

© 2013 г. *О.В. Кауль, Д.В. Минаев*

УДК 330

**ФОРМИРОВАНИЕ
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА
ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
(ТЕРМИНОЛОГИЯ И СТРУКТУРА ПРОБЛЕМАТИКИ)**

В 2008 г. развернулся очередной кризис мировой экономики, который по всем признакам продолжается до сих пор. Анализируя его природу, многие специалисты подчеркивают, что он в значительной мере обусловлен драматической сменой общей парадигмы экономического устройства общества. Огромную роль в ней начинают играть приматы экологического выживания, социальной ориентации и этических норм потребления.

Организационное развитие крупных интегрированных структур в свете указанной тенденции выглядит достаточно противоречиво. С одной стороны, их роль огромна. Современная экономика уже давно не соответствует классической «атомарной» рыночной модели, в которой взаимодействуют автономные хозяйствующие субъекты. Все элементы современных экономик, тесно взаимосвязаны и буквально пронизаны различными формами интеграции.

Несомненно то, что интегрированные оргструктуры позволяют реализовать ряд полезных эффектов экономии от масштаба, более надежного ресурсообеспечения, использования преимуществ брэнда в условиях глобализации мировой экономики и ряда других. Однако очевидно и другое – в противовес этим положительным эффектам развиваются негативные процессы: дублирование производственных и сбытовых структур, превалирование внутренних целевых установок (прибыль и доход) над внешними целевыми установками (общественное благо) и так далее. Спонтанность, параллелизм и общая бессистемность взаимодействия отдельных элементов и подсистем интегрированных экономических субъектов, рост организационных барьеров между ними препятствуют формированию

сквозных клиентоориентированных бизнес-процессов. Интегрированные хозяйствующие субъекты все более теряют контроль над процессом индивидуализации свойств рыночного блага, нужного потребителю [1].

В качестве концептуальной основы организационного развития, обеспечивающего в существенной мере движение экономических систем к новой модели функционирования, отвечающей современным требованиям, является идеология маркетинга. Эта концепция и технология в настоящее время превратилась в достаточно плодотворную управленческую дисциплину. Основной идеей маркетинга является ориентация на клиента, а в своей социально-ориентированной форме маркетинг кроме учета интересов клиентов, декларирует необходимость сбалансированного учета всех заинтересованных сторон.

Таким образом, складывающиеся рыночные отношения в отечественном экономическом пространстве обуславливают неизбежность и экономическую целесообразность перехода от традиционного управления предприятием к конкурентно ориентированному маркетинг-менеджменту. В интегрированных структурах реализация этого подхода тесно связана с принятием внутриорганизационных решений. Соответственно, представляется, что полноценное развитие конкурентно-ориентированного маркетинг-менеджмента интегрированных хозяйственных систем может быть реализовано в рамках концепции и технологии *внутриорганизационного маркетинга* (ВОМ) [2,3].

Действительно, концепция маркетинга, изначально сформировавшаяся как простое обобщение практики рыночной деятельности, постепенно приобрела характер идеологии бизнеса, оказавшейся востребованной в связи с современным кризисом традиционной капиталистической идеологии, во главе угла которой стоит абсолютный примат наживы. Маркетинговая идеология формирует точку отсчета (удовлетворение индивидуумов и общества в целом) в построении всей системы менеджмента. В этом смысле маркетинг (как понятие) находится над менеджментом, так как любая идеология стоит всегда выше инструментария. Необходимость развития именно такой формы экономики диктуется глобальными условиями выживания человечества.

Маркетинговая идеология в той или иной мере стала проникать в организационную теорию и практику формирования интегрированных компаний. Пока она развивается в большей мере на формальном уровне – путем

механического заимствования наработанных организационных форм, поддерживающих маркетинговую функцию. Например, в составе таких организаций вводятся специальные маркетинговые службы, в задачи которых включают координацию и обеспечение рыночно ориентированной оперативно-хозяйственной деятельности, информационные и рекламные задачи. Однако развитие маркетингового функционала интегрированных компаний носит половинчатый и противоречивый характер. Большинство российских компаний такого рода наделяют службы маркетинга прежде всего функциями сбыта, а не функциями стратегического управления и развития. В процессах организационного развития и становлении маркетинга по-прежнему превалирует экономический подход, опирающийся на капиталистическую парадигму максимизации прибыли.

Общие схемы, концепции и технологии маркетинга реализуются в отраслевых формах, в которых на формирование соответствующих организационно-управленческих механизмов сильное влияние оказывает специфика бизнеса. В этой ситуации находится и маркетинг вертикально-интегрированных систем, так как здесь смешивается влияние множества факторов и обстоятельств: а) комбинированный характер операционных рынков (от потребительского до рынков b2b); б) комбинированный характер взаимосвязанного набора продуктов/услуг; в) наличие внутренних неконкурентных рынков (снижает мотивацию к совершенствованию качества); г) территориальная разобщенность структурных элементов (снижает рыночную адаптационную способность системы в целом); д) тенденция к спонтанному формированию монопольных структур рынка (фактор конкуренции слабеет и возрастает роль государственного регулирования); е) сложность организационных структур, что ухудшает межфункциональную координацию, обуславливает трудность сохранения целостности целеполагания и, в конечном итоге – системности общей маркетинговой ориентации. Особенности интегрированных структур, как хозяйствующих субъектов, обнажают целый спектр проблем реализации в них маркетингового подхода. Дальнейшее системное развитие таких компаний в этом направлении невозможно без его методического переосмысления.

Как стратегический, так и в большей мере оперативный маркетинг организационно формируется и обретает конкретные черты в процессе развития

нескольких «школ»: «классического» маркетинг-менеджмента и особых маркетинговых технологий, как правило, абсолютизирующих какие-то аспекты рыночного обменного процесса (управления качеством, брэндинг, бенчмаркинг, маркетинг услуг и т.д.). Среди этого набора маркетингово-ориентированных технологий находится и внутриорганизационный маркетинг. Основная его идея связана с концентрацией внимания на формировании особых условий и механизмов внутри фирмы, которые обеспечили бы эффективную трансляцию «голоса потребителя» в конечный продукт/услугу.

Выявленные формы и концепции маркетинга могут служить основой для создания методики формирования маркетингового функционала интегрированных структур. В полном виде маркетинговый функционал должен быть дополнен системными элементами, поддерживающими его на внутриорганизационном уровне и обеспечивающими общую синергию и эмерджентность структуры. Ключевой проблемой здесь становится обеспечение сохранения сквозной целевой ориентации всей организации на конечного потребителя, а «белым пятном» организационного строительства – способ сохранения такой маркетинговой ориентации внутри сложно устроенной системы.

Наиболее распространенной формой интегрированных структур являются вертикально-интегрированные. Для дальнейших рассуждений необходимо уточнить определение таких хозяйственных объединений. Учитывая обсуждаемую нами проблематику, мы определяем соответствующие организационные структуры следующим образом.

Вертикально интегрированная структура (ВИС) – экономическое образование, формируемое группой тесно связанных субъектов хозяйствования, которые включены в последовательную цепочку создания потребительского блага и которое может рассматриваться как целостная системная структура.

Вертикально интегрированная компания – форма реализации ВИС, юридически идентифицируемая как обособленная хозяйственная организация. (Таким образом, мы подразумеваем, что возможны и другие формы организации ВИС, которые не закрепляются юридическим статусом. В этом случае перед нами естественно складывающиеся ВИС, которые, тем не менее, обладают достаточно глубокой степенью системной целостности, чтобы их рассматривать в качестве особых хозяйствующих субъектов).

Общий анализ проблематики формирования ВОМ ВМС выявляет следующие ее аспекты. Обсуждению общей проблематики организационной интеграции в трудах отечественных и зарубежных классиков современного менеджмента уделяется достаточно много внимания. Она обсуждается в работах таких признанных классиков: И. Ансоффа, Р. Аккофа, С. Бира, Г.Л. Багиева, Э. Деминга, Дж. Джурана, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Е.В. Песоцкой, М. Портера, А.И. Субетто, Р. Уотермена, Г. Хамела, С. Янга и многих других.

Еще более проработанной представляется на сегодняшний день общая теория маркетинга. Ф. Котлер (P. Kotler), Ж.Ж. Ламбен (J.J. Lambin), Д. Траут (J. Trout), Д. Аакер (D. Aaker), Т. Левит (T. Levitt) – вот неполный список «гуру» маркетинга. Отдельные специальные разделы маркетинга: сбыт, продвижение, управление товарами и так далее разрабатывается еще большим количеством авторов.

Исторически сложилось, что отечественные исследователи к развитию идей маркетинга подключились позже, тем не менее, и в России тоже есть достаточно известные школы (как правило, выполняющие важную для отечественных реалий роль системных «популяризаторов» маркетинга). В числе их основателей можно упомянуть таких специалистов: Г.Л. Багиева, Н. Завьялова и В. Е. Демидова, Е.П. Голубкова, А.П. Панкрухина, В.Е. Хруцкого и ряда других.

Чуть меньше работ можно обнаружить по непосредственной тематике исследования. Очевидно, что теория и методы управления ВИС являются частным подразделом общей теории управления. Тем не менее, такие работы есть. В их разработку внесли вклад: А.Я. Бутыркин, М.П. Голубев, Я.М. Григанс, В.В. Данников, В.А. Заренков, О.В. Осипенко, И.С. Шиткина и многие другие. Процессы консолидации бизнеса крупных интегрированных организационных структур сопровождаются поиском соответствующих экономических и бизнес-моделей, что нашло отражение в научно-методических исследованиях. Однако в значительной мере они проводились в русле юридической и финансовой проблематики и на платформе «экономизма», акцентирующем внимание на оптимизации использования ресурсов и минимизации издержек. Проблематика маркетинга ВИС проработана гораздо хуже. Эти работы появились только в последние десятилетия.

Концепция внутреннего маркетинга (безотносительно в ВИС) сначала была изложена в литературе по вопросам маркетинга услуг, а позднее – в работах зарубежных авторов посвященных управлению сервисом С. Гронруса (S. Gronroos), В.Р. Жоржа (W.R. George), Р. Норманна (R. Normann) и Дж. Л. Хаскета (J.L. Heskett). Затем этой проблематикой заинтересовались и гуру общей теории маркетинга: Ф. Котлер, М. Брун, Р. Хекман, Г. Олдхэм, Б. Мэриотт, Е. Гаймесон (E. Gummesson), Бэрри (Berry), Винтер (Winter) и другие. В различных аспектах эта тема нашла определенное отражение и в трудах отечественных ученых В.П. Булгакова, Е.П. Голубкова, В. Гузевой, Ю.Б. Коровиной, И.В. Котляревской, Е.С. Крупецкой, Э.Д. Новаторова, АЭ. Прыткова, И.Ю. Сольской, А.Я. Кибанова, Т. Савинковой и др. Тем не менее, это направление теоретических исследований маркетинга до сих пор можно считать не до конца проработанным.

В еще более неудовлетворительном состоянии находятся исследования организационных аспектов внутриорганизационного маркетинга. Действительно, хотя вопросы организации маркетинга, ориентированного на внешних клиентов, подробно изучены, но практически отсутствуют специальные исследования, посвященные созданию целостной маркетинговой системы взаимодействия внутри компании и со всеми заинтересованными в ее работе группами. Теоретики очень редко обращаются к вопросам оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга. А раскрытие этих вопросов по отношению к крупным интегрированным компаниям вообще можно найти только в отдельных разрозненных трудах. Общая картина структуры проблематики формирования ВОМ ВИС представлена на рисунке.

Центральной проблемной областью в выявленной общей картине проблематики является определение сущности и роли внутриорганизационного маркетинга как основы для формирования маркетингового функционала ВИС.

Проведенный анализ генезиса концепции ВОМ показывает, что она зародилась относительно недавно в ходе разработки специальных разделов маркетинга, ориентированных на сервисный сектор экономики. Именно здесь проявилась острая необходимость изучения и формирования процессов непосредственного взаимодействия между производителем и потребителем. Для того чтобы эффективно управлять здесь маркетингом, необходимо реализовать три политики, направленные на звенья: «фирма-потребитель», «фирма-персонал» и «персонал-потребитель». Модели маркетинга услуг стали учитывать особые условия интеграции производства и потребления продуктов и услуг, а в научный и деловой оборот были введены понятия «маркетинга отношений», «интерактивного» и «внутреннего маркетинга» [4; 5; 6].

В моделях маркетинга услуг обнаруживается прямая параллель с проблематикой формирования маркетингового функционала ВИС, так как большая часть звеньев «фирма-потребитель» оказывается замкнутой внутри ВИС, а сам процесс рыночного взаимодействия оказывается глубоко интегрированным. То же можно сказать и о других аспектах: «фирма-персонал» и «персонал-потребитель». Они играют в ВИС важную роль в реализации интегрированной маркетинговой функции. Тесная кооперационная связь предприятий ВИС обуславливает необходимость рассмотрения каждого из них как обслуживаемого клиента, одновременно вовлеченного в общий процесс формирования конечного продукта/услуги. Различные группы сотрудников предприятий оказываются связанными тесными деловыми контактами. И так далее.

Однако существуют разночтения в трактовке понятия «внутриорганизационный маркетинг» и, главное, по нашему мнению, – эти трактовки совершенно неудовлетворительны в содержательном аспекте. Такие определения трактуют ВОМ как некоторую концепцию и форму управления персоналом, которая в той или иной мере опирается на ключевую идею маркетинговой философии – ориентацию на потребителя. Согласно обоснованному нами мнению такую трактовку в рамках теории маркетинга следует признать ошибочной или, по крайней мере – тупиковой. Основное содержание наших возражений связано с тем, что проблематика формирования лояльности, оценки

приверженности, решение задач обучения и обеспечение соответствующей мотивации персонала относится к сфере менеджмента вообще и кадрового менеджмента, в частности. Принятие во внимание маркетинговой ориентации в управлении персоналом не меняет принципиально объекта и предмета методологического внимания. Не вдаваясь в детальное обсуждение обоснований, приведем определение ВОМ, которое, как представляется, более адекватно отражает его суть.

Внутриорганизационный маркетинг – это система решений и механизмов, обеспечивающих внутри предприятия последовательную реализацию на организационном уровне концепции маркетинговой ориентации управления.

Если подвести общую черту то можно сказать, что проведенный анализ научной проблематики формирования маркетингового потенциала вертикально-интегрированных структур закладывает основу для развития целого спектра исследований, которые могут послужить развитию важнейшего сектора современной социально-экономической системы России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минаев Д.В., Кауль О.В. Проблемы функционирования вертикально интегрированных структур. В сб. научн. трудов «Маркетинговое и проектное управление организациями». Вып. 4. СПб., 2010.
2. Кауль О.В. Сущность внутриорганизационного маркетинга и его роль в сфере услуг // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, 10 февраля 2010 г. СПб, 2010.
3. Кауль О.В., Минаев Д.В. Сущность внутриорганизационного маркетинга. Сборник научных трудов «Маркетинговое и проектное управление организациями». Вып. 4. СПб., 2010.
4. Кауль О.В. Модель формирования внутриорганизационного маркетинга вертикально интегрированных структур // Вестник «ИНЖЭКОН». Вып. 7 (42). 2010 (Экономика).
5. Кауль О.В. Метод ранжирования потребностей в системе внутриорганизационного маркетинга вертикально-интегрированных структур // Современные аспекты экономики. № 10(158). СПб., 2010.

6. *Кауль О.В., Минаев Д.В.* Модель перевода потребностей потребителя на язык производителя во внутриорганизационном маркетинге. // *Современные аспекты экономики.* № 10(158). СПб., 2010.

LITERATURE

1. *Kaul Olga.* *The intra-marketing formation model of vertically integrated structures.* "Vestnick ENGECON" Issue 7 (42) 2010 (Economics).
2. *Kaul Olga.* *The essence of the intra-marketing and its role in the service sector.* The book "Economics and management of services: current state and prospects of development: Materials VII All-Russian Scientific-practical conference, February 10, 2010" - St. Petersburg, 2010.
3. *Kaul Olga,* The method of ranking needs in internal marketing system of vertically integrated structures/ *Modern aspects of the economy.* № 10 (158) - St.: SPbGUP 2010
4. *Kaul Olga, Minaev Dmitriy.* The essence of the intra-marketing. The collection of scientific papers "Marketing and project management organizations." No. 4 / St. Petersburg. 2010.
5. *Kaul Olga, Minaev Dmitriy.* The translation model of the consumer needs to the language of production in the internal marketing./ *Modern aspects of the economy.* № 10 (158). St.P., 2010.
6. *Minaev Dmitriy, Kaul Olga,* Problems in the functioning of vertically integrated structures. The collection of scientific papers "Marketing and project management of organizations." No. 4/ St. Petersburg, 2010.

***Санкт-Петербургский государственный
инженерно-экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия***

14 января 2013 г.