

**ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ  
В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ**

© Захарчин Г.М., Космина Ю.М., 2012

**Відображено інтеграцію внутрішнього маркетингу в організаційну культуру через поведінкові механізми.**

**Проаналізовано суть внутрішнього маркетингу та організаційної культури, шляхи та етапи їхньої інтеграції. Розглянуто форми впровадження філософії внутрішнього маркетингу в організаційну культуру організації. Визначено основні переваги запровадження ідей та принципів внутрішнього маркетингу для діяльності організації.**

**Ключові слова:** внутрішній маркетинг, організаційна культура, організаційна поведінка, клієнт-орієнтований підхід, культура.

**INTEGRATION OF INTERNAL MARKETING  
INTO ORGANIZATIONAL CULTURE OF SERVICE FIRM**

© Zakharchyn G., Kosmyna Y., 2012

**Integration of internal marketing into organizational culture through behavioural mechanisms is displayed.**

**The essence of internal marketing, organizational culture and the ways and stages of their integration is analyzed. Integration of internal marketing philosophy into the organizational culture, their forms and stages are considered. The main benefits of implementation the internal marketing ideas and principles into the organizations activity is defined.**

**Key words:** internal marketing, organizational culture, organizational behaviour, client-oriented approach, culture.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економічних процесів та розширення ринкового простору ключовим питанням у формуванні ефективної маркетингової політики організації стають фактори організаційної культури та внутрішнього маркетингу.

Механізм маркетингу повинен реалізуватись безпосередньо в середині організації, а не тільки спрямовуватися на зовнішнє середовище. В цьому контексті ринок – це не тільки кінцевий споживач продукту чи послуги, але й особа або група осіб всередині організації. Внутрішній “клієнт”, як і зовнішній, є важливим чинником впливу на організаційну культуру організації, однак у практиці вітчизняних організацій проблема внутрішнього клієнта, як і внутрішнього маркетингу, не привертає належної уваги.

Найважливіша роль внутрішнього маркетингу полягає в розробці організаційної культури, основаної на якості обслуговування клієнтів на всіх рівнях організації. Служба підтримки клієнтів як всередині, так і поза межами організації особливо важлива для сервісних організацій, адже сервісна служба найчастіше не відокремлена від підприємства-виробника чи постачальника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання взаємозв'язку внутрішнього маркетингу та організаційної культури вже доволі давно стало предметом суперечок у науковому світі. Концепції організаційної культури та організаційної поведінки, їх значного впливу на розвиток та ефективну роботу організацій помилково недооцінено. Але дослідження в сфері організаційної поведінки за останнє десятиліття не тільки привернули увагу багатьох зарубіжних управлінців, але й створили якісно новий дискусійний майданчик для економістів.

Сьогодні питання організаційної культури розглядає багато зарубіжних та вітчизняних науковців [1; 2; 3]. Проблеми інтеграції внутрішнього маркетингу в організаційну культуру вивчали такі вчені та практики: Д. Боуен, Р. Дешфанд, В. Джордж, Н. Пірсі, М.Х. Мескон, Г. Хофстед, О.В. Зозульов, А.М. Лібман, Ф. Котлер та ін. Незважаючи на численність публікацій, питання інтеграції внутрішнього маркетингу в організаційну культуру залишається не до кінця дослідженим.

**Формулювання цілей.** Мета статті – висвітлення теоретико-прикладних основ впливу внутрішнього маркетингу на організаційну культуру організації.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура має важливе значення для дослідження як маркетингу загалом, так і внутрішнього маркетингу зокрема. Наявність елементів відповідної культури для

сервісних організацій є ключовим фактором. Результатом внутрішніх зусиль маркетингу стає насамперед клієнт-орієнтоване середовище. Внутрішній маркетинг – це більше, ніж стратегія, оскільки відображає зусилля зі зміни цінностей та переконань персоналу організації, шляхом просування продуктів та послуг її працівникам [7]. Спільні цінності та переконання в межах однієї організації є термінами, які часто вживають для визначення культурної складової організації [6].

Отже, інтеграція концепції внутрішнього маркетингу в організаційну культуру є важливою з погляду клієнт-орієнтованих властивостей внутрішнього маркетингу. Підвищення рівня свідомості працівника щодо першочергової орієнтації на клієнта всередині організації є необхідним елементом, який сприяє успішному зовнішньому маркетингу, підвищенню рівня задоволення клієнта та ефективності роботи організації загалом, особливо сервісних підрозділів.

Вперше поняття внутрішнього маркетингу було описане як імплементація філософії управління людськими ресурсами на основі маркетингового підходу [8].

Вітчизняні дослідники трактують внутрішній маркетинг як такий, що поширюється на внутрішній ринок діяльності підприємства.

В загальному розумінні, головною метою внутрішнього маркетингу є формування команди однодумців, які однаково розуміють мету та завдання організації, усвідомлюють власну відповідальність і готові докласти максимум зусиль для досягнення спільної мети.

Ми розуміємо внутрішній маркетинг як процес, який відбувається всередині організації на всіх функціональних рівнях, мотивує та надихає персонал на всіх рівнях управління для підвищення якості обслуговування клієнтів. Основні напрями дії внутрішнього маркетингу відображено на рис. 1.

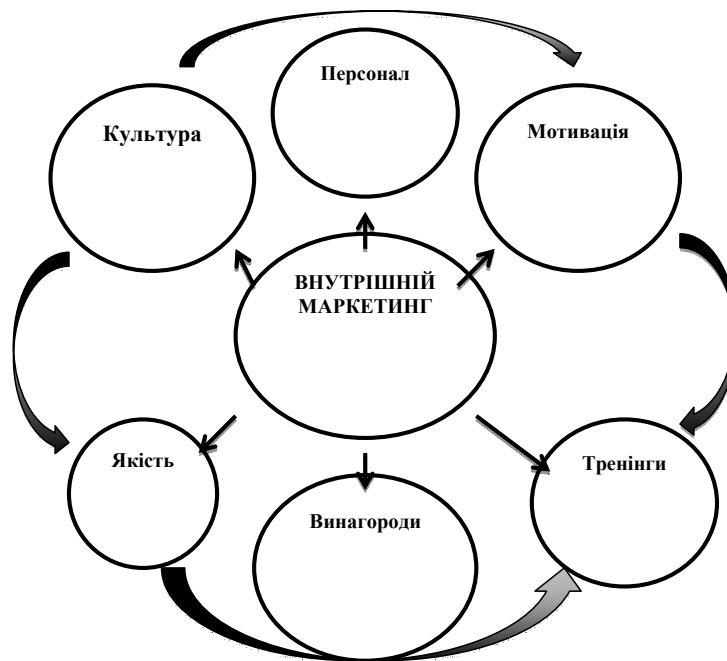


Рис. 1. Напрями дії внутрішнього маркетингу

Внутрішній маркетинг свідчить про те, що внутрішній ринок більш мотивований і водночас орієнтований на сервіс як спосіб мислення, де маркетингова діяльність ведеться безпосередньо в умовах організації. Менеджмент у сфері послуг застосовується передусім для того, щоб переконати в необхідності розуміння орієнтації на клієнта співробітниками як засобу, інструменту, який впливає на якість роботи організації та сервісу загалом. Для організацій сфери послуг це особливо важливо, адже вони не мають змоги легко диференціювати свої послуги на основі простого технічного аналізу. Треба визнати, що, оскільки збільшення пропозиції послуг є невідчутним, необхідно передовсім зосередити увагу на деталях надання цих послуг [5].

Враховуючи ці фактори, діапазон контролю за послугами менеджменту у сфері послуг обмеженіший. Тому філософія внутрішнього маркетингу, підкреслюючи важливість орієнтації на клієнта, може допомогти персоналу визнати, що в багатьох випадках вони, як і зовнішні клієнти, контактують з пропозиціями підприємства. З погляду клієнтів, в об'єднаному понятті персонал стає уособленням як підприємства, так і сервісу. Тобто персонал виконує роль комутатора між цінностями організації та її продукту з клієнтами та покупцями. Продуктивність власного персоналу суттєво впливає на формування бажаного результату – якості надаваних послуг організації, отже, стає частиною її продукту [9].

Вихідною тезою внутрішнього маркетингу є ефективна взаємодія організації з групами її працівників. Тобто, перш ніж ставити корисні цілі на зовнішньому ринку збуту товарів чи послуг, де успішно діють звичні методи та інструменти маркетингу, необхідно звернути увагу на маркетинг внутрішній. Внутрішній маркетинг сьогодні вважається необхідною передумовою маркетингу зовнішнього. Клієнт-орієнтований підхід в діяльності організації істотніше впливатиме на його зовнішній маркетинг тільки за умови сприйняття філософії внутрішнього маркетингу всіма членами організації.

Філософія внутрішнього маркетингу буде ефективнішою, якщо її репрезентувати не як короткострокову ініціативу, а формувати як частину довгострокового плану управління, який повинен переплітатися з ціннісною структурою. Вищевказані переконання та цінності зазвичай і є основою культури.

Основні переваги внутрішнього маркетингу:

- Заохочення персоналу до продуктивної праці.
- Персональна відповідальність.
- Заохочення персоналу до якісного обслуговування клієнтів.
- Покращення розуміння принципів маркетингу.
- Підвищення рівня задоволення та лояльності клієнта.
- Інтеграція бізнес-культури, структури управління людськими ресурсами, бачення та стратегії з професійними та соціальними потребами персоналу.
- Створення хорошої координації і комунікації між відділами та підрозділами, для забезпечення належного потоку інформації в організації.

Зазначимо, що організаційна культура не тільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності будь-якої організації, але й є надзвичайно важливим фактором ведення успішної маркетингової політики підприємства. Тільки за умови формування належної організаційної культури організація може очікувати на підвищення продуктивності праці та якісне покращення маркетингової діяльності.

Елементами організаційної культури, які прямо чи опосередковано впливають на побудову внутрішнього маркетингу в організації є [4]:

*Артефакти*

- Організаційні структури
- Мова та стиль спілкування

*Цінності*

- Цілі
- Стратегія їх досягнення
- Філософія та декларовані принципи

*Базові уявлення*

- Підсвідомі особливості сприйняття
- Думки та відчуття

Одне з визначень, яке пропонує організаційна поведінка, ілюструє деякі з цих характеристик. Ми розглядаємо організаційну культуру як ціннісну модель поведінки людини в певному середовищі.

Маркетинг також використовує поведінкові теорії на основі цінностей. Організаційна культура визначена як структура спільних цінностей та переконань. Організаційна культура допомагає персоналу зрозуміти функціонування організації, розширити поняття норм поведінки в організації. Деякі особливості організаційної культури є похідними від організаційної поведінки та її парадигм і наявні в теоріях маркетингу, що може бути об'єднувальним елементом.

Організаційна культура об'єднує п'ять парадигм, а саме: порівняльного менеджменту; ситуаційного управління; організаційного пізнання; організаційного символізму; структурно-психодинамічного підходу.

Порівняльний менеджмент розглядає культуру з погляду екзогенних змінних для організації. Перевагою ситуаційного менеджменту над порівняльним є те, що він розглядає культуру як незалежну ендегенну змінну щодо організації. Відповідно до такого підходу, культура складається з вірувань і цінностей, створених організацією.

Останні ж три парадигми організаційної культури – організаційне пізнання, організаційний символізм та структурний/психодинамічний підхід – розглядають культуру як метафору, яка впливає тільки на деякі аспекти роботи організації. Наприклад, парадигма організаційного пізнання ставить за мету зрозуміти організаційну систему загального пізнання, цінностей та переконань. Тобто, згідно з будь-якою з цих парадигм, культура не є чимось, що організація “має”, а тим, чим вона “є”.

Для з'ясування інтеграції внутрішнього маркетингу в організаційну культуру організації автори взяли за основу підхід ситуаційного управління, вважаючи його оптимальною парадигмою для висвітлення важливості інтеграції внутрішнього маркетингу в організаційну культуру підприємства. Дослідники вважають, що культурні передумови та чинники можуть бути використані для створення організаційних зобов'язань, передавання філософії управління, раціоналізації, мотивації персоналу, а також сприяти соціалізації. Крім

цього, з позиції ситуаційного менеджменту, вся увага зосереджується на виконавчому директорі у створенні й поширенні клієнт-орієнтованої філософії. З цієї позиції керівник є одноосібним лідером, який передає філософію управління іншій частині організації і задає тон для інтеграції філософії внутрішнього маркетингу, щоб стати частиною організаційної культури. Тому ідею внутрішнього маркетингу повинні започатковувати вищі ланки керівництва, і за допомогою крос-організаційної комунікації вертикально поширювати на всі рівні організації [9].

Для успішної інтеграції будь-якої управлінської філософії в організаційну культуру організації керівництво повинно показати, що воно усвідомлює, наскільки важливим для здоров'я організації є вплив набору цінностей та переконань основної групи працівників. Інтегративні елементи так званого внутрішньо спрямованого бачення охоплюють концепцію обслуговування, яка приведе до реалізації спільних цілей та цінностей, а також до низьких витрат на навчання персоналу.

На керівника організації покладається повна відповідальність за інтеграцію управлінської філософії внутрішнього маркетингу в загальну культуру організації. Більшість дослідників організаційної культури розглядають критичну роль керівника у вертикальній інтеграції та імплементації культурних норм на підприємстві. Але це не завжди так просто, як здається. Створення базису для культурних змін в організації є складним процесом, що потребує значно більше часу та сил на реалізацію, на відміну від звичайної зміни базової стратегії [10]. Незважаючи на всі труднощі, ці зміни необхідні для подальшого розвитку більш клієнт-орієнтованої організаційної культури (рис. 2).

Керівник є єдиною особою на підприємстві, яка повністю відповідає за початок процесу інтеграції. Поширення та імплементація в організації таких культурних норм, як, наприклад, сервіс-орієнтація, повинні відбуватися поступово. Один з інструментів внутрішнього маркетингу передбачає комплексне переосмислення ролі власних працівників. Він передбачає поведінкову модель внутрішнього клієнта, тобто для початку інтеграції необхідно створити середовище, в якому персонал повинен відчувати себе частковим клієнтом. Поведінкове ставлення до персоналу організації як до клієнтів слугує передовсім механізмом зміцнення комунікації, яка існує всередині організації і поза її межами.

Важливим учасником формування організаційної культури організації є фактичний постачальник послуг, адже одна конкретна послуга взаємодіє із зовнішнім клієнтом [12]. Така взаємодія має вирішальне значення для будь-якого підприємства з надання послуг. Також вона дає змогу якісно прослідкувати всі позитивні фактори впровадження в дію філософії внутрішнього маркетингу, ґрунтуючись на показниках прибутковості, а також беручи до уваги показники рівня задоволеності клієнтів [11].

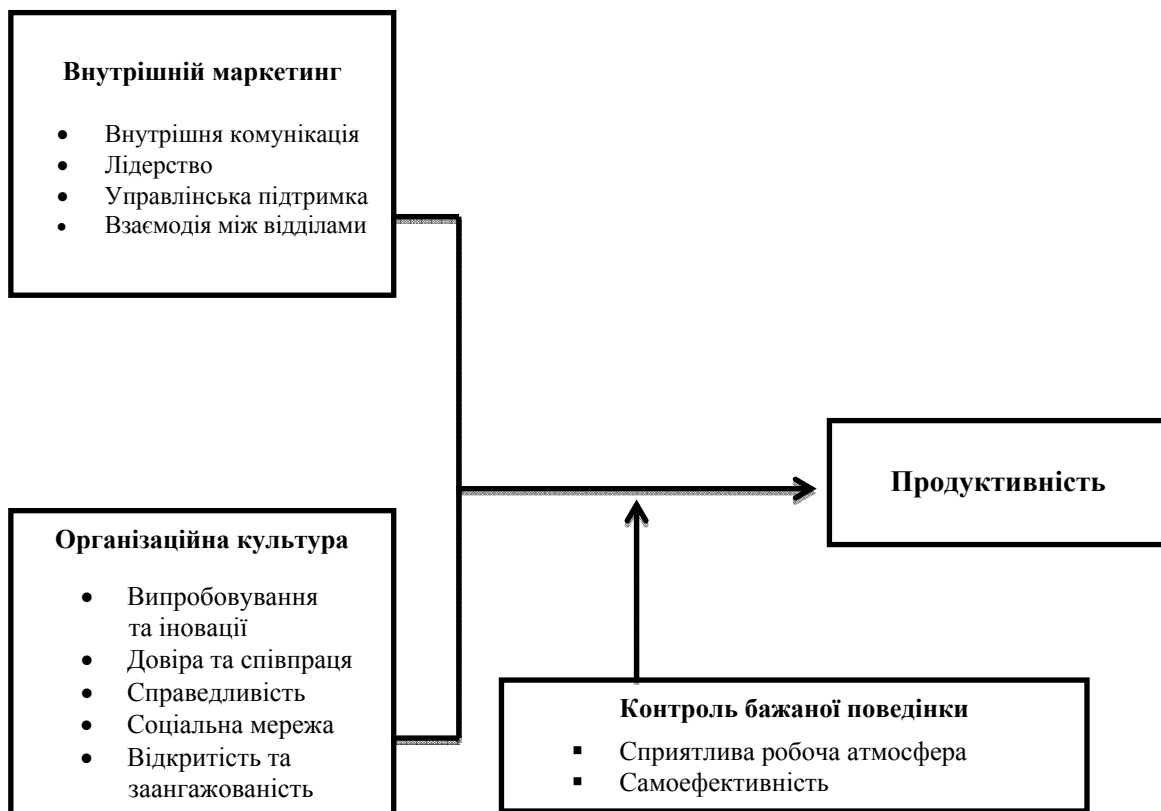


Рис. 2. Фактори впливу на продуктивність внутрішнього маркетингу та організаційної культури

Отже, найвагомішими позитивними наслідками від впровадження моделей внутрішнього маркетингу в організаційну культуру підприємства, є: підвищення загального рівня задоволеності клієнтів; збільшення доходів; підвищення рівня рентабельності; професійний клієнт-орієнтований персонал.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, зазначимо, що внутрішній маркетинг повинен бути інтегрованим в організаційну культуру організації сфери послуг. Для цього топ-менеджмент організації повинен впроваджувати всі можливі методи та моделі поведінки для побудови спільних цінностей та переконань власного персоналу та для усвідомлення важливості “внутрішнього клієнта”, адже він існує на всіх рівнях організації.

Сталою нормою для організації повинен стати внутрішньоорганізаційний зв'язок віри та переконань із ідеєю клієнта – як внутрішнього, так і зовнішнього. Цього принципу повинні дотримуватись всі працівники. Надалі персонал керуватиметься вже сталими нормами поведінки в організації, які, безперечно, приведуть до позитивних змін як в організації загалом, так і в організаційній культурі зокрема.

Загалом, внутрішній маркетинг з його акцентом на управлінську реалізацію за допомогою інструментів маркетингу, таких як просування продуктів та послуг, дозволить в перспективі інтегрувати клієнт-орієнтовану філософію в організаційну культуру.

Важливим фактором серед наслідків інтеграції внутрішнього маркетингу в організаційну культуру організації є загальна продуктивність організації, що і зумовить перспективи подальших досліджень.

1. Воронкова А.Є. Індикативна оцінка культури корпорації в системі стратегічного управління / А.Є. Воронкова, І.В. Мацура, І.Н. Корнев // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – Ч. 2, Том 1. Економічні науки. – С. 112–115.
2. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства. – Львів: НУЛП, 2011. – 348 с.
3. Крикавський Є.В., Дейнега І.В., Дейнега О.В., Патора Р. Маркетингова товарна політика. – 2-ге вид. – Львів: НУЛП, 2008. – 276 с.
4. Шейн Е.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
5. Bowen D.E., Schneider B. *Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. Research in Organizational Behavior.* – Greenwich, CN: JAI Press Inc, 1988. – 624 p.
6. Deshpande R., Webster, F.E. *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda* / Deshpande R., Webster, F.E. // *Journal of Marketing.* – 1999. – № 53. – P. 3–15.
7. George W.R. *Internal Marketing and Organizational Behavior. A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level* / George W.R. // *Journal of Business Research.* – 1990. – № 20. – P. 63–70.
8. George W.R., Gronroos C. *Developing Customer-conscious Employees at Every Level.* – New York: Congram and M.L. Friedman, AMACOM, 1999. – 348 p.
9. Greene W.E., Walls G.D., Schrest L.J. *Internal Marketing. The Key to External Marketing Success* / Greene W.E., Walls G.D., Schrest L.J. // *Journal of Services Marketing.* – 1994. – № 8. – P. 5–13.
10. Gronroos C. *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface* / Gronroos, C. // *Journal of Business Research.* – 1990. – № 20. – P. 3–11.
11. Tansuhaj P.S., Randall, D., McCuBough J. *A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions* / Tansuhaj, P.S., Randall, D., McCuBough, J. A // *Journal of Services Marketing.* – 1998. – № 2. – P. 31–38.
12. Wasmer D.J., Bruner G.C. *Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies* / Wasmer, D.J., Bruner G.C. // *Journal of Services Marketing.* – 1991. – № 5. – P. 35–46.
13. Webster C. *What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm? An Audit* / Webster, C. // *Journal of Services Marketing.* – 1992. – № 6. – P. 54–67.