 — С. 40.
10. Павлова О. Внутренний маркетинг в компании // http://www.ipr.by/ru/articles/2006/art_14.html
11. Пол Р. Тимм. 50 идей, необходимых для удержания клиентов. — СПб.: Питер, 2004. — 320 с.
12. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга //Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — № 4. — С.125–127.
13. Фролов И.Р. Корпоративная политика лояльности (на примере рынка потребительских товаров) // Маркетинговые коммуникации. — 2007. — № 2 — С. 84–85.