

**Olga I. Degtiareva, Cezary Tomasz Szyjko**

---

**Современные концепции  
внутреннего маркетинга в ЕС**

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (4), 83-101

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## **Degtiareva Olga I. (Дегтярева Ольга Ильинична)**

Московский государственный институт международных отношений  
МИД России, МГИМО-Университет

## **Cezary Tomasz Szyjko**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach,  
absolwent МГИМО-Университет

## **СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В ЕС**

### **(Współczesne koncepcje wewnętrznego marketingu w UE, Contemporary conceptions of internal marketing in EU)**

#### ***Streszczenie***

*Publikacja zawiera omówienie koncepcji marketingowych warunkujących działalności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej w świetle idei dokończenia jednolitego rynku europejskiego. Analizowane koncepcje stanowią podstawę do sformułowania wariantów rozwiązań i podjęcia decyzji marketingowych przez przedsiębiorców. Autorzy prezentują wieloaspektowość procesu marketingu wewnętrznego z uwzględnieniem klasycznych funkcji zarządzania, odrębności działalności i zarządzania w przedsiębiorstwie handlowym, a także rzeczowe oraz informacyjne uwarunkowania jego skuteczności.*

#### **Методология исследования**

Исследование предполагает проверку следующих гипотез:

**Гипотеза 1 (hypothesis 1):** компаниями в процессе управления используются лишь некоторые инструменты ВМ, но как целостная система внутренний маркетинг в них отсутствует. Цель исследования: выявить,

какие элементы системы ВМ используются российскими компаниями. Методика проверки первой гипотезы будет включать анализ существующих в компании регламентирующих документов: миссии, организационной структуры управления, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, внутренних документов департамента УЧР (положений о материальном стимулировании сотрудников, формировании карьерной лестницы, кадрового резерва, отчетов по движению кадров и др.).

**Гипотеза 2 (hypothesis 2):** отсутствие системы ВМ приводит к отсутствию взаимодействия между департаментами маркетинга и управления человеческими ресурсами, несогласованности их действий и, как следствие, отсутствию или низкому уровню лояльности персонала и/или клиентоориентированности. Цель исследования: выявление клиентоориентированного взаимодействия департаментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, уровня лояльности персонала.

Методика проверки второй гипотезы предполагает анализ существующих в компании регламентирующих документов с целью выявления взаимодействия между указанными подразделениями; оценку уровня лояльности персонала с использованием «стандартных» методик и оценку уровня клиентоориентированности компании (наличие и качество методик выявления потребительских предпочтений, использование данной информации в процессах принятия маркетинговых решений, вовлеченность персонала в принятие и реализацию маркетинговых решений). Учет специфики отраслевых рынков определяет необходимость проведения исследований для разных типов компаний: сервисных компаний, компаний, представляющих потребительские и промышленные рынки. Полномасштабное исследование возможно с использованием сетевого подхода к его организации.

## 1. Факторы, определяющие актуальность

Чем же обусловлен интерес к теме внутреннего маркетинга? Факторы, определяющие актуальность этого направления, можно разделить на две группы. К первой относятся макроэкономические факторы, характеризующие современное развитие мировой экономики, и факторы, тормозящие развитие российской экономики. Одной из наиболее важных тенденций мировой экономики, влияющих на деятельность компаний всего мира, является изменение демографической ситуации, а именно сокращение и старение населения в развитых странах, характеризующихся высоким уровнем образования, и рост населения в развивающихся странах, характеризующихся более низким уровнем образования. Это приводит к проблемам обеспечения квалифицированной рабочей силой, необходимой

для инновационного развития экономик, и, как следствие, усилению конкуренции за таланты.

«В середине текущего десятилетия российская экономика оказалась перед долговременным системным вызовом, характер и качество которого определяется сочетанием трех фундаментальных факторов: усилением глобальной конкуренции, возрастанием роли человеческого капитала в социально-экономическом развитии, исчерпанием источников экспортно-сырьевого типа развития. Качественные характеристики российской экономики сегодня не позволяют ей использовать преимущества глобальной конкуренции, приводят к низкому уровню инноваций и эффективности использования ресурсов» (Szyjko, 2011).

Среди основных причин – недооценка роли человеческого капитала в социально-экономическом развитии страны. В документе подчеркивается, что «уровень конкурентоспособности современной инновационной экономики все в большей степени определяется качеством профессиональных кадров. Россия уже не может поддерживать конкурентные позиции в мировой экономике за счет дешевизны рабочей силы и экономии на развитии образования и здравоохранения». Дефицит квалифицированных кадров на рынке труда может привести к резкому замедлению экономического роста и нарастающему отставанию от ведущих стран. Дефицит квалифицированных кадров, в первую очередь, объясняется демографической ситуацией, а именно сокращением количества экономически активного населения. «Демографические процессы в России характеризуются снижением численности населения – как в целом, так и, особенно, населения в трудоспособном возрасте. К 2020 году наиболее интенсивно будет происходить уменьшение численности населения трудоспособного возраста (с 89,8 млн. человек до 77,2 млн. человек) (Szyjko, 2010).

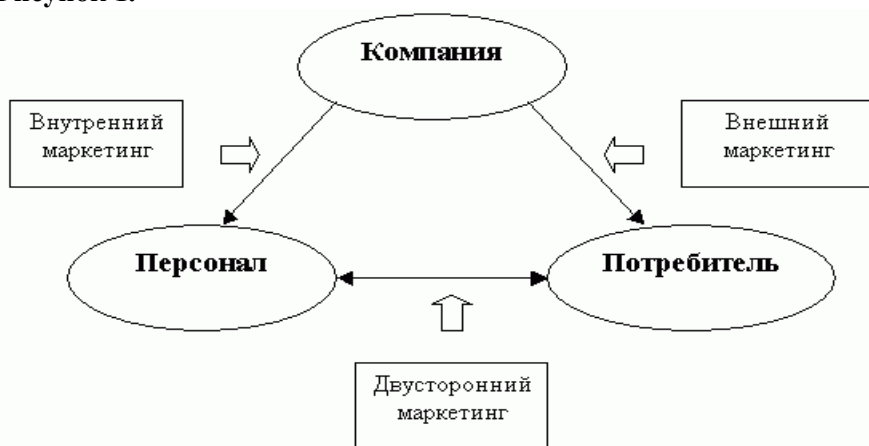
По расчетам Росстата, начиная с 2009 года, возрастной состав населения существенно ухудшится вследствие вхождения в активный репродуктивный возраст малочисленных контингентов, родившихся в конце 1980-х – первой половине 1990-х годов. В структуре трудоспособного населения увеличится доля старших трудоспособных возрастов (45 лет и старше) и сократится доля молодых (до 29 лет)». «Стабилизация политической ситуации, структурная перестройка экономики привели к развитию производства, что обусловило увеличение количества рабочих мест и рост спроса на трудовые ресурсы. Модернизация производства, переход к новым технологиям привели к возрастанию требований работодателей к качеству рабочей силы. Но система образования не отвечает потребностям рынка труда, поэтому спрос на квалифицированных работников не может быть полностью удовлетворен. Возникает рассогласованность между спросом и предложением» (Gummesson, 2000).

Более острая потребность в квалифицированных кадрах возникает и в связи с открытием внутреннего рынка для иностранных компаний, необходимостью существенного улучшения качества производимых товаров и услуг. Можно с уверенностью говорить о дальнейшем увеличении разрыва между спросом и предложением на рынке труда. Демографическая ситуация приводит к тому, что на рынке рабочей силы условия все больше диктуют работники (соискатели). В сложившихся условиях задачи привлечения кадров, их удержания становятся приоритетными для поддержания конкурентоспособности на рынке.

Ко второй группе относятся факторы внутренней среды фирмы, определяющие ее эффективность. Ужесточение конкуренции на рынках товаров и услуг привело к снижению значимости ценовых методов конкуренции. Одним из важнейших показателей эффективности фирмы сегодня является ее способность удовлетворять потребности своих клиентов, как текущие потребности нынешних клиентов (краткосрочная эффективность), так будущие потребности через их выявление или формирование (долгосрочная эффективность). Явная тенденция к увеличению на рынке количества предложений товаров, не имеющих существенных отличий друг от друга по качественным характеристикам, приводит к возрастанию значения сервиса. При этом значимость взаимоотношений с клиентами многократно возрастает, и происходит переход от товарной к сервисной дифференциации, основой которой является «сервисное поведение персонала». Также к этой группе факторов можно отнести необходимость координации целей и деятельности подразделений компании.

## 2. Определение внутреннего маркетинга

Рисунок 1.



Несмотря на то, что концепция внутреннего маркетинга обсуждается в академической литературе уже на протяжении 20-ти лет, до сих пор не существует единого мнения относительно масштабов и природы этого предмета. Различное понимание задач и содержания ВМ привело к тому, что в настоящее время существует множество определений понятия внутренний маркетинг. Трактовки содержания внутреннего маркетинга и его потенциального вклада в маркетинговую стратегию различны и представлены следующими «типами ВМ» (Szyjko, 2002):

- ВМ, сконцентрированный на развитии и реализации высоких стандартов качества обслуживания клиентов.

«Внутренний рынок служащих компании можно наилучшим образом мотивировать к поведению, ориентированному на потребителя и обеспечивающему высокий уровень обслуживания с помощью подхода, схожего с маркетинговым, при котором маркетинговые виды деятельности используются внутри компании» (George, Grönroos, 1989). Подобные определения ВМ, в которых подчеркивается его вклад в улучшение качества обслуживания потребителей можно также найти в работах других авторов (Gummesson, 1987; Piercy, 1995).

- ВМ, касающийся в первую очередь разработки программ внутренней коммуникации для обеспечения сотрудников информацией и завоевания их поддержки.

ВМ рассматривается как социальная (коммуникационная) система, способная обеспечить средства для усиления организационных возможностей (например, экономической результативности) и улучшения качества рабочей обстановки для персонала компании. «Фундаментальной целью внутреннего маркетинга является создание осведомленности у внешних и внутренних потребителей и удаление функциональных барьеров на пути достижения организационной эффективности» (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991).

При этом в работе Митчелл (Mitchell, 1994) показано, что внутренние коммуникации становятся одним из наиболее важных инструментов, доступных компаниям для укрепления собственного конкурентного преимущества, а именно:

- для поддержания бренда;
- для совершенствования уровня обслуживания клиентов;
- для ускорения инноваций и улучшения их качества, для обеспечения главных и в то же время быстрых организационных, технологических и культурных изменений. Таким образом, Митчелл объединяет три из пяти отмеченных подхода к определению содержания внутреннего маркетинга.

- ВМ, касающийся предоставления продуктов и услуг потребителям внутри организации.

Ряд авторов акцентируют внимание на рассмотрении организации в качестве внутреннего рынка с внутренними поставщиками и покупателями.

«Внутренний маркетинг с точки зрения отношений – это процесс определения, установления, поддержки, расширения и при необходимости завершения отношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения».

Центральным постулатом такого понимания внутреннего маркетинга является рассмотрение отношения к персоналу как к внутренним потребителям, т.е. внутренний маркетинг – это философия обслуживания персонала как клиентов. Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и отношения компании с ее клиентами. Компания предлагает особый «продукт» — должность в компании с ее специфическими правами и обязанностями. Сотрудники нуждаются в этой компании и ее ресурсах: здесь они получают зарплату, реализуют свой профессиональный и творческий потенциал, имеют свой круг общения и пр. То же самое можно сказать и о самой компании по отношению к любому сотруднику: компания нуждается в его ресурсах и в нем самом. Фактически компания и ее сотрудники являются по отношению друг к другу потребителями и поставщиками ресурсов, и к их отношениям можно применить маркетинговые принципы.

Логика рассмотрения персонала в качестве внутренних потребителей предполагает, что, удовлетворяя потребности внутренних потребителей, фирма будет находиться в более выгодной позиции для обеспечения качества, необходимого для удовлетворения внешних потребителей.

- ВМ в качестве инструмента привлечения и мотивации персонала.

Этот подход к рассмотрению ВМ акцентирует внимание исключительно на персонале организации. Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала посредством продуктов (работы), удовлетворяющих его потребности. «Внутренний маркетинг – это создание лучших продуктов-работ для удовлетворения потребностей персонала» (Berry, Parasuraman, 1991).

- ВМ в качестве подхода к управлению принятием инноваций внутри организации, механизма эффективной реализации стратегий, достижения рыночных целей компании.

Поскольку сотрудники компании являются «покупателями» инноваций, эффективность маркетинговых стратегий зависит от успешного управления процессом изменений, принятия сотрудниками новых идей, технологий и методов работы.

«ВМ – это любая форма маркетинговой деятельности внутри организации, которая фокусирует внимание персонала на внутренних процессах, которые должны быть изменены с целью обеспечения результативности на внешнем рынке» (Bekkers, Van Hasstrecht, 1993). А поскольку рыночная

ориентация фирмы (и, прежде всего, ее клиентоориентированность) и лояльность персонала являются факторами, способствующими достижению лояльности потребителей, то понимание внутреннего маркетинга как важного вида деятельности по созданию клиентоориентированной организации, представляется весьма значимым.

### 3. Предпосылки изучения роли ВМ в достижении рыночных результатов

Рисунок 2. Модель внутрирыночной ориентации организации



Zdroj: <http://www.dis.ru/library/market>

До недавнего времени функции маркетинга и управления трудовыми ресурсами развивались в параллельных направлениях: первая была сосредоточена на потребностях клиентов, вторая – на потребностях сотрудников. Исследования в области управления человеческими ресурсами были направлены, например, на выявление факторов, влияющих на лояльность персонала (Харский, 2003; Изотов, 2004), на определение влияния лояльности персонала на стоимость товаров за счет снижения затрат на поиск новых сотрудников, их удержание и нетрудоспособность по болезни. Ряд работ подтверждают существование связи высокого уровня лояльности не только с производительностью, но и с важными факторами



производственной эффективности, такими как брак и недостача (из-за краж и ошибок на складе).

Исследования в области маркетинга рассматривают вклад рыночной ориентации в достижение высокой результативности бизнеса. Появляется все больше эмпирических доказательств, подтверждающих мнение, что утверждение в организации рыночной ориентации связано, с одной стороны, с самыми высокими результатами работы, а с другой – с внутренними выгодами для компании, такими как преданность сотрудников и командный дух (Jaworski, Kohli, 1993; Slater, Narver, 1994). Составляющими понятия «рыночная ориентация» являются ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация (Narver, Slater, 1990). Однако Ламбен (Lambin, 1996) трактует это понятие как философию бизнеса, включающую всех участников рынка и все уровни организации. «Рыночная ориентация подразумевает, что:

1. Одно или несколько подразделений занимаются деятельностью, направленной на выработку понимания текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, которые влияют на них.

2. Это понимание принимают все остальные подразделения.

3. Разные подразделения занимаются скоординированной деятельностью по удовлетворению потребностей выбранных клиентов» (Kohli, Jaworski, 1980).

Множество исследований, проводимых в последнее время европейскими и американскими учеными, показывают, что факторами, способствующими достижению лояльности потребителей, являются рыночная ориентация фирмы – и ее клиентоориентированность – и лояльность персонала. Изучение взаимосвязи между удовлетворенностью персонала, производительностью, удовлетворенностью потребителей и результативностью бизнеса началось в 1980-х годах, и на сегодняшний день является одним из наиболее проработанных направлений исследований. Выделим наиболее значимые результаты:

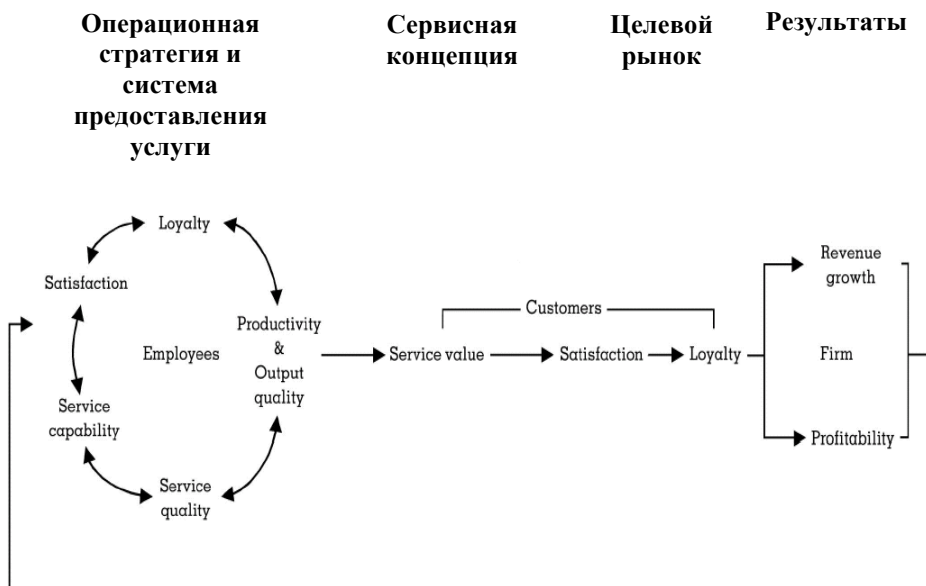
1. Эмпирическое исследование Б. Шнейдера (1980) связей между удовлетворением персонала, потребителей, производительностью и финансовыми результатами. Было выявлено, что в тех случаях, когда служащие розничных банков говорят о сильной сервисной ориентации отделений своих банков, клиенты этих отделений отмечают более высокий уровень предоставления услуг. Также было обнаружено, что когда служащие банков позитивно оценивают некоторые инструменты управления персоналом, клиенты отмечают более высокий уровень обслуживания.

2. Ф. Райчхельд «Эффект лояльности» (1996) и Дж. Хаскет «Цепочка прибыльности услуг» (1997). Оба исследования показали, что существует прямая количественная взаимосвязь между переменными, характеризующими обслуживание потребителей (удовлетворение и лояльность), переменными, характеризующими поведение персонала (удовлетворение, энтузиазм,

лояльность, вовлеченность, способности, внутреннее качество услуг) и финансовыми результатами.

Особый интерес для нас представляет работа Дж. Хаскетта и др., в которой представлена цепочка прибыли сервисных компаний (Рисунок 3) Согласно концепции «Service Profit Chain» операционная стратегия компании и система предоставления услуг влияет на способности персонала компании к обслуживанию потребителей и удовлетворению их потребностей. Эти способности к обслуживанию, в свою очередь, обеспечивают производительность. Производительность влияет на потребительское восприятие ценности услуг, которая является функцией качества получаемой услуги и ее стоимости. Ценность услуги имеет положительную связь с удовлетворением потребителей, что приводит к завоеванию их лояльности. Лояльность потребителей улучшает финансовые показатели компаний, а именно увеличение доходов и прибыльности.

**Рисунок 3.** Цепочка прибыли сервисных компаний (Service Profit Chain)



**Zdroj:** vlastní zpracování

3. В отчете Gallup (2002) показано, что группы служащих с высоким уровнем удовлетворенности часто обеспечивают высокий (выше среднего) уровень следующих характеристик:

- Лояльность потребителей (56%),
- Производительность (50%),

- Удержание персонала (50%),
- Прибыльность (33%).

4. Sears использует цепочку «персонал-потребитель-прибыль» для анализа агрегированных данных из 800 своих магазинов, показывающую, что позиция служащих относительно их компании и работы ведет к позитивному поведению персонала по отношению к потребителям. Компания показывает, что 5%-ное увеличение удовлетворенности персонала на 1,3% увеличивает удовлетворенность потребителей, что, в свою очередь, приводит к 0,5%-му росту доходов.

5. Sun Microsystems использует модель цепочки прибыльности услуг, которая показывает взаимосвязь вовлеченности персонала, лояльности потребителей и финансовых результатов. Существует сильная связь между вероятностью того, что служащие Sun будут рекомендовать ее как место для работы, и вероятностью того, что клиенты будут рекомендовать Sun как компанию, с которой стоит вести бизнес.

Для выяснения этих взаимосвязей Sun ежемесячно проводит электронные опросы работающих об уровне их удовлетворенности. Результатом является то, что в компании называют «индексом качества персонала», который играет значительную роль в разработке инициатив в области качества. Таким образом, можно говорить о том, что в существующих исследованиях основное внимание уделяется определению взаимосвязи между удовлетворенностью персонала, производительностью, удовлетворенностью потребителей и результативностью бизнеса, однако в них не рассматриваются вопросы интеграции маркетинга и управления человеческими ресурсами (а, по сути, построение системы внутреннего маркетинга), которая позволит добиваться лояльности персонала и клиентоориентированности как необходимых условий для достижения рыночных целей компании (Szyjko, 1999).

Иными словами, формирование системы внутреннего маркетинга – это межфункциональная задача, в решении которой принимают участие, как руководители компаний, так и функциональные подразделения, связанные с маркетингом и управлением человеческими ресурсами. Решение этой задачи является основой для достижения результативности бизнеса в современных условиях и непосредственно связано с формированием и реализацией рыночных стратегий. В ряде исследований подчеркивается важность приведения возможностей сотрудников в соответствие с рыночными стратегиями (McDowell, 1996). В результате, как полагают другие авторы, решающее значение имеет признание того, что внешние стратегии должны быть непосредственно отражены в управлении трудовыми ресурсами, сосредоточенном на обучении и адаптации, стратегическом управлении культурой и разработке новых моделей коммуникации (Burack et al., 1994). Точно также Грэттон (Gratton, 1994) описывает данную проблему, заключающуюся в приведении стратегических

намерений в соответствие с трудовыми ресурсами. Выводы, касающиеся значимости создания более тесной связи между политикой управления трудовыми ресурсами и рыночными стратегиями, привели к появлению нескольких более конкретных предложений об изменении порядка взаимодействия между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом.

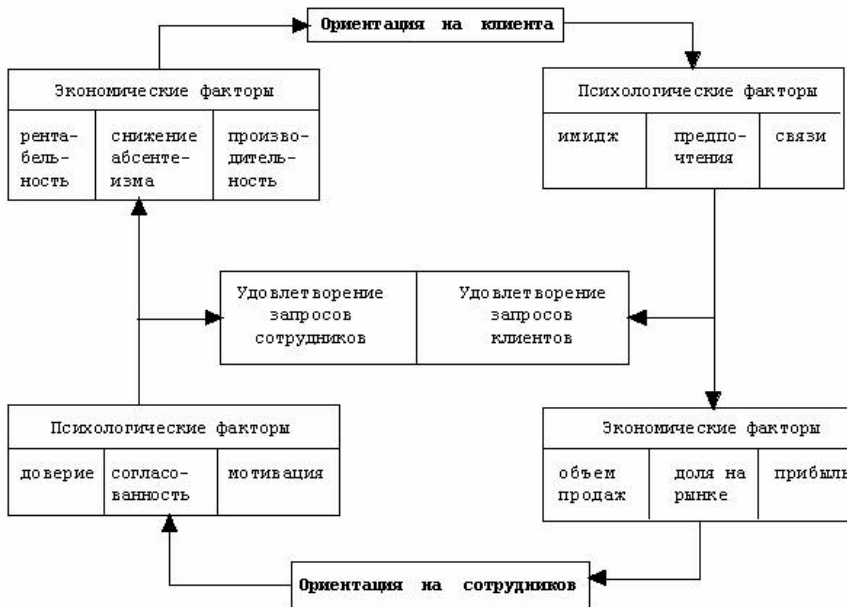
Например, была высказана мысль, что функции маркетинга и управления трудовыми ресурсами развивались в параллельных направлениях, а сейчас их пути начинают сходить ввиду аналогичных взглядов на потребности клиентов и сотрудников (Pollock, 1995). Наиболее веские доказательства приводят Глассман и МакАфи (Glassman, McAfee, 1992), утверждающие, что основной проблемой, стоящей перед современным предприятием, является поиск путей интеграции маркетинга с управлением трудовыми ресурсами, поскольку в отдельности данные функции не могут быть эффективными. Этими авторами предложены самые разнообразные механизмы интеграции, от создания межведомственных комитетов до полного слияния традиционных функций. Хулберт и Питт (Hulbert, Pitt, 1996) придерживаются аналогичной точки зрения на слияние функций в эпоху «постфункционального маркетинга». Эта точка зрения созвучна высказываниям о необходимости рассмотрения связи между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами как «стратегического партнерства» (Micolo, 1993), «партнерства ради изменений» (Eisenstat, 1993) или «делового партнерства» (Ulrich, 1992).

Более практичные взгляды на проблемы взаимодействия основаны на связи между управлением трудовыми ресурсами и стратегиями маркетинга отношений (Perrien et al., 1993; Perrien, Ricard, 1995) и на необходимости ориентации политики управления трудовыми ресурсами на обслуживание клиентов и предоставление ценности клиентам (Cripe, 1994; Gubman, 1995). Шет и Миттал (Sheth, Mittal, 1996) подробно описывали использование навыков управления трудовыми ресурсами в управлении ожиданиями клиентов.

Таким образом, исследователи сходятся в том, что лояльность персонала и клиентоориентированность компании являются основой для формирования лояльности потребителей. При этом достижение этого результата невозможно без координации и интеграции деятельности маркетинга и управления человеческими ресурсами. Тем не менее, в исследованиях отсутствует описание всего процесса/последовательности достижения рыночных целей компании, основу которого бы составляла концепция внутреннего маркетинга. Именно поэтому мы предлагаем концептуальную модель роли ВМ в достижении рыночных целей компании, отражающую механизм взаимодействия маркетинга и управления человеческими ресурсами, и показывающую последовательность формирования «промежуточных» целей на пути к конечному рыночному результату.

#### 4. Концептуальная модель роли внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей компании

Рисунок 4. Взаимосвязь ориентации на внешних клиентов и сотрудников организации



**Zdroj:** <http://www.dis.ru/library/market>

Наше исследование роли и места системы внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей компании опирается на концепцию цепочки, связывающей лояльность персонала компании с лояльностью потребителей и с получением прибыли, и концепцию внутреннего маркетинга. Мы полагаем, что построение системы внутреннего маркетинга и ее эффективное функционирование являются основой для достижения компанией рыночных целей. Рассмотрим более подробно элементы концептуальной модели (**Приложение 1**).

Согласно работам Гренруса (Grönroos, 1983; 1997) система внутреннего маркетинга состоит из двух уровней: стратегического и тактического. Целью стратегического уровня является создание внутренней среды, которая бы поддерживала ориентацию на клиента всего персонала компании посредством: методов управления, политики управления персоналом, политики внутренних тренингов и процедур планирования и контроля. Целью тактического уровня является «продажа услуг, поддерживающих услуг (используемых как средство конкуренции), кампаний и отдельных маркетинговых усилий персоналу» (Grönroos,

1983). Это достигается за счет рассмотрения персонала в качестве первичного рынка организации (Gummensson, 2000; Grönroos, 1997). Достижение цели тактического уровня достигается за счет использования комплекса ВМ, включающего следующие элементы:

- Интерактивные коммуникации.
- Помощь в продажах (например, буклеты, брошюры, презентации).
- Неинтерактивные коммуникации (например, реклама).
- Цена (уровень зарплат, бонусы и прочие денежные вознаграждения).
- Доступность (гибкий рабочий график, расположение места работы).
- Дополнительные услуги (например, бесплатное питание и няня для детей работающих родителей).

Мы предполагаем, что каждая компания отстраивает свою систему ВМ, направленную на формирование двух важнейших составляющих, по которым мы будем судить о результативности такой системы, а именно лояльности персонала и клиентоориентированности (в том числе «сервисное поведение» персонала). Обе эти составляющие, в свою очередь, непосредственно влияют на формирование удовлетворенности потребителя. Традиционно в качестве интегрального критерия клиентоориентированности используют удовлетворение постоянно изучаемых текущих потребительских предпочтений и формирование будущих потребностей по качеству товаров, ассортименту, ценам, качеству обслуживания и другими результатами решений фирмы в рамках комплекса маркетинга. В модели мы выделяем «потребительскую составляющую», элементы которой – дифференциация и бренд – закладывают основу формирования удовлетворенности потребителя.

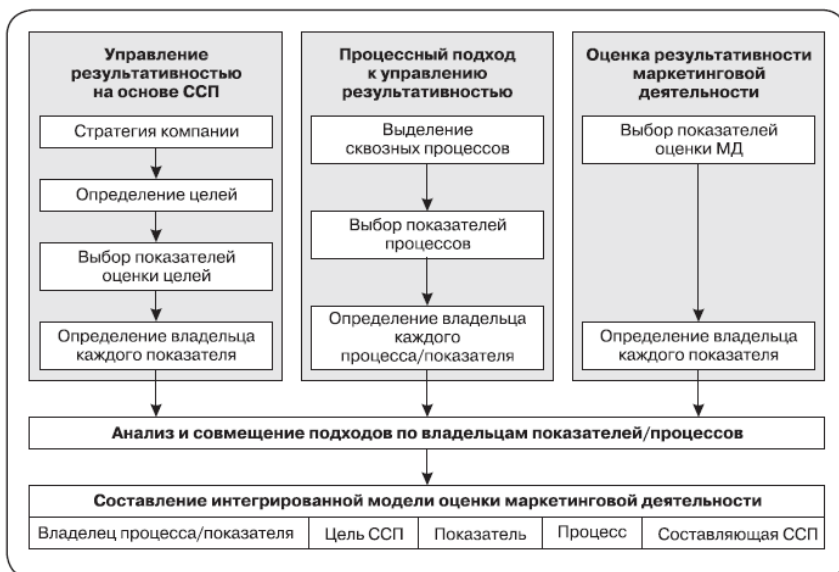
Лояльный персонал является носителем корпоративной культуры, разделяющим ценности компании и являющимся «апостолом» бренда компании<sup>1</sup>. Таким образом, лояльный персонал способствует созданию сильных брендов (как корпоративных, так и товарных), посредством донесения до целевой аудитории ценностей бренда, отражающих ценности организации. При этом немаловажным является тот факт, что бренды, идентичность которых базируется на ценностях организации, сложны для копирования, поскольку ни одна компания не в состоянии в точности воспроизвести организационную культуру другой компании с ее уникальными характеристиками и персоналом. В то же время лояльный персонал способен соответствовать высоким стандартам обслуживания клиентов (как внешних, так и внутренних) и делать это с более высоким уровнем отдачи. Иными словами, мы можем говорить о клиентоориентированном подходе в поведении персонала.

---

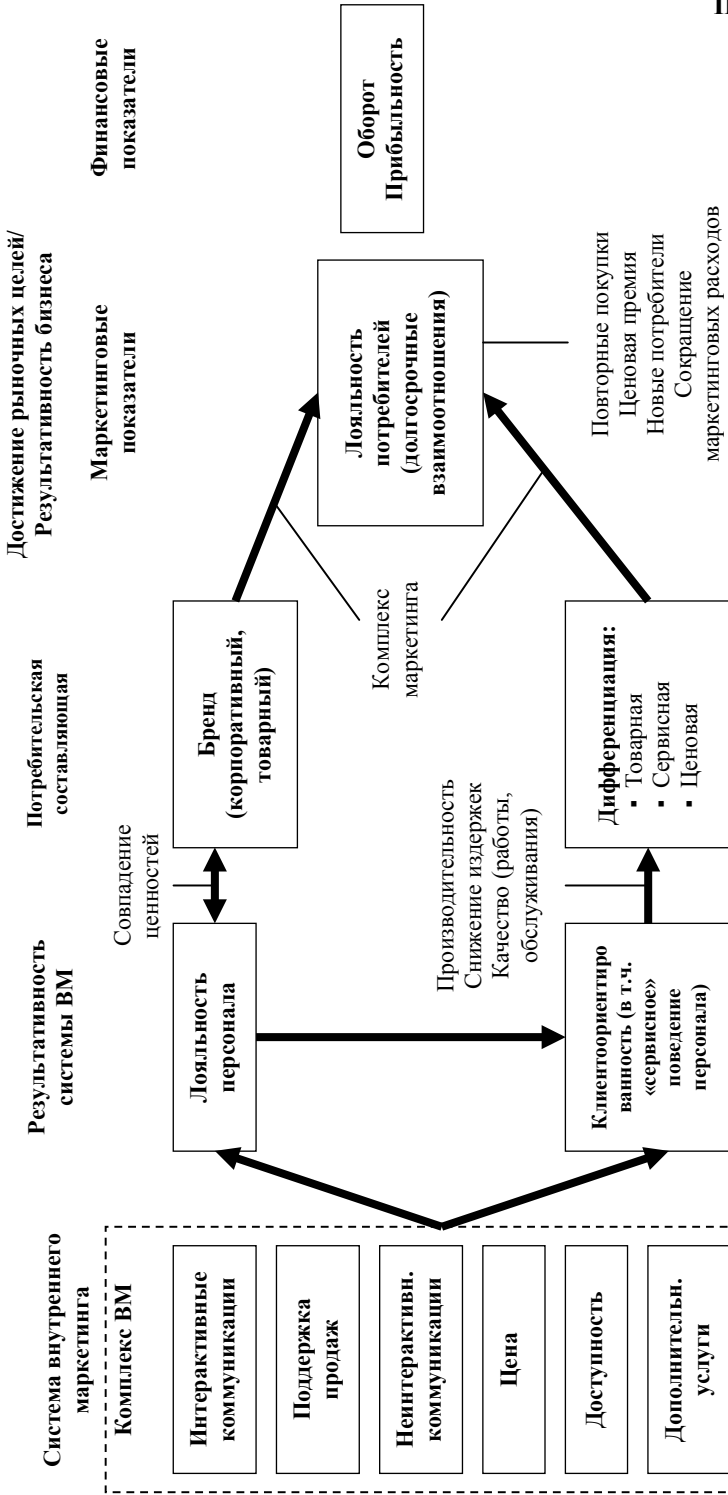
<sup>1</sup> «Апостолом» бренда обычно является полностью удовлетворенный и полностью лояльный клиент

Клиентоориентированность, базирующаяся на постоянном отслеживании изменений потребительских предпочтений, корректировке стратегических и тактических решений по формированию комплекса маркетинга и вовлечению в процессы реализации маркетинговых решений всего персонала компании, позволит компаниям дифференцировать их предложения по товарным характеристикам, уровню цен и обслуживания. Повышение потребительской ценности, обеспечиваемое дифференцированным предложением, сильным брендом и грамотно выстроенным комплексом маркетинга, дает возможность компании сформировать базу лояльных потребителей и установить с ними долгосрочные взаимоотношения. При этом наличие базы лояльных потребителей будет непосредственно влиять на финансовые показатели компании (оборот и прибыль), т.к. лояльные потребители совершают повторные покупки и покупки сопутствующих товаров (кросс-продажи), рекомендуют товары/услуги компании, что способствует привлечению новых потребителей, и обладают меньшей ценочувствительностью (готовы платить ценовую премию). В то же время, поскольку удержание существующих потребителей обходится дешевле привлечения новых, компания может сократить свои маркетинговые расходы.

**Рисунок 5.** Интегрированная модель оценки маркетинговой деятельности компании



**Зdroj:** <http://www.marketing.spb.ru>





## Литература:

1. Войма П., Гренроос К. 2002. *Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений*. в сб.: *Маркетинг*, Бейкер М. (ред.), СПб.: Питер.
2. Изотов В. 2004. *Лояльность персонала, Работа и зарплата*, № 11.
3. Харский К.В. 2003, *Благондежность и лояльность персонала*, СПб.: Питер, с. 433.
4. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. 2005., *Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование*, Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс.
5. Bekkers, M., Van Hasstrecht R. 1993. *The foundations of internal marketing, 22nd EMAC Conference Proceedings*, Vol 1, pp. 140-164.
6. Berry, L.L., Parsuraman A., 1991., *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
7. Burack et al. 1994. *New paradigm approaches in strategic human resource management, Group and Organizational Management*, No 19(2), pp.141-59.
8. Christopher M., A. Payne, Ballantyne D. 1991., *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
9. Cripe 1994. *Upgrading the service level of HR, Human Resources Professional*, No 7(3), pp. 7-11.
10. Eisenstat 1993. *Implementing strategy: Developing a partnership for change, Planning Review*, No 21(5), pp. 33-36.
11. George W.R. and C. Grönroos (1989) “Developing customer-conscious employees at every level – Internal marketing” in *Handbook of Services Marketing Congram*, A. Carole and M.L. Friedman, AMACOM, New York.
12. Glassman M., McAfee B. 1992. *Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s*, *Business Horizons*, Vol. 35 Iss. 3, pp. 52-59.
13. Gratton L. 1994, *Linking human resource strategy and strategy intent, Business Strategy Review*, Vol 5 Spring, pp. 47-67.
14. Grönroos C. 1983. *Strategic management and marketing in the service sector, Massachusetts’ Marketing Science Institute*, Report No 83-104.
15. Grönroos C. 1997. *From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, Management Decisions*, Vol. 35 No 3/4, pp. 322-339.
16. Gubman 1995. *Aligning people strategies with customer value, Compensation and Benefits Review*, No 27(1), pp. 15-22.
17. Gummesson, E. 1987. *Using internal marketing to develop a new culture – the case of Ericsson quality, Journal of Business and Industrial Marketing*, No 2(3), pp. 23-28.

18. Gummesson E. 2000, *Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations*. in *Internal Marketing: Directions for Management*, R.J. Varey, and B.R. Lewis, Routledge, NY, pp. 27-42.
19. Hrehová, D. – Bolfíková, E. 2009. Management creativity in complexity environment. In: *Majska konferencija o stratezijskom menadžment Zbornik radova proceedings*. Srbija: Univerzitet u Beogradu, 2009, p. 345-378.
20. Jaworski, B., Kohli A. 1993. *Market orientation: antecedents and consequences*, *Journal of Marketing*, July.
21. Kohli, A.K., Jaworski B.J. 1990. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*, *Journal of Marketing*, No 54, pp. 1-18.
22. Lambin, J.J. 1996. *The misunderstanding about marketing*, *CEMS Business Review*, No 1(1), pp. 37-56.
23. McDowell 1996. *Aligning work force capabilities with business strategies*, *Human Resource Professional*, No 9(5), pp. 3-5.
24. Micolo 1993. *Suggestions for achieving a strategic partnership*, *HR Focus*, No 70(9), p. 22.
25. Mitchell 1994. *The people factor*, *Marketing Business*, October, pp. 24-27.
26. Pappasolomou, I., Vrontis D. 2006. *Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry*, *Journal of Brand Management*, Vol 14 No 1/2, pp. 177-195.
27. Piercy, N. 1995. *Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 1 No 1, pp. 22-44.
28. Pollock, R.B. 1995. *Linking marketing and human resources in the new employment contract*, *Employment Relations Today*, No 22(1), pp. 7-15.
29. Pugh, S.D., J. Dietz, J.W. Wiley, S.M. Brooks 2002. *Driving service effectiveness through employee-customer linkages*, *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No 4.
30. Reichheld, F.F. 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
31. Rucci, A., S.P. Kirn, Quinn R.T. 1998. *The employee-customer-profit chain at Sears*, *Harvard Business Review*, January-February.
32. Shellenbarger, S. 1999. *Surveys link satisfaction of employees, customers*, *Wall Street Journal*.
33. Sheth, J.N., Mittal B. 1996. *A framework for managing customer expectations*, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1, No 2, pp. 137-158.
34. Slater, S.F., Narver J.C. 1994. *Market orientation, customer value, and superior performance*, *Business Horizons*, pp. 22-28.

35. Szyjko, C.T. 1999. *Вклад космической техники в прогнозирование, предупреждение и смягчение последствий стихийных бедствий*, [w:] «Земля и Вселенная», № 499, Moskwa.
36. Szyjko, C.T. 2002. Extended Producer Responsibility, [in:] *The Law in the Process of Constitutionalizing Europe*, (ed.) M.de Braig, South East European University Law Review Journal, Nr 02/02, Skopje, pp. 129-144, ISBN 9989-144-12-5.
37. Szyjko, C.T. 2005. Rosija i Evropa: energosoyuz ili energokonflikt? [in:] *Navstrecu Evropie/Towards Europe* (red.) A.A.Kassianova, Tomsk State University, Tomsk, 2005, s. 142-159, YDK 327.7 EC.
38. Szyjko, C.T. 2010. Slovakia's path to Euro adoption – a blueprint for Poland, [w:] *The Review of Regional Studies The Journal of the European Regional Science Association (ERSA)*, Published by the College of Business and Economics at the University of Strasbourg, v. 22/2010, s. 165-168, Strasbourg, 2010. ISSN 0037-070X.
39. Szyjko, C.T. 2011. Drogi rozwoju polskich regionów w perspektywie budżetu UE na lata 2014-20, (w:) *Biznes & Ekologia* nr 96/97/2011 s. 16-17. ISSN 1429-5512.
40. Ulrich, D. 1992. *Strategic and human resource planning: Linking customers and employees*, *Human Resource Planning*, Vol. 15.
41. Varey, R.J., Lewis B.R. 1999. *A broadened conception of internal marketing*, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No 9/10, pp. 926-944.

**Abstrakt**

Наиболее важной задачей, которая сегодня стоит перед менеджерами компаний, является создание такой внутренней среды, в которой персонал будет мотивирован к деятельности, направленной на достижение рыночных целей компании. При этом создание такой среды невозможно без координации целей и деятельности маркетинга и управления человеческими ресурсами. Концепция внутреннего маркетинга впервые появилась в маркетинге услуг, и в ее основе лежала необходимость улучшения взаимодействия с клиентами всего персонала компании. Сегодня эта концепция вышла за пределы своей «традиционной» области и постепенно внедряется компаниями всех отраслей экономики. При этом важно также отметить, что руководство компаний начинает осознавать, что эффективная система внутреннего маркетинга, позволяющая координировать цели и деятельность департаментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, будет способствовать достижению рыночных целей компании. Представлена концептуальная модель, показывающая роль внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей ЕС.

**Ключевые слова:** внутренний маркетинг, клиентоориентированность, лояльность персонала, лояльность потребителей, рыночные цели ЕС.

**Abstract**

The central ideas of internal marketing – to treat employees as an in-house target group of the organization, to take into account that both the “customer” and the “supplier” are inside the organization – have been presented in the literature for some time defining internal marketing as the systematic optimization of internal processes using the instruments of marketing and personnel management in order to implement marketing as an internal attitude through simultaneous customer and employee orientation, so that the market-oriented corporate goals can be achieved more efficiently. In both academic and commercial circles, internal marketing is gaining recognition as a means of dealing with both employee-oriented marketing management and marketing-oriented personnel management. The more positive the employees' attitude towards the company's internal and external marketing strategy and activities, the better their point-of-sale performance. The paper explores an actual internal marketing situation which was implemented at a retail company. Based on relevancy analysis' results it is illustrated how basic values, goals, activities and constraints can be identified. The causal graph is introduced as a feature for identifying and analyzing relations between variables and starting model building. For the sake of brevity the study's results are introduced illustratively and the steps of an analysis are discussed briefly.

**Key words:** internal marketing, client-oriented strategy, corporate management, human resources policy, EU's market aims.

JEL Classification: K40, F00, M31