

УДК 005+65.012+334.012

ББК 78.34

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

**Кауль О.В.<sup>1</sup>**

*(НОУ «Институт финансового анализа и аудита», Томск)*

**Минаев Д.В.<sup>2</sup>**

*(ФГББОУ ВПО Санкт-Петербургский государственный  
инженерно-экономический университет, Санкт-  
Петербург)*

*Рассматривается актуальное состояние теории и методологии формирования внутриорганизационного маркетинга в особом типе организационно-хозяйственных систем – вертикально-интегрированных организациях. Обсуждаются и уточняются понятия, обозначающие соответствующие направление маркетинга и тип хозяйствующих субъектов. Выявляются основные пути развития теоретических исследований в этой сфере. Предлагается логическая структура проблематики, а так же общая методологическая схема проектирования функционала и инструментария формирования и диагностики внутриорганизационного маркетинга вертикально-интегрированных систем.*

внутриорганизационный маркетинг, вертикально-интегрированные структуры, методология управленческой диагностики, бизнес-модель.

---

<sup>1</sup> Кауль Ольга Владимировна (aa\_ivanov@mail.ru).

<sup>2</sup> Минаев Дмитрий Всеволодович, профессор, доктор экономических наук (etc@ya.ru, www.minaevdv.ru)

В 2008 году развернулся очередной кризис мировой экономики. Анализируя его природу, многие специалисты подчеркивали, – 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. Основой национальной экономики большинства развитых стран и мировой экономики, в целом, являются крупные компании, которые часто представляют собой сложные вертикально интегрированные комплексы.

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, что бы их рассматривать в качестве особых хозяйствующих субъектов.)

Несомненно то, что вертикально-интегрированные организационные структуры 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 общему достигаемому эффекту экономии издержек, внутри ВИС развиваются процессы более расточительного расходования ресурсов, связанные с дублированием производственных и сбытовых структур. Спонтанность, параллелизм и общая бессистемность снабженческо-сбытового взаимодействия отдельных элементов и подсистем интегрированных экономических субъектов, рост организационных барьеров между отдельными составляющими интегрированных экономических субъектов препятствуют формированию сквозных клиентоориентированных бизнес-процессов. ВИС все более теряют контроль над процессом индивидуализации свойств рыночного блага.

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 своем развитии восприняла влияние идей общей теории систем, консюмеризма, бихевиоризма и многих других теоретических направлений и превратилась в достаточно плодотворную управленческую дисциплину. Основной идеей маркетинга является ориентация на клиента, систематическое выявление, анализ и оценка его ожиданий, их воплощение в реальный продукт. В своей социально-ориентированной форме маркетинг кроме учета интересов клиентов декларирует необходимость сбалансированного учета всех заинтересованных сторон, например, – собственных сотрудников.

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 ВИС может быть реализовано в рамках концепции и технологии внутриорганизационного маркетинга (ВОМ), гармонично интегрирующего инструментарий «классического» маркетинга в общую организационную систему ВИС с учетом её особенностей.

Использование инструментария маркетинга в управлении ИС потенциально позволяет максимально реализовать преимущества интеграции и предотвратить проявление недостатков функционирования крупной интегрированной структуры в условиях рынка. Действительно, концепция маркетинга, изначально сформировавшаяся как простое обобщение практики рыночной деятельности фирм, 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 ВИС. Пока она развивается в большей мере на формальном уровне – путем механического заимствования наработанных организационных форм, поддерживающих маркетинговую функцию. Например, в составе ВИС вводятся специальные маркетинговые службы, в задачи которых включают координацию и обеспечение рыночно ориентированной оперативно-хозяйственной деятельности, информационные и рекламные задачи. Однако развитие маркетингового функционала ИК носит половинчатый и противоречивый характер. Большинство российских ИК наделяют службы маркетинга, прежде всего функциями сбыта, а не функциями стратегического управления и развития. Эти службы часто являются всего лишь подразделениями других служб и играют подчиненную роль. В процессах

организационного развития вообще, и в развитии маркетинговых функций, в частности, по-прежнему превалирует экономический подход, опирающийся на парадигму минимизации издержек. Таким образом, особенности ИС, как хозяйствующих субъектов обнажают целый спектр проблем реализации в них маркетингового подхода. Дальнейшее системное развитие ИК в этом направлении невозможно без его методического переосмысления.

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 ВИС, 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 ВИС (снижает мотивацию к совершенствованию качества); г) территориальная разобщенность структурных элементов ВИС (снижает рыночную адаптационную способность ВИС); 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 маркетинговой ориентации ВИС.

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 ВИС. Однако, прямолинейное использование выявленных традиционных подходов в случае проекции их на менеджмент ВИС будет в существенной мере ущербным. Как минимум маркетинговая технология сама по себе требует специальной трансформации, для того что бы приспособить её к особенностям архитектуры ВИС. В полном виде маркетинговый функционал должен быть дополнен системными элементами, поддерживающими его на внутриорганизационном уровне и обеспечивающими общую синергию и эмерджентность ВИС в целом. Ключевой проблемой здесь становится обеспечение сохранения сквозной целевой ориентации ВИС на конечного потребителя, а «белым пятном» организационного строительства – способ сохранения такой маркетинговой ориентации внутри сложно устроенной системы ВИС.

Таким образом, предварительный анализ проблематики формирования ВОМ ВМС выявляет два главных проблемных аспекта: 1) определение особенностей ВИС как объекта исследования в контексте изучаемой проблематики; 2) определение состояния и перспектив использования технологий маркетинга в ВИС. Научная проработанность этих аспектов выглядит следующим образом.

Обсуждению общей проблематики организационной интеграции в трудах отечественных и зарубежных классиков современного менеджмента уделяется достаточно много внимания. Соответствующие аспекты обсуждаются, например, в работах таких признанных классиков, как: 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), М. Портер (Porter M.) – вот неполный список «гуру» маркетинга. Отметим также, что если обратиться к отдельным специальным разделам маркетинга: сбыту, продвижению, управлению товарами, брэндингу и другим, то спектр имен окажется на порядок шире.

Исторически сложилось, что отечественные исследователи к развитию идей маркетинга подключились позже, тем не менее, 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, как: 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 такие отечественные специалисты, как: А.Я. Бутыркин, М.П. Голубев, Я.М. Гританс, 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. Гораздо хуже проработана проблематика маркетинга ВИС. Эти работы появились только в последние десятилетия.

Концепция внутреннего маркетинга 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 проблематикой внутреннего маркетинга заинтересовались и такие признанные ученые, как Ф. Котлер, М. Брун, Р. Хекман, Г.

Олдхэм, Б. Мэриотт, Е. Гаймесон (E. Gummesson), Бэрри (Berry), Винтер (Winter) ряд других. 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 организационные аспекты внутриорганизационного маркетинга (ВОМ). Действительно, вопросы организации маркетингового управления, ориентированного на внешних клиентов, подробно изучены, но практически отсутствуют специальные исследования, посвященные созданию маркетинговой системы взаимодействия внутри компании и со всеми заинтересованными в ее работе группами. Теоретики также 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 1.

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».



Рис. 1 Структура проблематики формирования и диагностики WOM ВИС

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».

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». Требуется его уточнение, так как имеющиеся трактовки ВОМ разрозненны и противоречивы, и, главное, по нашему мнению, – совершенно неудовлетворительны в содержательном аспекте. В раскрытии понятия ВОМ необходимо исходить из более широкого понимания спектра рассматриваемых вопросов и в то же время отграничить его от смежных дисциплин, учитывая специфику объекта, предмета и методического аппарата маркетинга, как научно-прикладной дисциплины.

Действительно, в литературе ВОМ определяется как:

- 1) система мероприятий, направленных на формирование лояльности, приверженности персонала по отношению к организации;
- 2) обучение и повышение мотивации и командных компетенций сотрудников фирмы, обеспечивающих удовлетворение потребителя;
- 3) систематическая оптимизация внутрифирменных процессов средствами кадрового менеджмента, ведущая к превращению маркетинга в философию предприятия.

Очевидно, что такие определения в целом 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 именно к сфере менеджмента вообще и кадрового менеджмента, в частности. Принятие во внимание маркетинговой ориентации в управлении персоналом, в целом не меняет принципиально объекта и предмета методологического внимания

Не вдаваясь сейчас в детальное обсуждение обоснований, приведем наше 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.

В целом общая методологическая схема проектирования функционала ВОМ ВИС и его инструментария диагностики выглядит так, как это представлена на рисунке 1.

Наконец, 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.

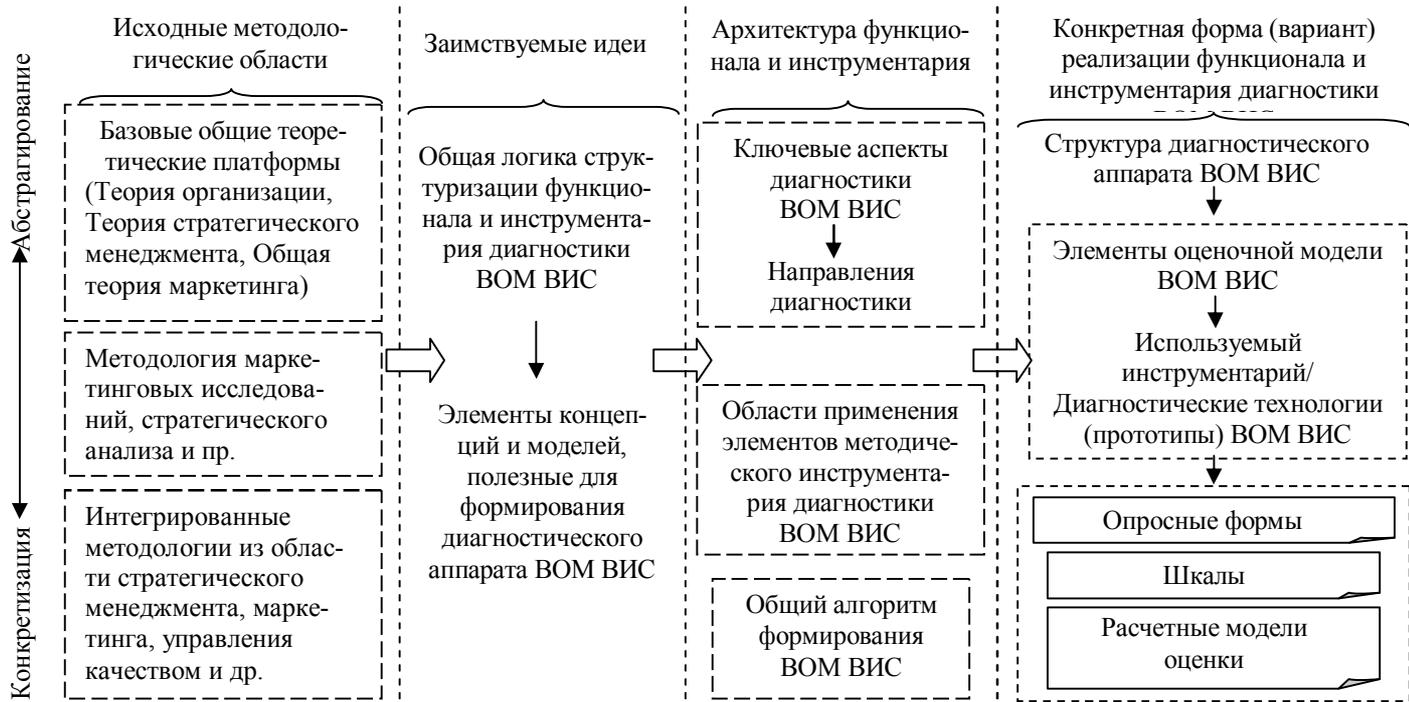


Рис. 2. Общая методологическая схема проектирования функционала и инструментария диагностики ВОМ ВИС

## Литература

1. КАУЛЬ О. В. *Модель формирования внутриорганизационного маркетинга вертикально интегрированных структур*. «Вестник «ИНЖЭКОН». Выпуск 7 (42) 2010 (Экономика), с.с. 251-253.
2. КАУЛЬ О. В. *Сущность внутриорганизационного маркетинга и его роль в сфере услуг*. В сб. «Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития : материалы VII Всероссийской научн.-практ. конф., 10 февраля 2010 г. – СПб: СПбГУП, 2010. 162 с., с.с. 119-121
3. КАУЛЬ О. В. *Метод ранжирования потребностей в системе внутриорганизационного маркетинга вертикально интегрированных структур*// Современные аспекты экономики. № 10(158) – СПб.: СПбГУП 2010
4. КАУЛЬ О. В., МИНАЕВ Д. В. *Сущность внутриорганизационного маркетинга*. В сб. научн. трудов «Маркетинговое и проектное управление организациями». Вып. 4 /СПб.: СПбГИЭУ. 2010, с.с. 141-145
5. КАУЛЬ О. В., МИНАЕВ Д. В. *Модель перевода потребностей потребителя на язык производителя во внутриорганизационном маркетинге*. // Современные аспекты экономики. № 10(158) – СПб.: СПбГУП, 2010.
6. МИНАЕВ Д. В., КАУЛЬ О. В. *Проблемы функционирования вертикально интегрированных структур*. В сб. научн. трудов «Маркетинговое и проектное управление организациями». Вып. 4 /СПб.: СПбГИЭУ. 2010, с.с. 216-219

## THE SHAPING OF INTERNAL MARKETING IN VERTICALLY-INTEGRATED ORGANIZATIONS (THE TERMINOLOGY AND STRUCTURE OF PROBLEMS)

**Olga Kaul**, Non-profit educational institution «Institute of Financial Analysis and Audit», Tomsk, (kaul@ifai.ru).

**Dmitriy Minaev**, Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, ([etc@ya.ru](mailto:etc@ya.ru), [www.minaevdv.ru](http://www.minaevdv.ru)).

*Abstract: We consider the current state of the theory and methodology of forming intra-marketing in a specific type of organizational and economic systems - a vertically integrated organization. Discussed and clarified concepts designating the appropriate direction of marketing and the type of such businesses. Identifies the main ways of development of theoretical research in this field. Offers a logical structure issues, as well as the overall methodological framework of the functional design and forming and diagnostic tools of intra marketing for vertically integrated system.*

Keywords: business-model, intra-marketing, internal marketing, organizational marketing, vertically-integrated structures, methodology of management diagnostics