

Ян Цзыцзян

магистрант,
Московский педагогический
государственный университет,
Институт социально-гуманитарного образования,
Кафедра экономической теории и менеджмента

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СТРУКТУРА И ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ КРУПНОЙ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. Результаты деятельности организаций, нацеленных на создание ценности для потребителей, во многом зависят от степени вовлеченности и экономической заинтересованности сотрудников. Методы и инструменты «внутреннего» маркетинга позволяют повысить заинтересованность персонала. Вместе с тем традиционная иерархическая структура многих компаний не обеспечивает простор для реализации инициативы «снизу», так как действия линейных сотрудников и менеджеров среднего звена жестко регламентированы. На основе эмпирического метода исследования автор предпринял попытку доказать, что лучшие результаты внутренний маркетинг дает в тех компаниях реального сектора, которые поощряют самостоятельность и инициативу в маркетинговых коммуникациях и принятии маркетинговых решений, в том числе – на базе децентрализации управления и применения методик «коммерческого расчета», «внутреннего предпринимательства». Именно поэтому автор рассматривает структуру и особенности крупной китайской компании Haier, обеспечивающей значительную широту полномочий сотням своих «владельцев продукта».

Ключевые слова: децентрализованная структура, внутренний маркетинг, коммуникации, принятие решений, взаимодействие подразделений.

Yang Zijiang

Master's student,
Moscow State Pedagogical University,
Institute of Social and Humanitarian Education,
Department of Economic Theory and Management

DECENTRALIZED STRUCTURE AND INTERNAL MARKETING OF A LARGE CHINESE COMPANY

Abstract. The results of the activities of organizations aimed at creating value for consumers largely depend on the degree of involvement and economic interest of employees. Methods and tools of "internal" marketing help to increase the interest of personnel. At the same time, the traditional hierarchical structure of many companies does not provide scope for the implementation of initiatives "from below", since the actions of line employees and middle managers are strictly regulated. Based on the empirical research method, the author attempted to prove that internal marketing gives the best results in those companies in the real sector that encourage independence and initiative in marketing communications and making marketing decisions, including on the basis of decentralization of management and the use of "commercial calculation" and "internal entrepreneurship" methods. That is why the author examines the

structure and features of a large Chinese company Haier, which provides significant breadth of authority to hundreds of its "product owners".

Keywords: decentralized structure, internal marketing, communications, decision-making, interaction between departments..

В XXI веке так называемый «внутренний» маркетинг привлекает внимание многих исследователей и практиков. Так, М.Б. Щепакин констатирует: «..Важнейшим звеном в интегрирующей концепции маркетинга в условиях нарастающих противоречий и усиления влияния виртуального пространства на сознание субъектов отношений становится внутренний маркетинг. Он настраивается на аккумуляцию имеющегося ресурсного потенциала внутри бизнеса для его эффективной реализации в выстраиваемых моделях маркетингового поведения субъекта и его персонала в интересах инновационного обновления и экономического роста». М.Б. Щепакин глубоко исследовал «..условия эффективного управления конкурентоспособностью бизнеса посредством совершенствования механизма внутреннего маркетинга как звена гибридного маркетинга». На этой основе им была разработана перспективная «..модель управления конкурентоспособностью бизнеса посредством совершенствования внутреннего маркетинга» [7].

Т.В. Муравьева обобщила взгляды разных ученых на природу и содержание внутреннего маркетинга, и выделила три основных подхода: «..1) внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом; 2) внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации; 3) внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка существующей стратегии)» [4]. Последняя из трех формулировок представляется нам спорной.

А. Чернышев утверждает, что «Маркетинговые механизмы в работе с персоналом наиболее востребованы в условиях кризиса, когда усиливаются внешние угрозы устойчивости организации. ..Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что отношения компании с клиентами» [8].

Д.А. Черныш, А.Г. Чурлей детально исследовали проблемы «..внедрения системы внутреннего маркетинга на современном предприятии, его влияние на достижение компанией рыночных целей». авторы предложили

оригинальную «..модель, отражающую концептуальный подход к формированию системы внутреннего маркетинга» [6].

М.М. Гедгафова относит внутренний маркетинг «..к категории факторов, обеспечивающих устойчивой конкурентное преимущество организации – внутренний маркетинг представляет собой ориентированную на персонал управленческую деятельность по обеспечению эффективного выполнения сотрудниками поставленных задач для достижения намеченных маркетинговых целей организации» [1].

М.И. Захарова справедливо рассматривает внутренний маркетинг персонала «..как инструмент, способствующий формированию удовлетворённости персонала, повышению уровня лояльности и вовлеченности» [2]. Однако утверждение М.И. Захаровой о том, что «..внутренний маркетинг персонала – это уникальный процесс, который осуществляется непосредственно внутри организации» представляется нам дискуссионным, так как, по нашему мнению, нельзя сводить маркетинг только к «процессной» составляющей.

Многие исследователи применяют методы эмпирического исследования внутрифирменного маркетинга. Нас интересуют связи между степенью централизации управления в компаниях и организацией внутреннего маркетинга, поэтому в данной статье мы рассматриваем крупный китайский производственный холдинг Haier, имеющий оригинальную внутреннюю структуру.

Компания Haier занимается производством, маркетингом и продажей широкого спектра бытовой техники и бытовой электроники, такой как холодильники, кондиционеры, стиральные машины, водонагреватели, телевизоры, кухонные электроприборы, цифровая и бытовая техника, а также компьютеры.

Haier преобразовала свою традиционную иерархию в децентрализованную систему микропредприятий, каждое из которых напрямую связано с конкретными потребностями клиентов [3]. В 2012 г. был кардинально сокращен менеджмент среднего звена компании – около десяти тысяч сотрудников. В составе Haier появилось более двухсот микропредприятий, обслуживающих клиентов, и около четырех тысяч микропредприятий по обслуживанию и поддержке. Это похоже на экосистему стартапов, Haier называет это моделью RenDanHeYi [3]. Эта модель оставила

в Haier только три типа ролей; «владелец платформы», «владелец микропредприятия» и «предприниматель». Целью преобразований стало «платформенное предприятие» с «предприимчивыми сотрудниками» и «персонализированным пользовательским интерфейсом».

Такой подход повышает ценность внутреннего сотрудничества и внутреннего маркетинга структурных подразделений, сотрудников компании. Переход от вертикальной иерархии к горизонтальному активному взаимодействию микропредприятий в корне изменил корпоративный маркетинг.

«Внутренний» и «внешний» маркетинг в Haier тесно переплетены. Микропредприятия в структуре Haier – автономные подразделения, многие из которых осуществляют полный цикл разработки и производства конкретных видов продукции – от идеи, проектирования, до продаж. Haier предоставила сотрудникам возможность напрямую взаимодействовать с потребителями, предоставляя для этого свою экосистему. Такая структура обеспечивает быстрое реагирование, способствуя формированию клиентоориентированной культуры. Необходимость овладения маркетинговыми инструментами коммуникаций с потребителями объективно приводит к развитию «внутреннего» маркетинга, повышая вовлеченность сотрудников, и их лояльность.

Совместное создание ценности приводит к взаимопониманию. Так, микропредприятие, производящее сплит-систему, обратилось к представителям соответствующего исследовательского института Haier по вопросу повышения уровня энергоэффективности изделия [5]. Совместная заинтересованность позволила реализовать этот проект менее, чем за год – обновленный продукт вышел на рынок (с соответствующей рекламной кампанией), и обеспечил сорокапроцентный прирост квартальных продаж. Прирост личных доходов при этом ощутили не только сотрудники микропредприятия-производителя, но и работники исследовательского института. Таким образом, децентрализованные структуры повышают адаптивность и клиентоориентированность, в том числе за счет внутреннего маркетинга.

Производственные микропредприятия Haier имеют полномочия взаимодействия с поставщиками сырья, комплектующих, услуг. Одновременно происходит взаимодействие с другими микропредприятиями

корпоративной экосистемы, представляющими инфраструктуру и услуги внутри Haier. Это взаимодействие осуществляется на основе модели «коммерческого расчета», когда микропредприятия рассчитываются между собой за «внутрифирменные» поставки и услуги. Это выводит внутренний маркетинг на качественно новый уровень, так как подразумевает договорные отношения и внутреннее ценообразование.

Haier отслеживает продуктивность ресурсов, в том числе трудовых, в режиме реального времени [5]. Экономическое стимулирование персонала базируется на оценке экономических результатов каждого микропредприятия, что повышает заинтересованность коллектива в достижении конечных результатов. Гарантированная часть выплат, компенсаций в целом по Haier устойчиво снижается, зато повышается доля вознаграждений «от результатов». Тем самым Haier сокращает постоянные, фиксированные затраты, и увеличивает переменные затраты. Это положительно влияет на «точку безубыточности» и «порог рентабельности».

Система внутреннего маркетинга включает в себя еженедельные «сессии совместного прогнозирования» сотрудничающих микропредприятий. Это позволяет сотрудникам оценить свое влияние на общий успех, и оптимизировать принятие решений, в том числе инновационных.

Обобщая изложенное, заметим. Внутри холдинга инициативно «снизу» создаются и функционируют микропредприятия Haier – децентрализованные, гибкие структуры, наделенные широкими полномочиями в рамках своей компетенции. Внешний «контур» представлен заинтересованными сторонами, стейкхолдерами – в том числе потребителями, контрагентами, поставщиками, дистрибьюторами. Те и другие взаимодействуют в том числе через платформы экосистемы Haier. Таким образом модель Haier связывает внутренний и внешний маркетинг, поощряя микропредприятия искать ценность – независимо от того, исходит она из внутренних или внешних партнерств, взаимодействий. Возможность гибко интегрировать внутренние и внешние маркетинговые стратегии обеспечивает высокую степень адаптивности компании.

Литература

1. Гедгафова М.М. Система внутреннего маркетинга: цели, задачи, элементы // Форум молодых ученых. 2017. №6 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-marketinga-tseli-zadachi-elementy> (дата обращения: 08.06.2025).

2. Захарова М.И. Внутренний маркетинг персонала как инструмент формирования организационной приверженности / М. И. Захарова. — Текст : электронный // Весенние дни науки ИнЭУ : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 г.). — Екатеринбург : Издательство Издательский Дом «Ажур», 2024. — С. 862-866.
3. Корпоративный сайт компании HAIER. [Электронный ресурс] URL: <https://www.haier.com/>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 16.04.2025)
4. Муравьева Т. В. О проблемах организации внутреннего маркетинга // Экономика и социум. 2015. №6-1 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-problemah-organizatsii-vnutrennego-marketinga> (дата обращения: 08.06.2025).
5. Профиль компании HAIER (Yahoo). [Электронный ресурс] URL: <https://finance.yahoo.com/quote/600690.SS/financials/>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 12.05.2025)
6. Черныш Д.А., Чурлей А.Г. Формирование концептуального подхода к разработке системы внутреннего маркетинга // Вестник Полоцкого государственного университета. Экономические и юридические науки. Экономические науки. 2024. №3 (68). С.45-53
7. Щепакин, М. Б. Внутренний маркетинг как инструмент управления конкурентоспособностью бизнеса / М. Б. Щепакин // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 12. – С. 2671-2694. – DOI 10.18334/epp.11.12.113911
8. Chernishov, A. Роль внутреннего маркетинга в системе формирования человеческого капитала (The Role of Internal Marketing in the Human Capital Formation) (December 23, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2707704> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2707704> (Дата обращения 07.06.2025)
9. Diana F. The Haier Approach: Structurally Aligning Organizations With The Ecosystem Era. January 9, 2025. URL: <https://frankdiana.net/2025/01/09/the-haier-approach-structurally-aligning-organizations-with-the-ecosystem-era>. Режим доступа: открытый. (Дата обращения 08.06.2025)