

MARKETING INTERN – O ABORDARE A ÎNTEPRINDERILOR MODERNE

Rodica SLUTU, lector superior, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Le marketing interne représente le fait d'aborder, d'une manière particulière, du marketing, il se contoure dans l'entreprise par l'apparition des effets de sécurisation, de valorification et d'identification.

Dans une nouvelle culture de l'entreprise, plus humaine, la fonction du marketing interne s'affirme d'une manière cohérente à l'intérieur de chaque discipline de l'entreprise, l'impératif de bonne gestion des ressources humaines et la nécessité de la recherche permanente de l'équilibre de la relation homme-organisation.

Marketingul intern reprezintă o abordare particulară a marketingului. O astfel de abordare se ia în vedere în cadrul unei „istorii a gândirii de marketing”. O astfel de istorie poate prezenta un dublu interes: Pe de o parte momente marcante servesc cu o anumită precauție, drept fundament al dezvoltării ulterioare. Pe de altă parte, recapitularea câtorva concepte fundamentale permite o mai bună înțelegere a anumitor opinii, constituindu-se practic într-un numitor al analizei.

Marketingul clasic apare ca un ansamblu de instrumente fără o nuanță organizațională și umană. Conform literaturii de specialitate, marketingul clasic apare ca o tehnică a cărei apelare se bazează pe postulatul că satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților reprezintă factorul major al performanței întreprinderii. Clientul ar reprezenta o entitate fizică lipsită de orice dimensiune afectivă, intelectuală sau psihologică, lipsită de orice dimensiune umană. În această optică, marketingul se poate dezvolta oriunde, în orice tip de organizație și orice ar face, ar fi bine. Se vorbește de marketing, social, de servicii publice, de organizații umanitare, politice sau religioase.

Întreprinderea este entitatea în sînul căreia se cristalizează, în prezent mai mult ca oricînd, probleme legate de angajați, de muncă, de șomaj, de rupturi sociale și economice, de schimbare.

Rezultanta este: marketingul pe de o parte, întreprinderea pe de altă parte și oamenii la mijloc. Întreprinderea este spațiul complex în care relațiile umane și relațiile de muncă își dezvoltă toate fațetele. Care sînt fundamentele acestor relații și cum se structurează ele?

Pentru a răspunde la aceste întrebări este necesară revenirea la marketing și, în special, la marketingul intern, reîntroducînd noțiunea de piață.

Astfel, **piața de cucerit** ar fi ansamblul colaboratorilor, totalitatea personalului întreprinderii cu caracteristicile sale (de personalitate și culturală, de experiență și cunoștințe, de competențe tehnice și umane, de responsabilități, de apartenență, etc.)

Produsul de vânzare îl reprezintă însăși organizația cu identitatea și imaginea sa, cu managerii săi, cu planurile și proiectele de dezvoltare, cu modul de funcționare și organizare, cu diversitatea activităților, cu posibilitățile de dezvoltare, cu condițiile de muncă, cu climatul existent, cu produsele și serviciile sale.

Relația comercială este reprezentată de punerea de acord a cuplului om- organizație, prin cercetarea permanentă a optimizării interacțiunilor. Dacă prin marketingul extern întreprinderea vizează finalitățile economice, prin marketingul intern vizează finalitățile sociale (îmbogățirea capitalului uman).

În felul acesta, marketingul intern creează condițiile unei participări reale a angajaților la viața de întreprindere. Generarea participării este scopul esențial al managementului resurselor umane, iar crearea condițiilor participării este sarcina esențială a marketingului intern.

Marketingul intern se conturează în întreprindere prin apariția și cultivarea efectelor de securizare, valorificare și de identificare.

Conform opiniei unor specialiști în domeniu, marketingului intern îi corespunde practic unui efect din cele menționate anterior:

1. *securizarea* va fi obținută ca rezultat al fazei 1 de studiere a pieței interne;
2. *valorizarea* va interveni în momentul comunicării strategiei întreprinderii, care va angaja elemente de progres, de îmbunătățire a imaginii, de dezvoltare cantitativă, vizînd indivizii și colectivitatea (faza a doua a marketingului intern)
3. identificarea va putea fi apreciată în funcție de interesul manifestat de întregul personal de a participa activ la dezvoltarea întreprinderii, prin organizarea de noi structuri de muncă ce vor facilita inițiativele, vor înconjura inovația bazîndu-se pe diferite sisteme echitabile de recunoaștere și apreciere a performanței. Este cea de a treia fază a marketingului intern și se referă la gestiunea previzională a resurselor umane

Așadar, marketingul intern reprezintă un ansamblu de metode și tehnici care, puse în practică într-o ordine dată, vor permite întreprinderii să-și sporească nivelul de performanță, deopotrivă, al clienților și al propriilor colaboratori.

Marketingul intern se derulează efectiv urmînd trei etape, referindu-se la gestiunea previzională a resurselor umane și la constituirea **cercurilor de calitate**.

Marketingul intern reprezintă un ansamblu de metode și tehnici care, înscrise într-un plan de acțiune în trei faze, vor permite întreprinderii să dispună în permanență de un capital uman capabil să-și dinamizeze propria dezvoltare.

Aplicat în practică, marketingul intern va deveni pentru fiecare manager răspunsul cel mai realist și mai eficient la problemele de motivare și de implicare a personalului în restructurarea întreprinderii, avînd ca scop dezvoltarea acesteia.

Construit în jurul mai multor discipline principale cum ar fi: studierea calitativă a pieței interne, managementul participativ, organizarea performantă, motivarea și fidelizarea angajaților, gestiunea previzională a resurselor umane, cercurile de calitate ș.a. marketingul intern rămîne un mod de gîndire, de atitudine și de comportament.

Prima condiție a integrării marketingului intern în întreprindere este legată de modul în care membrii echipei de conducere înțeleg să-și exercite meseria și, în special, să conducă oamenii. Depinde de ei să accepte principiul potrivit căruia, în materie de management al resurselor umane, nimic nu poate fi impus. Orice inițiativă trebuie să țină cont de motivațiile și interesele celor care au drept sarcină să îndeplinească la termen acțiunile necesare dezvoltării.

Responsabilitatea unui manager nu constă numai în a decide singur și a impune hotărîrile prin orice mijloace, ci în a face aceasta ținînd cont de alții, implicîndu-i în luarea deciziilor. Organizarea și concretizarea marketingului intern depind de inițiativa directorului de resurse umane care, trebuie să se afle în strînsă și permanentă legătură cu directorul de marketing sau cu directorul comercial.

Așadar, prin echilibrul marketing intern-marketing extern, funcțiile conducerii își pot juca din plin rolul, în orice domeniu al gestiunii întreprinderii.

Este surprinzător să constatăm că, deși oamenii sînt cei care crează o întreprindere, ei o structurează în jurul marilor funcții legate de finanțe, administrare, cercetare, producție și vânzare și uită tocmai funcția care îi vizează în modul cel mai direct: aceea a resurselor umane, ca și cînd nu i-ar privi sau ca și cînd nu i-ar acorda nici o justificare de existență, și, cu atît mai puțin, nici o legitimitate.

Într-o nouă cultură a întreprinderii, mai umanistă, funcția marketing intern ar trebui să afirme într-o manieră coerentă, în interiorul fiecărei discipline a întreprinderii, imperativul de bună gestiune a resurselor umane și necesitatea cercetării permanente a echilibrului relației om-organizație.

În aceste condiții este real să se confere conducerii resurselor umane responsabilitatea marketingului intern, știut fiind că în funcție de organizarea existentă, de mijloace de care dispune întreprinderea și de profilul managerilor, această responsabilitate poate fi echitabil și armonios repartizată între între alte departamente: comercial sau comunicare.

Esențială este garantarea, în interiorul întreprinderii, a echilibrului între modalitatea de abordare a „consumatorului-client” pe piața externă și a „consumatorului-salariat” pe piața internă, fără a pierde din vedere faptul că sînt ușor de modificat cu acordul lor, compartimentele și așteptările celui de al doilea, decît pe cele mai extinse și, adesea, inaccesibile ale primului.

În acest moment devine justificat să amintim cea de a doua condiție a introducerii marketingului intern în întreprindere: aceea a acceptării necesității schimbării și a consecințelor acesteia. Așa cum am arătat mai sus, marketingul intern aparține unei culturi organizaționale diferite de majoritatea celor care animă întreprinderile actuale.

Prima fază a marketingului intern: cunoașterea și înțelegerea pieței.

Prima din cele trei etape ale marketingului intern permite obținerea, la un moment dat, a unei informații de cea mai bună calitate despre întreprindere. Pentru aceasta, este necesară existența unui ansamblu de ipoteze care trebuie clar enunțate, înțelese și acceptate de toți partenerii vizați. Așadar, avem următoarele **ipoteze**:

1) Prima ipoteză acceptarea obligației de a face apel la profesioniști în comunicare care să prezinte garanții de experiență profesională și în materie de management, de sociologie organizațională și de psihologie individuală. Acești profesioniști vor asigura precizia și neutralitatea necesară cercetării pieței interne. În fața consultanților externi, angajații

întreprinderii sînt mai sinceri decît în fața propriilor șefi, însă, în continuare, este nevoie de un efort de „retraducere”, de decodare a afirmațiilor angajaților, activitate care, de asemenea, cade în sarcina consultanților.

2) A doua ipoteză vizează angajarea de reguli și principii riguroase care să-i asigure investigației care se poate acorda persoanelor, discursurilor lor, regulilor de funcționare internă a întreprinderii, precum și eticii. Una din cheile reușitei unui studiu calitativ al pieței interne constă în instaurarea cît mai repede posibil, a unui climat de încredere și securitate. De exemplu una din regulile care pot fi impuse într-o întreprindere ar fi restituirea în scris, fiecărei persoane intervievate, a sintezei întrevederii și solicitarea autorizării de a ține seama de elementele discursului său. Dacă garanția anonimatului și confidențialitatea apar drept bază a relației de încredere, totuși analiza conținutului și sinteza studiului nu se fac decît în jurul expresiilor exprimate de mai multe ori, ținînd cont de reajustarea indispensabilă în funcție de „greutatea” fiecărui colaborator.

3) A treia ipoteză solicită conștientizarea faptului că o astfel de „operațiune” în întreprindere are asupra întregului personal, o incidență mai degrabă negativă, aceasta indiferent de:

- climatul din întreprindere;
- calitatea colaboratorilor și a managerilor;
- rezultatele și performanțe înregistrate.

Principalele tipuri de studii calitative ale pieței interne:

A) Studii de motivare- urmăresc detectarea așteptărilor, nevoilor motivațiilor colaboratorilor întreprinderii, precum și evaluarea nivelului lor de satisfacție și insatisfacție.

Este cu adevărat important ca fiecare manager să poată înțelege mai bine diferitele moduri de funcționare ale colaboratorilor săi, pe care trebuie să îi considere ca pe niște clienți ce trebuie cucerți și mai ales fidelizați.

B) Studii despre comunicare- urmăresc obținerea informațiilor cu privire la perceperea funcționării: relațiilor interindividuale, circuitelor și procedurilor de informare, clienții, prescriptorii, furnizorii și concurenții.

C) Studii de imagine- au ca scop culegerea „imaginilor” pe care le au colaboratorii despre întreprindere, despre manageri, despre stilul de conducere practicat etc.

Prin imagine se înțelege orice percepție conștientă sau pre-conștientă provocată de informații mai mult sau mai puțin raționale, instantanee sau repetitivă, provenind de la un obiect, o persoană, o organizație, de la un fapt sau de la un eveniment.

D) Studii despre organizație- se referă, de fapt, la realizarea diagnosticului organizației.

Diagnosticul se va stabili pornind de la percepțiile individuale ale angajaților, corespunzătoare modului în care aceștia trăiesc zi de zi în organizația respectivă, și de la diferitele documente care definesc într-o modalitate rațională regulile și principiile de bază.

E) Studii despre climat- În aceste studii este vorba de culegerea unui set de informații cu precădere subiective care vor permite aprecierea naturii climatului din întreprindere.

F) Studii de estimare a capacității resurselor umane - constă în **primul rînd** într-o recrutare artificială în care fiecare colaborator al întreprinderii ar fi nevoit să candideze pentru postul pe care îl ocupă deja sau pentru cel ce dorește să îl ocupe. Aceasta ar reprezenta „reactualizarea” estimării capitalului uman al fiecăruia: cunoștințe și pregătire, experiență profesională, rezultate obținute etc.

Acest tip de studiu se apropie foarte mult de gestiunea previzională a resurselor umane care se dezvoltă în marketingul intern.

A două fază a marketingului intern: realizarea concordanței între piața externă și piața internă.

Capacitatea de reacție a întreprinderii, măsurată prin aptitudinea sa de a rezolva diferite probleme, depinde în mod esențial de posibilitatea de a:

- a. analiza în mod obiectiv elementul unei situații noi;
- b. mobiliza ansamblul personalului și organizației în fața unui eveniment imprevizibil;
- c. lua cele mai bune decizii și a asigura punerea lor în practică.

În mediul său actual întreprinderea este expusă la riscuri și necesită o concordanță permanentă a mediului său intern și extern ceea ce reprezintă finalitatea gestiunii previzionale a resurselor umane.

În domeniul marketingului extern, lansarea unui produs se realizează în jurul a cinci variabile a marketingului mix: piața, produsul și prezentarea, prețul, distribuția, acțiunile de comunicare comercială. Prin optimizarea fiecăreia din aceste date, produsul își va spori șansele de reușită prin lansare.

În domeniul marketingului intern, produsul cel mai important este cel mai dificil de lansat: cuplul management și politica generală a întreprinderii, pe de o parte și personalul, pe de altă parte.

Piața este cea variabilă în jurul căreia apar așa întrebări ca: Cît de bine sunt cunoscuți colaboratorii? Care sunt așteptările, nevoile și motivațiile colaboratorilor? Care sunt cunoștințele, experiența și pregătirea acestora? Care este nivelul de satisfacție și insatisfacție în raport cu: întreprinderea și politica sa de dezvoltare, cu personalitatea și stilul de conducere al managerului.

Produsul și promovarea duce la studierea atuurilor managerului: caracteristicile și specificațiile personalității, competențele tehnice și umane, imaginea personală, relația cu alții, stilul de conducere. Care este valoarea propunerilor făcute de manager: capacitatea personală în a asigura informațiile necesare, calitatea și relevanța proiectelor pe care le lansează, obiectivele care le sunt atacate, mijloacele pe care le propune?

Prețul este a treia variabilă, care duce la apariția întrebărilor: este managerul performant? Pornind de la rezultatele obținute a știut el să acționeze asupra propriilor sale niveluri de competitivitate și productivitate și asupra colaboratorilor?

Distribuția, această variabilă cere un studiu asupra realizării corespunzătoare a produselor. Studiul ansamblului mijloacelor pe care le pune în practică managerul pentru a asigura permanenta comunicare și transmiterea informațiilor colaboratorilor și superiorilor ierarhici.

Comunicarea comercială se realizează prin raport cu cunoștințele pe care managerul le are despre propria sa personalitate (caracter, atitudini, comportament, etc.), despre rolul său în întreprindere (statut, funcție, responsabilități) și despre modul în care rolul și personalitatea sa sunt compatibile.

Așadar, răspunzând la aceste întrebări și la alte mai personale un manager se va putea evalua în calitate de „produs” al întreprinderii, vector bun sau rău al unui stil de management care trebuie să răspundă anumitor caracteristici.

Această etapă a mixului de personal va permite fiecărui manager să se cunoască mai bine, să se accepte și să poziționeze prin raport cu elementele mediului său complex profesional și cotidian.

Bibliografie

1. Tripon, A., On, A. Și Petelean, A., Managementul operațional. Performanță în echipă. Tîrgu-Mureș, Editura Universității „Petru Maior”, 2003;
2. Vlăsceanu, M., Organizațiile și cultura organizării, București, Editura Economica, 1999;
3. Constantin, Daniele-Luminița. Resurse umane și competitivitatea regională în România. Studiu de cercetări de calcul economic și cibernetică economică.- 2007- nr.2- P93-102;
4. Florea, Serafim. Unele aspecte ale competitivității învățământului superior din Republica Moldova în contextul prevederilor Procesului de la Bologna. Economica-2008.-nr.1-P118-122;
5. Zbîrciog, Valeriu. Competența și competitivitatea-factori determinanți în edificarea societății bunăstării. Conferința științifică internațională. Creșterea competitivității și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere.- Chișinău, 2008.- vol.1- P.287-290.
6. Gheorghina, Rodica. Investiția în capitalul uman – costuri și beneficii/ Gheorghina, Rodica, Ioana Duca// Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății individuale. Chișinău, 2008.-P.81-85;
7. Plugaru, Lilia. Esența investiției în capitalul uman// Revista de filosofie, sociologie și științe politice.-2004.-nr.3-P.120-126.