

# Kell egy csapat, avagy ki mit tud a belső marketingről?

*A belső marketinggel kapcsolatban meglehetősen nagy a fogalomértelmezési zűrzavar mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek körében. Sokan – különösen a PR-szakemberek – hajlamosak arra, hogy egyenlőségjelet tegyenek a belső marketing és a belső PR közé. Ez azonban a probléma túlzott leegyszerűsítése. Vannak olyan vélemények is, hogy a belső marketing funkcionális értelemben nem is létezik. Itt az ideje, hogy megpróbáljuk tisztázni: mit is értsünk a belső marketing alatt.*

## Ósforrások

A fogalom történeti fejlődését tekintve az „ósforrások” a szolgáltatásmarketing kezdeteinél találhatók. George fogalmazza meg elsőként (1977), hogy:

**elégedett alkalmazottak nélkül nincs  
elégedett vevő.**

Maga a terminus bő másfél évtizede vonult be a marketing fogalomtárába. Berry 1981-ben „Az alkalmazott mint vevő” című tanulmányában úgy határozza meg a belső marketinget (internal marketing), mint azt a szemléletet, amikor az alkalmazottakat „belső igénybevevőknek”, az egyes munkaköröket pedig „belső szolgáltatásoknak” tekintjük. Grönroos szerint (1981) a belső marketing célja a „motivált és vevőorientált személyzet megteremtése” egy a háttérszemélyzet (support staff) és a frontszemélyzet (contact staff) közötti hatékony koordinációval. Néhány évvel később ugyanezen szerzőknél felbukkannak a belső marketing kiterjesztő értelmezései is. Grönroosnál (1985) ez „... a marketingnek egy olyan belső megjelenése, ahol... (a vállalatban) belül végzünk marketingjellegű tevékenységeket...”, Berry és Parasuraman könyvében (1991, p. 151) pedig „a kvalifikált alkalmazottak megszerzése, fejlesztése, motiválása és megtartása olyan feladatkörökkel (job-products), amelyek kielégítik az igényeiket.”

A szolgáltatásmarketinggel párhuzamosan a TQM (teljeskörű minőségirányítás) koncepciójában is talál-

kozhatunk a belső marketinggel. Itt a szervezet és az alkalmazottak kapcsolatával szemben az alkalmazottak egymáshoz való viszonya áll a középpontban. Oakland (1991, p. 4) fogalmazza meg a minőséglánc (quality chains) értelmezésekor, hogy minden alkalmazott egyszerre eladó és vevő is, mert „... a szervezet működése... vevők és eladók közötti csereügyletek sorozata...”, és a belső motiváció célja ennek tudatosítása.

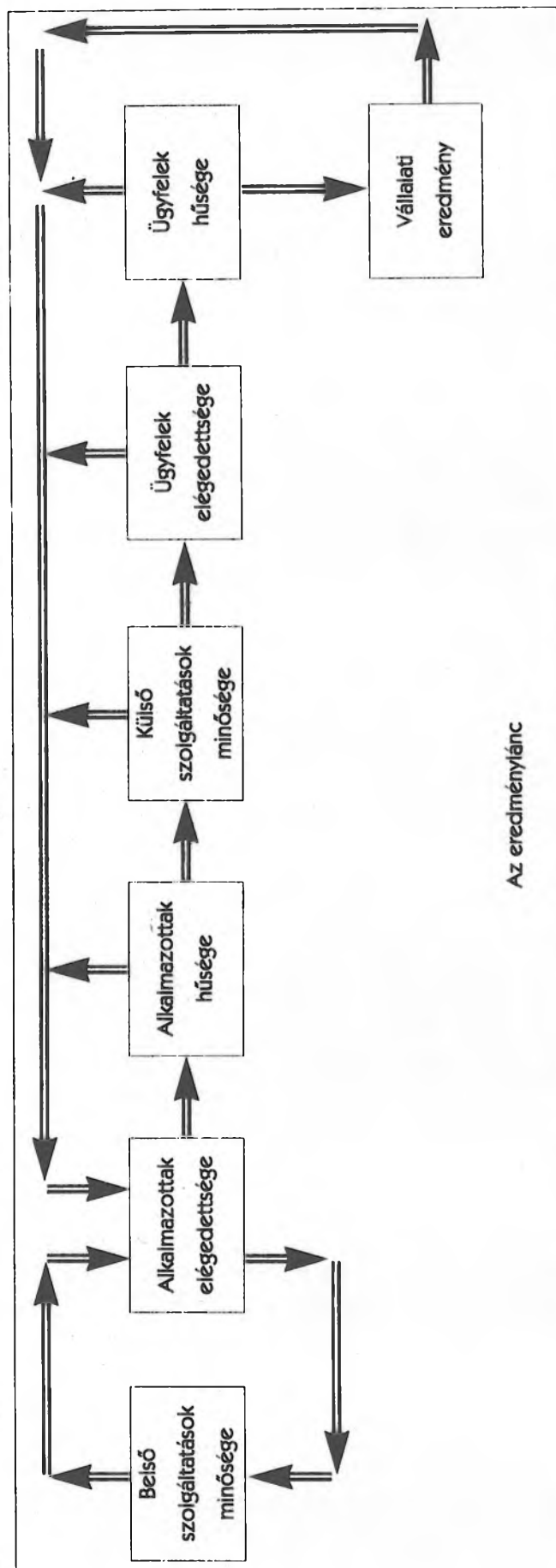
Amennyiben megpróbáljuk megszerezni a belső marketinggel kapcsolatos különféle felfogásokat, akkor – kisebb átfedésekkel – három jellemző megközelítést különböztethetünk meg:

- az ún. „belső vevő”-orientáció, mint a hagyományos vevőorientáció kiterjesztése a vállalaton belülré,
- a marketingeszközök vállalaton belüli alkalmazása, illetve
- a marketingcélokkal való vállalaton belüli azonosulás elősegítése.

Tekintsük most át ezt a három megközelítést:

## A „belső vevő”-orientáció

A „belső vevő” elégedettségének fokozása összecseng George már idézett gondolatával. Ennek a koncepciónak a működését az ún. *eredményláncon* (ábra a következő oldalon) (Heskett et al. 1994) tudjuk követni. Ennek alap gondolata az, hogy a szolgáltatás „előállításának” belső mozzanatait csereügyleteknek, azaz belső szolgáltatásoknak fogjuk fel. A szolgáltatásminőség-menedzsment analógiájára tehát ezen belső szolgáltatások minőségfejlesztése fokozza az alkalmazottak (azaz a belső igénybevevők) elégedettségét, ezáltal az alkalmazottak céghűsége erősödik. A lojális alkalmazottak jobb minőségű szolgáltatást nyújtanak a (külső) igénybevevőknek, és ezzel erősítik az ügyfelek elégedettségét. Az elégedettebb vevő jobban kötődik a szolgáltatóhoz, az így elért márkahűség pedig a vállalat eredményességében is mérhető. A nagyobb vállalati ered-



mény nagyobb motivációs lehetőséget biztosít, ami - visszacsatolódva az eredménylánc elejére - tovább fokozza az alkalmazottak elégedettségét.

Látható, hogy az eredménylánc kulcseleme a belső szolgáltatások minősége, és ebből az következik, hogy a belső marketingben a háttérszemélyzet teljesítményének javítására kell koncentrálnunk. A fenti gondolat kísérlet könnyen érthető, annál nehezebb valamilyen - a hangzatos általánosságokon túlmenő - szisztematikus megoldást letenni a menedzsment asztalára. Berry és Parasuraman a következő forgatókönyvet javasolják a belső marketing gyakorlati megvalósításához (1991, pp. 151-172):

- 1) „Kell egy csapat!” – azaz válasszuk ki a kínálatból a lehető legjobb személyzetet.
- 2) Fogalmazzunk meg olyan követésre érdemes jövőképet, amelyből kiolvasható az egyes munkakörök hozzájárulása a vállalati célokhoz.
- 3) Épüljön ki egy házi oktatási kultúra, amely a folyamatos képzésen és a középvezetők oktatói tevékenységén alapul.
- 4) Működjön a csapatszellem! A csapatépítésnél ne feledjük, hogy mindig a kulcsfigurák (pozitív vagy negatív) attitűdje határozza meg az eredményt.
- 5) Építsünk a személyzet kreativitására, következőképpen a sztenderdek szükséges minimumát keressük.
- 6) MÉRJ ÉS JUTALMAZZ! A mérés ne csak az outputra, hanem a folyamatra is irányuljon. A jutalmazás elveinél az alábbiakat kell figyelembe venni:

- A vállalat stratégiájába illeszkedő teljesítményt kell jutalmazni.
- Világosan különböztessük meg az alapjuttatást (competence pay) a jutalomtól (performance pay).
- Komplex jutalmazási módszereket dolgozzunk ki.
- Az elismerés hitelessége fontosabb, mint az értéke.
- Legyen sok rövid célfeladat.
- A pozitívumokat hangsúlyozzuk a fegyelmi osztogatása helyett.
- Mindenkinek legyen lehetősége a jutalomra (pl. „Az év takarítója” cím).
- Ha lehet, a csapatot jutalmazzuk, ne az egyént.

7) Ismerd meg a belső vevőket! A belső marketing-kutatás (tkp. az alkalmazottak elégedettségének kutatása) segít abban, hogy a munkakörök tervezésénél jobban figyelembe lehessen venni az alkalmazottak igényeit.

### Belső marketingtechnikák

A marketingeszközök belső alkalmazásának koncepciója továbbviszi az „alkalmazott is vevő” tételét. Az egyes módszerek alkalmazhatóságáról mára már sok tapasztalat halmozódott fel (Rafiq-Ahmed 1995). Ebben a felfogásban mintegy „eladjuk” a vállalatot az alkalmazottaknak, és ezt az „értékesítést” támogatjuk marketingeszközökkel. A marketing-mix 4 P-s modelljének analógiájára a belső marketing *termékét* úgy foghatjuk fel, mint a munkaköri feladat (job-product), és ezt kell az alkalmazott igényeinek (is) megfelelően kialakítani. Az ár az új módszerek elsajátításának „lélektani költsége”, a csatorna pedig a vállalatpolitikát közvetítő fórumok (pl. értekezlet). A belső marketing-kommunikáció eszközei lehetnek:

- face-to-face kommunikáció („személyes eladás”),
- a magatartásváltoztatást célzó különféle ösztönző előnyök nyújtása, mint pl. prémium, jutalom, frontline-verseny stb. („sales promotion”) és
- „belső reklám”, mint pl. a hírlevél, a vállalati video vagy az éves konferencia.

A „belső piac”-ra irányuló marketing természetesen alkalmazhatja a szegmentálást vagy a marketing-kutatást is. A belső szegmentálás kritériumai lehetnek:

- munkahely (frontvonal vagy háttér)
- munkakör (osztály, részleg)
- beosztás (funkció)
- szolgálati idő
- motivációérzékenység
- magatartástípus stb.

A marketingkutatás célja lehet például az alkalmazottak attitűdjének feltárása a munkaköri feladatok belső vevő-orientált megtervezéséhez.

### Belső marketingorientáció

Ennek a koncepciónak a fő célja: az igénybevevő-orientált alkalmazott (frontvonalban és háttérben egyaránt). Ebből a célból a következő követelmények származtathatók (Stauss 1995, p. 264):

- az interaktív képességnek is kiválasztási kritériumnak kell lennie,

- a személyzetet szisztematikusan kell információkhoz juttatni,
- a „szolgáltatói tudatot” az alkalmazottak minden szintjén fejleszteni kell,
- vevőorientált beállítódást előmozdító vállalati belső környezetet kell létrehozni, és
- a vevőkapcsolati helyzetek megoldásának „emelőt” ki kell építeni.

A fenti elvek a gyakorlatban három eszközcsoporthatására működnek:

- humánpolitikai eszközök
  - marketingorientált kiválasztás komplex módszerekkel (teszt, szimuláció, önértékelés, interjúk),
  - egyidejű feladat- és kapcsolatorientáció a karriertervezésben,
  - a motiválásban minőségfüggő jövedelemrész minden munkakörben, kombinált ösztönzőkkel kiegészítve;
- belső kommunikációs eszközök
  - egyéni: belső képzés és folyamatos interaktív kommunikáció a vezetés és az alkalmazottak között („körbesétáló vállalatvezetés”, „nyitott ajtók” napja, zöld szám stb.),
  - tömegszerű (pl. körlevél);
- a vállalati marketingtevékenység hatása
  - a reklám és a külső PR a személyzet morálját befolyásolja, és az új alkalmazottaknak segít abban, hogy gyorsabban megértsék a vállalati kultúrát,
  - a visszafizetési garanciapolitika a személyzet számára is üzenet a vállalat minőségpolitikájáról.

### Néhány kritikai megjegyzés a belső marketingkonceptiókhoz

Látható, hogy a különböző belső marketingkonceptiók közös vonása az alkalmazottak középpontba állítása, vizsgálata, tájékoztatása, fejlesztése és motiválása a szolgáltatás jobb teljesítése érdekében. A szemléleti és módszertani eltérések ellenére sok átfedés is felfedezhető. Foreman és Money (1995) vállalati menedzserek körében végzett kutatásai is megerősítették, hogy a belső marketing fogalmához általában három tartalmi dimenzió kötődik:

- a személyzet színvonalának fejlesztése + a személyzet teljesítményének motivációs jutalmazása + hiteltelen vízió megfogalmazása a személyzet számára.

A belső marketingkonceptiók gyengeségei elsősorban a gyakorlati alkalmazhatóságban ragadhatók meg. Ilyenek (Rafiq-Ahmed 1995, Stauss 1995):

• A belső csereviszonyban a „termék” negatív hasznosságú (azaz haszontalan) is lehet, mert például az új munkamódszerek elsajátítása „nem térül meg”. Ennek ellenére az alkalmazottaknak kényszerből válalniauk kell, ez azonban nem normális marketing-szituáció. Ráadásul a belső fogyasztó számára a „választék” sem értelmezhető.

• Sasser és Arbeit (1976) tétele, amely szerint „a szolgáltató elsődleges piaca a személyzet” azt sugallja, hogy a személyzet fontosabb az igénybevevőnél. Például az étterem személyzete nem szeret késői órákig dolgozni, de az igénybevevők miatt kénytelen.

• A marketingeszközök belső alkalmazása az információs rendszerre és a kommunikációra jól értelmezhető, egyéb elemeiben kissé erőltetett, művi.

• Az a belső marketing-alapelve, hogy „az elégedett alkalmazott hozza létre az elégedett igénybevevőt”, sosem lett tesztelve. Sőt, ellenpéldát is lehet említeni: A fiatal, alulfizetett tanár lehet elégedetlen, de a diákok szakmai és/vagy egyéb okok miatt preferálhatják.

A belső marketingkonceptiók, túlzásaik ellenére, sokban hozzájárultak a szolgáltató vállalati kultúra fejlődéséhez. A belső marketing vállalati alkalmazása mindenesetre egyelőre elmarad az elmélet eddig elért eredményeitől. Mayaux (1995) véleménye szerint az alkalmazás szemléleti korlátja az, hogy a menedzsment egyrészt kissé sematikus, a belső kommunikációval azonosítja a belső marketinget, másrészt a hangzatos szövegek mögött nincs tartalmas és módszeres tevékenység. Brit kutatások (Payne-Walters 1990) is azt igazolták, hogy formalizált vállalati belső marketing alig létezik. A gyakorlat sokkal inkább az, hogy a belső marketing számos eleme működik anélkül, hogy azt „belső marketingnek” neveznék.

#### Határterületek

Áttekintve a belső marketing elveit és módszertanát, jobban láthatók az átfedések az egyes vállalati funkciók és a belső marketing között.

• A belső marketing nem helyettesíti, inkább kiegészíti az emberi erőforrás-menedzsmentet. Ilyen eseteket említ Rafiq és Ahmed (1995):

- Egy lakossági bank a belső marketing hatékonyságát háromhavonta mérte a szolgáltatásminőség alapján. Két frontszemélyről derült ki, hogy inkább feladat- mint ügyfélorientáltak, így át kellett dolgozni a kiválasztási módszertant.

- A brit kiskereskedelemben a vasárnapi nyitvatartás bevezetésekor kiderült, hogy a belső marketing-konform motiválás nem elég hatékony. Olyan személyzetet kellett

toborozni, amely valamilyen okból kifejezetten érdekelt volt a vasárnapi munkavégzésben.

Módszertanilag is rendkívül sok a közös terület a két funkció között.

• A belső marketing és a *belső PR* közötti összefüggést már említettük. A belső PR-t átfogóan tárgyaló források (pl. Kukoda 1996) alapján nyilvánvaló, hogy – jóllehet elsősorban információs-kommunikációs nézőpontból – a cél közel azonos: „Azoknak az alkalmazottaknak, akik szervezetükkel teljesen azonosultak, többé már nem lehet probléma az elvárt teljesítmény nyújtása.” Nem véletlen, hogy a belső marketing módszerei között megtaláljuk a belső PR-ben is ismert eljárásokat, mint például a belső szegmentálást. A hasonlóságok és átfedések ellenére a belső marketing más, mint a belső PR, és fejlődésük is párhuzamosan, egymástól részben függetlenül zajlik.

• Abban is különbözik az elméleti szakemberek és a menedzserek véleménye, hogy hol a helye a belső marketingnek az egyes menedzsmentfunkciók között. Amerikai tapasztalatok alapján a konfliktusok elkerülésére leghelyesebb, ha a belső marketing az emberi erőforrás-menedzsment, a marketing és a termelés-menedzsment (operations management) funkciókon keresztül, folyamatos koordináció mellett valósul meg.

• A skandináv szervezatközi marketing a network szemlélet alapján a belső marketing célcsoportját – a hagyományos megközelítéstől eltérően – úgy definiálja, hogy „...azok az érintett szervezetek alkalmazottai, (de) mindenekelőtt a szolgáltatás teljesítésében résztvevő személyek. A szervezet további alkalmazottainak szerepe a belső marketingben egyelőre kérdéses...” (Andersson – Hertz – Kaplan 1996, p. 13.).

Áttekintve a belső marketing fogalmi fejlődéstörténetét és egyes gyakorlati tapasztalatokat, nem merném azt állítani, hogy a fogalom tisztázása könnyű feladat. A marketingben egyébként is gyakori jelenség, hogy egyes fogalmak önálló életet kezdenek élni (lásd pl. a direkt marketinget), és mire eljön a tisztázás ideje, már mindenki máshogy használja ugyanazt a terminust. Az itt elmondottakkal – reményeim szerint – közelebb juthatunk legalább ahhoz, hogy ugyanarról beszéljünk, amikor a belső marketing fogalmat használjuk.

Szerzőnk tanszékvezető főiskolai tanár  
Külkereskedelmi Főiskola  
Nemzetközi Marketing Tanszék