

of calculating the maximum cost of attracting one unique client will allow the company to use marketing budgets more competently and carry out its economic activities with the desired return on investment.

Keywords: marginal costs; communication frequency; marketing tools; product positioning; repeat purchases; synergy effect.

UDC 330.111.8

*Статья поступила
в редакцию 23. 09. 2021 г.*

С. В. СВИСТЕЛЬНИКОВ

МЕСТО И РОЛЬ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ УСЛУГ

Статья посвящена определению места и роли внутриорганизационного (внутреннего) маркетинга (ВМ). Обосновывается эффективность применения концепции ВМ как интегрирующего элемента системы управления социальными коммуникациями, повышающего эффективность реализации миссии предприятия.

Выделен интегральный вид внутриорганизационных связей как функция внутриорганизационного маркетинга. Представлены аргументы влияния внутриорганизационного маркетинга на систему связей внутри предприятия, преемственность маркетинговой стратегии предприятия и ее реализацию, увеличение качественных показателей предоставляемых услуг через организацию интеграционных процессов. Приведен перечень качеств системы, совокупность которых служит фундаментом эффективной работы предприятия: сформированные отношения приверженности и лояльности персонала; развитие вовлеченности, осознанного и мотивированного подхода; построение и развитие управляемой системы связей с высоким коэффициентом творчества и креатива.

Ключевые слова: внутриорганизационный маркетинг; коммуникации; дезинтеграция; формальные и неформальные связи; работа — продукт; сотрудник — клиент; социализация.

УДК 339.138

Внутриорганизационный маркетинг является довольно новым понятием в кругах бизнеса и науки, несмотря на свое появление еще в 1980-х гг. На крупнейших и популярных сайтах предприятий стран СНГ отсутствуют вакансии для специалистов по внутриорганизационному маркетингу. Ситуация в европейских странах и США выглядит лучше, но нельзя сказать, что внутриорганизационный маркетинг получил широкое распространение в их бизнес-среде.

Сергей Викторович СВИСТЕЛЬНИКОВ (Sergeiminsk27@gmail.com), аспирант кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Предприятия далеки от создания отдельных структур внутриорганизационного маркетинга.

Одной из причин является несистематизированное развитие концепций внутриорганизационного маркетинга. Существуют десятки определений данного термина и множественность вкладываемых в них смыслов. Это негативно влияет на решения о внедрении концепции ВМ.

Выделим несколько основных подходов к пониманию внутреннего маркетинга:

- как концепция мотивации и клиентоориентированности персонала посредством отношений;
- как концепция работа — продукт и отношения к персоналу предприятия как к его клиентам;
- как концепция интегрирования персонала с корпоративными стратегиями;
- как многофакторная стратегия компании и ее реализация, в совершенствовании взаимодействия внутри и влияния на внешнюю коммуникативность персонала компании.

Существуют и другие подходы, но они в основном дополняют рассмотренные выше.

Концепция внутриорганизационного маркетинга подвергается критике сторонниками дифференциации, утверждающими, что он включает в себя элементы логистики, управления персоналом, корпоративной культуры. Однако разносторонние подходы в понимании ВМ хоть и являются препятствием для применения концепции и усложняют работу специалистов, с одной стороны, с другой — они вынуждают применять гибкий маркетинговый подход, раскрывая потенциал внутриорганизационного маркетинга через определение его места и роли в системе управления предприятием.

Применение концепции внутриорганизационного маркетинга переводит предприятие из парадигмы узких собственных интересов в глобальную интегральную систему коммуникаций.

Практическая ценность концепции внутриорганизационного маркетинга проявляется в постоянном, явном, не насильственном процессе совершенствования связей внутри предприятия и непрерывном процессе их коррекции, опираясь на внешние ориентиры. Постоянное истечение изменений во внешнюю среду утверждает место и роль предприятия в глобальной интегральной системе социальных коммуникаций.

Например, при устранении сопротивления внутри предприятия к непрерывному совершенствованию системы (саморазвитию персонала) снижается необходимость применения средств продвижения, что позволяет реализовать маркетинговую стратегию внутри, переводя сотрудников из категории «результат» маркетинговой компании в «проект» маркетинговой компании. Это эффективно влияет на распространение имиджевой информации о предприятии с высоким коэффициентом доверия.

Еще одним препятствием на пути реализации концепции ВМ является отсутствие видимого влияния на конечный результат работы предприятия [1]. В соответствии с современными подходами реализации стратегий этого и не требуется. Гарантия высокого уровня социализации компании в общественную систему коммуникаций — это актуальное требование современной системы коммуникаций. Успешными становятся компании, применяющие инновационные подходы в управлении, например, такие как «четыре К» [2], или руководствуясь принципами «Agile Manifesto», который был разработан для IT-сферы и получил на современном этапе широкое применение практически

во всех сферах деятельности человека. Основная мысль менеджмента согласно «Agile» заключается в том, что каждый член современной организации должен быть лидером и мыслить системно [3].

Для примера рассмотрим самый большой отель в мире, у которого в собственности нет ни одного из сдаваемых помещений — Airbnb. Он предлагает жилье в 65 000 городов 191 страны мира и за период с 2008 по 2017 г. предоставил проживание 150 млн человек [4].

Обосновывая видение места и роли внутриорганизационного маркетинга в системе предприятия, обратим внимание, что узость интересов, чрезмерная математизация, абстрагирование от человека приводят к «мертвым» результатам деятельности и огромным затратам на собственное обслуживание. Вдохнуть в них жизнь путем навязывания и принуждения через маркетинговый инструментарий не получается. Как пишет В. П. Попов, «Чем дальше математическая феноменология раздвигает горизонты своей логики, тем неадекватнее оказываются результаты предсказаний реальности». Иногда достаточно пересмотреть постулаты, чтобы увидеть ошибки прежних теорий [5].

Внутреннее пространство предприятия — это аналог внешней системы, только обладающей уникальностью, представляющей собой набор элементов, сложенных в организационную структуру и реализующихся. В связи с этим в реализации миссии важным является определить точное место приложения усилий специалистов внутреннего маркетинга.

Технологически процессы связей все больше становятся доступными и получают массовое применение. Удовлетворение этой потребности выводит на первый план социальные связи.

Понятие «связь» имеет множество определений. Например, в толковом словаре Ушакова связь — это то, что связывает, соединяет что-нибудь с чем-нибудь; отношение, создающее что-нибудь общее между чем-нибудь, взаимную зависимость, обусловленность.

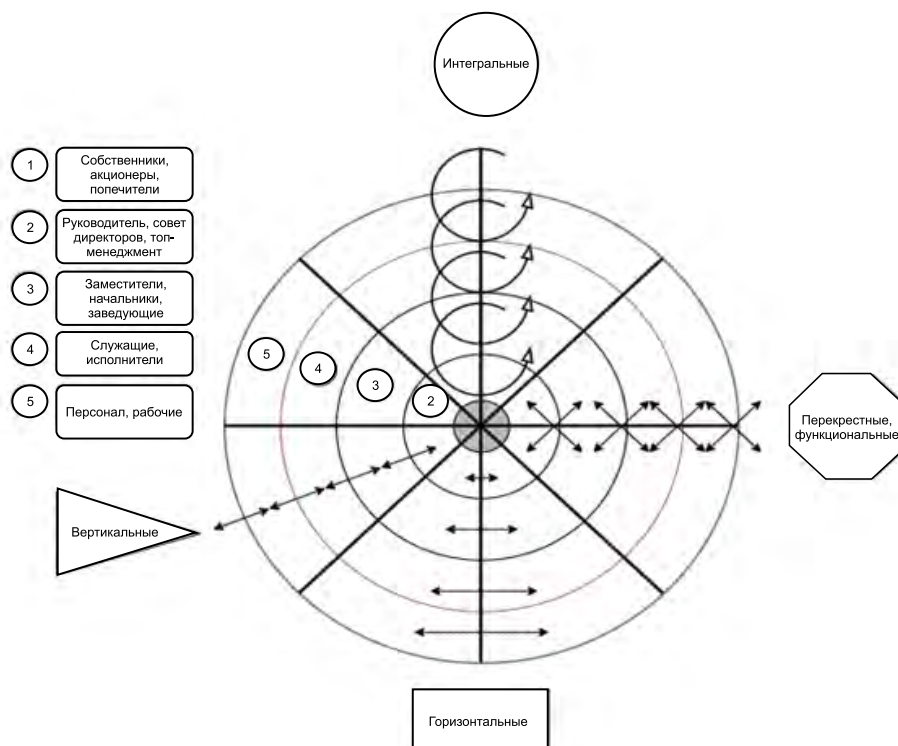
Энциклопедический словарь дает следующее определение: связь как отношение взаимной зависимости, обусловленности; общность, взаимопонимание, внутреннее единство, непосредственное общение друг с другом; дружеские, деловые или интимные отношения, контакты между партнерами.

В словаре синонимов приводятся следующие термины: связь, сцепление, соединительное звено, сцепление мыслей, понятий — ассоциация, идей [6].

Как говорилось выше, на первый план выходят социальные связи, будем рассматривать их именно как отношение, общность, взаимопонимание, внутреннее единство, непосредственное общение друг с другом, дружеские, деловые или интимные отношения, контакты между партнерами, сцепление мыслей, понятий — ассоциация, идей.

Рассмотрим типы связей во внутриорганизационном пространстве.

Первый тип связей — вертикальные связи. Это в первую очередь соединительный механизм иерархических уровней оргструктуры предприятия. Их появление — результат планирования самой оргструктуры, поэтому относим их к формальным. Данные связи действуют постоянно, выявляя полномочия в иерархии. Вертикальные связи распределяют ресурсы предприятия с влиянием власти. Количественно вертикальные связи увеличиваются с ростом самой организации, но, как правило, это сказывается на качестве, поскольку информация по мере распространения претерпевает изменения через призму восприятия разными уровнями иерархии. Главный инфопосыл вершины пирамиды может претерпеть сильные искажения из-за большого количества пройденных бюрократических структур предприятия (см. рисунок).



Внутрикорпоративные связи

Второй тип связей горизонтальные — признак прогрессивной эволюции системы. Возникают они по формальному и неформальному поводу, что говорит о равенстве отношений в таких связях и служит основой для повышения эффективности работы системы. В такой форме связей возможно реализовать функциональный тип работы предприятия.

Третий тип связей перекрестные (функциональные) — проявляются на предприятиях с клиентоориентированным подходом, с высоким уровнем делегирования полномочий и свободой принятия решений персоналом. В этих связях может отсутствовать прямое иерархическое подчинение. Участники могут находиться на разных уровнях иерархии не связанных между собой формальными связями.

Особого внимания требует интегральный вид связей — это суперсоединительный механизм оргструктур нового поколения. Они включают в себя на равных как формальные, так и неформальные основы связей, при этом не аннулируют иерархичность, а применяя ее как инструмент продвижения к цели. Продолжительность этих связей определяется их необходимым воздействием на благо системы, а окончание функционирования не несет в себе отрицательных последствий. Количество связей регулируется высоким уровнем самоорганизации в системе и отражает реальную инновационно-информативную пропускную способность предприятия.

Суть этих связей заключается в интеграции участников в единую систему со свойствами синергии и эмерджентности.

На основании исследований Б. Льюиса и Р. Вэри можно подчеркнуть, что внутренний маркетинг является социально-коммуникативной системой, способной усилить возможности предприятия и усовершенствовать качество корпоративной культуры.

В современных условиях многие предприятия переходят на удаленную форму работы, при этом теряется привычная форма физической связи пер-

сонала, что сказывается на мотивации, влияет на командный дух, привносит изменения в корпоративную культуру.

Связи в концепции внутриорганизационного маркетинга являются основой внутренних рынков предприятия, а поскольку рынки служат каналами передачи и получения внутренних ресурсов предприятия, актуализируется необходимость влияния на внутрикорпоративную систему связей.

Исследователи в области внутреннего маркетинга Л. Берри, А. Парасурман, Ф. Котлер рассматривали отношения организации в целом и каждого отдельного сотрудника через понятия «работа — продукт» и «сотрудник — клиент», определяли что отсутствие целостной маркетинговой стратегии по продвижению «работа — продукт» к «сотрудник — клиент» создает риск снижения удовлетворенности и лояльности сотрудников, что в свою очередь негативно сказывается на эффективности выполняемых сотрудниками работ и деятельности предприятия в целом.

Рассмотрим пример столкновения личных и корпоративных интересов. Противоречие первое — когда ставится вопрос о своевременном выполнении принятых на себя обязательств сотрудниками команды проекта и получение премии (личной выгоды). Выпуск на рынок качественного продукта с нарушением установленных сроков и в связи с этим потеря премии или выпуск продукта в срок, но менее качественного, получение премии, затраты на доработку и снижение имиджа компании. Без балансировки личных и корпоративных интересов невозможно прийти к согласию и любое «навязанное» решение оставит о коллективе плохое впечатление. Процесс накопления таких впечатлений — это вопрос времени. По мере их накопления все сложнее будет принимать правильные решения и выбирать конструктивные действия.

Еще одним примером дезинтеграции внутренних связей предприятия является проявление саботажа. Нарушается процесс реализации корпоративной стратегии. Материальные последствия дезинтеграции для предприятия выразятся в форме роста затрат на собственное содержание. Поскольку предприятие — это определенный объем ресурсов, а нарушение целостности системы приводит к борьбе, в которой каждый проект или отдел заинтересован в максимальном привлечении ресурсов в свое распоряжение, эти структурные единицы предприятия напоминают раковую клетку, уничтожающую всю систему целиком ради собственных узких интересов.

Хаотически складывающиеся представления коллектива о стратегии предприятия не позволяют строить эффективные цепочки причинно-следственных связей. Это снижает удовлетворенность сотрудников трудом и лояльность к предприятию, а «сотрудник — клиент», недовольный «работой — продуктом», не согласится «платить» работодателю даже необходимым уровнем своего труда, не претендуя на вовлеченность и ответственность.

Дезинтеграция служит основой для появления неформальной системы управления и распределения информации [7] по причине неудовлетворенности сотрудниками-клиентами формальной системой управления.

Неосознанное участие в деятельности организации сотрудниками разрывает связь между индивидуальными интересами и стратегическими целями предприятия. Это не позволяет оценивать перспективы развития и снижает степень заинтересованности в конечном результате деятельности предприятия.

Дезинтеграционные процессы не являются чем-то локальным, а распространяются как вирус вместе с текучкой кадров. Дезинтеграция накапливает иммунитет в виде человеческой хитрости, трансформируясь в профессиональные навыки разрушения.

Ущерб наносимый имиджевыми потерями, шире, чем внутренние рамки предприятия, он формирует мнения у соискателей и клиентов.

Образование как яркий представитель сферы услуг демонстрирует результаты дезинтеграционных процессов наиболее ярко. Рост оттока белорусов в вузы ближнего зарубежья тому подтверждение. Рассмотрим динамику на цифрах: общее количество белорусских студентов в Польше не переставало расти с 2012 г.: 2 344 человек (в 2012 г.), 3 220 (в 2013 г.), 3 955 (в 2014 г.), 4 555 (в 2015 г.), 5 023 (в 2016 г.), 5 980 (в 2017 г.), 7 485 (в 2018 г.).

В отличие от Польши количество поступивших в российские вузы сохраняется в последние годы на одном и том же уровне: в 2017/18 учебном году из Беларуси приехало 3 581 чел., в 2016/17 — 3 891, в 2015/16 — 4 863, в 2014/15 — 3 594, в 2013/14 — 4 296 [8].

Рассмотрим пример дезинтеграционной работы отделов предприятия. Рекрутинг необходимого персонала проводят HR-профессионалы, предоставляя «сотруднику — клиенту» информацию о «работе — подукте», не совпадающей с реальностью. Поскольку существующие формальные связи ограничены личными интересами, которые в свою очередь блокировали интегральные процессы по этим формальным связям, «сотрудник — клиент», покупая «работу — продукт», в реалии сталкивается с иными требованиями и/или условиями. Возникающие разногласия транслируются в массовый сегмент рынка труда, что приносит стратегические и тактические потери предприятию.

Описанный выше механизм реализуется во всей системе полностью — от межличностного контакта и до остановки реализации глобальных проектов предприятия.

Попытки локальных решений в виде прямых указаний, приказов, принуждений, изменений условий труда, поощрений тормозят процесс обнаружения проблемы и только усугубляют дезинтеграцию в системе. Повторяющиеся проявления проблемы в системе связей предприятия становится более массовыми и охватывают все большее количество участников. Это делает кризис глобальным и глубоким.

Необходимо видеть и выделить вторую сторону процесса, когда предприятие является «клиентом», т. е. потребителем, а сотрудники или структурные элементы системы — «производителем». В данных условиях удовлетворение «клиента» является условием существования всей системы. В двустороннем подходе к концепции внутриорганизационного маркетинга проявляется точное место усилий специалистов. Именно связь предприятия как системы и персонала, как наполняющих ее элементов будет являться местом реализации концепции внутриорганизационного маркетинга.

Ролью ВМ, по мнению автора, является интеграция. Задачами интеграции будут объединение интересов, целей, задач и настройка работы системы как единого механизма, каждый элемент которой является уникальной частью общего преимущества данного предприятия. Формирование связей лежит в основе человеческой природы, а интеграция в эффективную целенаправленную систему требует навыков и управления.

Ошибкой, приводящей систему к разрушению связей и дезинтеграции, является построение фундамента корпоративной стратегии только на целях, относящихся к предприятию, без учета личных интересов и потребностей ее элементов. Экономия сил, безопасность, личная выгода, амбиции, самореализация и многое другое может вступить в конфликт с интересами предприятия как второго участника, что приведет к неблагоприятным последствиям в работе системы, поскольку будет разрушать ее целостность изнутри.

Описанные в статье узкие места функционирования предприятия как социально-коммуникативной системы отражают часть тех эффектов, которые приносит реализация концепции внутриорганизационного маркетинга.

Подводя итог представим список выгод от внедрения концепции внутриорганизационного маркетинга, результаты которого служат фундаментом эффективной работы предприятия:

– посредством формирования отношения приверженности и лояльности персонала:

- улучшатся имиджевые показатели предприятия;
- увеличится клиентская база и база приверженных клиентов бренда;
- повысится качество обслуживания клиентов предприятия;

– посредством развития вовлеченности, осознанного и мотивированного подхода:

- повысится рациональное использование ресурсов предприятия;
- повысится количество процессов на внутренних рынках предприятия;
- вырастет качество процессов на внутренних рынках предприятия;
- повысится адаптивность предприятия как единой системы в условиях неопределенности;

повысится скорость внутренней мобилизации на изменения внешней среды;

применение маркетинговых инструментов и технологий станет менее затратным и более эффективным;

- повысится производительность труда;

снизится сопротивление инновационным изменениям, повысится скорость их адаптации и внедрения:

– посредством строительства и развития управляемой системы связей, с высоким коэффициентом творчества и креатива:

сформируется среда взаимного доверия и поддержки в коллективе (социальная активность персонала);

- повысится уровень преемственности корпоративной культуры предприятия;

- повысится удовлетворенность своим трудом «сотрудников — клиентов»;

снизятся затраты на поиск и абсорбцию необходимого персонала для вакантных должностей.

Интегральность как роль внутреннего маркетинга проявится через мотивированный и клиентоориентированный персонал. Результат будет заметен в распространении через коммуникативные и интерактивные средства маркетинга и выразится в стабильности предприятия, что в условиях непредсказуемости является гарантом стабильной работы.

Внедрение концепции ВМ создает условия для синергетической работы персонала, что придает предприятию как целостной системе свойство эмерджентности и увеличивает конкурентное преимущество на рынке.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Черникова, Л. И. Влияние внутриорганизационного маркетинга на конечный результат деятельности предприятия / Л. И. Черникова, А. С. Киселев // Сервис в России и за рубежом. — 2013. — № 6. — С. 85–86.

Chernikova, L. I. Vlijanie vnutriorganizacionnogo marketinga na konechnyj rezul'tat dejatel'nosti predpriyatija [The impact of internal marketing on the outcome of business] / L. I. Chernikova, A. S. Kiselev // Servis v Rossii i za rubezhom. — 2013. — N 6. — P. 85–86.

2. Киуру, К. В. Креативность, коллаборация, критическое мышление и коммуникация как индикаторы вовлеченности студента в процесс обучения / К. В. Киуру, Е. Е. Попова // Проблемы соврем. педагог. образования. — 2019. — № 63 (1). — С. 151.

Kiuru, K. V. Kreativnost', kollaboracija, kriticheskoe myshlenie i kommunikacija kak indikatory вовлеченности студента в процесс обучения [Creativity, collaboration, critical thinking and communication as indicators of student involvement in the training process] / K. V. Kiuru, E. E. Popova // Problemy sovrem. pedagog. obrazovanija. — 2019. — N 63 (1). — P. 151.

3. Семина, К. С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0 / К. С. Семина // Междунар. журн. прикладных наук и технологий «Integral». — 2019. — № 4(2). — С. 439.

Semina, K. S. Jevoljucija modelej menedzhmenta: ot tradicionnogo menedzhmenta k menedzhmentu 3.0 [Evolution of management models: from traditional management to management 3.0] / K. S. Semina // Mezhdunar. zhurn. prikladnyh nauk i tehnologij «Integral». — 2019. — N 4(2). — P. 439.

4. Википедия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Airbnb>. — Дата доступа: 08.06.2021.

5. Попов, В. П. Классические парадигмы в свете современности / В. П. Попов // Физика сознания и жизни, космология и астрофизика. — 2011. — № 3. — С. 55.

Popov, V. P. Klassicheskie paradigmy v svete sovremennosti [Classical paradigms in the light of modernity] / V. P. Popov // Fizika soznaniya i zhizni, kosmologija i astrofizika. — 2011. — N 3. — P. 55.

6. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/42602>. — Дата доступа: 08.06.2021.

7. Бабосов, Е. М. Особенности коммуникаций в организационных моделях различных типов / Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ / Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. — 2015. — № 3.

Babosov, E. M. Osobennosti kommunikacij v organizacionnyh modeljah razlichnyh tipov [Communication features in organizations of different types] / E. M. Babosov, A. A. Trus' / Vestn. Mosk. un-ta. Ser. 18. Sociologija i politologija. — 2015. — N 3.

8. Наша Ніва [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://nn.by/?c=ar&i=236573&lang=ru&utm_source=yxnews&utm_medium=desktop. — Дата доступа: 09.06.2021.

SIARHEI SVISTSELIKAU

***PLACE AND ROLE OF INTRA-ORGANIZATIONAL
MARKETING IN THE SERVICES SPHERE***

Author affiliation. *Siarhei SVISTSELIKAU* (Sergeiminsk27@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The article is aimed at identifying the place and role of intra-organizational (internal) marketing (IM). The author substantiates the effectiveness of using the IM concept as an integrating element of the social communications management system, which increases the efficiency of the implementation of the enterprise's mission. The integral kind of intra-organizational connections as a function of intra-organizational marketing is singled out. The arguments are presented of the influence of intra-organizational marketing on the system of relations within the enterprise, the continuity of the enterprise's marketing strategy and its implementation, the increase in the quality indicators of the services provided through the organization of integration processes. The list of features of the system is given, the totality of which serves as the foundation for the effective operation of the enterprise: established relationships of commitment and loyalty of the personnel; development of involvement, a conscious and motivated approach; construction and development of a controlled system of connections with a high coefficient of creativity.

Keywords: intra-organizational marketing; communications; disintegration; formal and informal connections; work — product; employee — client; socialization.

UDC 339.138

*Статья поступила
в редакцию 15. 06. 2021 г.*