

УДК 658.8:338.46

*М. П. Сагайдак,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, Криворізький економічний інститут
ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг*

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

*M. Sagaidak,
Cand. of Econ. Sciences, University Reader,
Kryvyi Rih Economic Institute of SHEE "Kryvyi Rih National University", Kryvyi Rih*

EVOLUTION THEORY OF INTERNAL MARKETING

У статті узагальнено наукові погляди і підходи закордонних та вітчизняних вчених щодо генезису внутрішнього маркетингу. На основі ретроспективного аналізу та дослідження сучасної маркетингової думки визначено основні етапи еволюції теорії внутрішнього маркетингу й окреслено перспективні напрями її розвитку і використання у практичній діяльності сучасних підприємств.

The article summarizes the scientific views and approaches of foreign and indigenous scientists on the genesis of internal marketing. Based on a retrospective analysis and study of modern marketing thought the main stages of the evolution theory of internal marketing are defined and the upcoming trends of its development and usage in the practice of modern enterprises are outlined.

Ключові слова: маркетинг, внутрішній маркетинг, споживач, внутрішній маркетинговий продукт, персонал, внутрішні клієнти, внутрішні постачальники, внутрішній маркетинг-мікс.

Key words: marketing, internal marketing, customer, internal marketing product, personnel, internal customers, internal suppliers, internal marketing-mix.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування і розвиток ідей, що були трансформовані в теорію внутрішнього маркетингу, безпосередньо пов'язано з еволюцією маркетингової науки та припадає на кінець 1970-х — початок 1980 рр. ХХ ст. У цей період теоретичну основу традиційного (транзакційного) маркетингу, як функції управління потоком товарів і послуг від виробника до споживача, склали комплекс маркетинг-мікс та його модель "4Р". Це певним чином вплинуло на внутрішній маркетинг, зокрема методи традиційного маркетингу були застосовані по відношенню до персоналу підприємства. Цілісність і системність даного підходу, який ґрунтується на концепції холістичного маркетингу, полягає в орієнтації на внутрішнього (персонал фірми) і зовнішнього (клієнти фірми) спо-

живача, на побудову взаємовигідних, партнерських відносин та паритетного управління ними. Саме усебічне вивчення споживача (внутрішнього і зовнішнього), його потреб, запитів, бажань і споживацького досвіду, що впливають на формування попиту і пропозиції, з'ясування цінностей та їх урахування в місії та корпоративній культурі підприємства і складають головну роль і призначення внутрішнього маркетингу як домінуючої функції управління сучасним підприємством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Вивченню генези та періодизації етапів еволюції теорії внутрішнього маркетингу присвятили значну увагу представники різних наукових шкіл маркетингу. Зокрема питання зародження і процесу наступного розвит-

ку теорії внутрішнього маркетингу були висвітлені представниками Американської школи маркетингу послуг (Беррі А., Парасураман А., Лавлок К.), Американської школи маркетинг-менеджменту (Друкер П., Левітт Т., Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж.) та Скандинавської (Північної) школи маркетингу послуг (Гронроос К., Гаммесон Е., Войма П.). Подальшого вивчення проблематика внутрішнього маркетингу знайшла в наукових працях представників Західноєвропейської школи маркетингу (Брун М., Ламбен Ж.Ж., Капферер Ж.Н., Бре Ж.) та Британської школи маркетингу (Пірсі Н., Морган Н., Вері Р., Льюїс Б., Рафік М., Ахмед П.), які розширили понятійно-категорійний апарат та сфери застосування інструментарію внутрішнього маркетингу.

Значний інтерес до проблем внутрішнього маркетингу проявили також науковці Російської школи маркетингу (Гузєва А.В., Лібман А.М., Драчева Є.А., Ветітньов О.М., Соловійова Ю.П., Докторова Ю.С., Наумов В.Н., Голубкова Є.Н., Михайлов О.З., Пантелєєва Є.К. та ін.) та Української школи маркетингу (Войчак А.В., Павленко А.Ф., Решетнікова І.А., Куденко Н.В., Каракай Ю.В., Федорченко А.В., Зозульов О.В., Окунєва О.В., Косар Н.С., Сарапін Т.В., Кузьо Н.Є., Мішустіна Т.С. та ін.). У працях зазначених науковців було систематизовано наукові погляди закордонних вчених з метою адаптації інструментарію внутрішнього маркетингу до практики діяльності вітчизняних компаній. Отже, поняття внутрішнього маркетингу є багатогранним і потребує подальшого детального вивчення його сутності, генезису, а також уточнення періодизації етапів еволюції.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вивчення генезису та дослідження основних етапів еволюції й перспективних напрямів розвитку теорії і практики внутрішнього маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концептуальні основи внутрішнього маркетингу, що в подальшому стали інтегруючими для різноманітних внутрішньофірмових бізнес-процесів, були започатковані у 1974 р. у межах предмету наукових досліджень маркетингу послуг. Вперше наукове обґрунтування ідеї внутрішнього маркетингу, не використовуючи дане поняття як таке, було здійснено у 1976 р. європейськими науковцями П. Ейглером та Е. Лангердом, які в своїх дослідженнях вивчали питання щодо необхідності та можливості використання маркетингових послуг в середині компанії. У цьому ж році, В. Сейссер та С. Арбайт [18, с. 61], запропонували в якості центрального елементу внутрішнього маркетингу розглядати концепцію внутрішнього споживача. Використання такого бачення авторів сприяла ідея щодо "продажу" робочих місць працівникам підприємства. Ця ідея в подальших дослідженнях К. Гронрооса була трансформована у поняття "внутрішній маркетинговий продукт". Під цим поняттям автор запропонував розуміти певну робочу обстановку, яка допомагає підприємству залучати та утримувати кваліфікованих і лояльних співробітників та мотивувати їх до сприятливої реакції на вимоги менеджера відносно орієнтації на споживача та до інтерактивної праці, проявляючи себе в якості маркетолога, що працює за сумісництвом [7].

Безпосередньо термін "внутрішній маркетинг" був застосований у 1976 р. А. Беррі, який під цим поняттям розумів мотивацію робітників через маркетингову діяльність [4, с. 5]. У більш пізніх дослідженнях (1981 р.), А. Беррі уточнює дане поняття, і в широкому розумінні розглядається ним як застосування філософії та практики маркетингу до людей (фахівців), які обслуговують зовнішніх клієнтів з метою найму та утримання кращого персоналу і забезпечення виконання ним максимально якісної роботи [5, с. 34].

Наукові погляди А. Беррі знайшли подальший розвиток у працях інших дослідників, які акцентували увагу на вивченні взаємозв'язків у системі "задоволеність клієнта — задоволеність працівника" та обґрунтуванні важливості мотивації персоналу.

Таким чином, на етапі становлення теорії внутрішнього маркетингу (кінець 1970-х — початок 1980-х рр.) більшість науковців предметом його вивчення розглядали мотивацію працівників щодо усвідомленого ставлення до споживача послуг з орієнтацією на відповідний рівень обслуговування.

У подальшому поглиблений інтерес до вивчення питань внутрішнього маркетингу проявили К. Гронроос та Е. Гаммесон, які вперше використали терміни "внутрішній продукт" та "внутрішній споживач". Науковці запропонували розглядати теорію внутрішнього маркетингу крізь призму загального управління якістю обслуговування клієнтів. На їх думку, використання маркетингового підходу до працівників компанії повинно бути спрямоване не лише на виявлення і задоволення потреб останніх, а в першу чергу має впливати на якість обслуговування зовнішніх клієнтів. Отже, послуга має бути "проданою" двічі: насамперед внутрішнім споживачам, а потім зовнішнім клієнтам, на якісне обслуговування яких працівники мають бути усвідомлено мотивованими.

Обґрунтовуючи такий підхід, Е. Гуммесон визнає важливість працівників, задіяних в маркетингових процесах, але які працюють за межами маркетингового відділу, називаючи їх "маркетологами за сумісництвом" [10, с. 68].

У наукових дослідженнях Гронроос К. зосереджує увагу на доцільності використання маркетингового підходу до удосконалення внутрішньофункціональної координації, а саме: орієнтації персоналу на споживача. На його думку, внутрішньофункціональна координація, інтеграція та мотивація персоналу є ключовими елементами теорії внутрішнього маркетингу [8, с. 239—241].

У подальших дослідженнях, автор стверджує, що внутрішній маркетинг в діяльності сервісних підприємств має бути спрямований на контактний персонал і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли підвищенню якості обслуговування. На думку науковця, зовнішній споживач може оцінити якість обслуговування безпосередньо в процесі інтерактивного маркетингу. Автор виокремлює декілька чинників, що впливають на якість обслуговування, зокрема: стандарти обслуговування, професіоналізм, компетентність та поведінка персоналу, який надає послугу. Для забезпечення можливості стратегічного впливу на ці чинники дослідник пропонує використовувати функціонально-інструментальну модель якості обслуговування [9, с. 42—44].

У 1986 р. Ж.-П. Фліпо актуалізує питання удосконалення внутрішніх комунікацій компанії в системі внутрішнього маркетингу. Такий підхід, на його думку, сприятиме ефективному впровадженню нових стратегій, подоланню міжфункціональних конфліктів, зменшенню ізоляції відділів компанії, а також мінімізації рівня опортунізму персоналу нововведенням [6, с. 7—9]. Ж.-П. Фліпо пропонує розглядати маркетингову функцію як систему взаємовідносин організації з зовнішнім ринком (клієнтами) і внутрішнім ринком (контактним персоналом). На підтвердження даної тези науковець наводить і обґрунтовує чинники, що впливають на рівень взаємовідносин між усіма учасниками створення споживчої цінності.

Сукупність проведених наукових досліджень дозволили К. Гронроосу доповнити теорію внутрішнього маркетингу новими поняттями і представити його

як філософію управління компанією. Виходячи з цього, у 1987 р. автор відмічає, що внутрішній маркетинг, як філософія управління, дозволяє створити, безперервно заохочувати і зміцнювати розуміння й оцінювання ролей персоналу в організації. При цьому персонал повинен мати цілісне уявлення про свою роботу, а мета внутрішнього маркетингу полягає в отриманні й збереженні працівників, які направлені на клієнта. Внутрішній маркетинг також є засобом розвитку і підтримки культури обслуговування [23].

Представники Британської школи маркетингу, значно розширили теорію внутрішнього маркетингу та спрямували зусилля на практичне застосування його інструментарію. Так, починаючи з 1991 р. Морган Н. та Пірсі Н. запропонували використовувати системний підхід при визначенні внутрішнього маркетингу, виокремлюючи при цьому такі категорії як "внутрішні клієнти" і "внутрішні постачальники". На думку науковців, внутрішній маркетинг являє собою процес створення сприятливих умов роботи співробітників і управління взаємовідносинами між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами з метою задоволення останніх. На їх думку, внутрішні маркетингові програми повинні бути спрямовані на обрані внутрішні сегменти і доповнювати зовнішню маркетингову програму [15, с. 84—86].

Парасураман А. та Беррі А. в 1992 р. доповнили ідеї, запропоновані Морганом Н. і Пірсі Н., та запропонували під внутрішнім маркетингом розуміти залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників через пропозицію роботи, що задовольняє їх потреби. Також науковці підтримали думку К. Гронрооса щодо представлення внутрішнього маркетингу як філософії ставлення до робітника, як до клієнта та стратегію створення відповідної роботи-продукту [3, с. 27—32]. У 1995 р. Вері Р. уточнює науковці поглядів Моргана Н. та Пірсі Н. На думку науковця, внутрішній маркетинг — це дієвий механізм керованої реакції персоналу на зміни в середовищі, що дозволяє забезпечити гнучкість у ефективному пристосуванні персоналу до нових управлінських розпоряджень та постійного удосконалення діяльності [20, с. 52].

Подальші наукові пошуки Е. Гаммессона, дозволили йому дійти висновку, що існує декілька явищ, які можна назвати внутрішнім маркетингом, але на його думку, традиційно під цим поняттям слід розуміти маркетинг, орієнтований на персонал підприємства. В своїй праці [11] автор наводить сім рівнів відносин, названих ним як "нано-відносини", при чому кожен окремий рівень відносин можна сприймати, як один із аспектів внутрішнього маркетингу. Таким чином, автор підкреслює важливість взаємовідносин в системі внутрішнього маркетингу.

Узагальнення наукових поглядів дозволили Вері Р. розширити предмет вивчення внутрішнього маркетингу. На думку науковця, внутрішній маркетинг являє собою джерело конкурентної переваги та можливість допомогти організації вчасно та швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, що призводить до постійного розширення її можливостей. Це також знайшло відображення в подальших дослідженнях М. Рафіка та П. Ахмеда, які запропонували внутрішній маркетинг визначати як діяльність по впровадженню стратегії та управління змінами. На основі запропонованого підходу науковцями було розроблено п'ятифакторну модель внутрішнього маркетингу [16, с. 452].

Грунтуючись на запропонованому підході, науковці відмічають, що внутрішній маркетинг сприяє ефективній реалізації корпоративних стратегій [1, с. 9]. Також науковцями були структуровані елементи традиційного інструментарію маркетингу "4P" стосовно внутрішніх ринків та сформовано "внутрішній мар-

кетинг-мікс". Зокрема науковці пропонують використовувати інструментарій маркетингу послуг "7P", оскільки в контексті внутрішнього маркетингу "внутрішній продукт" має неявну природу. Отже, основними елементами внутрішнього маркетинг-мікс "7P" є:

1. Продукт (product). Внутрішній продукт, що має бути проданий персоналу компанії (цінності, відносини, якість обслуговування, бренд та моделі поведінки, що необхідні для ефективної реалізації стратегії), — стратегічний рівень. На тактичному рівні продукт може включати нові способи обслуговування клієнтів, нові показники результативності, нові тактичні цілі [1, с. 28].

2. Ціна (price). При встановленні ціни в системі внутрішнього маркетингу доцільно враховувати її величину, суб'єктивну обґрунтованість та альтернативні витрати співробітника, що пов'язані з процесами змін, а також розглядати її як баланс між корисністю/цінністю та видатками як для компанії, так і для конкретного працівника.

3. Місце (place). Цей елемент являє собою матеріальні та нематеріальні аспекти роботи персоналу. Зокрема під ним слід розуміти місце розташування офісу, легкість доступу до нього, робоче місце та робочу атмосферу, інші інфраструктурні об'єкти. Також науковці відносять до цієї категорії культурні, символічні та інші корпоративні аспекти, що дозволяють формувати лояльність персоналу до компанії [1, с. 43].

4. Просування/комунікації (promotion). Комунікації в системі внутрішнього маркетингу спрямовані на підтримку бренду, організацію системи заохочення особистих рекомендацій та залученості персоналу, налагодження діалогу менеджменту з внутрішніми аудиторіями, удосконалення рівня обслуговування клієнтів, прискорення процесу створення і впровадження інновацій та уникнення опортунізму до змін. Мета комунікацій — позиціонування/перепозиціонування компанії і/або її цінностей в свідомості кожного члена цільової аудиторії, інформування всіх співробітників про цілі, бачення та стратегії компанії, а також нагадування персоналу про переваги роботи в даній компанії і про задоволення їх особистих потреб [1, с. 38].

5. Учасники (people). Учасниками слід розглядати як окремих працівників (групи) чи весь персонал компанії, який безпосередньо або опосередковано залучений в процеси змін і/або реалізації стратегії. Тут доцільно розглянути укомплектованість штату, внутрішні стандарти роботи з персоналом, відношення працівників до виконуваної роботи, їх зовнішній вигляд тощо [1, с. 38—39].

6. Процеси (process). Під процесом розуміють те, як саме споживачі (зовнішні і внутрішні) в дійсності будуть отримувати продукт. Сюди можна віднести налагодження системи обслуговування, надання інформації, навчання персоналу з метою посилення його орієнтації на зовнішнього клієнта [1, с. 36].

7. Фізичне оточення (physical evidence) чи матеріальні фактори — це середовище (архітектурний і внутрішній дизайн офісу, оформлення робочого місця) в якому відбувається взаємодія між контактним персоналом і клієнтами. Це також можуть бути ділові папери, навчальні матеріали, інструкції тощо [1, с. 34].

З цього приводу П.К. Ахмед, М. Рафік та Н.М. Саад, відмічають, що додаткові три елементи маркетинг-мікс відносяться безпосередньо до внутрішніх факторів роботи підприємства, а не до його зовнішніх характеристик [2, с. 1223].

М. Брун також підтримує точку зору М. Рафіка та П. Ахмеда і вважає, що внутрішній маркетинг слід розглядати як стратегію менеджменту, в якій основна увага зосереджена на тому, яким саме чином роз-

вивати в працівниках усвідомлене ставлення до споживача. Саме тому, на його думку, внутрішній маркетинг слід пов'язувати з концепцією кадрового менеджменту та менеджменту персоналу [22, с. 66—68].

Брун М. при вивченні питань внутрішнього маркетингу розглядає взаємозв'язок орієнтації підприємства на зовнішніх клієнтів і на персонал (внутрішніх клієнтів) через сукупність факторів, що впливають на їх задоволення. Як відмічає автор, відповідною точкою внутрішнього маркетингу в сфері послуг є психологічні фактори, що впливають на задоволеність персоналу. Надання повноважень і прав у прийнятті рішень співробітникам, узгодженість дій між різними рівнями організації, а також ефективні механізми мотивації персоналу дозволяють досягти значного ступеня довіри до топ-менеджменту та сприятливо впливають на економічні показники роботи підприємства, що, в свою чергу, позитивно впливає на відношення існуючих і потенційних клієнтів до даного підприємства [22, с. 68—69].

Таким чином, сформований представниками Європейської школи науковий доробок полегшив процес практичного впровадження внутрішнього маркетингу на управлінський рівень, а розроблена Лінгсом І. у 1999 р. модель внутрішньоринкової орієнтації, дозволяє здійснювати ефективний внутрішній маркетинг. Побудова такої моделі ґрунтується на двоєдиному підході щодо персоналу, який розглядається як необхідний ресурс підприємства у досягненні поставлених цілей, а також являє собою найважливішу групу клієнтів підприємства, потреби якої необхідно виявити і якісно задовольнити [12, с. 240].

У подальших дослідженнях теоретиків і практиків, коло питань внутрішнього маркетингу було доповнене ідеями та гіпотезами відносно того, що персонал сам по собі представляє первинний, внутрішній ринок. Відтак, акценти в теорії і практиці внутрішнього маркетингу з мотивації персоналу та маркетингового і кадрового менеджменту були зміщені в бік розгляду підприємства як внутрішнього ринку з "внутрішніми постачальниками" та "внутрішніми покупцями" [30, с. 1035—1036].

Відносинами на внутрішньому ринку необхідно управляти так, щоб вони підтримували зовнішні взаємовідносини та відповідний рівень прибутковості. На нашу думку, такому баченню проблеми передували запропонований П. Ейглером та Е. Лангердом підхід, що був поглиблено вивчений представником Американської школи маркетинг-менеджменту, Ф. Котлером.

У 1998 р. у першому російськомовному виданні наукової праці "Маркетинг-менеджмент", Ф. Котлер пропонує в єдності розглядати взаємовідносини між компаніями і між компанією та споживачами. Розвиваючи цю ідею науковець зазначає, що в першу чергу внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців [26, с. 339]. При цьому в подальших дослідженнях автор також підтримує тезу А. Беррі і відмічає, що основна задача внутрішнього маркетингу повинна полягати у здійсненні найму працівників, їх навчання та мотивації на високий рівень обслуговування [27, с. 5].

У подальших наукових дослідженнях, зокрема у спільній праці Ф. Котлера і К. Келлера з вітчизняними науковцями, автори під внутрішнім маркетингом розуміють забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і, особливо, її вищим керівництвом. Також автори зауважують, що компанії, які орієнтуються на тривалу і успішну діяльність на ринку, повинні розуміти, що внутрішня маркетингова діяльність не менш, а то й більш важлива за зовнішній маркетинг. Немає сенсу обіцяти належний рівень обслуговування, якщо працівники компанії не готові його забезпечити [28, с. 38]. Отже, автор доповнює теорію внутрішнього марке-

тингу новою категорією — контактний персонал (фронт-офіс). На його думку, внутрішній маркетинг доцільно розглядати як систему дій, інструментів і методів, націлених на обслуговуючий персонал підприємства, який безпосередньо контактує з клієнтами (контактний персонал) [28, с. 38—39].

Подальше вивчення категорійно-понятійного апарату та моделей внутрішнього маркетингу дозволило Ф. Котлеру дійти висновку, що внутрішній маркетинг являє собою дворівневу систему. Перший її рівень реалізує різні маркетингові функції й представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців, управління товарами/послугами, маркетингових досліджень тощо. Всі ці функції мають бути взаємопов'язані, а виконання їх скоординоване виходячи з інтересів покупців. Другий рівень — інтегрованого маркетингу, тобто прийняття маркетингу іншими відділами компанії, які також повинні "мислити з позиції покупця". Ґрунтуючись на такому баченні, Ф. Котлер надає характеристики відділів компаній, орієнтованих на покупців. Також у наукових працях більшість представників Європейської школи маркетингу (Гронроос К., Е. Гаммессон, Войма П., Перваз А., Рафік М., Ахмед П. тощо) чітко відстежуються думки відносно того, що внутрішній маркетинг існує в рамках маркетингу відносин, в якості підходу до управління персоналом [8; 11; 13; 17].

Якщо внутрішній маркетинг розглядати в термінах взаємовідносин, то, як відмічають Войма П. та Гронроос К., його можна сприймати в якості акумулюючого поняття для багатьох внутрішніх видів діяльності на різних рівнях. На думку науковців, внутрішній маркетинг з точки зору відносин — це процес визначення, встановлення, підтримки, розширення і, за необхідності, завершення відносин з персоналом та іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення вимог усіх зацікавлених сторін, що досягається за допомогою обміну взаємними зобов'язаннями та їх виконанням. Таке визначення підкреслює той факт, що внутрішній маркетинг потрібно розглядати не тільки як сукупність відносин між менеджерами і співробітниками організації, але також і як функцію управління всіма взаємовідносинами, що існують на внутрішньому ринку на всіх рівнях організації [30, с. 1036—1037]. Зрозуміло, що врахувати і виконати всі вимоги персоналу компанії не в змозі, тому основна задача внутрішнього маркетингу полягає в зменшенні ступеню опортунізму персоналу до змін та в поступовій вибудові взаємовигідних партнерських відносин компанії з ним. Відтак, на думку П. Друкера, внутрішній маркетинг повинен бути також спрямований на репутацію компанії-роботодавця для залучення працівників, а також на позицію маркетингу в компанії [19, с. 56].

У цілому ідеї та наукові здобутки представників Американських шкіл маркетингу знайшли подальше відображення в наукових працях С. Дрейк, М. Галмен та С. Робертс, які доповнили теорію внутрішнього маркетингу новим поняттям — бренд. Науковці зазначають, що внутрішній маркетинг має бути направлений передусім на виховання у співробітників любові до бренду своєї компанії, оскільки лише полюбивши власний бренд, вони в свою чергу переконають і клієнтів полюбити його. Використовуючи технології внутрішнього маркетингу, топ-менеджмент зможе підвищити ступінь усвідомленої підтримки ідей, цінностей та ініціатив компанії з боку персоналу. За великим рахунком компанія "продає" власному персоналу "обіцянку" свого бренду [24, с. 23—24].

Такої ж думки дотримується і Капферер Ж.-Н., який також пропонує ввести до предмету вивчення внутрішнього маркетингу брендинг. Вчений зазначає, що досвід брендингу в сфері послуг повсюдно пов'язаний з тим, що відбувається в "точці контакту"

клієнтів з персоналом фірми. Внутрішній маркетинг, на його думку, власне як і зовнішній, необхідний для такого контракту брэнда. Такий контракт містить певні обмеження і перш за все передбачає, що різні функціональні обов'язки в організації повинні бути узгодженими, а відповідальність за гарантії і єдність, які надає брэнд, перекладається на менеджмент і персонал, що відіграють суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою [25, с. 47—49].

Брендинг у сфері послуг тягне за собою подвійне розпізнавання, на корпоративному і на клієнтському рівнях. Персонал компанії повинен розпізнавати цінності брэнду, як свої власні, а вся організація повинна "жити брэндом", відповідно цінності брэнду клієнти будуть сприймати через контакт з персоналом. Цей внутрішній процес, як зазначає Капферер Ж.-Н., надважливий, він надає пояснення і обґрунтовує цінності брэнду для кожної групи співробітників у компанії, а також включає заохочення персоналу, здатні змінити на краще щоденну його роботу. Відтак, обслуговування повинно відповідати брэнду, а персонал бути кваліфікованим і компетентним. Обіцянки, надані брэндом, дозволяють визначити поведінкові принципи, що дають клієнтам право бути невдоволеними, якщо вони не виконуються [25, с. 53]. Ламбен Ж.-Ж. також відмічає, що внутрішньому маркетингу повинна відводитись важлива роль особливо в діяльності фірм, що працюють в сфері послуг, оскільки від їх обслуговуючого персоналу безпосередньо залежить імідж компанії та імідж торговельної марки [29, с. 262].

Автор прикладної управлінської теорії І. Адісес, відмічає, що діяльність будь-якої компанії пов'язана з виникненням проблем. На його думку, процес управління — це взаємодія між людьми. При цьому автор відмічає, що для прийняття якісних рішень необхідно створити в компанії збалансовану і працездатну компліментарну команду управлінців. Тут необхідно врахувати, що в будь-якій команді існують опортунізм до змін, зіткнення інтересів працівників, різні стилі мислення та поведінки, відтак, поява конфліктів неминуча. Саме тому автор вважає, що успіх будь-якої системи може бути передбачений за допомогою такого показника, як співвідношення між зовнішнім і внутрішнім маркетингом [21, с. 239]. При цьому, як відмічає автор, зовнішній маркетинг визначається кількістю ресурсів, які організація вкладає в ідентифікацію і задоволення потреб клієнтів. Внутрішній маркетинг визначається кількістю управлінської енергії, необхідної для того, щоб в організації відбулась бажана подія. Зовнішній маркетинг, на його думку, це функція, в тому числі таких змінних, як ринкова сегментація і товарна диференціація. Внутрішній маркетинг — це функція взаємної поваги і довіри. Якщо в організації відсутня взаємна повага або довіра, то витрати енергії на здійснення внутрішнього маркетингу будуть занадто високими. Сутність довіри як показника, що не можливо піддати якісній і кількісній оцінці, полягає в тому, що, розходячись в деталях, команда єдина в своїх стратегічних інтересах. А повага до чужої думки дозволяє врахувати всі нюанси і прийняти якісне управлінське рішення.

ВИСНОВКИ

Отже, ретроспективний аналіз та вивчення сучасних тенденцій розвитку теорії внутрішнього маркетингу дозволяє зробити висновок, який корелює з твердженням П. Друкера: "маркетинг — це весь бізнес, що розглядається з точки зору споживача" [14, с. 42]. Таким чином, не залежно від того, як сприймати внутрішній маркетинг, в якості мотивації персоналу до орієнтації на якісне обслуговування клієнтів або в якості управління внутрішнім ринком і внутрішніми споживачами та постачальниками, він націлений на

створення й підтримку відносини в системі "акціонер — топ-менеджер — персонал — клієнт". Досліджені нами етапи еволюції теорії внутрішнього маркетингу дали можливість представити внутрішній маркетинг як процес, в якому якість кінцевого результату залежить від якості виконання різних видів операцій в ланцюжку взаємодії виконавців створення споживчої цінності. Таким чином, кінцевою стратегічною метою внутрішнього маркетингу є прибуткові зовнішні відносини, які власне і створюють стратегічне підґрунтя внутрішнього маркетингу.

Література:

1. Ahmed P.K. Rafiq M. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq — Butterworth-Heinemann. — 2002, P. 9—43.
2. Ahmed P.K. Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Norizan M. Saad // European Journal of Marketing. — 2003. — vol. 37. no. 9. — P. 1221—1241.
3. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. — 1992. — P. 25—34.
4. Berry L.L. Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response / L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke — Journal of Retailing. — 1976. — № 52 (3). — P. 3—14.
5. Berry L.L. The employee as customer // Journal of Retail Banking. — 1981. — 3 (1). — P. 33—40.
6. Flipo J.P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies // Journal of European Marketing. — 1986. — Vol. 20. — № 8. — P. 5—14.
7. Gronroos C. Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition. — Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
8. Gronroos C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory / C. Gronroos, J.H. Donnelly, W.E. George. — Marketing of Services. — Chicago: American Marketing Association Proceedings series. — 1981. — P. 236—243.
9. Gronroos C. Internal Marketing — Theory and Practice // T.M. Bloch (Ed) Services Marketing in Changed Environment. American Marketing Association, Chicago, 1985. — P. 41—47.
10. Gummesson E. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer / Evert Gummesson // European Journal of Marketing. — 1991. — Vol. 25, No. 2. — P. 60—75.
11. Gummesson E. Relationsmarknadsfuring: Fran "4P" till "30R". — Malmo: Liber-Hermods, 1995.
12. Lings I.N. Balancing Internal and External Market Orientations / Ian N. Lings // Journal of Marketing Management. — 1999. — № 15. — P. 239—263.
13. Pervaz A. Internal marketing: Tols and Concepts for Customer-Focused Management / A. Pervaz, M. Rafiq // Butterworth Heinemann. Oxford. — 2002. — P. 45.
14. Peter F. Drucker. The Practice of Management. — London, 1954. — P. 42.
15. Piercy N., Morgan N. Internal Marketing the Missing Half of the Marketing Programme // Long Range Planning. — 1991. — Vol. 24. — № 2. — P. 82—93.
16. Rafiq M. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension / M. Rafiq, K. Pervaiz Ahmed // Journal of Services Marketing — 2000. — vol. 14. — № 6. — P. 449—462.
17. Rafiq M. and Ahmed P.K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management. — Vol. 9 No. 3. — 1993. — July. — P. 219.
18. Sasser W.E., Arbeit S.F. Selling jobs in the service sector. — Business Horizons June, 1976. — P. 61.

19. Usley C. Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets / Can Usley, Robert E. Morgan, Jagdish N. Sheth // *Journal of the Academy Marketing Science*. — 2009. — P. 47—60.
20. Varey R.J. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey // *Journal of Marketing Management*. — 1995. — № 11. — P. 41—54.
21. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.
22. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун. [Текст] // *Проблемы теории и практики управления*. — 1996. — № 6. — С. 66—71.
23. Гронроос К. Маркетинг отношений в сфере услуг: маркетинг и поведение организации / К. Гронроос [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm>
24. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс; пер. с англ. Д.А. Куликова; науч. ред. Н.А. Захаров, В.П. Каменская. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.
25. Капферер Жан-Ноэль. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер; пер. с англ. Е.В. Виноградовой; под общ. ред. В.Н. Домнина. — Москва: Вершина, 2007. — 448 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство, туризм: Учебник: пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; ред. Р.Б. Ноздрева. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 787 с.
27. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер. — СПб: Питер, 2004. — 496 с.
28. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Вид-во "Хімджест", 2008. — 720 с.
29. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2007. — 800 с.
30. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
9. Gronroos, C. (1985), *Internal Marketing - Theory and Practice, Services Marketing in Changed Environment*. American Marketing Association, Chicago, USA.
10. Gummesson, E. (1991), "Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer", *European Journal of Marketing*, vol. 25, No. 2, pp. 60—75.
11. Gummesson, E. (1995), *Relationsmarknadsfuring: Fran "4P" till "30R"*, Liber-Hermods, Malmo, Sweden.
12. Lings, I.N. (1999), "Balancing Internal and External Market Orientations", *Journal of Marketing Management*, vol.15, pp. 239—263.
13. Pervaz, A. and Rafiq, M. (2002), *Internal marketing: Tols and Concepts for Customer-Focused Management*, Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
14. Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, London, UK.
15. Piercy, N. and Morgan, N. (1991), "Internal Marketing the Missing Half of the Marketing Programme", *Long Range Planning*, vol. 24, no. 2, pp. 82—93.
16. Rafiq, M. and Pervaz, A. (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no.6, pp. 449—462.
17. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993), "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, p. 219.
18. Sasser, W.E. and Arbeit, S.F. (1976), "Selling jobs in the service sector" *Business Horizons*, vol. 6, p. 61.
19. Usley, C. Morgan, R. E. and Sheth, J. N. (2009), "Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets", *Journal of the Academy Marketing Science*, pp. 47—60.
20. Varey, R.J. (1995), "A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage", *Journal of Marketing Management*, vol.11, pp. 41—54.
21. Adizes, I. (2014), *Upravljaja izmenenijami. Kak jeffektivno upravljat' izmenenijami v obshhestve, biznese i lichnoj zhizni* [Managing change. How to effectively manage changes in society, business and personal life], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
22. Brun, M. (1996), "Internal marketing as an element of customer orientation", *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 6, pp. 66—71.
23. Gronroos, K. (1989), "Relationship marketing in the service sector: marketing and organization behavior", available at: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm> (Accessed 5 February 2015).
24. Drejk, S. (2006), *Zazhigaj! Vnutrennij marketing dlja voodushevljenija sotrudnikov i privlechenija klientov* [Start the Party! Internal marketing to inspire the staff members and to attract customers], Verzhina, Moscow, Russia.
25. Kapferer, Zhan-Nojel' (2007), *Brend navsegda: sozdanie, razvitie, podderzhka cennosti brenda* [Brand forever: the creation, development, support brand values], Verzhina, Moscow, Russia.
26. Kotler, F. (1998), *Marketing: Gostepriimstvo, turizm* [Marketing: Hospitality, tourism], JuNITI, Moscow, Russia.
27. Kotler, F. (2004), *Marketing menedzhment. Jekspress-kurs* [Marketing management. Crash course], Piter, Saint Petersburg, Russia.
28. Kotler, F. (2008), *Marketingovij menedzhment* [Marketing management], Vid-vo "Himdzhest", Kyiv, Ukraine.
29. Lamben, Zh.-Zh. (2007), *Menedzhment, orientirovannyj na rynek. Strategicheskij i operacionnyj marketing* [Market-oriented management. Strategic and operational marketing], Piter, Saint Petersburg, Russia.
30. Bejker, M. (2002), *Marketing* [Marketing], Piter, Saint Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2015 р.