

УДК 339.138

DOI 10.52928/2070-1632-2024-68-3-45-53

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПОДХОДА  
К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА****Д.А. ЧЕРНЫШ***(РУП «Белмедпрепараты», Минск)***канд. экон. наук, доц. Э.Г. ЧУРЛЕЙ***(Белорусский государственный университет, Минск)***ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1980-4418>**

*В статье рассматривается необходимость внедрения системы внутреннего маркетинга на современном предприятии и его влияние на достижение компанией рыночных целей. Описаны различные подходы к внутреннему маркетингу, а также его ключевые составляющие элементы. Приводятся результаты проведенного полевого исследования, подтверждающие важность интеграции внутреннего маркетинга как для повышения уровня клиентоориентированности компании в частности, так и для повышения общей результативности в целом. Предлагается модель, отражающая концептуальный подход к формированию системы внутреннего маркетинга.*

**Ключевые слова:** *внутренний маркетинг, клиентоориентированность, сотрудники, информация о клиентах, результаты деятельности компании, концептуальная модель внутреннего маркетинга.*

**Введение.** Современное состояние среды функционирования бизнеса находится под воздействием множества факторов внутренней и внешней среды. Составляющие внешней среды активно изучаются, обсуждаются и находятся под воздействием разрабатываемых компанией планов, так как считаются важными элементами при разработке стратегических ходов. Однако стоит отметить, что сегодня не меньшее значение имеет и состояние внутренней среды, которое накладывает отпечаток на все активности компании на рынке. Ранее, в большей степени, в компаниях сферы услуг вели речь о необходимости исследования и оценки внутренней среды в целом. Сегодня же расставляются акценты в сторону как осознания необходимости, так и формирования системы внутреннего маркетинга в различных сферах. Данная система является связующим звеном во внутренних процессах компании и ее взаимосвязи с внешней средой.

В настоящее время не существует единого подхода к определению внутреннего маркетинга. Различное понимание его задач привело к формированию нескольких основных типов внутреннего маркетинга.

**Основная часть.** Учеными и практиками достаточно давно проводятся исследования вопросов внутреннего маркетинга. Среди типов внутреннего маркетинга (ВМ) выделяются:

1. *Сконцентрированный на отношении к работнику как к клиенту.* Согласно данной концепции, Л. Берри и А. Парасураман дают следующее определение: «Внутренний маркетинг – это создание лучших продуктов-работ для удовлетворения потребностей сотрудника-клиента» [1]. Этот подход связывает внутренний маркетинг с совокупностью целей и принципов, определяющих содержание и направление работы с персоналом, которая включает в себя подбор, адаптацию, развитие и удовлетворение потребностей сотрудников.

2. *Как средство преодоления сопротивлений и реализации стратегии.* Данный подход отражен в работах М. Рафика и П. К. Ахмеда, где ВМ определен как «запланированные усилия по преодолению организационного сопротивления изменениям и по согласованию, мотивации и интеграции сотрудников для эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий» [2].

3. *Касающийся формирования клиентоориентированного поведения и заинтересованности в общих результатах работы предприятия.* Согласно К. Гренроссу, «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» [3]. Данное определение подчеркивает вклад ВМ в реализацию высоких стандартов качества обслуживания клиентов и рассматривает его как продолжение основной маркетинговой стратегии предприятия.

Первые два подхода в большей степени рассматривают внутренний маркетинг как реализуемый через HR-направление с применением инструментов и принципов маркетинга для решения задач управления человеческими ресурсами в организации. Среди ключевых задач ВМ, определенного в первом и втором подходах, можно выделить формирование бренда работодателя и продвижение философии и идей организации среди персонала. Однако такие определения внутреннего маркетинга, направленные в первую очередь на персонал, не дают четкого понимания влияния ВМ на результаты компании. Третий же тип ВМ ориентирован на достижение рыночных целей компании посредством формирования клиентоориентированного поведения, направленного как внутрь компании, так и во вне.

Клиентоориентированность сегодня играет одну из ключевых ролей в успехе компаний, т. к. ужесточение конкуренции на рынках товаров и услуг привело к снижению значимости ценовых методов конкуренции и росту значимости взаимоотношений с клиентами. Новейшие концепции начиная от маркетинга 2.0 и 3.0 также говорят

о необходимости сосредоточения на глубоком взаимодействии между брендом и потребителем. Клиент рассматривается не только как потребитель товаров или услуг, но и как партнер, с которым нужно сотрудничать и создавать взаимовыгодные отношения [4].

Действительно, многочисленные кейсы подтверждают влияние клиентоориентированности на финансовые показатели компаний. Так, например, по данным консалтинговой компании Bain<sup>1</sup>, при обеспечении положительного клиентского опыта компании, увеличивают выручку на 4–8% по сравнению с другими компаниями, работающими на аналогичном рынке. Директор по исследованиям Vision Prize также выявил тенденцию, согласно которой клиенты, имеющие в прошлом позитивный опыт по отношению к компании с транзакционной бизнес-моделью, тратят на 140% больше по сравнению с теми, у кого был негативный предыдущий клиентский опыт<sup>2</sup>. Компания Qualtrics, проведя опрос с участием 10 000 потребителей в США об их недавнем взаимодействии с 294 компаниями из 20 отраслей<sup>3</sup>, выяснила, что компании могут потерять в среднем 3% своей выручки из-за плохого обслуживания клиентов в краткосрочной перспективе.

Соответственно, важность клиента превращает концепцию ВМ, направленную на формирование клиентоориентированного поведения и заинтересованности у сотрудников в общих результатах работы компании, в наиболее актуальную. Данная концепция также позволяет трансформировать результативность внедрения внутреннего маркетинга в измеримые показатели, через оценку влияния действий, в том числе на успех компании.

Изучение различных источников по данной теме позволило выделить ряд ключевых составляющих внутреннего маркетинга, среди которых:

- 1) бренд работодателя;
- 2) личный бренд руководителя;
- 3) подготовка персонала к выполнению своих прямых задач;
- 4) развитие командного духа;
- 5) эффект свободы действий;
- 6) системы признания и вознаграждения (бонусы);
- 7) межфункциональная координация и интеграция;
- 8) коммуникация внутри компании;
- 9) информация о клиентах;
- 10) осведомленность о маркетинговых целях.

Рассмотрим роль и важность каждой составляющей ВМ для компаний.

Бренд компании и поведение работодателя формируют **бренд работодателя (1)**, который напрямую влияет на то, какие кандидаты будут рассматривать компанию как потенциальное место работы. Так, 36% сотрудников говорят, что рыночная репутация компании «очень важна» при выборе новой работы<sup>4</sup>. Любой соискатель охотнее реагирует на вакансии успешной, перспективной и известной компании, стремясь с большим усердием попасть в коллектив такой организации. Это помогает бизнесу изначально получать большой поток качественных предложений от кандидатов, а значит привлекать сотрудников, которые изначально имеют высокий уровень заинтересованности и подходят философии организации. Мероприятия внутреннего маркетинга, в свою очередь, позволяют создавать и удерживать не только уникальную команду с высокой долей одаренных сотрудников, которая не будет поддаваться копированию со стороны конкурентов, но и обратить внимание клиентов на качество.

Любям свойственно становиться последователями тех, кого они считают образцом для подражания. Наличие в компании сильного лидера один из лучших способов вдохновить сотрудников. Согласно исследованию глобального коммуникационного агентства Weber Shandwick<sup>5</sup>, 70% руководителей считают, что сильный **личный бренд руководителя (2)** позволяет легче удерживать текущий персонал. Руководитель с сильным личным брендом не только является примером, за которым готовы идти сотрудники, но и создает у сотрудников чувство принадлежности к общей миссии. Это укрепляет внутренний мотивационный фактор и чувство принадлежности к команде, что в итоге способствует удержанию сотрудников в компании. В исследовании 77% руководителей также ответили, что сильный личный бренд руководителя позволяет лучше привлекать новых сотрудников.

**Подготовка персонала к выполнению своих прямых задач (3)** является условием обеспечения его эффективной работы, ведь 80% успеха в достижении плана зависит от уровня понимания своих ролей сотрудниками и наличия у них необходимых компетенций, остальные же 20% приходится на объяснения непосредственных задач<sup>6</sup>.

Сильный **командный дух (4)** – неотъемлемая часть хорошего рабочего места, потому что он создает атмосферу, которая способствует энтузиазму, побуждает сотрудников делиться идеями и способствует их росту. Кроме того, социализация сотрудников улучшает коммуникацию более чем на 50%. Изоляция сотрудников снижает производительность труда на рабочем месте на 21%. Сотрудники, испытывающие чувство сопричастности к работе, на 54% чаще остаются на своих рабочих местах<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> URL: <https://www.bain.com/insights/are-you-experienced-infographic>.

<sup>2</sup> URL: <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>.

<sup>3</sup> URL: [https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2019/12/XMI\\_DS\\_WhatHappensAfterABadExperience-2019.pdf](https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2019/12/XMI_DS_WhatHappensAfterABadExperience-2019.pdf).

<sup>4</sup> URL: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/11/01/better-manage-your-online-reputation-to-attract-talent/>.

<sup>5</sup> URL: <https://webershandwick.com/news/the-ceo-reputation-premium-a-new-era-of-engagement>.

<sup>6</sup> URL: <https://hbr.org/2008/02/three-keys-to-effective-execut>.

<sup>7</sup> URL: <https://www.withconfetti.com/blog/post/team-building-statistics>.

Большая **свобода действий (5)** ведет к росту осознанности и ответственности, а также открывает возможность сотрудникам раскрыть свой потенциал в максимальной степени. Сотрудники свободнее выражают свое мнение и ощущают причастность к принятию решений, что делает их более вовлеченными в общее дело. Компании, основанные на принципе свободы, согласно данным Gallup<sup>8</sup>, отмечают, что более 70% их сотрудников «вовлечены».

**Системы признания и вознаграждения (6)** в компаниях на сегодняшний момент являются одним из ключевых способов выражения результатов работы сотрудников, играя важную роль в повышении их мотивации, что напрямую влияет на продуктивность и качество работы. Исследование Gallup<sup>9</sup> подтверждает это, указывая, что благодаря системам признания и вознаграждения увеличивается вовлеченность сотрудников в свою работу в 4 раза и они становятся в 5 раз более склонными видеть возможности для роста в компании. Также исследование компании Indeed<sup>10</sup> отразило, что в случае справедливой оплаты труда 82% сотрудников чувствуют себя более удовлетворенными своей работой, 81% отмечает высокий уровень продуктивности и лояльности к своим работодателям. Более того, системы вознаграждения для сотрудников работают лучше, если они связаны не только с внутренними критериями успешности, но и с клиентами.

**Межфункциональная координация и интеграция (7)** позволяют объединять усилия всех структурных подразделений и служб предприятия для получения заданного конечного результата. С их помощью сотрудники разных подразделений имеют общий взгляд на бизнес, взаимодействуют в рамках единой информационной системы и приобретают общее понимание всех процессов. Согласно статистике Harvard Business Review<sup>11</sup>, 44% компаний говорят, что отсутствие сотрудничества внутри компании является одним из самых серьезных препятствий на пути успешного взаимодействия с клиентами. Исследование компании Saas<sup>12</sup> показало, что 84% респондентов из опрошенных компаний придерживаются мнения, что интеграция «крайне важна» или является «одним из ключевых требований» для их клиентов. Также 92% отметили, что интеграция помогает гораздо реже возникать ситуациям оттока клиентов.

Хорошая **коммуникация (8)** на рабочем месте обеспечивает сотрудников информацией, необходимой им для качественной работы, создает позитивную рабочую среду и устраняет неэффективность. Так, сотрудники, которые получают достаточно информации, чтобы хорошо выполнять свою работу, в 2,8 раза более склонны к вовлеченности<sup>13</sup>. Когда коммуникация терпит неудачу, то же самое происходит с кампаниями, проектами, целями, а иногда и с компаниями. По данным The Economist<sup>14</sup>, недопонимание и коммуникационные барьеры приводят к задержкам или неудачам в завершении проекта (44%), недостижению целей (31%) и потере продаж (25%).

**Информация о клиентах (9)** важна, если бизнес хочет согласовать свои процессы, продукты и услуги с целью построения устойчивых отношений с клиентами. Накопленная и обработанная информация позволяет использовать её для принятия обоснованных решений и формирования лучшего предложения. Чем больше у компании информации о клиентах, тем выше может быть уровень клиентоориентированности в ней. 88% клиентов говорят, что опыт, предоставляемый компанией, так же важен, как и её продукт или услуги<sup>15</sup>.

Для того чтобы сотрудники могли способствовать успеху компании, они должны быть **осведомлены о её маркетинговых целях (10)**. Исследование Harvard Business Review<sup>16</sup>, показало, что 82% респондентов считают использование стратегических целей «чрезвычайно важным» или «очень важным» для общей эффективности их организации. Осведомленность персонала о целях способствует единству действий и общей направленности усилий коллектива. Более того, каждый сотрудник имеет личные цели, связанные с ростом и развитием. Понимая цели компании, сотрудники могут принимать решения, которые одновременно способствуют их собственному развитию и успеху компании, что, в свою очередь, повышает общую мотивацию.

Таким образом, выполненный анализ многочисленных статистических данных, дает возможность подтверждения важности постоянной работы над элементами внутреннего маркетинга, а также обращает пристальное внимание на необходимость создания комплексного подхода.

Не все представленные составляющие внутреннего маркетинга относятся к маркетинговому направлению деятельности компании (рисунок 1), многие полностью или частично относятся к HR-менеджменту (управлению персоналом). Это не делает концепцию внутреннего маркетинга противоречивой, а, наоборот, позволяет продемонстрировать неразрывную связь между отдельными подразделениями предприятия через интеграцию методов одной области деятельности компании (в нашем случае, маркетинга) с другой (управление персоналом). Совместные активности различных отделов в рамках реализации общей стратегии являются неперенным условием успешного функционирования предприятия.

<sup>8</sup> URL: <https://hbr.org/2018/09/give-your-team-the-freedom-to-do-the-work-they-think-matters-most>.

<sup>9</sup> URL: <https://www.gallup.com/analytics/472658/workplace-recognition-research.aspx>.

<sup>10</sup> URL: <https://www.indeed.com/lead/the-importance-of-fair-pay-and-salary-transparency>.

<sup>11</sup> URL: <https://www.intercom.com/blog/harvard-business-review-customer-engagement-statistics-2022/>.

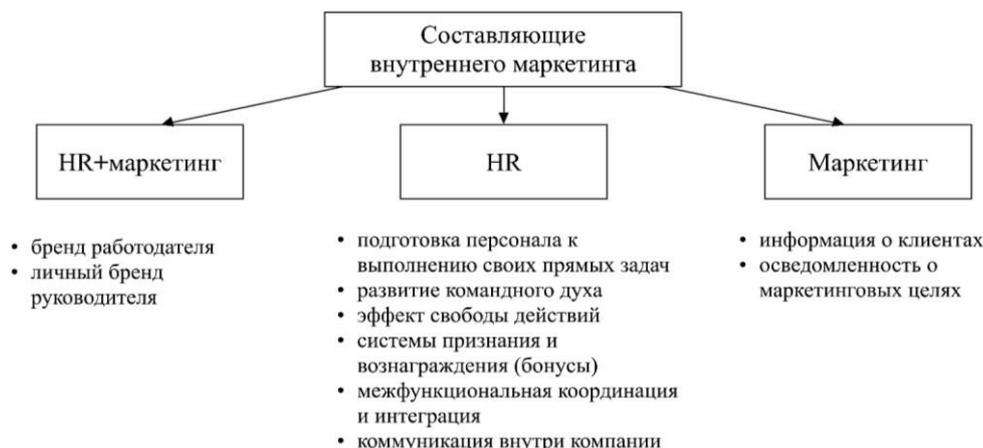
<sup>12</sup> URL: <https://www.partnerfleet.io/blog/valuable-integration-statistics-to-know>.

<sup>13</sup> URL: <https://hbr.org/sponsored/2023/05/why-overhauling-internal-communications-could-be-your-greatest-revenue-driver>.

<sup>14</sup> URL: [https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU\\_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf](https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf).

<sup>15</sup> URL: <https://www.salesforce.com/news/stories/customer-engagement-research/>.

<sup>16</sup> URL: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ImplementingStrategicGoalsforOrganizationalSuccess.pdf>.



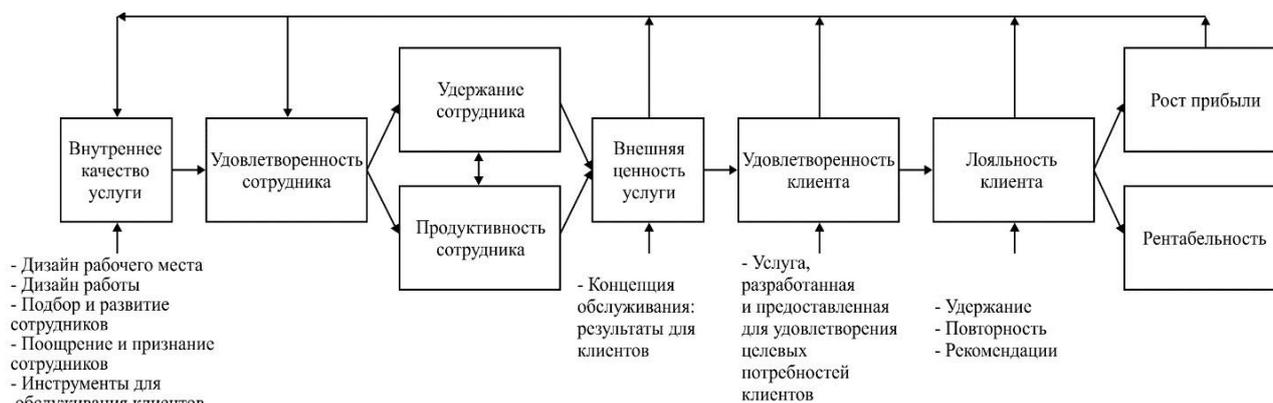
**Рисунок 1. – Схема элементов внутреннего маркетинга**

Однако фокусом в рамках данной работы будут являться составляющие внутреннего маркетинга, имеющие прямые связи с основной сферой маркетинга, т.е. клиентами.

Информация о клиентах позволяет сотрудникам компании на каждом этапе деятельности быть осведомленными о ситуации, а также вовлеченными в маркетинговую деятельность, что может формировать клиентоориентированный подход, который и будет являться одним из результатов внутреннего маркетинга.

Клиентоориентированность – это система, проходящая через все бизнес-процессы организации и нацеленная на достижение результата, желаемого клиентом [5]. Результаты клиентоориентированности могут быть оценены через уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. Для этого может быть использовано множество метрик, однако среди наиболее распространенных можно выделить NPS (индекс потребительской лояльности) и CSI (индекс удовлетворенности клиентов). Достижение высоких показателей в этих метриках невозможно без информации о клиентах, которая может быть трансформирована в метрику «знание клиента» и определяется как отношение количества критериев, по которым оценивается клиент и его удовлетворенность к количеству критериев, значимых для покупательского поведения [6]. Оценка высоких значений, полученных через метрики NPS и CSI, в свою очередь, свидетельствует о наличии клиентоориентированности в компании. А результаты клиентоориентированного подхода, в конечном итоге, оказывают влияние на доход компании, как уже было подчеркнуто ранее.

Важность взаимосвязей между сотрудниками, клиентами и финансовыми результатами компании выражены не только статистически, но и находят отражение в моделях (рисунок 2).



**Рисунок 2. – Модель Дж. Хескетта «service-profit chain»**

Источник: [7].

Так, модель Дж. Хескетта «service-profit chain», отражает следующие взаимосвязи: «Прибыль и рост стимулируются в первую очередь благодаря лояльности клиентов. Лояльность является прямым результатом удовлетворенности клиентов. Удовлетворенность в значительной степени зависит от ценности услуг, предоставленных клиентам. Ценность создается удовлетворенными, лояльными и продуктивными сотрудниками. Удовлетворенность сотрудников, в свою очередь, преимущественно обусловлена качественными службами поддержки и политикой, позволяющей сотрудникам достигать результатов для клиентов» [8]. Однако стоит отметить, что данная модель первоначально рассматривает влияние «внутреннего» качества услуги, учитывающего в значительной степени техническую сторону обеспечения сотрудников, тогда как на удовлетворенность сотрудников, как показал анализ, влияет гораздо больший спектр факторов, являющихся составляющими внутреннего маркетинга.

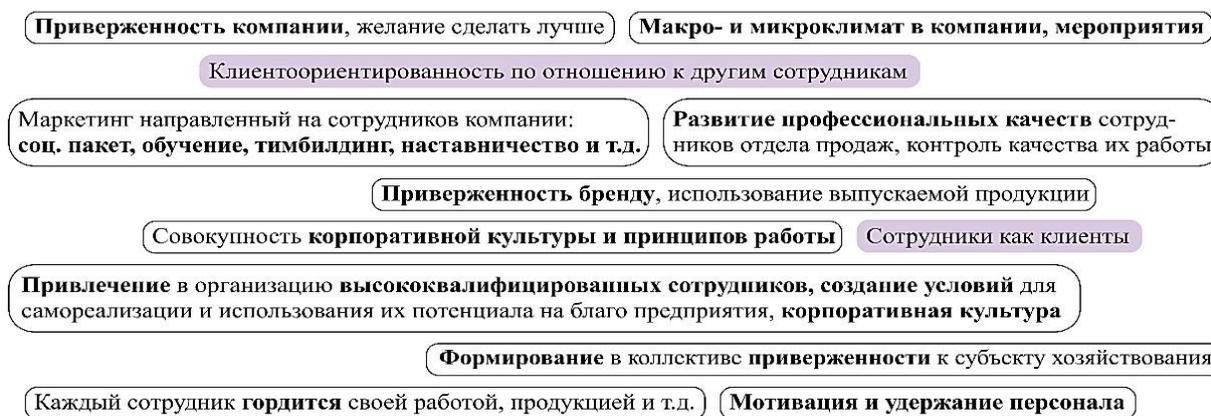
С целью определения характеристик, имеющих отношение к составляющим «знание клиента», отражающих не только состояние клиентоориентированности в компании, но и предполагающее возможность выявления особенностей внутреннего маркетинга было проведено полевое исследование. В ходе данного исследования на основе разработанной анкеты, посредством опроса, были собраны сведения от сотрудников компании, работающей на рынке B2B (отдел маркетинга, отдел продаж, экономический отдел и отдел кадров). Анкета содержала 9 закрытых и 4 открытых вопроса, исследование проводилось в городе Минске в феврале 2024 года. Исследуемые вопросы были обращены на изучение составляющих внутреннего маркетинга в компании, оценки уровня клиентоориентированности с позиции сотрудников, выявления критериев оценки клиента, работы с данными о клиентах.

**Полученные результаты** отражают следующее.

Оценки большинства респондентов (около 70%) касаются наличия внутреннего маркетинга в компании были достаточно низкие и находились в диапазоне баллов от 4 до 6. Что касается мнения респондентов в оценке клиентоориентированности компании, более 60% оценок были сосредоточены на отметках 7–8 баллов. При глубинном рассмотрении оценок была отмечена следующая связь: те респонденты, которые поставили достаточно низкие оценки в вопросе о наличии внутреннего маркетинга в компании (4–5), также, преимущественно, оценили уровень клиентоориентированности компании ниже (баллы в диапазоне 5–7). В случае когда респонденты оценивали наличие внутреннего маркетинга в 6–8 баллов, оценка уровня клиентоориентированности также росла и составляла 7–9 баллов. Однако для подтверждения объективности такой связи необходимо рассмотреть наличие зависимостей с ответами на другие вопросы.

Действительно, при анализе анкет с высокими баллами не всегда можно согласиться с объективностью данных оценок, принимая во внимание ответы на остальные вопросы. Так, один из сотрудников в анкете дал ответ «не обладаю сведениями» на 5 вопросов из общего количества, что исключает возможность высокой оценки наличия внутреннего маркетинга и высокого уровня клиентоориентированности, однако респондент поставил оценку 8 в обоих этих вопросах. Поставленные оценки могли быть связаны с неверно сформированным пониманием у сотрудников, что же из себя на самом деле представляют клиентоориентированность и внутренний маркетинг. Еще одной причиной может являться отсутствие четко выстроенных процессов по работе с клиентами компании.

Из открытых ответов на вопрос анкеты (фрагмент представлен на рисунке 3), следует, что респонденты понимают под внутренним маркетингом маркетинг, направленный на персонал, однако рассматривают его со стороны HR-компоненты. Только два респондента определили внутренний маркетинг в соответствии с ориентацией на достижение рыночных целей компании посредством формирования клиентоориентированного поведения. К сожалению, от них были получены наименьшие оценки как в вопросе про наличие внутреннего маркетинга, так и по уровню клиентоориентированности компании, что на самом деле и отражает фактическое состояние внутреннего маркетинга на исследуемом объекте.



**Рисунок 3. – Фрагменты ответов респондентов на вопрос полевого исследования «Что вы понимаете под внутренним маркетингом в компании?»**

Свидетельством отсутствия системы обеспечения информацией о клиентах в компании являются отличающиеся ответы в следующих вопросах.

В вопросе, где респондентов просили указать «по каким критериям оценивается клиент компании», в ответах среди основных критериев оценки клиента компании первое место занимало количество закупок, которое отметили 77% сотрудников. Данная составляющая не всегда играет доминирующее значение при рассмотрении вопросов клиентоориентированности компании, а лишь отражает объемные показатели в системе взаимоотношений. Стоит также отметить наличие ответов «не обладаю сведениями» по данному вопросу, что показывает либо нежелание отвечать на поставленный вопрос, либо информирует об отсутствии системы маркетингового информационного обеспечения в компании, а также это может быть показателем отсутствия заинтересованности сотрудника в развитии компании.

На отсутствие выстроенной в компании системы обеспечения информации о клиентах, респонденты своими ответами также указали и в вопросе количества критериев, необходимых для оценки клиентов (рисунок 4). Ответы находятся в диапазоне от 1 до 10 критериев.



Рисунок 4. – Распределение вариантов ответов на вопрос полевого исследования «Сколько критериев необходимо для оценки клиентов?»

Так, 23,1% респондентов указали, что достаточно 1–3 критериев, однако ясно, что при выстраивании клиентоориентированного подхода такого количества критериев не может быть достаточно для эффективной работы. Число 4–6 также не позволит сотрудникам владеть полной информацией о клиентах. Еще 23,1% респондентов ответили, что «не обладают сведениями об оценке клиентов», что отражает наличие проблемы отсутствия доступа части сотрудников к данным и/или заинтересованности в развитии компании.

Из анализа данного вопроса можно сделать вывод об отсутствии понимания у сотрудников процесса оценки клиентов, а также на невыстроенную систему получения информации о них.

В ходе опроса респондентов попросили перечислить «три наиболее важных критерия для оценки удовлетворенности клиентов». Сотрудники компании выделяли как результирующие, так и процессные критерии. Группу результирующих критериев, которые являются маркерами удовлетворенности клиентов, из обработанных ответов, в общем виде можно представить следующим образом: возвращаемость и долгосрочность сотрудничества; увеличение объемов закупок и широты закупаемого ассортимента; отзывы и рекомендации. Группа процессных критериев, которые непосредственно влияют на удовлетворенность, но не демонстрируют полную удовлетворенность клиентов работой компании и взаимодействием с ней, представлена качеством продукции; сроками изготовления заказа; компетентностью сотрудников и вовлеченностью в работу; возможностью диалога касательно ценовой политики.

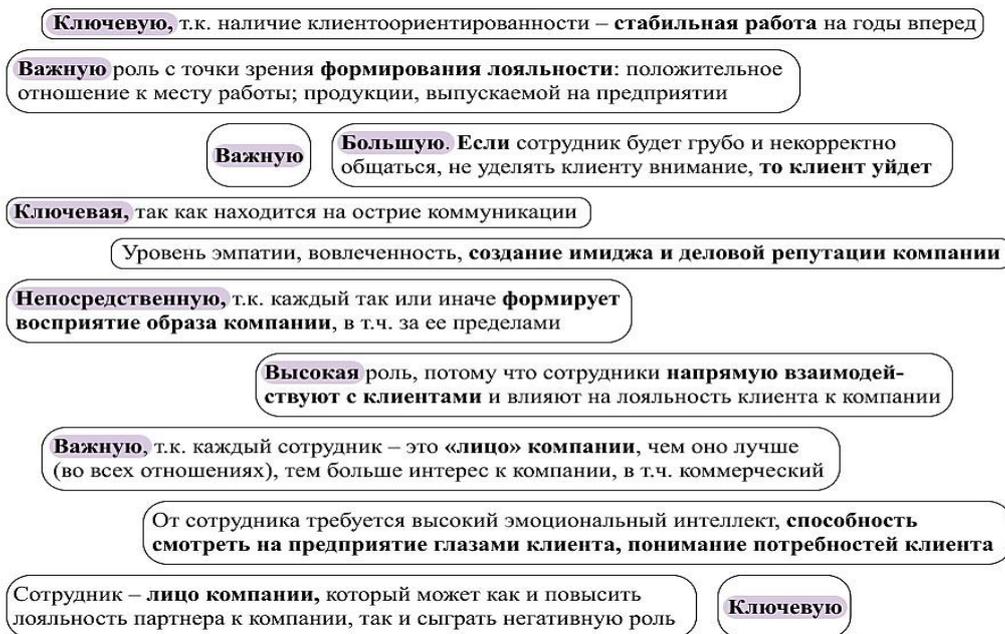
Еще один вопрос, касающийся непосредственно сбора информации о клиентах, а именно частоты такой процедуры, также не показал преобладающего ответа. Помимо разрозненности ответов, более 20% сотрудников выбрали вариант «данные о клиентах собираются хаотично, по мере необходимости». Такая модель сбора данных как раз характерна для несформированной системы сбора информации. В этом вопросе, еще 30% респондентов указали, что «не обладают сведениями о сборе данных», что также может указывать на отсутствие системы маркетингового информационного обеспечения в компании.

В случае полноценного клиентоориентированного подхода, информация о клиентах собирается сотрудниками всех отделов компании в меру их взаимодействия с клиентами. В анкете же видно, что отсутствие системы обеспечения информацией ведет к сосредоточению этой функции в руках отдела маркетинга (отметили более 76% респондентов) и отдела продаж (69% соответственно). Данный фактор, как и отсутствие выстроенной системы в целом, ведет к тому, что согласно ответам, информация о клиентах преимущественно используется руководителями (69% ответов), и в наименьшей степени – сотрудниками всех отделов компании (38%).

Ответы на вопрос «Какую роль, по вашему мнению, играет сотрудник в повышении клиентоориентированности в вашей компании?», часть из которых представлена на рисунке 5, позволяют отметить, что сотрудники компании воспринимают свою роль в повышении клиентоориентированности как ключевую и полагают, что их действия и поведение непосредственно влияют на восприятие клиентами компании и формирование отношения к ней. Это выражено в следующих формулировках:

- «сотрудник – «лицо» компании»;
- «сотрудник может как и повысить лояльность клиента к компании, так и сыграть негативную роль»;
- «сотрудник формирует восприятие образа компании»;
- «от вовлеченности сотрудника зависит понимание потребностей клиента»;
- «сотрудник влияет на сохранение клиентов (если ..., то клиент уйдет)».

В вопросе о степени необходимости информации о клиентах для работы компании от сотрудников были получены исключительно высокие оценки в диапазоне от 8 до 10 баллов, где оценку 10 поставили более 50% респондентов. Это свидетельствует о том, что сотрудники утверждают о невозможности работы без информации и осознают ее значение для успешной деятельности компании. Однако, рассмотрение ответов на предыдущие вопросы, указывает на отсутствие полного спектра информации у сотрудников на данный момент.



**Рисунок 5. – Фрагменты ответов респондентов на вопрос полевого исследования «Какую роль, по вашему мнению, играет сотрудник в повышении клиентоориентированности в вашей компании?»**

В другом вопросе также видно, что респонденты в нескольких случаях четко заявили о том, что видят прямую связь между наличием/использованием информации о клиентах и формированием клиентоориентированного подхода, упомянутыми в формулировке вопроса. Они утверждают, что знание клиентов помогает им:

- оперативно и эффективно принимать стратегически важные решения, а также выбирать правильную стратегию работы;
- находить правильный подход к каждому клиенту, наиболее полно решая его запрос, оправдывая его ожидания;
- повышать эффективность маркетинговой службы в целом.

Среди ответов также стоит отметить следующие:

- «Не связано с моей работой» – такой ответ снова указывает на отсутствие полноценного клиентоориентированного подхода, в рамках которого каждый сотрудник понимает свою роль по отношению к клиентам компании.

Рассматривая вопрос «для чего используются полученные данные о клиентах?», все без исключения респонденты ответили, что информация о клиентах используется для разработки планов действий, а планирование, как известно, осуществляется на всех уровнях и отделах в компании. Из этого видно противоречие: возвращаясь к вопросу о том, «кем используются данные» вариант ответа «всеми сотрудниками компании» был отмечен в наименьшем количестве случаев. Также, из предыдущих вопросов понятно, что сотрудники не обладают достаточным количеством информации, чтобы разрабатывать планы действий. При рассмотрении анкет более детально, можно заметить, что 46% респондентов в данном вопросе отметили все 3 базово представленных варианта (для понимания уровня удовлетворенности клиентов, для разработки планов действий, для прогнозирования продаж).

Прогнозирование продаж, отмеченное 85% респондентов, оказывает влияние на деятельность всей компании и может являться основой планирования, что еще раз подчеркивает важность обеспечения всех сотрудников данными. Понимание уровня удовлетворенности клиентов позволяет выстраивать работу с клиентами самым эффективным способом. Как показали ответы на вопросы анкеты, у сотрудников недостаточно данных, чтобы оценивать удовлетворенность – либо отсутствует информация в компании, либо они не получили к ней доступа. Итак, наблюдается дисбаланс, где с одной стороны доступ к информации ограничен (ввиду, в том числе, отсутствия сформированной системы ее обеспечения), а с другой стороны все сотрудники компании нуждаются в ней.

Подводя итог, метрика «знание клиента» фактически не отслеживается в компании в том числе и по причине отсутствия необходимого информационного обеспечения для ее расчета. Это происходит в том числе и из-за невыстроенности системы обеспечения маркетинговой информации в компании, о чем свидетельствуют ответы респондентов на ряд вопросов анкеты. Более того, сотрудники не всегда понимают, что же собой представляют внутренний маркетинг и клиентоориентированность, а, следовательно, не могут ни объективно оценить их наличие в компании, ни полноценно внедрять эти подходы в работу. Тем не менее, сотрудниками отмечена высокая значимость и потребность в наличии информации о клиентах для эффективной работы компании, что говорит о крайней необходимости закрытия существующего разрыва.

Итак, и проведенное исследование, и данные из многочисленных изученных источников, подтверждают высокую роль внутреннего маркетинга в результативности компании. Однако, без понятной формализованной системы, его внедрение в компании затруднено. Более того, многие руководители и специалисты компаний не всегда осознают, что существуют отличия между составляющими и уровнями «внутренний-внешний» и «тактический-стратегический». Для решения данного вопроса целесообразно применение результатов анализа существующих разработок (авторы Дж. Хескетт; О.И. Зеленова, Л.С. Латышова, Е.К. Пантелеева), использование их в качестве основы для формирования собственного обновленного подхода. Необходимо создание понятной модели, отражающей систему взаимосвязей между составляющими внутренней и внешней среды, включающей элементы ВМ.

Обозначенные выше проблемы являются предпосылкой к созданию модели, объясняющей влияние ВМ на компанию. Созданный прототип модели отражен на рисунке 6.

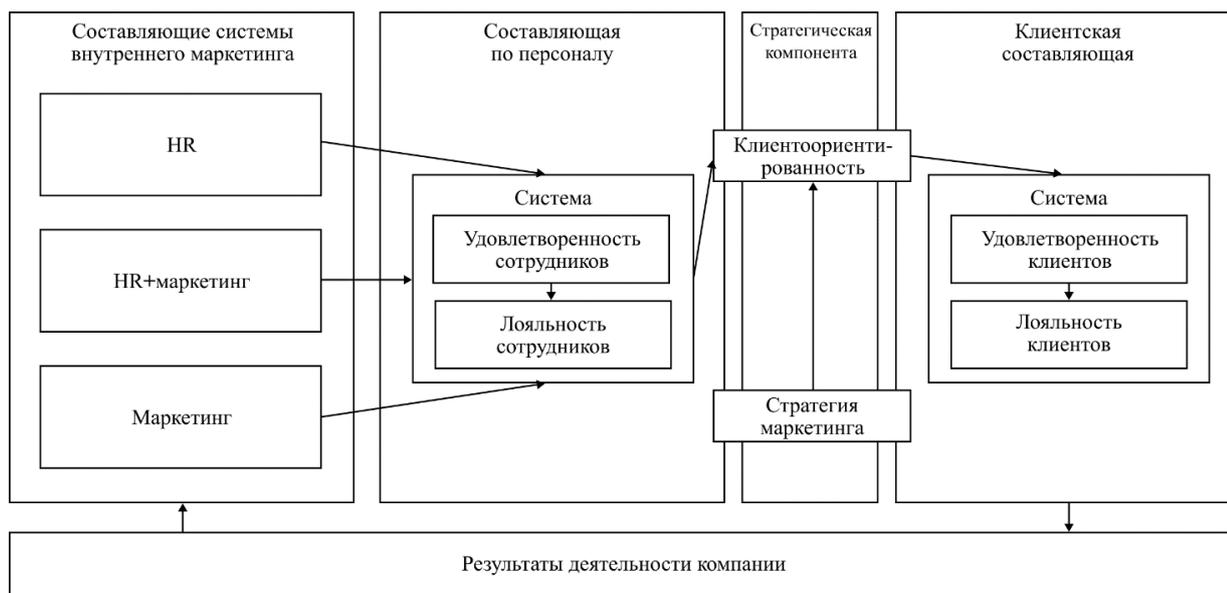


Рисунок 6. – Концептуальный подход системы внутреннего маркетинга

Первой составляющей модели является элемент «внутренний маркетинг». Данный элемент включает в себя три компонента:

- **HR-компонента**, формирующаяся в рамках корпоративной культуры и входит в зону ответственности HR-менеджмента;
- **HR+маркетинг компонента**, составляющие которой являются результатом работы как HR-направления компании, так и реализуемых маркетинговых мероприятий;
- **маркетинговая компонента**, составляющие которой основываются на маркетинговой стратегии компании, включающей все маркетинговые политики.

Элемент «внутренний маркетинг» позволяет охватить все уровни внутренней среды компании и дает возможность внедрять ВМ в рамках общей стратегии, в отличие от существующих подходов.

Внутренний маркетинг напрямую влияет на вторую составляющую модели, «персонал», и в первую очередь отражается на удовлетворенности сотрудников, т.к. позволяет не только создавать благоприятные условия для выполнения ими рабочих обязанностей, но и достигать заинтересованности персонала в общих результатах. В этом случае возможно возникновение лояльности сотрудников и их всецелой приверженности целям и ценностям компании. Именно в таких условиях происходит формирование полноценной клиентоориентированности, являющейся частью стратегической компоненты модели, когда она не только вытекает из стратегии маркетинга, но и осознанно формируется действиями персонала.

Результаты применения клиентоориентированного подхода прослеживаются во взаимоотношениях «клиент – компания», а также могут быть выражены через уровень удовлетворенности и лояльности клиентов – клиентская составляющая модели. В долгосрочной перспективе для компании важна не только результативность, выраженная в прибыли, но и нефинансовые показатели, такие как, например, репутация, сила бренда и прочие. Именно комплексное развитие позволяет адаптироваться к неизбежно меняющейся внешней среде. Результаты деятельности компании, основывающиеся на реализации различных решений, включают компоненты внутреннего маркетинга и, в свою очередь, оказывают влияние на будущее состояние внутреннего маркетинга, т.е. цикличны.

Стоит отметить, что модель фокусируется на изучении связей внутреннего маркетинга с другими описанными составляющими, поэтому ряд связей для упрощения модели детально не были отражены авторами. Так, например, стратегическая компонента не является целью модели, поэтому ее влияние на результаты компании не фиксируется.

Применение данного концептуального подхода не зависит от отраслевой принадлежности, размера и формы собственности компании. В зависимости от уровня развития маркетинга на изучаемом объекте существует возможность изменения последовательности рассмотрения элементов данной модели (см. рисунок 6).

**Заключение.** Сегодня организации сталкиваются с множеством вызовов на всех уровнях среды. В связи с этим возрастает роль управления внутренней средой, которая служит фундаментом для успешного функционирования компании, а, соответственно, возрастает и необходимость внедрения систем ВМ. Изучение вопроса внутреннего маркетинга позволяет выделить несколько его типов, однако концепция ВМ, направленная на формирование клиентоориентированного поведения может быть определена как наиболее актуальная, так как она позволяет полноценно оценить эффективность ВМ через измерение результатов деятельности компании. Выделение ключевых составляющих внутреннего маркетинга предоставляет возможность осознать, что они включают в себя как маркетинговые, так и HR-компоненты, а также их комбинацию. В свою очередь наибольший интерес представляют составляющие, относящиеся к маркетинговой деятельности, так как они могут быть трансформированы в понятные метрики.

Проведенное полевое исследование показало, что, хотя респонденты и понимают важность обеспеченности информацией о клиентах для эффективной работы компании и выстраивания клиентоориентированного подхода, но из-за отсутствия сформированного понимания что собой представляют внутренний маркетинг и клиентоориентированность, они не способны полноценно внедрять данные подходы в рамках деятельности компании. Подтвержденная результатами исследования, а также большим количеством информации из различных источников роль внутреннего маркетинга в результативности компании, обусловила необходимость разработки авторской модели в виде концептуального подхода, отражающей влияние ВМ на игроков рынка.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Berry L.L., Parasuraman A. Marketing Services: Through Quality. – New York: Free Press, 1991. – 299 p.
2. Rafiq M., Ahmed P.K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management // Journal of Marketing Management. – 1993. – Vol. 9, No 3. – P. 219–232 – DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
3. Gronroos C. Internal Marketing – Theory and Practice // T. M. Bloch (Ed) Services Marketing in Changed Environment. Chicago: American Marketing Association, 1985. – P. 41–47.
4. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. – М.: Эксмо, 2022. – 272 с.
5. Чурлей Э.Г. Формирование системы маркетинговых метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2022. – № 1. – С. 48–64.
6. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: Изд. Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
7. Тромпенаарс Ф., Куберг П. 100 ключевых моделей и концепций управления. – М.: МИФ, 2020. – 640 с.
8. Heskett J., Sasser Jr. W.E., Schlesinger L. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. – New York: Free Press, 1997. – 320 p.

Поступила 03.09.2024

#### FORMATION OF A CONCEPTUAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF INTERNAL MARKETING SYSTEM

**D. CHARNYSH**

*(RUE "Belmedpreparaty", Minsk)*

**E. CHURLEI**

*(Belarusian State University, Minsk)*

*The article discusses the necessity of implementing an internal marketing system in a modern enterprise and its impact on achieving the company's market goals. Various approaches to internal marketing are described, along with its key components. The results of a field study are presented, confirming the importance of integrating internal marketing to enhance both the company's customer orientation and overall performance. A model that reflects a conceptual approach to the development of an internal marketing system is proposed.*

**Keywords:** *internal marketing, client orientation, employees, customer information, company performance results, internal marketing conceptual model.*