



Volumul VII, Numărul 12 / 2005

ISSN 1454-9980

Abordarea relațională a marketingului intern

(pag. 35-38)

Constantin SASU

Volume VII, Issue 1 (12) / 2005

Cross-cultural
Management
Journal

ABORDAREA RELAȚIONALĂ A MARKETINGULUI INTERN

Constantin SASU

Rezumat

Conceptul de marketing intern a suferit puține modificări de la apariția sa cu circa două decenii în urmă. Cu doar câteva excepții, adaptarea conceptului a rămas ferm ancorată în domeniul tranzacțional. Dacă marketingul intern va rămâne un concept relevant, se impune o abordare nouă a acestuia. Acest studiu trece în revistă literatura existentă în domeniu, cu scopul de a identifica unele teme comune pentru dezvoltări teoretice. Se propune o abordare mai relevantă și mai operațională a marketingului intern, în concordanță cu exigențele marketingului relațional.

Cuvinte cheie: marketing intern, marketing relațional, teoria rețelelor sociale

intern a devenit o parte importantă a arsenalului specialistului în marketing.

Introducere

Faptul că relațiile interne sunt la fel de importante în organizație ca și relațiile cu exteriorul este unanim recunoscut de literatura aferentă marketingului relațional (Morgan și Hunt, 1994). Totuși, abordările timpurii ale marketingului intern s-au bazat pe viziunea tranzacțională a marketingului. Multe din adaptările ulterioare nu au reușit să se îndepărteze de aceste origini. În consecință, dacă marketingul intern își va păstra relevanța, se impun noi abordări în această privință. Lucrarea de față face o trecere în revistă a literaturii din domeniu și propune o abordare relațională a marketingului intern, bazată pe teoriile schimbului social.

Cadrul teoretic

Unul din obiectivele marketingului intern îl reprezintă motivarea salariaților (piața internă) spre niveluri mai înalte ale orientării spre client și piață. Relevanța este mai mare în special acolo unde atitudinile și comportamentul salariaților pot influența percepția valorilor oferite de organizație clientului. În consecință, marketingul

Abordările existente ale marketingului intern

Puțini autori au studiat evoluția literaturii marketingului intern cu scopul unor dezvoltări teoretice. Payne (1995) a folosit abordarea din punct de vedere al *rezultatelor* pentru a descrie patru domenii ale teoriei marketingului intern, în timp ce Hales (1994) a luat în considerare *procesele* de marketing intern în critica teoriei. Acest studiu analizează contribuția marketingului intern bazată pe două dimensiuni: *nivelul de integrare* (de exemplu, gradul de interacțiune și împărtășire a informațiilor între membrii organizației) și *obiectivele organizaționale* (de exemplu, orientarea tactică sau pe termen scurt față de orientarea strategică sau pe termen mai lung). Prin includerea criteriilor de proces și de rezultat pot fi reliefate contribuțiile ambilor autori. Utilizând aceste dimensiuni, pot fi evidențiate patru abordări ale marketingului intern (figura 1).

Marketing mix intern. Această abordare este caracterizată de un nivel scăzut de integrare a membrilor organizației și orientare tactică. Abordările timpurii ale marketingului intern au

identificat această viziune (Gronros, 1978). Salariații, ca și clienții sunt orientați spre un marketing mix intern dirijat cu scopul de a obține comportamentele dorite. Susținătorii acestei abordări identifică elementele programelor de marketing extern ce pot fi utilizate intern. Piercy și Morgan (1991) sugerează că cel mai ușor mod de a implementa marketingul intern este simpla utilizare a acelorași structuri folosite în marketingul extern (de exemplu, cei patru "P"). Un potențial neajuns al marketingului mix intern o constituie suprapunerea modelelor de marketing intern și extern. Adepții acestei abordări se concentrează pe implementare, fără a lua în considerare

armonizarea marketingului mix pentru atingerea obiectivelor marketingului intern. Se ridică aici câteva probleme. În primul rând, există complicații în presupunerea că un salariat este un *client* al organizației, ca și clienții externi. În al doilea rând, adepții marketingului mix intern adoptă ipoteze unitare cu privire la relația salariat-firmă (Hales, 1994). În al treilea rând, noțiunea de "vânzare a unui loc de muncă" salariaților este complicată de faptul că salariații pot avea o utilitate negativă din muncă (Rafiq și Ahmed, 1993). În sfârșit, tratarea salariaților ca pe o piață primară poate diminua concentrarea firmei asupra pieței externe.

Nivel de implementare	Integrare slabă Integrare ridicată	Obiective organizaționale	
		Tactice	Strategice
		Marketing mix intern	Alinierea obiectivelor
		Marketing intern concentrat pe procese	Marketing intern concentrat pe valoare

Figura 1. Abordări ale marketingului intern

Marketing intern concentrat pe proces. Această abordare presupune o perspectivă de proces cu integrare ridicată a marketingului intern și cu o orientare tactică. Aici accentul se pune nu pe marketingul grupurilor de salariați, ci pe relațiile dintre toți membrii organizației. Se acordă atenție *clientului intern*, fiecare membru fiind atât furnizor cât și client al altor salariați (Gummerson, 1987). Organizația poate fi conceptualizată ca o serie de tranzacții între cumpărătorii interni și furnizori. Această viziune subliniază rolul esențial al relațiilor individuale în marketingului intern. Gummerson reliefează complexitatea unei asemenea rețele relaționale. Ierarhiile interne pregătesc problemele gestionării elementelor comune a celor mai multe relații. Această abordare este una tactică în sensul că accentul se pune pe natura tranzacțională a relațiilor interne. Un deosebit interes îl reprezintă procesele de schimb intern și regulamentele. Dimensiunile sociale ale relațiilor interne nu sunt recunoscute (de exemplu, puterea, angajamentul, încrederea, sprijinul).

Alinierea la obiective. Unii cercetători au analizat rolul pe care procesele de marketing intern îl joacă în strategia marketingului extern de succes (Piercy și Morgan, 1991). Deși esențialmente nonintegrativă (de exemplu, ea sprijină folosirea marketingului mix intern),

această viziune este orientată strategic în aceeași măsură în care activitățile de marketing intern sunt *aliniate* la strategia generală a organizației. Helman și Payne (1995) argumentează că marketingul intern este proiectat să obțină sprijinul personalului cheie pentru planurile externe, să realizeze schimbarea atitudinii și să obțină angajamentul intern al strategiei marketingului extern. În timp ce există slăbiciuni evidente în abordarea marketingului mix, punctul forte îl reprezintă recunoașterea importanței strategice a managementului salariaților. Ea răspunde lipsei orientării strategice a managementului resurselor umane a afacerilor contemporane.

Marketing intern concentrat pe valoare. Această abordare are în vedere o viziune strategică a firmei și o abordare integrată ridicată a activităților de marketing intern. Sistemele de valori descrise de Jüttner (1995) încorporează ambele dimensiunile relaționale atât *în cadrul* acestora cât și *între ele*. Această viziune este adaptată la marketingul intern în lucrarea lui Varey (1995). El argumentează că marketingul ca proces social se extinde dincolo de schimbul economic extern și include procesele sociale și relațiile din interiorul organizației. El începe cu recunoașterea naturii interactive a organizațiilor prin tratarea aspectelor teoriei sistemelor și a managementului calității totale. În plus, în timp

ce subliniază natura tranzacțională a relațiilor interne, *marketingul intern concentrat pe valoare* lărgeste domeniul prin includerea elementelor sociale și politice. Participarea largă a salariaților și orientarea strategică fac posibil ca marketingul intern să realizeze schimbarea culturală durabilă.

O viziune relațională a marketingului intern

Această viziune identifică valoarea abordării integrative a relațiilor interne, în ciuda complexității problemelor. În mod similar, în timp ce preocupările tactice au în vedere menținerea unui grad ridicat de relevanță, este evidentă valoarea perspectivei pe termen lung în eforturile marketingului intern. Viziunea relațională recunoaște neajunsurile relațiilor interne orientate pe tranzacții și este în concordanță cu opiniile care susțin că modelele alternative ale marketingului intern "împrumută din unele concepte fundamentale ale 'noilor abordări' din management și marketing" (Gilmore și Carson, 1995, p.308). O abordare relațională a marketingului intern, ca și în cazul marketingului relațional extern, trebuie să presupună un management relațional *continuu*. În consecință, definim marketingul intern ca un *proces de inițiere, menținere și dezvoltare a relațiilor dintre salariați, conducere și organizație cu scopul de a crea valoare superioară clienților*. Prima parte a definiției - *marketingul intern este un proces de inițiere, menținere și dezvoltare a relațiilor* - provine din definițiile literaturii marketingului relațional. Adică, marketingul nu se referă numai la satisfacerea clienților, ci și la menținerea și îmbunătățirea relațiilor. A doua parte - *dintre*

salariați, conducere și organizație - reflectă structura relațională tridimensională a marketingului intern (Flipo, 1986), unde relațiile se realizează atât în interiorul cât și exteriorul ierarhiilor. Aspectul final - *cu scopul de a crea valoare superioară clienților* - cuprinde perspectiva de proces a relațiilor interne. Marketingul relațional intern are implicații pentru procesele organizaționale, gestiunea relațiilor externe cu clienții și perceperea valorii de către clienți.

Teoria schimbului social: un cadru pentru marketingul intern

Abordarea relațională privește relațiile intrafirmă dintre indivizi din perspectiva schimbului social, *relația de schimb* dintre actori fiind mai importantă chiar decât calitățile actorilor însăși. În conceptualizarea marketingului relațional intern, pot fi luate în considerare contractele psihologice (Rousseau, 1989), schimbul lider-membru (Scandura și Graen, 1984) și analiza rețelelor sociale. Abordarea are în vedere trei relații principale: relațiile *salariat-manager*, *salariat-organizație* și relațiile *salariat-salariat*. Studiile privind relațiile multiple din interiorul organizațiilor sunt puține. Teoria rețelelor sociale, efortul comun privind formele de gestiune a rețelelor și studiul schimbului social generalizat pot oferi un cadru pentru o perspectivă relațională, în care formele relaționale și procesele pot avea potențialmente impact asupra rezultatelor de marketing ale firmei. În plus, teoria rețelelor sociale poate fi un punct de plecare valoros pentru analizele empirice ale viziunii relaționale a marketingului intern.

Bibliografie

1. Flipo, Jean-Paul (1986), Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, *European Journal of Marketing*, 20 (8), 5-14
2. Gilmore, Audrey și David Carson (1995), Managing and Marketing to Internal Customers, in *Understanding Services Management*, William J. Glynn, and James G. Barnes, eds. Chicester: John Wiley & Sons, 295-321
3. Gronroos, Christian (1978), A Service-Oriented Approach to Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, 12, 588-601
4. Gummerson, Evert (1987), The New Marketing-Developing Long-Term, Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20

5. Hales, Colin (1994), Internal Marketing as an Approach to Human Resource Management: A New Perspective or a Metaphor Too Far?, *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-70
6. Helman, Deborah și Adrian Payne (1995), Internal Marketing: Myth Versus Reality, in *Advances in Relationship Marketing*, A. Payne, ed. Cranfield, 69-82.
7. Jüttner, Uta și Hans Peter Wehrli (1995), Relationship Marketing From a Value System Perspective, in *Advances in Relationship Marketing*, Adrian Payne, ed. London: Kogan Page, 223-246.
8. Morgan, Robert M, și Shelby D. Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38
9. Payne, Adrian și Penelope Frow (1998), Relationship Marketing: The Internal and External Market Dimensions, in *Proceedings of the Seventh Biennial World Marketing Conference*, K. Grant & I. Walker eds. Monash University, 21-22.
10. Piercy, Nigel F și Neil A. Morgan (1991), Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme, *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
11. Rafiq, Mohammed și Pervaiz K. Ahmed (1993), The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
12. Rousseau, Denise M (1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
13. Scandura, Terry A. și George B. Graen (1984), Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
14. Varey, Richard J.(1995), Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges, *International Journal of Services Industry Management*, 6(1), 40-63.