

ВЪТРЕШНИЯТ МАРКЕТИНГ: ПАНАЦЕЯ ИЛИ ПАНДОРА

гл. ас. д-р Теофана Валентинова Димитрова
ПУ „П. Хилендарски“

INTERNAL MARKETING: PANACEA OR PANDORA

Assist. Prof. Teofana Valentinova Dimitrova, PhD
Plovdiv University „P. Hilendarski“

***Анотация:** През последните няколко десетилетия концепцията за вътрешния маркетинг (Internal marketing - IM) набра небивала популярност и множество западни и руски теоретици се опитаха да убедят света в жизнената необходимост от приложението ѝ в организациите. С оглед на оскъдното познаване на концепцията в България целта на статията е най-вече да демонстрира какво е и какво не е IM. В този смисъл се изясняват основни понятия (вътрешен маркетинг, маркетингова концепция...), анализират се задачите и областите на приложение на IM и се акцентира върху изключително важния въпрос дали възприемането на IM може да обезпечи маркетинговата ефективност като цяло?*

***Ключови думи:** вътрешен маркетинг, маркетингова концепция.*

***Abstract:** Concept of internal marketing (Internal marketing - IM) has gained unprecedented popularity and many Western and Russian theorists have tried to convince the world in vital need of its application in organizations in recent decades. The objective of this paper is mainly to show what is and what is not IM in view of the scant knowledge of the concept in Bulgaria. To meet this objective, the author attempt to clarify some basic terms (internal marketing, marketing concept ...), analyze tasks and domains of IM application and focus on the crucial question: Can the IM perception provide the overall marketing effectiveness?*

***Key words:** internal marketing, marketing concept.*

Концепцията за вътрешния маркетинг (IM) е обект на академичен интерес повече от четири десетилетия. Сред западните автори преобладава схващането, че Berry и кол. (1976) за първи път употребяват понятието IM, което по-късно се възприема и от George (1977), Thompson и кол. (1978), Murray (1979) и др. [11, 12, 17]. Но какво всъщност е IM – „философия на бизнеса“ [2, 3, 6, 12], „новият тип мениджмънт“ [2], „конкурентно оръжие“ [14], „парадигма на организационната промяна“ [16], Панацея или Пандора...

Въпреки увеличаващия се брой теоретични разработки, които провъзгласяват, че IM е „нещо добро“ за всяка организация (независимо от предмета ѝ на дейност), все още липсват еднозначни отговори на въпроси като: Какво по-точно е вътрешният маркетинг – направление на маркетинга или управление на човешките ресурси? Какви цели преследва той? Кой следва да изпълнява функциите му? Дали и как възприемането на IM може да гарантира маркетингов успех за фирмата?

В този смисъл и с оглед на оскъдното познаване на концепцията в България, без претенции за изчерпателност, задачите на статията се свеждат до три основни:

1. демонстриране на аспекти от възгледите за ИМ;
2. анализиране на задачите и принципите на ИМ;
3. проучване на приноса на ИМ за маркетинговата ефективност като цяло.

1. ИМ: дефиниране

Ранните опити за теоретичното осмисляне на идеята за вътрешно ориентиран маркетинг датират от втората половина на 70-те години на XX в. и се свързват главно с едно от нововъзникналите направления на маркетинга: маркетинг на услуги. По това време **4P** моделът на маркетинговия микс вече генерира противоречия и дебати в научните среди, като част от критиките са [5]:

- Миксът не взема под внимание уникалните характеристики на услугите;
- Миксът разглежда потребителите като пасивна категория; не позволява взаимодействие и установяване на връзка;
- Продуктът е посочен в ед. число, но много компании не продават продукта си изолирано.
- Миксът е лишен от теоретично съдържание; той работи основно като опростено средство за фокусиране вниманието на мениджмънта и др.

За да преодолеят посочените възражения, една част от авторите доразвиват **4P** формулировката (добавяйки нови **P**), а други изготвят собствени модели за маркетинговия микс. Така например Booms и Bitner (1981) допълват традиционния маркетинг инструментариум с още три **P** – хора (**people**), физическо доказателство (**physical evidence**) и процес (**process**), аргументирайки се, че **4P** моделът не е адекватен за маркетинга на услугите. Добавянето на инструмента „хора“ се тълкува (от водещите идеолози на ИМ) като заявка за изричната необходимост от *вътрешен фокус върху сътрудниците в организацията*.

Разбира се, такъв вътрешен фокус (ако трябва да бъде търсен) може да бъде намерен и в оригиналната версия на маркетинговия микс на Borden от 1953 г. чрез елемента „обслужване“. Това важи особено за различните нива на обслужване във формите за търговия на дребно – например във вариантите с ограничено обслужване, пълно обслужване или със самостоятелен избор, при които персоналът по продажбите играе ключова роля в процеса на откриване-сравнение-избор на продукта от клиента.

Дебатът около допускането, че маркетингът на услуги „се изправя пред уникални проблеми, такива, които не се срещат при осъществяването на маркетинга на продукти“ [15], към момента е неоправдан с оглед на факта, че понятието „продукт“ се разглежда като комплекс от материални и нематериални ползи, предлагани на потребителите – например към материалната стока – „минерална вода“ се добавя нематериалната стока – „услуга“ от типа „пълно обслужване“ на каса в „удобните магазини“. Освен това в теоретичната платформа на маркетинга като процес стои обслужването на пазари, а не на продукти.

Литературата, посветена на ИМ, демонстрира многобройни и разнолики становища за същността и съдържанието му. Дефинициите са буквално стотици. Въпреки това могат да бъдат открити три основни подхода:

- 1) Първият разглежда вътрешния маркетинг *през призмата на тоталното управление на качеството* и се основава на допускането, че качеството е прогресивна функция на дейностите в стойностната верига на фирмата. ИМ се фокусира върху управлението на взаимоотношенията между „вътрешните купувачи“ и техните „вътрешни доставчици“, формиращи т.нар.

„вътрешен пазар”. Всички служители и звена в организацията са едновременно и вътрешни клиенти, и вътрешни доставчици (на другите сътрудници и отдели), а предлаганата работа/работно място е „вътрешният продукт”, произвеждан от фирмата.

Една от най-популярните дефиниции в този смисъл е тази на Berry, който определя, че IM е „... възприемане на работещите като вътрешни клиенти, на самата работа като вътрешен продукт, който задоволява нуждите и желанията на тези вътрешни клиенти, отчитайки целите на организацията”. Инвестирането в ефикасен персонал, зает в бизнеса на услугите, е де факто инвестиране в качеството на продукта [17]. Сред привържениците на това схващане са и Bhote (1991), Barrett (1994), Lukas and Maignan (1996) [14]; Brooks, Lings и Botschen (1999) [12].

- 2) Вторият подход отдава значение на *развитието на потребителски ориентирано поведение на работниците*. В основата на IM стои идеята за постигане на високо равнище на т.нар. „вътрешна пазарна ориентация” (Internal market orientation – IMO), която представлява реконцептуализация на „пазарната ориентация” (на Narver, Slater, Kohli и Jaworsky). Развитието на този подход е следствие от възраженията (главно от маркетинга на услугите) към маркетинговата концепция, която не притежава/осигурява вътрешен фокус върху служителите. Липсата на такъв вътрешен фокус ограничава постигането на пазарна ориентация в контекста на модерните пазари [15]. А успехът на маркетинговите програми в рамките на външния маркетинг зависи от IMO [13, 16].

Ето и определението на Grönroos за IM: „Концепцията за вътрешния маркетинг предполага, че вътрешният пазар на организацията (служителите ѝ) може да бъде най-ефективно повлиян, съответно мотивиран към клиентска добросъвестност, пазарна ориентация, продажбен дух чрез маркетинга – като вътрешен подход и като вътрешни дейности” [15].

Някои от идейните поддръжници на този втори подход при дефинирането на IM са: Sasser и Arbeit (1976), Comm (1989), Berry и Parasuraman (1991), Piercy (1995) [15]; Ballantyne (2003) [11]; Lings (2004) [15]; Sanches-Hernandez и Grayson (2012) [16]; Лазарева и Фурсов (2012) [6].

- 3) Третият подход акцентира *върху човешките ресурси* (HR). Вътрешният маркетинг се разглежда като специфична координираща философия за управление на човешките ресурси (Human resource management – HRM) – антецедентът на HRM-ефективността⁵³. Този подход демонстрира разширяване на възгледите за IM, изтъквайки го като двигател на организационната промяна. От тази позиция той трябва да предостави инструменти (и на маркетинговите мениджъри, и на HR-мениджърите), които да намерят адекватно отражение в маркетинговия план и в плана за човешките ресурси във фирмата.

Според Winter основната роля на IM е: „привличане, обучаване и мотивиране на персонала съобразно фирмените цели” [19].

Други последователи на това концептуално виждане са Rafiq и Ahmed (1991), Joseph (1996), Cooper и Cornin (2000) [12]; Бакун (2012) [2]; Гузеева (2004), Соловьева (2005), Волошина (2013) [3].

В руската литература, засягаща проблемите на вътрешния маркетинг, нерядко преобладава синонимизирането, семантичното отъждествяване и взаимозаменяне-

⁵³ Тоест границата между IM и HRM се определя от планираната и постигнатата ефективност.

то на ИМ с вътрешноорганизационен маркетинг, вътрешнокорпоративен маркетинг, маркетинг на персонала, кадрови маркетинг, HR-маркетинг. Ето само една част от примерите:

- Лазарева и Фурсов смятат, че вътрешният маркетинг „се явява една от съвременните концепции на съвременния мениджмънт, използвана и в работата с персонала, и в управлението на качеството” [6].
- Чашин влага познатото вече съдържание на ИМ в понятието маркетинг на персонала: „Маркетингът на персонала е един от съвременните аспекти на мениджмънта, използван най-вече в работата с персонала и в управлението на качеството” [8].
- Според Михайлова HR-маркетинг е „вид управленска дейност, основана на прилагането на методологията на маркетинга в системата на управлението на човешките ресурси...” [7].
- Дефиницията, която Волошина дава за ИМ, е сходна с тази на Михайлова, с изключение на факта, че заменя „вид управленска дейност” с „философия (стратегия)”, тоест – под вътрешен маркетинг разбира „философия (стратегия) за управление на човешките ресурси с помощта на методите на традиционния маркетинг” [7].

2. ИМ: задачи и принципи

Интерпретациите за задачите на ИМ през годините са различни, но най-общо могат да се разграничат следните основни акценти в развитието на авторските мнения по въпроса [2, 3, 6, 13]:

- Събиране на информация за персонала;
- Изследване на удовлетвореността на служителите;
- Разработване на вътрешнофирмени стандарти за обслужване на клиентите;
- Привличане, обучаване, мотивиране и задържане на персонала;
- Вътрешно популяризиране на продукцията, разпространението, преимуществата и технологията на производство в организацията;
- Сnižаване (или отстраняване) на вътрешните функционални бариери в организацията;
- Формиране на маркетингова ориентация на персонала посредством корпоративни семинари и обучения;
- Подобряване на маркетинговата ориентация на компанията;
- Насърчаване на иновациите;
- Вътрешни комуникации...

А решаването на тези задачи се осъществява посредством спазването на основните принципи на ИМ [2, 6]:

- Загриженост на фирмата за сътрудниците ѝ;
- Съсредоточаване върху задоволяване на потребностите на персонала;
- Мотивация на целия персонал в организацията за удовлетворяване на потребностите на външните потребители;
- Обеспечаване на лоялността на работниците към организацията чрез механизма на обратната връзка;
- Използване на методите на традиционния маркетинг вътре в организацията;
- Сътрудничество на всички подразделения, активно взаимодействие на персонала с мениджърите, клиентите и другите заинтересовани групи...

Веднага прави впечатление, че част от задачите на ИМ всъщност съвпадат с някои от функциите на оперативното управление на човешките ресурси, а други с

дейностите, осъществявани на ниво тактически маркетингов мениджмънт (в рамките на приложението на т.нар. традиционен маркетинг). Например всеизвестно е, че маркетинговият одит предоставя информация за микросредата, част от която е персоналът.

Тогава логично възникват въпросите: Кой следва да изпълнява задачите на вътрешния маркетинг във фирмата? Кой трябва да носи отговорност за тяхното постигане/непостигане? Кой трябва да разработи маркетинговите програми за ИМ – маркетинговите мениджъри или HR-мениджърите?... Литературата не дава еднозначни отговори на тези въпроси. Отговорността за организацията и изпълнението на дейностите на ИМ варира между отделите по „Комуникации“, „Маркетинг“, „Човешки ресурси“, а нерядко се делегира и на външни изпълнители.

Освен това част от принципите на вътрешния маркетинг могат да бъдат разпознати като принципи на тоталното управление на качеството, маркетинга на взаимоотношенията, управлението на промени, иновационния мениджмънт и др.

3. ИМ и маркетингова ефективност

Изследването на над тридесет статии, посветени на ИМ, демонстрира, че в количествено отношение теоретичните разработки надделяват над емпиричните изследвания по проблематиката. Забелязва се още, че липсват ясни измерители на маркетинговата ефективност като следствие от приложението на концепцията за вътрешния маркетинг. Количествени и качествени резултати сочат, че основният двигател на вътрешното качество на услугите са външните, а не вътрешните купувачи [13]. Освен това изследванията не успяват да предоставят категорични доказателства за това, че ИМ оказва значително влияние върху клиентската ориентация [12].

Разбира се, концептуално разминаване в дефинирането на обекта, предмета, задачите и принципите на ИМ обуславят логичното отсъствие на емпирични доказателства за продуктивността на подхода.

Възприемането на работещите като вътрешни клиенти, а самата работа като вътрешен продукт, който задоволява нуждите и желанията на тези вътрешни клиенти, отчитайки целите на организацията, е неоснователно с оглед на факта, че в HRM съществуват икономически механизми (като теорията за търсенето и напасването на интересите на страните в трудовото правоотношение – Search & Match Theory) за търсенето, наемането, развиването и освобождаването на работници.

Възраженията към маркетинговата концепция, че не притежава вътрешен фокус, също са неоснователни. Всеизвестно е, че тя се крепи на четири фундамента: целеви пазари; потребности на целевите пазари; интегриран маркетинг; изгода (крайният резултат от маркетинговите усилия е печалба за частните фирми, оцеляване и привличане на спонсори за нестопанските организации). Приложението ѝ изисква активно взаимодействие и сътрудничество на всички подразделения във фирмата (вж. последния от посочените принципи на ИМ). Следователно тя е двупосочна перспектива: отвън-навътре и отвътре-навън.

Маркетинговата концепция играе ролята на аргумент (независима променлива), а пазарната и маркетинговата ориентация, като качествени характеристики на фирмата, са в ролята на следствие. В този смисъл може да се заключи, че двата конструкта си приличат по това, че са „продукт“ на приложението на една и съща управленска философия, а не на ИМ.

Още преди почти две десетилетия Varey отбелязва: „голяма част от работата, свършена в областта на вътрешния маркетинг, е ембрионална и дескриптивна или перспективна“ и за жалост тази констатация е валидна и днес!

Литература:

1. Болдырева И., Эволюция представлений о маркетинге персонала, // [Вестник Воронежского государственного университета](#). Серия: Экономика и управление, 2012, № 2, с. 115 – 118.
2. Бакун Т. Внутренний маркетинг и маркетинг персонала: отличия и особенности, // *Инновационное образование и экономика*, 2012, № 10, с. 13 – 15.
3. Волошина Е. Внутренний маркетинг как философия современной компании, // *Проблемы и перспективы развития экономики и управления*, 2013, Ч. 2, с. 20 – 22.
4. Даянц Д., А. Михайлова. Персонал-маркетинг – новый научно-практический подход к формированию эффективной системы производственной безопасности на горных предприятиях, // *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*, 2009, № 12, с. 293 – 298.
5. Димитрова Т. Маркетинг микс: някои аспекти от еволюцията на възгледите. Сборник: *Икономика и туризъм (Икономика, демография, туризъм)*, УИ „Паисий Хилендарски”, Том III, 2012, с. 35 – 43.
6. Лазарева Н., В. Фурсов. Внутренний маркетинг как инструмент управления персоналом организации, // *Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета*, 2012, № 2 (31), с. 218 – 222.
7. Михайлова А. Персонал-маркетинг – новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях, // *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*, 2009, Т. 6, № 12, с. 240 – 253.
8. Чашин В. Маркетинг персонала как фактор выживания предприятий в условиях рыночных отношений, // *Известия Волгоградского государственного технического университета*, 2012, Т. 7 (94), вып. 13, с. 108 – 112.
9. Чашин В. Методические подходы к внедрению системы маркетинга персонала в организациях, // *Вестник ТГУ*, 2011, вып. 11 (103), с. 75 – 78.
10. Чашин В., О. Кониная, Маркетинг персонала в организации, // [ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия](#), 2011, № 03, с. 51 – 53.
11. Ballantyne D. A relationship mediated theory of internal marketing, // *European Journal of Marketing*, 2003, Vol. 37 Iss: 9, pp.1242 – 1260.
12. Bellaouaied M., A. Gam. Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study, // *Communication & Marketing / Revista De Comunicare Si Marketing*, 2011, Vol. 2 Issue 2, pp. 139 – 161.
13. Brooks R., I. Lings, M. Botschen. Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts, // *The Service Industries Journal*, 1999, 19(4), pp. 49 – 67.
14. Helman D., A. Payne. Internal marketing: Myth versus Reality, Working Paper № SWP 5/92, Cranfield School of Management, 1992.
15. Lings I. Internal market orientation: construct and consequences, // *Journal of Business Research*, 2004, 57(4), pp. 405 – 413.
16. Sanches-Hernandez I., D. Grayson. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey, // *Intangible Capital*, 2012, 8(2), pp. 275 – 307.
17. Turkoz I., A. Akyol. Internal Marketing and Hotel Performance, // *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2008, Vol. 19, Number 1, pp. 149 – 177.
18. Yao Q., R. Chen, G. Cai. How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance, // *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(4), pp. 529 – 538.
19. Winter J. Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, // *Health Marketing Quarterly*, 1985, Vol. 3 No. 1, pp. 69 – 77.

За контакти:

гл. ас. д-р Теофана Валентинова Димитрова
ПУ „П. Хилендарски”, e-mail: teo_dimitr@abv.bg.