



**С.В. Комаров, А.С. Григорьева**

## **МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ И УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ**

Рассматриваются вопросы взаимосвязи внутреннего и внешнего маркетинга. Указывается, что клиентоориентированность компании и удовлетворенность потребителей во многом зависят от удовлетворенности работников и их лояльности к компании. Повышение экономической эффективности маркетинга при ориентации на клиентов существенным образом определяются эффективностью внутреннего маркетинга. Однако существующие методики оценки внутреннего маркетинга принимают во внимание только показатели удовлетворенности своей работой персонала компании, но не учитывают их рыночное влияние. Поэтому в статье анализируются две гипотезы, связывающие некоторые показатели внутреннего маркетинга и показатели клиентоориентированности. Первая гипотеза связывает индекс лояльности работников организации с показателями удовлетворенности и лояльности клиентов компании. Вторая гипотеза показывает, как изменения индексов лояльности и удовлетворенности персонала влияют на показатели клиентоориентированности и экономической эффективности маркетинга компании (показатели удержания и доходности клиента, рентабельности маркетинга и рентабельности продаж). В статье предложена модель управления показателями клиентоориентированности маркетинга компании за счет управления параметрами внутреннего маркетинга. Рассмотрен поэтапный алгоритм применения этой модели, который включает в себя: полевое измерение индексов удовлетворенности и лояльности сотрудников, аналогичное полевое измерение индексов удовлетворенности и лояльности к компании клиентов, путем итерации во времени этих измерений осуществляется вычисление коэффициентов корреляции этих параметров друг с другом и определение аналитической функции связи. На основе этого вносятся изменения в программы продаж и организацию работы с клиентами компании (программы лояльности и т.п.) и определяются целевые показатели эффективности маркетинга компании.

*Ключевые слова: маркетинг, клиентоориентированность, лояльность клиентов, лояльность работников, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность работников, эффективность маркетинга, модель управления.*

Характеристики персонала компании и его мотивация очень существенно влияют на удовлетворенность клиентов компании и их лояльность к ней. Чем более довольны условиями и содержанием своей работы работники компании, тем более качественно они работают; чем более качественные услуги компании, тем более довольны клиенты компании. А чем более довольны клиенты компании, тем более они лояльны к ней, что оборачивается долгосрочным, устойчивым и конкурентным развитием компании [1, с. 15].

---

© Комаров С.В., Григорьева А.С., 2019

**Комаров Сергей Владимирович** – д-р филос. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: philos.perm@gmail.com.

**Григорьева Алена Сергеевна** – ассистент кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: alena.mihajlova@gmail.com.

Целью данной статьи является анализ связи некоторых параметров внутреннего и внешнего маркетинга компании и разработка механизма (модели и алгоритма) управления удовлетворенностью клиентов за счет управления показателями внутреннего маркетинга компании.

**1. Взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга компании.** В современной литературе под внутренним маркетингом (internal marketing) понимается применение методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы, целью которых является повышение эффективности его работы с ее клиентами [2, 3]. Иначе говоря, внутренний маркетинг с самого начала рассматривается как средство формирования в сотрудниках *сознательного отношения* к потребителям компании.

Это хорошо прослеживается в различных определениях внутреннего маркетинга, существующих в научной литературе [6–9]. При всех различиях в этих определениях общее в них сводится к единой мысли, заключающейся в выявлении и удовлетворении потребностей сотрудников, что является предпосылкой для удовлетворения потребностей клиентов [4, 5].

Почему внутренний маркетинг, т.е. ориентация организации на персонал как внутренних клиентов, является одним из главных факторов успеха на внешнем рынке? Обычно в исследованиях внутреннего маркетинга выделяются психологические и экономические факторы деятельности сотрудников компании, влияющие на удовлетворенность ее клиентов [11, с. 21–32]. Как показывают исследователи [10, с. 51–61], эти факторы напрямую влияют на качество оказываемых услуг, эффективность внутрифирменной деятельности, что ведет к совершенствованию цепочки стоимости услуг, и положительно влияет на качество отношений с клиентами компании. Именно эти факторы определяют качество работы и производительность труда. Последняя, в свою очередь, влияет на восприятие потребителями ценности услуг, которая является функцией качества услуги и ее стоимости. Ценность услуги имеет положительную связь с удовлетворением потребителей, что приводит к завоеванию их лояльности. Лояльность, в свою очередь, улучшает показатели компании, а именно приводит к увеличению ее доходов и прибыли [12, с. 34–67].

В терминах управления отношений с клиентами организации это означает следующее. Показатели внутреннего маркетинга позволяют оценить производительность персонала, его удовлетворенность работой и условиями труда, лояльность работников к компании. Показатели внешнего маркетинга позволяют оценить клиентоориентированность компании, а именно: удовлетворенность клиентов, их лояльность и прибыльность. Перечень параметров внутреннего и внешнего маркетинга представлен в работе [13, с. 768].

Итак, для современного менеджмента очевидна принципиальная связь внутреннего и внешнего маркетинга; параметры внутреннего и внешнего маркетинга определены и существуют методики их оценки. В связи с этим

оценка этих показателей, установление между ними взаимосвязи и управление этими показателями становятся стратегической задачей управления маркетингом современной компании. Однако проблема в том, что каждая из существующих методик оценки внутреннего маркетинга [14, с. 82–88; 15, с. 156–162; 16, с. 61–69] не учитывает их «рыночное» влияние. Встает вопрос: как управлять этими показателями в целях повышения клиентоориентированностью компании [17]?

**2. Анализ гипотез взаимосвязи параметров внутреннего маркетинга и параметров клиентоориентированности компании.** В работе [13, с. 761–769] были выдвинуты интересные гипотезы относительно взаимосвязей некоторых показателей внутреннего маркетинга и показателей клиентоориентированности. Среди всех показателей внутреннего маркетинга выбраны только два, хорошо поддающихся эмпирическому измерению: индекс потребительской удовлетворенности работников и индекс их лояльности к компании [18, с. 21, 46].

Первая гипотеза связывает повышение лояльности сотрудников к своей компании с ростом индекса потребительской удовлетворенности клиентов. Предполагается, что существует следующая зависимость: чем выше индекс лояльности к компании работников, тем выше значения индексов потребительской удовлетворенности и лояльности (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь показателей внутреннего маркетинга и клиентоориентированности

Показатели внутреннего маркетинга	Показатели внешнего маркетинга	
	<i>Индекс потребительской удовлетворенности, %</i>	<i>Индекс потребительской лояльности, %</i>
<i>Индекс лояльности работников, %</i>	$ИПУ = \pm \alpha \times ИЛР (\uparrow \downarrow)$	$ИПЛ = \pm \beta \times \alpha \times ИЛР (\uparrow \downarrow)$

Коэффициенты  $\alpha$  и  $\beta$  должны быть эмпирически определены на основе анализа статистических данных исследуемой компании. Знаки «+» и «-» соответственно указывают, что между аргументом (ИЛР) и функцией (ИПУ и ИПЛ) может быть прямая и обратная связь.

Вторая гипотеза заключается в предположении, что внутренняя лояльность работников к компании способствует росту показателей ее экономической эффективности. Согласно первой гипотезе лояльность работников компании по первой гипотезе связана с ростом индексов потребительской лояльности и удовлетворенности; эти показатели входят в формулу «пожизненной доходности клиента» через коэффициент удержания клиентов [19, с. 188]:

$$CLV = m (r / (1 + i - r)),$$

где  $m$  – прибыль или доход от покупателя за какой-либо период времени;  $r$  – коэффициент удержания (в % или долях);  $i$  – ставка дисконтирования (в % или долях).

Доходность клиента влияет на показатели рентабельности продаж, маркетинга и общей доходности компании [20, с. 184–185]. Здесь необходимо учесть затраты на маркетинговые мероприятия и организацию продаж. Последние могут приводить к уменьшению общей рентабельности компании. Кроме того, этот показатель может снижаться даже при условии эффективных продаж и маркетинга, если нерентабельным является производственная деятельность компании. Это необходимо учесть при анализе. Поэтому полная проверка этой гипотезы будет включать в себя установление зависимостей между следующими показателями (табл. 2):

- $K_y$  – коэффициент удержания клиентов;
- CLV – показатель «пожизненной доходности» клиента;
- УР – индекс удовлетворенности работников;
- ИЛР – индекс лояльности работников;
- ROMI – рентабельность маркетинга;
- NMC – показатель чистой прибыли от маркетинга;
- R – рентабельность производства [21, с. 87–107].

Таблица 2

Корреляция показателей экономической эффективности  
и показателей внутреннего маркетинга

Показатели внутреннего маркетинга	Показатели экономической эффективности				
	Коэффициент удержания клиентов, %	«Пожизненная доходность» клиента, тыс. руб.	Рентабельность маркетинга, %	Рентабельность продаж, %	Общая рентабельность
Индекс лояльности работников, %	$K_y = \alpha \times \text{ИЛР}$	$CLV = m \times [(\alpha \times \text{ИЛР}) / (1 + i - (\alpha \times \text{ИЛР}))]$	$ROMI = NMC / (\gamma \times \text{ИЛР})$	$MROS = NMC / (\sigma \times \text{ИЛР})$	$R = \Delta \times \text{ИЛР}$
Индекс удовлетворенности работников работой, %	$K_y = \alpha \times \delta^n \times \text{УР}$	$CLV = m \times [(\alpha \times \delta^n \times \text{УР}) / (1 + i - (\alpha \times \delta^n \times \text{УР}))]$	$ROMI = NMC / (\gamma^m \times \text{УР})$	$MROS = NMC / (\sigma^n \times \text{УР})$	$R = \Delta \times \lambda \times \text{УР}$

Коэффициенты в формулах ( $\alpha$ ,  $\delta^n$ ,  $\gamma$ ,  $\gamma^m$ ,  $\sigma$ ,  $\sigma^n$ ,  $\Delta$ ,  $\lambda$ ) отражают линейную или степенную зависимость между показателями клиентоориентированности и экономической эффективности компании и внутреннего маркетинга. Задача эмпирического исследования будет заключаться в определении знаков и величин, а также степенных показателей самих коэффициентов, отражающих эту корреляцию. Методология проверки этой гипотезы заключается в уста-



организации. В выборку измерения лояльности должны быть включены все работники организации, имеющие непосредственный контакт с клиентами: именно от их коммуникации зависит отношение потребителей к организации. Численность коммерческого персонала организации, как правило, не велика, поэтому выборочная совокупность должна быть сплошной.

Для оценки общей лояльности сотрудников вычисляется индекс логического квадрата. Для этого задаются два взаимосвязанных вопроса:

*1. Если бы Вам пришлось снова выбирать место работы, Вы бы выбрали данную организацию?*

*2. Если бы Вам предложили работу по Вашей специальности в другой организации, Вы бы уволились из данной организации?*

На эти вопросы можно дать три варианта ответа: да, нет, затрудняюсь ответить. Вариантам ответов присваиваются балльные значения, отражающие степень лояльности каждого респондента. Интерпретация балльных значений представлена в табл. 3.

Таблица 3

## Интерпретация балльных значений индекса логического квадрата

Сочетание ответов (оба ответа)	Балл	Интерпретация
Да, приду. Да, уволюсь.	4	В целом отношение хорошее. Средняя лояльность (хорошо)
Да, приду. Нет, не уволюсь.	5	Высокая лояльность (очень хорошо)
Да, приду. Затрудняюсь ответить.	4	В целом отношение хорошее. Средняя лояльность (хорошо)
Нет, не приду. Да, уволюсь.	1	Очень низкая лояльность (очень плохо).
Нет, не приду. Нет, не уволюсь.	2	Ложная лояльность (плохо)
Нет, не приду. Затрудняюсь ответить	2	Ложная лояльность (плохо)
Затрудняюсь ответить. Да, уволюсь.	2	Низкая лояльность (плохо)
Затрудняюсь ответить. Нет, не уволюсь	4	Средняя лояльность (хорошо)
Затрудняюсь ответить. Затрудняюсь ответить	0	Не определившиеся (затрудняются ответить).

Согласно табл. 3 балл 4 приписывается при наличии положительного отношения, которое работник демонстрирует при повторном выборе данной организации в качестве места желаемой работы. Сочетание хорошего отношения с желанием уволиться демонстрирует не отсутствие лояльности, а то, что работа в данной организации не оправдала ожиданий респондента. Балл 2

приписывается в том случае, если работник демонстрирует явно отрицательное отношение к повторному выбору данной организации в качестве места работы, а также в ситуации, когда он готов сменить место работы. И то, и другое является показателем низкой лояльности. Наконец, ложная лояльность – это ситуация, когда работник остается в данной организации из-за психологических особенностей (страх изменений, психологическая регидность).

В процессе исследования могут быть найдены корреляции между отдельными факторами удовлетворенности работой сотрудников организации и их общей лояльностью к организации. Так, например, могут быть найдены ранговые корреляции между индексом общей лояльности и оценками удовлетворенности заработной платой.

2. На втором этапе проводится исследование индекса потребительской удовлетворенности (ИПУ) клиентов организации. Это исследование проводится также методом анкетирования. Выборка определяется расчетным путем в зависимости от величины клиентской базы (табл. 4). Определяется общая удовлетворенность клиентов, которая складывается из удовлетворенности клиентами их обслуживания работниками организации при совершении сделок. Параметры удовлетворенности определяются конкретными условиями организации работы с клиентами. Для оценки параметров удовлетворенности предлагается общая шестибальная шкала с вариантами ответов (в данном примере величина выборки – 100 чел).

Таблица 4

## Оценка индекса потребительской удовлетворенности

Группа	Балл	Индекс потребительской удовлетворенности, %	Натуральная величина выборки (пример)
Крайне удовлетворен	6	100	15
Вполне удовлетворен	5	80	25
Скорее удовлетворен, чем нет	4	60	30
Скорее не удовлетворен	3	40	20
Не удовлетворен	2	20	8
Крайне не удовлетворен	1	0	2

3. В этом же исследовании потребителей определяется индекс потребительской лояльности (ИПЛ). Обычно индекс потребительской лояльности рассчитывается по формуле

$$\text{ИПЛ} = \text{ИПУ} \times \text{CRR} \times \text{Кол-во реком},$$

где ИПУ – средний индекс потребительской удовлетворенности, который рассчитывается по формуле

$$\text{ИПУ} = \sum \text{ИПУ}_i \times \text{Кол-во всех клиентов (в выборке)},$$

CRR – количество клиентов из общего числа (в выборке), которые совершают вторичные покупки. CRR может быть также рассчитана по формуле

$$CRR = ((E = N) : S) \times 100 \%,$$

где  $E$  – количество клиентов на конце периода;  $N$  – количество новых клиентов, приобретенных за период;  $S$  – количество клиентов на начало периода.

Наконец, Кол-во реком. – количество клиентов из общего числа, которые рекомендуют данную организацию другим.

4. На следующем этапе через определенный период времени (не меньше полугодя) производится итерация и новый расчет индексов потребительской лояльности работников, ИПУ и ИПЛ клиентов.

5. На 3-м этапе опять определяются полевым путем ИПЛ работников организации, ИПУ и ИПЛ клиентов. На этом этапе определяются эмпирические коэффициенты  $\alpha$  и  $\beta$ , а также вектор зависимости.

6. На основе этого разрабатываются *программы удовлетворенности работников* и необходимые изменения в *организации продаж*, направленные на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов компании.

7. По мере реализации этих программ и изменений в организации продаж рассчитываются коэффициенты удержания/ухода клиентов, рассчитывается показатель CLV, а также показатели маркетинговой рентабельности продаж MROS и маркетинговой рентабельности MROI. На основании этих расчетов могут быть согласно второй гипотезе определены эмпирические значения линейных и степенных показателей  $\alpha$ ,  $\delta^n$ ,  $\gamma$ ,  $\gamma^m$ ,  $\sigma$ ,  $\sigma^n$ ,  $\Delta$ ,  $\lambda$  клиентоориентированности для данного бизнеса.

8. В этом случае определяются *целевые показатели эффективности маркетинга*, в соответствии с которыми согласно данной модели вносятся коррективы в программы удовлетворенности работников и организации продаж для повышения показателей клиентоориентированности. Показатели эффективности маркетинга в каждой компании могут быть свои, они определяются выбором менеджмента компании и существующей в ней системой управленческого учета.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы. На сегодняшний день внутренний маркетинг является необходимым составляющим успеха компаний сферы услуг. Он направлен на выявление факторов удовлетворенности персонала, удовлетворение их потребностей и повышение лояльности к компании. Это в свою очередь приведет к повышению внешней клиентоориентированности компании и, как результат, ее экономической эффективности. Однако аналитическая модель зависимости между показателями внутреннего и внешнего маркетинга отсутствует. Предложенная модель управления параметрами клиентоориентированности за счет управления параметрами удовлетворенности и лояльности работников основана на двух гипотезах функцио-

нальных связей между этими параметрами внешнего и внутреннего маркетинга компании. Подтверждение этих гипотез и обоснование работоспособности данной модели требует развернутого эмпирического исследования.

## Список литературы

1. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров. – М.: Юрайт, 2015. – 343 с.

2. Ballantyne D. Reframing internal marketing for relationship marketing: AMA International Marketing Educators' Conference. – Argentina, 2000. – URL: <https://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF> (дата обращения: 26.08.2018).

3. Brooks R.F., Lings I.N., Botschen M.A. Internal marketing and customer driven wavefronts // *The Service Industries Journal*. – 1999. – Vol. 19, iss. 4. – P. 49–67.

4. Понятие внутреннего маркетинга [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.adload.ru/page/mark2\\_491.htm](http://www.adload.ru/page/mark2_491.htm) (дата обращения: 26.08.2018).

5. Лянцевич М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.manage.ru/marketing/intmark.shtml> (дата обращения: 26.08.2018).

6. Rafiq M., Ahmed P.K. The Scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management // *Journal of Marketing Management*. – 1993. – Vol. 9, no. 3. – P. 21–32.

7. Gudmundson A., Lundberg C. Internal marketing: A Way of improving service quality. – URL: <http://padua.wasa.shh.fi/konferens/abstract/d6-gudmundson-lundberg.pdf> (дата обращения: 26.08.2018).

8. Rafiq M., Ahmed L.K. The Scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management // *Journal of Marketing Management*. – 2007. – No. 9. – P. 219–232.

9. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2008. – № 6. – С. 3–8.

10. Greenley G.E., Foxall G.R. External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance // *International Journal of Research in Marketing*. – 2008. – No. 15. – P. 51–69.

11. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // *Проблемы теории и практики управления*. – 1996. – № 6. – С. 21–32.

12. Putting the service-profit chain to work / J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr. and L.A. Schlesinger // *Harvard Business Review*. – 1994. – March-April. – P. 34–67.

13. Комаров С.В., Комаров И.С. Роль внутреннего маркетинга в формировании удовлетворенности клиентов компании // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. – № 9, Ч. 1. – С. 761–769.

14. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2008. – № 1. – С. 82–88.

15. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика. – 2009. – 248 с.
16. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 61–69.
17. Theopold S., Schacherer M. Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalisation. – URL: <http://www.schacherer.de/marc/phd/p2.doc> (дата обращения: 26.08.2018).
18. Отчет о маркетинговом исследовании удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников Пермского краевого клинического кардиологического диспансера по Договорам №147/1/МИ/12-16 и №147/1/МИ/13-16 от 19 декабря 2016 г. – 65 с.
19. Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю: пер. с англ. / П.У. Феррис, Н.Т. Бендл, Ф.И. Пфайфер, Д.Дж. Рейбштейн. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. – 480 с.
20. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М., 2009. – 308 с.
21. Бест Р. Маркетинг от потребителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – С. 760.
22. Суздалева Г.Р. Системно-интеграционная модель управления как основа повышения инновационной активности организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2014. – 25 с.

## References

1. Oiner O.K. Upravlenie rezul'tativnost'iu marketinga [Marketing performance management]. Moscow, Iurait, 2015, 343 p.
2. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing: AMA International Marketing Educators' Conference. Argentina, 2000, Available at: <https://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF> (accessed 26 August 2018).
3. Brooks R.F., Lings I.N., Botschen M.A. Internal Marketing and Customer Driven Wave Fronts. *The Service Industries Journal*, 1999, vol. 19, no. 4, pp. 49–67.
4. Poniatie vnutrennego marketinga [The concept of internal marketing]. Available at: [http://www.adload.ru/page/mark2\\_491.htm](http://www.adload.ru/page/mark2_491.htm) (accessed 26 August 2018).
5. Liantsevich M. Vnutrennii marketing i kachestvo v sfere uslug [Internal marketing and the quality in service sector]. Available at: <http://www.manage.ru/marketing/intmark.shtml> (accessed 26 August 2018).
6. Rafiq M., Ahmed P.K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 1993, vol. 9, no. 3, pp. 21–32.

7. Gudmundson A., Lundberg C. Internal Marketing: A Way of Improving Service Quality. Available at: <http://padua.wasa.shh.fi/konferens/abstract/d6-gudmundson-lundberg.pdf> (accessed 26 August 2018).

8. Rafiq M., Ahmed L.K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 2007, no. 9, pp. 219–232.

9. Solov'eva Iu.P. Vnutrennii marketing kak element rynochnoi orientatsii organizatsii [Internal marketing as an element of market orientation of organization]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2008, no. 6, pp. 3–8.

10. Greenley G.E., Foxall G.R. External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 2008, no. 15, pp. 51–69.

11. Brun M. Vnutrifirmennyi marketing kak element orientatsii na klienta [Intercompany marketing as an element of client-orientation]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 1996, no. 6, pp. 21–32.

12. Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Jr., Schlesinger L.A. Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 1994, March-April, pp. 34–67.

13. Komarov S.V., Komarov I.S. Rol' vnutrennego marketinga v formirovaniu udovletvorennosti klientov kompanii [A role of the internal marketing in forming of satisfactions of company's customers]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2015, no. 9, part 1, pp. 761–769.

14. Novatorov E.V. Audit vnutrennego marketinga metodom analiza "vazhnost' – ispolnenie" [Auditing of internal marketing using the method of analysis – "importance – implementation"]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2008, no. 1, pp. 82–88.

15. Ambler T. Marketing and the bottom line (Russ. ed.: Ambler T. Marketing i finansovyi rezul'tat: novye metriki bogatstva korporatsii. Moscow, Finansy i statistika, 2009, 248 p.).

16. Rande Iu.P. Udovletvorennost' i loial'nost' personala kak glavnye pokazateli effektivnosti vnutrennego marketinga [Satisfaction and loyalty of the personnel as the main factors of internal marketing effectiveness]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2007, no. 3, pp. 61–69.

17. Theopold S., Schacherer M. Internal Marketing: Review on a Broadened Concept and its Operationalization. Available at: <http://www.schacherer.de/marc/phd/p2.doc> (accessed 26 August 2018).

18. Otchet o marketingovom issledovanii udovletvorennosti trudom i loial'nosti sotrudnikov Permskogo kraevogo klinicheskogo kardiologicheskogo dispansera po Dogovoram №147/1/MI/12-16 i №147/1/MI/13-16 ot 19 dekabria 2016 g. [Report on the Study of satisfaction and loyalty of employees of Clinical Cardiological Dispensary of Perm Krai under the Contracts no. 147/1/MI/12-16 and no. 147/1/MI/13-16 of Dec. 19, 2016]. 2016, 65 p.

19. Farris P.W., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. 2nd ed. (Russ. ed.: Ferris P.U., Bendl N.T., Pfaiher F.I., Reibshtein D.Dzh. Marketingovye pokazateli: bolee

50 pokazatelei, kotorye vazhno znat' kazhdomu rukovoditel'iu. Dnipropetrovsk, Balans Biznes Buks, 2009, 480 p.).

20. Praisner A. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei v marketinge i sbyte [Balanced scorecard system in marketing and sale]. Moscow, 2009, 308 p.

21. Best Roger. Market-Based Management (Russ. ed.: Best R. Marketing of potrebitelia. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2008, 760 p.).

22. Suzdaleva G.R. Sistemno-integratsionnaia model' upravleniia kak osnova povysheniia innovatsionnoi aktivnosti organizatsii [System-integration management model as the basis of greater innovative activity of the organization]. Abstract of Ph.D. thesis. Ekaterinburg, 2014, 25 p.

*Оригинальность 84 %*

Получено 20.09.2018

Принято 19.10.2018

Получено 28.06.2019

**S.V. Komarov, A.S. Grigoryeva**

## **EVALUATION OF THE COMPANY'S INTERNAL MARKETING AND CUSTOMER CENTRICITY MANAGEMENT**

The article deals with the relationship between internal and external marketing. It indicates that the customer centricity of a company and customer satisfaction largely depend on the satisfaction of employees and their loyalty to the company. Improved economic efficiency of marketing in a customer-centric company is highly dependent on the effectiveness of internal marketing. However, the existing methods of internal marketing assessment make allowance only for the indicators of satisfaction of the company's personnel with their work, but do ignore their market impact. Therefore, the article analyzes two hypotheses combining some indicators of internal marketing and customer centricity indicators. The first hypothesis relates the index of employee loyalty (IEL) to the indicators of customer satisfaction (ICS) and customer loyalty (CL). The second hypothesis shows how changes in employee loyalty and satisfaction indices (IEL and IS) affect the indicators of customer centricity and economic efficiency of the company's marketing (indicators of customer retention and profitability, marketing profitability and sales profitability). The article outlines the model of managing indicators of customer-centric marketing through the management of internal marketing parameters. The step-by-step algorithm of the model application includes field measurement of satisfaction and loyalty indexes of employees, similar field measurement of client satisfaction and loyalty. Calculating coefficients of correlation of these parameters and building analytical relation function is carried out by time iterations of the measurements taken. The aforementioned steps allow to adjust the sales programs and customer communication patterns (loyalty programs, etc.), and to determine the corporate marketing performance targets.

*Keywords: marketing, customer centricity, customer loyalty, employee loyalty, customer satisfaction, employee satisfaction, marketing efficiency, management model.*

**Sergey V. Komarov** – Doctor of Philosophy, Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: philos.perm@gmail.com.

**Alena S. Grigoryeva** – Assistant Lecturer, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: alena.mihajlova@gmail.com.

Received 20.09.2018

Accepted 19.10.2018

Published 28.06.2019