

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТЬЮ ВНУТРЕННЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Г. С. Тимохина

Уральский государственный экономический университет

Поступила в редакцию 25 июня 2018 г.

Аннотация: в статье представлен маркетинговый подход к управлению инновационной готовностью персонала организации, обоснована целесообразность применения концепции маркетингового управления поведением внутреннего потребителя для повышения инновационной готовности персонала. В статье предложен алгоритм маркетингового управления инновационной готовностью потребителя, разработана дифференцированная маркетинговая политика, ориентированная на сегменты внутренних потребителей.

Ключевые слова: инновационная готовность, потребитель, маркетинговое управление.

Abstract: the article proves that the concept of marketing management of the internal consumer behavior can be effectively applied in order to increase the innovation readiness. The author proposes an algorithm for managing consumer's innovation readiness, a differentiated marketing policy, oriented to segments of internal consumers.

Key words: innovation readiness, consumer, marketing management.

Необходимость внедрения инноваций в современной российской экономике признается всеми хозяйствующими субъектами рынка и не требует доказательств. Вопросы внедрения инноваций широко дискутируются в научной среде и решаются практиками рынка в самых разных аспектах: инновационной готовности технологий, готовности потребительского спроса к принятию инноваций, определения факторов, блокирующих внедрение инноваций, и оценки силы их влияния, и т. п. Наряду с этим аспект внедрения инноваций с точки зрения готовности принятия его персоналом организации является одним из самых актуальных. Именно от готовности персонала принять инновации и не сопротивляться изменениям зависят экономическая, социальная эффективность и сроки внедрения инноваций.

В отличие от нововведений, новшеств, технических изобретений инновация характеризуется, прежде всего, практическим использованием оригинальных решений и обеспечивает конкретные выгоды и ценности для самых разных групп интересов по отношению к инновации. В качестве этих групп интересов можно выделить внешних и внутренних потребителей продуктовых, технологических и управленческих инноваций.

Внешними потребителями, одновременно и заказчиками инновационного продукта, могут быть государство, коммерческие и некоммерческие организации,

домашние хозяйства – конечные потребители. Причем на потребляемый внешними потребителями продукт могут оказывать влияние не только собственно продуктовые инновации, но и изменение организацией технологий производства, продаж, организационных структур, методов управления персоналом и т. п.

В процессе внедрения инноваций важная роль отводится готовности персонала принять продуктовые, технологические, управленческие и другие виды инноваций. Целью статьи является теоретическое исследование возможности применения маркетингового подхода к управлению инновационной готовностью персонала организации, который рассматривается в теории маркетинга как внутренний потребитель.

Маркетинговое управление готовностью внутренних потребителей к принятию инноваций

Целесообразность применения маркетингового подхода к управлению инновационной готовностью персонала автор видит в том, что для повышения готовности принятия инноваций маркетинг-менеджменту организации необходимо исследовать, понимать и удовлетворять личные потребности сотрудников, предоставлять выгоды и ценности от инноваций, что является главным постулатом маркетинга [1].

В концепции внутреннего маркетинга, предложенной Кристианом Гренроосом, предполагается, что для того, чтобы успешно продать товар внешне-

му потребителю, нужно сначала продать его внутреннему потребителю, т. е. персоналу, работающему с внешними потребителями [2]. Внутренние потребители – это сотрудники организации, потребности которых необходимо исследовать и удовлетворять для формирования их лояльности и удержания.

Авторская дефиниция понятия «внешнего потребителя» как субъекта обменных отношений, имеющего намерение, покупающего и использующего товары, услуги для удовлетворения потребностей, получения выгод и ценностей, может быть применена и для определения понятия «внутреннего потребителя».

По концепции внутреннего маркетинга под товарами и услугами в широком понимании предполагается пакет предложений работодателя, включающий в себя должностную позицию, обязанности, привилегии и др., организационные процессы, преимущества корпоративной культуры. Потребности, выгоды и ценности внутренних потребителей отличаются широтой субъективных представлений о них индивидами и описываются известными в менеджменте теориями мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, двухфакторной моделью потребностей Ф. Герцберга, теорией характеристик работы Д. Хакмена и Г. Олдхэма и др. [3].

Чем лучше удовлетворены потребности внутренних потребителей, тем больше они смотивированы на эффективное удовлетворение потребностей внешних потребителей. Тем самым сотрудники рассматриваются как ресурс организации, который обеспечивает эффективность ее функционирования, в том числе и в процессе внедрения инноваций. Персонал предприятия, готовый к внедрению инноваций и принимающий их, будет более компетентным и мобильным в отношениях с внешними потребителями, сможет стать проводником инновационных идей организации среди них.

Инновационная готовность внутреннего потребителя определена автором как его способность воспринимать внедряемые на предприятии инновации без отторжения и способствовать их успешному практическому применению. Инновационную готовность внутреннего потребителя можно также рассматривать как некоторое сложное состояние, включающее в себя понимание персоналом необходимости повышения своего профессионального уровня на основе инноваций, инициативу и мотивацию к творческой и опытно-экспериментальной работе, умение применять инновацию и нести ответственность за результаты ее использования [4].

Исследования уровня инновационной готовности внутренних потребителей посредством формализо-

ванного интервью персонала некоммерческой организации показывают, что 15,8 % сотрудников считают эту готовность очень высокой, 28,4 % высокой, 38,9% респондентов оценивают готовность как удовлетворительную и 16,8 % считают, что сотрудники не готовы к принятию инноваций [5]. Эти данные могут варьироваться от организации к организации, однако они показывают, что маркетинг-менеджменту необходимо понимать объективные и субъективные причины, факторы влияния на неготовность внутренних потребителей принимать инновации.

Внедрение инноваций считается самым сложным этапом инновационного процесса и объясняется трудностями организационного, экономического, социально-психологического характера. Независимо от вида инноваций в процессе их внедрения возникают благоприятствующие или блокирующие факторы, оказывающие прямое или косвенное влияние на инновационную готовность внутренних потребителей (табл. 1).

В современной экономике внедрение инноваций в целях повышения эффективности деятельности организации является необратимым и набирающим силу процессом. Чем более интенсивным будет процесс внедрения инноваций, тем сильнее будут заявлять о себе психологические охранные механизмы внутренних потребителей [6]. Эти механизмы запускают процесс сопротивления внутреннего потребителя, который является диаметрально противоположным процессу внедрения инноваций. Инновационную готовность внутренних потребителей можно оценить по шести балльной шкале (рис. 1).

Согласно исследованиям Э. Роджерса, автора теории диффузии инноваций, лишь 16 % внутренних потребителей позитивно и активно принимают инновации с момента их внедрения, 70,5 % пассивны в принятии или неприятии инновации и занимают выжидательную позицию, 13,5 % – игнорируют новое либо активно ему сопротивляются, что приводит к конфликту в процессе внедрения инноваций [7; 8].

Некоторые авторы все многообразие причин неприятия инноваций сводят к неадекватной оценке внутренними потребителями последствий внедрения инноваций на когнитивном уровне и аффективному страху ущемления личных интересов [9]. Неготовность внутренних потребителей к принятию инноваций может быть обусловлена помимо множества причин двумя противоположными эффектами: предубеждением в отношении любых инновационных изменений и завышенными ожиданиями в результативности инноваций.

Т а б л и ц а 1

Факторы влияния на инновационную готовность внутренних потребителей

Благоприятствующие факторы	Блокирующие факторы
Благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Возможность свободного обмена информацией, идеями и предложениями между внешними и внутренними потребителями инноваций. Создание системы морального и материального стимулирования работников, успешно внедряющих инновации. Высокие профессиональные компетенции персонала за счет создания в организации возможностей для саморазвития и повышения квалификации внутреннего потребителя. Наличие материально-технической базы для успешного внедрения инноваций. Сильная корпоративная культура в организации и др.	Противоречия в целях, мотивах разных групп интересов, например, руководства организации и персонала – внутреннего потребителя. Отсутствие единого подхода к внедрению инновации между ответственными лицами. Информационная закрытость, слабые коммуникации руководства и внутреннего потребителя по вопросам внедрения инноваций. Недостаточно гибкое мышление, консерватизм внутренних потребителей. Сильные охранные механизмы потребителей, обусловленные личными страхами по поводу угрозы потери дохода, рабочего места, льгот при внедрении инноваций и др.

1	2	3	4	5	6
Активное принятие инноваций	Пассивное принятие инноваций	Пассивное неприятие инноваций	Активное неприятие инноваций	Сопrotивление, противодействие инноваций	Игнорирование и саботаж инноваций

Рис. 1. Шкала оценки инновационной готовности внутренних потребителей

Вне зависимости от природы причин неготовности внутреннего потребителя к инновациям маркетинг-менеджменту организации необходимо управлять его инновационной готовностью.

Управление инновационной готовностью потребителя автор видит как реализацию концепции маркетингового управления поведением внутренних потребителей для успешного внедрения инноваций (рис. 2).

Процесс управления инновационной готовностью внутренних потребителей начинается с исследований, с помощью которых можно определить уровень инновационной готовности потребителя, благоприятствующие и блокирующие факторы для принятия инноваций.

С помощью количественных методов исследования, а именно формализованного интервью можно оценить уровни инновационной готовности внутренних потребителей, предложенные автором по аналогии с разработанными в инновационном менеджменте уровнями готовности технологий и спроса.

Известное в теории инновационного менеджмента понятие «уровень готовности технологии» характеризуется соответствием конкретной технологии уровню ее зрелости от идеи до серийного производства и выражается в определенном научном или производственном результате [10]. В дополнение к системе уровней готовности технологии была разработана система уровней готовности спроса как

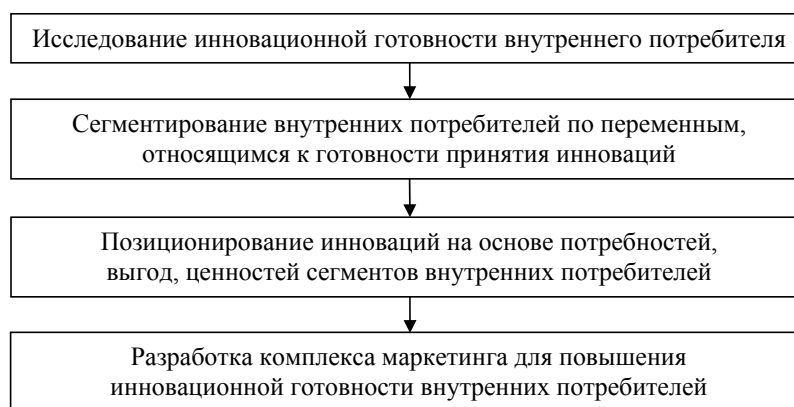


Рис. 2. Алгоритм маркетингового управления инновационной готовностью внутреннего потребителя

вспомогательного элемента [11]. Одновременное использование двух методик позволяет понять, каким образом передовые технологии будут интегрированы и восприняты рынком, на каком уровне рынок готов предъявить спрос на инновации.

По мнению автора, эти системы могут быть дополнены системой уровней инновационной готовности внутреннего потребителя. Как показано выше, именно внутренний потребитель инноваций способен «дать жизнь» инновации или заблокировать ее внедрение. Автором выделены следующие уровни инновационной готовности внутреннего потребителя:

УГВП-1 – внутренние потребители имеют неосознанную потребность в инновациях;

УГВП-2 – потребность осознана, формируется чувство неудовлетворенности текущим состоянием;

УГВП-3 – внутренние потребители могут описать основные характеристики и параметры желаемых инноваций;

УГВП-4 – внутренними потребителями определены и поняты выгоды и ценности от внедрения инноваций;

УГВП-5 – внутренние потребители формулируют запрос на инновацию у руководства предприятия;

УГВП-6 – ожидание процесса внедрения инновации, которое может быть пассивным либо активным.

Автор предполагает, что исследование уровней инновационной готовности внутреннего потребителя позволит менеджменту организации выявить и оценить уровень зрелости его потребностей в инновации. Заказчики инновации – руководство

организации, применяя методики «уровня готовности технологии» и «уровня готовности спроса», параллельно должны определить, на каком уровне находится инновационная готовность внутреннего потребителя для принятия управленческих решений по эффективному внедрению инноваций. Понимание маркетинг-менеджментом организации позиций внутренних потребителей на уровнях предложенной системы позволит управлять инновационной готовностью потребителей для предотвращения проблем в процессе внедрения инноваций.

Исследование инновационной готовности внутреннего потребителя может быть проведено и с помощью качественных методов, например, фокус-групп, глубинных интервью, анализа протокола, наблюдения, проекционных методик.

Качественные исследования инновационной готовности внутренних потребителей позволяют определить их психографические и поведенческие характеристики, сегментировать, выделить и описать сегменты на основе следующих переменных: склонность к риску, уровень инновационной готовности, уровень профессиональных компетенций, отношение к инновациям, ожидаемые потребителем потребности, выгоды, ценности, которые он может получить вследствие принятия инноваций. Описание портрета внутренних потребителей, предложенное автором, может быть основано на теории диффузии инноваций Э. Роджерса [7] по переменным: склонность к риску, социальный статус, степень принятия инноваций (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Портрет внутренних потребителей, выделенных в сегменты по ряду переменных

Название сегмента	Портрет внутренних потребителей, выделенных в сегменты
Новаторы	Имеют высокий социальный статус, высокий уровень профессиональных компетенций, увлечены инновациями, открыты всему новому, умеют рисковать, предпочитают связанный с риском результат гарантированному результату, азартны.
Ранние последователи	Рассудительны, стремятся снизить риск при принятии инноваций, имеют высокий социальный статус, являются лидерами мнений для других сегментов внутренних потребителей, для них важна практическая ценность инновации.
Раннее большинство	Прислушиваются к советам ранних последователей, принимают инновации, когда риски значительно снизились, для принятия инноваций им нужны доказательства практических выгод от инновации и ее жизнеспособности, нейтральны к риску – т. е. безразличны к выбору между гарантированным и рискованным результатами.
Позднее большинство	Социальный статус низкий, не влияют на мнение других потребителей, требуется значительное время для принятия решений, принимают инновации под давлением социальной среды, не склонны к риску.
Консерваторы	Последними принимают инновации, не умеют и не хотят рисковать, предпочитают гарантированный результат ряду неопределенных, рискованных результатов, с трудом принимают решение о принятии инноваций, чаще под давлением окружающих, намеренно тормозят распространение инноваций

Для выделения сегментов по методике кластерного анализа определяются переменные, актуальные для маркетинг-менеджмента данной организации. При этом важно не только качественно описать сегменты внутренних потребителей, но и количественно определить соотношение сегментов по отношению к инновациям. Сегменты потребителей, принимающих инновации: «новаторы», «ранние последователи» и «раннее большинство» являются движущими силами внедрения инноваций и могут быть объединены в инновационные команды [12]. Сегмент «позднее большинство» можно рассматривать как силы, нечетко определяющие свои позиции при внедрении инноваций, а сегмент «консерваторов» как силы сопротивления.

Инновация достигает критической массы, когда количества потребителей, принимающих инновацию, хватает для ее самодостаточности [13]. В этом случае менеджеры могут сэкономить ресурсы для дальнейшей работы с внутренним потребителем по повышению его инновационной готовности. В противном случае придется разрабатывать стратегии и тактику работы с сегментами потребителей, нечетко определяющих свои позиции, и силами сопротивления.

В силу своей природы инновации имеют творческий, динамический характер и психологически соотносятся со свободой личности и мотивацией личностной самореализации в профессиональной деятельности [14]. В связи с этим стратегия позиционирования инноваций для выделенных сегментов внутренних потребителей должна быть нацелена на демонстрацию выявленных в процессе

исследований личных выгод, потребностей, ценностей потребителей.

Исходя из определения маркетинга как деятельности, направленной на обеспечение взаимовыгодного обмена ценностями [3], при разработке стратегий повышения инновационной готовности потребителя необходимо опираться на внутреннюю личную заинтересованность индивида в получении выгод, ценностей при решении профессиональных задач, связанных с внедрением инноваций. По мнению автора, использование концепции комплекса внутреннего маркетинга позволит разработать дифференцированные стратегии по повышению инновационной готовности потребителей в выделенных сегментах, направленные на получение ими личных потребностей, выгод и ценностей от инноваций (табл. 3).

С точки зрения автора, элементы коммуникационной политики являются ключевыми и наиболее дифференцированными для выделенных сегментов внутренних потребителей в процессе реализации комплекса маркетинга. Основными методами для создания системы дифференцированных коммуникаций для внутренних потребителей являются следующие [6]:

- а) информирование потребителей обо всех аспектах внедрения инновации еще до внедрения инновации;
- б) вовлечение потребителей в сегменте «новаторы» (инновационные команды) в процесс принятия решений по внедрению инноваций;
- в) включение в процесс переговоров и выработки соглашений по внедрению инновации сил сопротивления инновациям (сегмент «консерваторы»);

Т а б л и ц а 3

Маркетинговая политика по повышению инновационной готовности внутреннего потребителя

Элементы комплекса маркетинга	Сущность маркетинговой политики для внутреннего потребителя	Реализация маркетинговой политики по повышению инновационной готовности внутреннего потребителя
Product: товарная политика	Предоставление конкурентоспособного на рынке пакета предложений	Предоставление возможности удовлетворения научного любопытства внутренних потребителей, проведения личных исследований по внедрению инноваций за счет активов и фондов организации.
Price: ценовая политика	Разработка системы компенсации за выполнение профессиональных задач	Материальное стимулирование потребителей, активно внедряющих инновации при решении профессиональных задач.
Place: сбытовая политика	Создание комфортных технологических условий труда	Создание рабочей среды, ориентированной на результат (Results Only Work Environment): освобождение от нормированного рабочего дня, необходимости выполнять работу в рабочем пространстве организации.
Promotion: коммуникационная политика	Создание возможностей для профессионального роста и развития, коммуникаций.	Применение совокупности методов для создания системы коммуникаций для внутреннего потребителя в целях эффективного внедрения инноваций

г) делегирование полномочий потребителям из инновационных команд (сегмент «новаторы», «ранние последователи» и «раннее большинство»);

д) применение методов принуждения для потребителей в сегменте «консерваторы», особенно для тех, кто имеет низкий уровень профессиональных компетенций;

е) оказание психологической помощи и поддержка потребителей в сегментах «позднее большинство» и «консерваторы», опасющихся оказать ненужными после внедрения инноваций;

ж) применение социально-психологических методов по коррекции стереотипов и доминант, сформировавшихся у потребителей в сегменте «консерваторы» и «позднее большинство» в отношении инноваций;

з) разработка моральных стимулов к внедрению инноваций на основе выявленных личных потребностей, выгод и ценностей внутренних потребителей, что является особенно важным для потребителей в сегменте «консерваторы» и «позднее большинство».

В зависимости от позиций внутренних потребителей на уровнях предложенной автором системы уровней инновационной готовности, маркетинг-менеджмент организации может усиливать одни виды маркетинговой политики, например товарную и ценовую, сокращая расходы на реализацию других.

Эффективная деятельность маркетинг-менеджмента в процессе внедрения инноваций может быть обеспечена за счет применения маркетинговой концепции управления инновационной готовностью внутренних потребителей. Разные позиции потребителей в системе уровней инновационной готовности внутреннего потребителя, различия в психографических и поведенческих характеристиках, влияющих на способность принятия инноваций, заставляют маркетинг-менеджмент организации сегментировать внутренних потребителей по актуальным переменным и разрабатывать дифференцированные стратегии для управления их инновационной готовностью. Опора на личную заинтересованность внутренних потребителей в удовлетворении потребностей, получении выгод, ценностей в процессе внедрения инноваций дает возможность реализовать на практике концепцию маркетинга как деятельности по обеспечению взаимовыгодного обмена выгодами, ценностями. Для внутренних потребителей такими выгодами и ценностями, помимо прочих, могут быть возможности удовлетворения научного любопытства, самостоятельного проектирования рабочей среды, профессионального роста и развития, для организации – успешное внедрение инноваций и получение от этого ожидаемых экономических, социальных, коммуникативных эффектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тимохина Г. С. Инновационный подход к управлению цепочкой создания потребительской ценности / Г. С. Тимохина, Т. Л. Сысоева, Е. В. Любина // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11. – № 12. – С. 1357–1364.
2. Gronroos C. Service Management and Marketing : Customer Management in Service Competition / C. Gronroos. – Wiley, 3 edition, 2007. – 111 p.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12 изд. – СПб.: Питер, 2007. – С. 256–298.
4. Козлова О. А. Модификации подходов к анализу потребительского поведения / О. А. Козлова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4. – С. 220–223.
5. Жураховский А. С. Управление персоналом в условиях организационных изменений : методологический аспект / А. С. Жураховский, Е. С. Шолотонова // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Сер.: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 85–87.
6. Полевая М. В. Готовность организации к внедрению изменений / М. В. Полевая // Финансы : теория и практика. – 2017. – Т. 21. – № 1. – С. 140–144.
7. Rogers E. M. The Diffusion of Innovations / E. M. Rogers. – N.Y., 1983. – 58 p.
8. Долидович О. М. Сопротивление нововведениям педагогов общеобразовательных школ : современные подходы к изучению / О. М. Долидович, А. А. Машанов,

А. И. Лукьянова // Человеческий капитал. – 2018. – № 3 (111). – С. 78–86.

9. Скульмовская Л. Г. Исследование инновационной активности персонала как одной из составляющих кадрового потенциала сферы гостеприимства / Л. Г. Скульмовская, О. С. Кудинова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-7. – С. 1571–1576.

10. Dent D. Technology and Market Readiness Level / D. Dent, B. Pettit. – Associates Ltd, 2011. – 162 p.

11. Брутян М. М. Современная гибридная модель инновационной готовности технологического новшества / М. М. Брутян // Креативная экономика. – 2013. – Т. 7. – № 11. – С. 63–67.

12. Сокерина С. В. Формирование активной инновационной деятельности персонала предприятия / С. В. Сокерина // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 96–100.

13. Горшкова Л. А. Методика реализации изменений в системе управления промышленным предприятием / Л. А. Горшкова, В. А. Поплавская // Экономический анализ : теория и практика. – 2011. – № 11. – С. 7–11.

14. Тихомирова О. Г. Перцептивные аспекты мотивации: методы воздействия на поведение потребителей и персонала / О. Г. Тихомирова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 4/3. – С. 678–682.

Уральский государственный экономический университет

Тимохина Г. С., кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента

E-mail: GalinaTimokhina@yandex.ru

Тел.: 8-912-652-43-60

Ural State University of Economics

Timokhina G. S., PhD of Economics, Associate Professor of the Marketing and International Management Department

E-mail: GalinaTimokhina@yandex.ru

Tel.: 8-912-652-43-60