

ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

© 2020 И.В. Яхнеева, А.Н. Агафонова*

В статье рассматриваются направления развития концепции маркетинга в отношении внутреннего клиента. Авторы исследуют проблему значимости персонала в качестве стейкхолдеров на основе анализа социальной политики компаний. Цель исследования заключается в выявлении предпосылок внедрения концепции внутреннего маркетинга в корпоративную стратегию. Исследование основано на использовании данных, размещаемых компаниями в виде социальных и интегрированных отчетов, и данных, полученных методом анкетирования выборки представителей малого и среднего бизнеса. Результаты исследования показали, что несмотря на слабую заинтересованность бизнеса в разработке программ вовлеченности внутренних заказчиков, в течение последних лет формируются предпосылки внедрения концепции внутреннего маркетинга.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, корпоративная социальная ответственность, социально-этичный маркетинг, социальные инвестиции.

Основные положения:

- ◆ определены теоретические подходы к развитию концепции внутреннего маркетинга;
- ◆ дана оценка структурных составляющих корпоративной политики бизнеса, ориентированной на персонал;
- ◆ определены направления трансформации корпоративной среды на основе концепции внутреннего маркетинга.

Введение

Развитие концепции внутреннего маркетинга связано с выявлением возможностей раскрытия потенциала персонала для успеха компании на рынке. Одними из первых, кто выделил значимость качественного персонала, а также четко выстроенной системы корпоративной ответственности, были Л. Берри, Л. Хенсел и М. Бурк¹. Введение понятий “внутренний рынок” и “внутренний клиент” позволило сместить акценты управленческого влияния маркетинга, при этом использовать тот же инструментарий. К. Гренроос отмечает необходимость формирования целостного подхода к созданию потребительской ориентации у персонала с помощью инструментов классического маркетинга². Внутренний рынок может оказывать влияние на потребителей, для этого требуется координация внутренней и внешней деятельности компании, разделение ценностей компании ее стейкхолдерами (в том числе сотрудниками и потребителями).

В научных исследованиях отражено, что внутренний маркетинг ориентирован как на

внутренние, так и на внешние цели³. Внешние выражаются в ориентации на потребителя, на рынок труда. С одной стороны, решаются задачи обеспечения качества товаров и услуг, с другой - осуществляется оптимальное обеспечение человеческими ресурсами. Внутренние цели обусловлены ценностной и внутрикорпоративной ориентацией, направлены на формирование в сотрудниках приверженности бренду компании, обеспечение качества обслуживания внутренних потребителей.

При этом принципиально важно подчеркнуть особую координационную функцию внутреннего маркетинга во взаимосвязи внутренней и внешней деятельности компании. Объединяются области маркетинга, управления человеческими ресурсами, управления изменениями и управления качеством. Именно это создает целостную картину причинно-следственных отношений между компанией и ее стейкхолдерами. Объектом внутреннего маркетинга становится процесс внутрикорпоративного взаимодействия и оказания внутренних услуг.

* Яхнеева Ирина Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетинга, логистики и рекламы. E-mail: rinadoo@yahoo.com; Агафонова Анна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, логистики и рекламы. E-mail: agaff@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

Согласно модели 7P, персонал компании выступает одним из инструментов маркетинга, поэтому усилия компании направляются на совершенствование этого инструмента с целью повышения качества клиентского сервиса. Однако является ли достаточным такой подход? Можно ли рассматривать персонал исключительно как ресурс или необходим иной подход, при котором собственные сотрудники становятся внутренними клиентами бизнеса? Ответам на эти вопросы посвящено наше исследование.

Методы

Методология исследования включает в себя сбор, анализ и обобщение данных о системах поддержки персонала, реализуемых российскими компаниями. Исследование включает в себя:

1) анализ публичной отчетности представителей крупного бизнеса. В выборку включены 20 компаний добывающей, обрабатывающей, химической, металлургической промышленности, электроэнергетики, телекоммуникационного и финансового сектора;

2) анализ первичных данных, собранных авторами в ходе выборочного исследования практики корпоративной социальной ответственности в малом и среднем бизнесе. Эмпирическое исследование проводилось методом анкетирования, в структуре выборки представлены производственные компании, торговые организации, сервисные компании. Выборка включает 120 региональных предпринимателей, отражающих среднего российского представителя малого и среднего бизнеса.

Дополнительной информационной базой стали результаты прошлых исследований, в том числе социальной ответственности крупного бизнеса за рубежом и в России⁴.

Результаты

Основное содержание концепции внутреннего маркетинга связано с разработкой инструментов, ориентированных на внутреннего клиента, которым выступает персонал компании. Внутренний маркетинг был по-разному определен в литературе по маркетингу и организационному поведению. Наиболее известной является позиция Гронрооса, согласно которой внутренний маркетинг опре-

деляется как продажа фирмы своим сотрудникам.

Компании, ориентированные на рынок, пытаются превзойти будущие потребности клиентов. Это означает, что организации должны подчеркивать важность клиентов, ставя их на первое место. Однако этот внешний фокус должен быть сбалансирован с вниманием к внутренним клиентам. Лояльность клиентов может возникнуть только в том случае, когда сотрудники организации поддерживают ориентацию на формирование отношений. Если это действительно является фокусом, то ни один фактор, кроме эффективного внутреннего маркетинга, не может быть более важным для организации со стратегической точки зрения⁵.

В литературе по организационному поведению авторы ссылаются на внутреннюю маркетинговую практику, включая практику высокой вовлеченности и высокоэффективные рабочие системы (HPWS). Организация таких систем характеризуется большей вовлеченностью сотрудников на всех уровнях в принятие управленческих решений, обучением решению групповых проблем, большей степенью социализации, большей приверженностью развитию, более высокими ставками заработной платы и меньшим количеством увольнений. Работники этих организаций рассматриваются как активы, в которые следует инвестировать, а не как расходы, подлежащие контролю. Этот стиль управления персоналом используется с целью повышения эффективности работы организации путем обеспечения приверженности сотрудников организации и ее целям. Связующим звеном между внутренним и внешним маркетингом становится поведение сотрудников, направленное на внешних клиентов⁶.

Внедрение концепции внутреннего маркетинга требует формирования определенных условий, когда компания понимает значимость сотрудников не только как ценного актива или ресурса, но и как первых клиентов бизнеса. Необходимо анализировать их лояльность и предлагать соответствующие решения (продукты).

В настоящее время растет значимость индивида, и все большее давление на бизнес оказывают миллениалы. Согласно результатам исследования KPMG, 45% генераль-

ных директоров считают наиболее сложной задачей поиск руководителей, которые бы лучше понимали миллениалов; 38% признают необходимость репозиционирования своей компании для соответствия ожиданиям миллениалов⁷.

Молодые люди ставят под сомнение основные предпосылки корпоративного поведения, экономические и социальные принципы, которые его направляют. Для этой группы социальный капитал играет огромную роль в принятии решения о том, где они работают и что они покупают, а 86% считают, что успех в бизнесе следует оценивать не только финансовыми показателями⁸. Миллениалы формируют основную часть трудоспособного населения, и сила их влияния со временем будет возрастать. Информационные и технологические изменения позволяют людям наблюдать в реальном времени за компаниями, выражая свое мнение широкой аудитории, объединяясь в социальные сообщества и оказывая влияние на принятие решений.

Успешные предприятия должны учитывать внешние тенденции, поддерживая позитивные отношения не только с клиентами, но и с сотрудниками, местными сообществами, регулирующими органами и рядом других за-

интересованных сторон. Построение этих отношений требует внимательно прислушиваться к обществу, формировать доверие посредством своих действий. Это важно для поддержания репутации организации; привлечения, удержания критически настроенных работников; повышения лояльности клиентов. Так, 65% руководителей компаний оценили "инклюзивный рост" как одну из трех наиболее значимых стратегических задач⁹. Быть социально ответственным предприятием означает внимательно слушать внешнюю, а также внутреннюю среду, деловых партнеров и клиентов, а также общество, на которое бизнес, с одной стороны, оказывает влияние, с другой стороны, под влиянием которого находится. Это означает инвестирование в более широкую социальную экосистему, начиная с собственных сотрудников организации, включая штатный и внештатный персонал.

Анализ публичной социальной и интегрированной отчетности российского бизнеса показал, что все крупные компании выделяют средства на социальные программы для персонала (см. таблицу). Однако не все отражают эти данные в отчетах. Кроме того, в список не включены крупнейшие ИТ-компании (Яндекс, Мейл), которые не публикуют данные о своих социальных расходах.

Изменение доли расходов на поддержку персонала в социальных инвестициях крупного бизнеса

№ п/п	Компания	Доля расходов на персонал в социальных инвестициях, %	
		2018 г.	2019 г.
1	ПАО "ФСК ЕЭС"	67,0	55,6
2	ПАО "Россети"	19,6	-
3	ПАО "РусГидро"	42,1	-
4	АФК "Система"	52,8	-
5	Группа ВТБ	30,2	-
6	ПАО "Сбербанк"	37,3	35,7
7	ПАО "МТС"	84,5	-
8	ПАО "Ростелеком"	35,6	-
9	ПАО "Мегафон"	83,5	82,7
10	ПАО "Уралкалий"	50,1	49,8
11	ГК "ФосАгро"	21,2	31,9
12	Группа НЛМК	89,4	89,5
13	ПАО "Северсталь"	35,0	31,1
14	ГМК "Норникель"	50,8	34,7
15	ОК "Русал"	88,6	85,0
16	ПАО "НОВАТЭК"	41,2	46,9
17	ПАО "Газпром"	58,8	62,0
18	ПАО "Лукойл"	48,3	-
19	ПАО НК "Роснефть"	74,1	77,9
20	АК "АЛРОСА"	71,4	-

По величине доли затрат на персонал в общих социальных расходах все компании можно разделить на две группы: 55% компаний выделяют менее половины социальных расходов на персонал; 45% - расходуют свыше 50%.

При этом отраслевой зависимости в расходах не выявлено. В 2019 г. 20% компаний увеличили долю вложений, 15% - не изменили ее вне зависимости от изменения выручки. Можно утверждать, что персонал является значимой заинтересованной стороной, поскольку более 50% компаний в структуре социальных инвестиций 50% и более направляют на социальную поддержку персонала. Частично это подтверждается направлениями реализуемых социальных программ. Один из приоритетов градообразующих предприятий - проекты, направленные на развитие регионов присутствия. Это определяется необходимостью создания комфортных условий для населения, в том числе жилищных, и повышением привлекательности территории как для собственного персонала, так и для потенциальных сотрудников. Второе направление - сотрудничество с вузами с целью поддержки талантливых студентов, а соответственно, будущих кадров. Обучение и развитие персонала является одним из доминирующих направлений вложений. Более того, из числа обследованных компаний 55% имеют корпоративные университеты и фиксируют результаты их работы.

В качестве показателя удовлетворенности персонала используется уровень текучести - его отмечают в отчетах 65% компаний. 35% отслеживают вовлеченность персонала, при этом только 15% оценивают уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников. Эти компании заинтересованы в создании и наполнении системы внутренних коммуникаций, есть примеры работы корпоративных порталов и внутренних социальных сетей. Более половины компаний, которые отслеживают вовлеченность персонала, - представители телекоммуникационной отрасли и финансового сектора. Более того, все представители телекома оценивают уровень удовлетворенности сотрудников. Вероятно, это определяется спецификой услуг и тесной связью таких компаний с конечными потребителями. В качестве примера можно привести

компанию МТС, называющую себя социальным работодателем. Таким образом, можно заключить, что в отдельных отраслях предпосылки внедрения концепции внутреннего маркетинга сформированы.

Изучение политики корпоративной социальной ответственности (КСО) малого и среднего бизнеса выявило, что социальная поддержка персонала доминирует среди направлений КСО. О наличии таких программ сообщили 77,4% респондентов. На втором месте по популярности оказались программы благотворительности (58,1%). Таким образом, основными благополучателями для малых и средних предприятий выступают собственный персонал и потребители.

Немаловажным компонентом внутреннего маркетинга является корпоративная культура. Наше исследование демонстрирует, что только половина компаний фиксирует необходимость ее формирования либо наблюдаемые изменения. Подобная ситуация характерна не только для России. По данным исследований консалтинговой фирмы Gartner, на квартальных совещаниях в 2016 г. гендиректора упоминали вопросы культуры на 7% чаще, чем в 2010 г.¹⁰ Опросы генеральных директоров и директоров по кадрам свидетельствуют, что важнейшим аспектом руководства коллективом становится "насаждение и улучшение культуры компании". Несмотря на озабоченность проблемой, результаты пока скромные: средняя фирма ежегодно тратит примерно по 2200 долл. на сотрудника в попытке улучшить корпоративную культуру (существенная доля этих средств уходит на консультантов, опросы и семинары), при этом лишь 30% директоров по кадрам сообщают о приемлемой окупаемости таких инвестиций. Согласно отчету Gartner, топ-менеджмент компании должен быть осведомлен о трех ключевых недостатках сотрудников:

♦ разрыв в знаниях, т.е. сотрудники недостаточно осведомлены о культуре, в которой нуждается организация (69% организаций);

♦ разрыв в мышлении, это означает, что сотрудники не верят в культуру, в которой нуждается организация (87% ответивших организаций);

♦ поведенческий разрыв, т.е. сотрудники не учитывают поведение, связанное с куль-

турой, в которой нуждается организация (90% ответивших организаций).

На наш взгляд, одна из причин образования таких разрывов связана с низкой вовлеченностью маркетинговых подразделений в работу с внутренним заказчиком. Косвенно это подтверждается данными исследования Ассоциации менеджеров¹¹. Из всех подразделений, вовлеченных в реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития на уровне отдельных функций / бизнес-процессов, наибольшую оценку получил департамент по управлению персоналом. Тем не менее, на протяжении периода 2008-2019 гг. в 3 раза (с 6% в 2008 г. до 18% в 2019 г.) повысился уровень вовлеченности департамента маркетинга. Это свидетельствует о возрастающей роли маркетинга в формировании корпоративных социальных программ, в том числе ориентированных на персонал.

Таким образом, можно утверждать, что в сфере крупного бизнеса формируются предпосылки внедрения концепции внутреннего маркетинга:

1) общество оказывает давление на бизнес, побуждая выстраивать партнерские отношения с различными группами стейкхолдеров. Формирование экосистемы бизнеса призвано учесть интересы этих групп;

2) бизнес начинает задумываться о взаимосвязи между удовлетворенностью сотрудников работодателем и внешними бизнес-показателями. Часть компаний внедряют мониторинг вовлеченности, удовлетворенности, лояльности сотрудников, меняя принципы организации работы с персоналом. Весь крупный бизнес предлагает социальные программы для персонала, т.е. продукты для внутреннего клиента, обеспечивающие приверженность работодателю. Разработка коммуникационных средств и каналов обратной связи для сотрудников является примером формирования системы внутренних маркетинговых коммуникаций;

3) существенная доля всех социальных инвестиций направляется на поддержку персонала, что свидетельствует о понимании бизнесом значимости вложений в собственных сотрудников;

4) компании вовлекают персонал в разработку и реализацию социальных и благо-

творительных программ, стимулируют участие в волонтерском движении. Тем самым, сотрудники действуют в качестве бизнес-амбассадоров, транслируя социальные ценности компании рынку;

5) растет вовлеченность маркетинговых подразделений в разработку социально ориентированных программ, включая программы для персонала.

Обсуждение

Ценность персонала для бизнеса может выражаться через социальные инвестиции и реализацию социальных программ для персонала. Крупные компании в своем большинстве отражают это в годовых отчетах. Причем в последнее время наблюдается изменение структуры социальных отчетов с представлением большей детализации этого направления. Малый и средний бизнес видит внутреннюю направленность программ социальной ответственности как приоритетную. Поддержка собственного персонала становится важным направлением социальной активности. При этом результаты анализа говорят о незрелости корпоративного менеджмента относительно концепции внутреннего маркетинга. Теоретические аспекты не находят широкого воплощения в практике российского бизнеса либо остаются неосвещенными в публичной информации и мнениях экспертов.

Связь между внешним и внутренним маркетингом является принципиально важной. Потому что так маркетинговые ориентации компании становятся организационными и личностными обязательствами¹².

Проведенное исследование говорит о том, что цели и задачи социальных программ для персонала в большей степени определяются кадровой политикой. Однако в настоящее время наблюдаются изменения, определяемые влиянием маркетинга. Так, намечается тенденция вовлечения департаментов маркетинга и специализированных подразделений в разработку социальных программ; растет доля компаний, которые выносят на рассмотрение вопросы формирования корпоративной культуры, создают систему внутренних коммуникаций и обратной связи, аналогичную ориентированной на внешних клиентов.

Открытым остается вопрос о показателях и способах оценки эффективности примене-

ния инструментов маркетинга для внутреннего клиента. Вовлечение сотрудников в производственные и сервисные процессы создания ценности очень дифференцировано, поэтому следующий этап исследования связан с формированием системы показателей эффективности внутреннего маркетинга.

Заключение

Обзор научных публикаций, экспертных мнений и результаты наших исследований показали, что процесс внедрения концепции внутреннего маркетинга российскими компаниями находится на начальном этапе. Исследования подтверждают значимость персонала как для крупного, так и для малого и среднего бизнеса. Однако преимущественно это связано с пониманием ресурсной ценности персонала и результативностью использования этого ресурса для достижения корпоративных целей. Основное внимание бизнеса к персоналу связано с управлением численностью и структурой, эффективностью и развитием. Доминирующее число компаний рассматривают сотрудников как ценный актив, осуществляя вложения с целью повышения показателей производительности. Такая позиция отражает односторонний подход, при котором бизнес оценивает свой вклад и получаемый результат, но в недостаточной мере анализирует обратную связь. В меняющихся социальных условиях такой подход может оказаться бесперспективным, поскольку лояльность внутреннего клиента определяет и лояльность внешнего клиента. В этом значительная роль принадлежит маркетингу. По мере распространения концепции социально ориентированного маркетинга оценка удовлетворенности внутреннего клиента станет не менее важной, чем лояльность внешних потребителей.

¹ *Berry L.L., Hensel J.S., Burke M.C.* Improving retailer capability for effective consumerism response // *Journal of Retailing*. 1976. № 52 (3). P. 3-14.

² *Гренроос К.* Модель качества услуг и ее применение в маркетинге // *Маркетинг услуг*. 2014. № 1. С. 2-10.

³ См.: *Lings I.N.* Balancing internal and external market orientations // *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15 (4). P. 239-263; *Huang Y.-T., Rundle-Thiele S.* A holistic management tool for measuring internal marketing activities // *Journal of Services Marketing*. 2015. № 29 (6/7).

⁴ См.: *Yakhneeva I., Agafonova A., Nikitina I.* Corporate social responsibility in Russia: motives and features // *GCPMED 2018 - International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development"*. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS, 2018. P.1055-1068; Социальные инвестиции как составляющая устойчивого развития бизнеса / И.В. Яхнеева, Р.И. Хансевяров, А.П. Жабин, Е.В. Волкодавова // *Российское предпринимательство*. 2018. Т. 19, № 12. С. 3903-3912.

⁵ *Bansal H.S., Mendelson M.B., Sharma B.* The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes // *Journal of Quality Management*. 2001. № 6. P. 61-76.

⁶ Там же.

⁷ Будущее HR 2019. Что отличает пассивного наблюдателя от активного участника? URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-future-of-hr-2019.pdf>.

⁸ The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>.

⁹ The business case for inclusive growth: Deloitte Globals inclusive growth survey report. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-abt-wef-business-case-inclusive-growth-global%20report.pdf>.

¹⁰ The CHROs Guide to Culture. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-chros-guide-to-culture>.

¹¹ Доклад о социальных инвестициях в России - 2019: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития. Москва : Ассоциация Менеджеров, 2020. 64 с.

¹² См.: The importance of product/service quality for frontline marketing employee outcomes: the moderating effect of leader-member exchange (LMX) / K.K.L. Hall, T.L. Baker, M.C. Andrews, T.G. Hunt, A.A. Rapp // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2016. Vol. 24, No. 1. P. 23-41; *Mainardes E.W., Cerqueira A.S.* Measuring the internal-market orientation in the public sector // *Ekonomski Vjesnik*. 2015. Vol. 28, No. 1. P. 53-70.

Поступила в редакцию 26.06.2020 г.

PREREQUISITES FOR IMPLEMENTING THE INTERNAL MARKETING CONCEPT

© 2020 I.V. Yakhneeva, A.N. Agafonova*

The article analyzes the development of the marketing concept in relation to the internal client. The authors investigate the problem of the importance of personnel as stakeholders based on the analysis of social policy of companies. The purpose of the study is to identify the prerequisites for implementing the concept of internal marketing in the corporate strategy. The research is based on the use of data published by companies in the form of social and integrated reports, and data obtained by a survey of a sample of small and medium-sized businesses. The results of the study showed that despite the weak interest of business in developing internal customer engagement programs, the prerequisites for implementing the concept of internal marketing have been formed in recently.

Keywords: internal marketing, corporate social responsibility, social and ethical marketing, social investment.

Highlights:

- ◆ theoretical approaches to the development of the concept of internal marketing are defined;
- ◆ an assessment of the structural components of the corporate policy of business focused on personnel is given;
- ◆ the directions of transformation of the corporate environment based on the concept of internal marketing are defined.

* Irina V. Yakhneeva, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Marketing, Logistics and Advertising Department. E-mail: rinadoo@yahoo.com; Anna N. Agafonova, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Marketing, Logistics and Advertising Department. E-mail: agaff@mail.ru. - Samara State University of Economics.

Received for publication on 26.06.2020