

ГЕНЕЗИС КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

THE GENESIS OF INTERNAL MARKETING CONCEPTION

У статті представлено огляд найбільш відомих наукових шкіл відповідно до внеску їх представників у розбудову теоретичних основ внутрішнього маркетингу. Детально проаналізовано місце української школи маркетингу порівняно з американським, європейським та російським підходами до вивчення даної концепції. Систематизовано концептуальні погляди на визначення внутрішнього маркетингу серед представників різних наукових шкіл.

Статья предоставляет обзор наиболее известных научных школ маркетинга в соответствии с вкладом их представителей в построение теоретических основ внутреннего маркетинга. Детально проанализировано место украинской школы маркетинга в сравнение с американским, европейским и российским подходом к изучению данной концепции. Систематизировано концептуальные взгляды на определение внутреннего маркетинга среди представителей разных научных школ.

This article highlights the review of most famous scientific schools of marketing in compliance with their scholar's contribution to construction theoretical footing of internal marketing. The place of Ukrainian marketing school was analyzed in detail and compared with American, European and Russian approach of present conception study. The classification of internal marketing definitions has been provided in accordance to main scientific school's philosophy.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, теорія маркетингу, маркетингова концепція, наукові школи маркетингу.

Постановка завдання. Порівняти підходи різних наукових шкіл до теоретичних основ внутрішнього маркетингу з метою дослідження генезису концепції. Узагальнити та охарактеризувати відношення кожної окремої наукової школи до визначення внутрішнього маркетингу. Сформувати місце української думки поряд із ідеями інших міжнародних вчених у процесі розроблення теорії внутрішнього маркетингу.

Методологія. В основу дослідження покладено метод порівняльного аналізу. Предметом аналізу є термін «внутрішній маркетинг» у розрізі різноманітності його трактувань, що надані відомими представниками американських, європейських, російських та українських шкіл в період з 1985 до 2008 р.

Результати дослідження. Еволюція теорії внутрішнього маркетингу має ряд етапів власного розвитку. Більшість вчених поєднують момент появи

концепції внутрішнього маркетингу із моментом першої згадки про неї в наукових виданнях наприкінці 1970-х років, хоча передумови для її виникнення були сформовані значно раніше. Представимо головні наукові підходи та ключові тези концепції внутрішнього маркетингу в рамках наукових шкіл, які брали участь у формуванні та розвитку його теорії.

Американська школа маркетингу послуг заклала наріжний камінь у фундамент теорії внутрішнього маркетингу, коли Леонард Беррі в 1976 році вперше використав термін «внутрішній маркетинг». За підтримки колеги, А.Парасурамана, вчений започаткував філософію «ставлення до працівника як до внутрішнього клієнта» та спрямував увагу на працю в організації як на певний продукт [15, с. 450]. Дана теза знайшла поширення та розвиток у працях інших американських науковців, які сформуvalи взаємозв'язок «задоволеність клієнта – задоволеність працівника» та обґрунтували важливість мотивації персоналу. К. Лавлок підкреслює важливість внутрішнього маркетингу та визначає його істотним фактором успіху для компаній галузі послуг [7, с. 372]. Загалом всі твердження даної школи можна вважати основоположними ідеями, які безумовно потребують подальшого розвитку.

Американська школа «маркетинг-менеджменту» підтримала філософію «працівник як клієнт» та, водночас, представила її крізь призму управлінського погляду. В своїй праці «Майбутнє суспільство» Пітер Друкер зауважує: «... Управління людьми – це «маркетингова робота» [011, с. 56]. Вчений розглядає ідею внутрішнього маркетингу з точки зору управління некомерційною організацією, де гостро відчувається нестача праці професіоналів, а мотиваційні інструменти є обмеженими фінансово.

Відомий представник даної школи, Філіп Котлер, відзначився дослідженнями в галузі готельного господарства. Вчений сформував процес внутрішнього маркетингу та виокремив в ньому чотири послідовних етапи його впровадження. Окрім цього, спрямував увагу менеджерів на момент контакту працівника із клієнтом – «момент істини» [9, с. 338]. Актуальним внеском вченого в розвиток школи є концепція холістичного маркетингу, однією із складових якої є внутрішній маркетинг [8, с. 35]. Холістичний маркетинг відображає системний підхід до управління маркетингом на підприємстві та динамічно набуває визнання в Америці, Європі та, власне, в Україні на межі XX–XXI ст.

Скандинавська школа послуг подала на розгляд наукової спільноти власну модель внутрішнього маркетингу, яка базується на застосуванні загального управління якістю на сервісному підприємстві. Згідно з цією концепцією, використання підходу «на зразок маркетингового» до працівників повинно мати вплив, а не лише задовольняти їх потреби. Послуга в організації має бути продана двічі: насамперед її має «купити» внутрішній

споживач, і лише потім її рекомендують представляти на зовнішньому ринку. Працівники мають бути усвідомлено мотивованими на якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів [10, с. 21].

Значним внеском даної школи в теорію маркетингу є концептуальний розвиток термінології, як внутрішнього маркетингу, так і маркетингу послуг. Відомий представник школи К. Гронроос вперше використовує терміни «внутрішній продукт» та «внутрішній споживач». Еверт Гуммесон висвітлює важливість працівників, які беруть участь у процесі маркетингу, але працюють за межами маркетингового відділу – «маркетологи за сумісництвом» [12, с. 8].

Актуальним поглядом школи є вивчення внутрішнього маркетингу з точки зору маркетингу відносин. К. Гронроос представляє перехід від маркетингу орієнтованого на продукт, (традиційний підхід) до маркетингу, орієнтованого на ресурс (підхід маркетингу відносин). В оновленій моделі внутрішній маркетинг становить сполучну ланку між фірмою та персоналом і є інструментом для укладання відносин [12, с. 7]. Розвиваючи цю думку, Е. Гуммесон протиставляє маркетинг відносин теорії маркетингу-мікс та представляє концепцію «30R» (Relationship – англ. «відносини»). Серед інших у загальному числі взаємозв'язків представлено сім так званих «нано-відносин», кожна із яких може сприйматися як одна із частин або один із аспектів внутрішнього маркетингу [1, с. 1036].

Британська школа маркетингу значно розширила рамки даної теорії та спрямувала зусилля на практичне застосування концепції внутрішнього маркетингу. До науковців, хто зробив найбільший внесок у розвиток британської наукової думки, можна віднести М. Рафік та П. Ахмед [15, 16], С. Форман та А. Мані, Р. Вері [17], В. Льюїс [17], Н. Пірсі [11], Л. Харріс, Йан Лінгс [14].

Ключові думки школи представлені в працях М. Рафік та П. Ахмед, де внутрішній маркетинг визначений як діяльність із впровадження стратегії та управління змінами [15, с. 452]. На основі даного авторського підходу було розроблено модель внутрішнього маркетингу, що включає п'ять ключових елементів. Вчені провели глибинний історичний аналіз та представили, на основі еволюції даної теорії, класифікацію наукових поглядів у три етапи. Вагомим внеском науковців у розвиток теорії стало формування поняття «внутрішній маркетинг-мікс».

Значної уваги в школі набуває подання внутрішнього ринку та його сегментація. Розроблені британськими науковцями фрейми окреслили взаємовідносини всередині організації з точки зору «внутрішній постачальник – внутрішній споживач» між контактним та неконтактним персоналом та «внутрішній маркетолог – внутрішній ринок» між організацією та групами працівників. Додатково до сегментації за роллю Н. Пірсі розмежував

внутрішній ринок відповідно до рівня задоволення внутрішніх та зовнішніх клієнтів внаслідок застосування програми внутрішнього маркетингу [11, с. 666].

Практичний підхід школи polegшив впровадження внутрішнього маркетингу на управлінський рівень. Йан Лінгс зазначає необхідність прийняття керівництвом інноваційної, внутрішньої маркетингової орієнтації як базису для ефективного виконання програм внутрішнього маркетингу. Одночасно вчений наголошує, що «обидва, внутрішній та зовнішній аспекти, мають бути рівноцінними» [14, с. 240], що дасть змогу уникнути нової «маркетингової короткозорості» при повному фокусуванні на внутрішньому або зовнішньому середовищі організації. Програма внутрішнього маркетингу, що має рівноцінний взаємозв'язок із зовнішньою маркетинговою програмою та становить основу для реалізації корпоративної стратегії, надалі стає одним із головних напрямів праці Н. Пірсі [11, с. 672] та сьогодні є актуальним напрямом для майбутніх досліджень.

Російська школа маркетингу сформувала окремий погляд на теорію внутрішнього маркетингу, виникнення якого було зумовлено унікальною науково-практичною базою досліджень. Вивчення внутрішнього маркетингу відбувається в розрізі транснаціональних корпорацій, що зумовлює підвищену увагу до трансфертного ціноутворення на внутрішніх ринках та посилює інтерес до маркетингу осіб та маркетингу ідей.

Багатогранність концепції внутрішнього маркетингу призводить до використання російськими вченими співзвучних синонімічних термінів, таких як внутрішньокорпоративний маркетинг, внутрішньофірмовий маркетинг, внутрішньоорганізаційний маркетинг. На нашу думку, застосування цих термінів частково є необґрунтованим через неоднаковість їх сприйняття науковою спільнотою та, як наслідок, виникнення невизначеності понять у предметному полі теорії маркетингу як науки.

У кінцевому підсумку ми можемо стверджувати, що головні аспекти уваги представників даної школи зміщувались у бік рівня задоволеності та лояльності персоналу до організації. При цьому інструментами аналізу виступають методи, розроблені західними вченими, які, на жаль, застосовуються без адаптації до особливостей російського ринку. Вчені використовують отримані результати досліджень переважно для розроблення програм утримання персоналу в компанії (програм лояльності), у зв'язку з чим майже повністю нівелюють питання задоволеності зовнішнього споживача.

Українська школа маркетингу сформувалась протягом останніх десяти років на базі провідних національних вищих навчальних закладів, одним із яких є Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана.

Вчені визначають сучасний етап розвитку маркетингу в Україні як холістичний та визнають однією із його складових внутрішній маркетинг.

Ключовою фігурою для становлення внутрішнього маркетингу в Україні був А.В. Войчак. Науковець приділив увагу концепції ще в середині 90-х років, у період активного розвитку вітчизняної школи маркетингу. Саме тому ми можемо наголосити на факті автономного зародження ідеї внутрішнього маркетингу в Україні та порівняти національний підхід із західноєвропейським та американським.

Серед вагомих внесків А.В. Войчака в теорію внутрішнього маркетингу доцільно зазначити формування процесу внутрішнього маркетингового менеджменту, для ефективної реалізації якого було запропоновано одинадцять видів діяльності та програм [2, с. 285]. Вчений представив авторську класифікацію підходів до вивчення концепції та розрізнив внутрішній маркетинг залежно від внутрішнього ринку підприємства. Активного розвитку при цьому також набувало питання внутрішньої комунікації на підприємстві.

Підсумовуючи розробки української маркетингової школи в розрізі концепції внутрішнього маркетингу, можна відзначити нестачу емпіричних досліджень. У цілому школа має власний фундаментальний підхід до теоретичних питань та проблем, що, безумовно, є базисом для практичної апробації внутрішнього маркетингу в Україні. Таким чином, подальша робота повинна включати імплементацію та пристосування інструментів внутрішнього маркетингу в умовах національного ринку. Саме це ми вважаємо персональним напрямом досліджень вітчизняного маркетингу.

Філософія кожної з вищедосліджених шкіл може бути наочно представлена визначеннями та твердженнями представників шкіл щодо внутрішнього маркетингу. Упорядкуємо терміни відповідно до їх приналежності до маркетингової школи та року формування всередині школи (табл. 1). Дана систематизація надасть можливість сформулювати власну характеристику школи у розрізі концепції внутрішнього маркетингу.

Таблиця 1

Школа маркетингу	Автор	Рік	Визначення	Характеристика
1	2	3	4	5
Американська школа маркетингу послуг	Л. Беррі, А.Парасураман	1992	Внутрішній маркетинг – це приваблення, розвиток, мотивація та утримання кваліфікованих працівників через пропозицію роботи як продукту, що задовольняє їх потреби [15, с. 451]	Внутрішній маркетинг як метод вдосконалення інструменту (персоналу) задоволення потреб клієнтів
	К. Лавлок	2005	Внутрішній маркетинг – це підтримка персоналу компанії, спрямована на його розуміння і знання нового продукту, і пов'язаних із ним сервісних систем ще до виводу продукту на ринок, а також надання співробітникам детальної інформації про конкурентів компанії [7, с. 372]	
Американська школа «маркетинг-менеджменту»	П. Друкер	2001	Внутрішній маркетинг повинен бути спрямований на репутацію компанії для залучення працівників. Внутрішній маркетинг повинен бути спрямований на позицію маркетингу в компанії: професіонали вимагають поваги до сфери знань, якщо немає поваги до них. Організація повинна розглядати своїх працівників як волонтерів, тому що фінансові опції та бонуси не виправдовують себе [0, с. 56]	Внутрішня маркетингова діяльність як об'єкт менеджменту. Формування рекомендацій для менеджерів щодо застосування внутрішнього маркетингу на підприємстві
	Ф. Котлер	1998	Внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців [9, с. 339]	
		2004	Завдання внутрішнього маркетингу – здійснення найму працівників, їх навчання і мотивація на високий рівень обслуговування [12, с. 5]	
		2008	Внутрішній маркетинг – забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і, особливо, її вищим керівництвом [8, с. 38]	
Скандинавська школа послуг	К. Гронроос	1985	«... припустимо, що на внутрішній ринок працівників організації найбільш значний вплив може забезпечуватись з одночасною мотивацією до усвідомлення потреб клієнтів, орієнтацією на ринок та спрямованістю до продажів шляхом застосування підходу на зразок маркетингового та із застосуванням заходів на зразок маркетингових всередині організації» [16, с. 220]	Внутрішній маркетинг як характеристика та потреби, що визначають організацію як партнера
	П. Войма та К. Гронроос	2002	Внутрішній маркетинг з точки зору відносин – це процес визначення, встановлення, підтримки, розвитку і, якщо потрібно, завершення відносин із працівниками й іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення вимог всіх задіяних сторін, що досягається через обмін взаємними зобов'язаннями та їх виконанням [1, с. 1036]	

Систематизація концептуальних поглядів на визначення внутрішнього маркетингу серед наукових шкіл

1	2	3	4	5
Британська школа маркетингу	Н. Пірсі та Н. Морган	1991	Внутрішній маркетинг – це розроблення маркетингової програми, спрямованої на внутрішній ринок організації з використанням таких самих базових структур, як і для зовнішнього маркетингу [16, с. 221]	Внутрішній маркетинг як інструмент пристосування складової частини організації (персоналу) до загального механізму обслуговування клієнтів
	Р. Вері	1995	Внутрішній маркетинг – це процес та механізм для забезпечення ефективної реакції на зміни в середовищі, гнучкість у ефективному пристосуванні до нових управлінських розпоряджень та постійне вдосконалення діяльності. Внутрішній маркетинг може допомогти організації відповідати вимогам на зміни в зовнішньому середовищі та постійно розвивати власну інституційну спроможність [18, с. 52]	
	Р. Вері, Б. Льюїс	1999	Внутрішній маркетинг має бути спроможним стимулювати застосування маркетингових принципів до корпорації в цілому як до соціальної системи, яка діє за принципами вільного ринку [17, с. 942]	
	М. Рафік, П.К. Ахмед	2000	Внутрішній маркетинг – це заплановані зусилля з використання підходу на зразок маркетингового для зниження організаційного опору до змін та для регулювання, мотивації, міжфункціональної координації і об'єднання працівників для ефективного виконання корпоративної та функціональної стратегій з метою досягнення задоволення споживача через процес створення мотивованого та клієнтоорієнтованого персоналу [15, с. 454]	
Російська школа маркетингу	В.Л. Драчева, А.М. Либман	2003	Внутрішній маркетинг – це специфічна галузь людської діяльності, яка властива виключно інтернальним ринкам метакорпорацій ... та спрямована на задоволення потреб суб'єктів внутрішніх ринків метакорпорацій за допомогою обміну [6, с. 5].	Внутрішній маркетинг як продовження функції управління людськими ресурсами із застосуванням інноваційних технологій
	Ю.С. Докторова	2005	Внутрішній маркетинг – це управлінська діяльність, направлена на встановлення узгоджених взаємовідносин між підрозділами та окремими спеціалістами всередині фірми на основі принципів взаємодії покупця і продавця на ринку відповідно до концепції маркетингу [5, с. 132]	
	Є.Н. Голубкова, О.З. Михайлов	2008	Внутрішній маркетинг – маркетинг, який здійснюється всередині організації та спрямований на ефективну освіту й мотивацію праці співробітників, які безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами і забезпечують підтримку цих контактів, а також на створення умов, за яких працівники працюють як єдина команда, що забезпечує найбільш повне задоволення запитів клієнтів [4, с. 27].	

Продовження таблиці 1

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Українська школа маркетингу	А.В. Войчак, А.Ф. Павленко	1994	Суть управлінського (внутрішньофірмового) маркетингу полягає в розповсюдженні маркетингових принципів і методів на всі рівні управління фірмою. Він використовується для характеристики заходів, які проводяться для посилення мотивації шляхом встановлення ефективного внутрішнього зв'язку між баченням, місією, цілями і стратегічним курсом фірми [3, с. 7]	Внутрішній маркетинг як інструмент ефективної реалізації зовнішньої стратегії
	А.В. Войчак, І. Л. Решетнікова	2008	Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли функціональній якості обслуговування [10, с. 21]	

Як висновки до представлених розробок зауважимо на наступному. Сформуємо місце української думки поряд із ідеями американських, європейських та російських вчених. В цілому можна зазначити, що вітчизняна школа надає власне авторське поняття внутрішнього маркетингу, що є основою для проведення порівняльного аналізу.

Перше українське визначення «управлінського» маркетингу є концептуально близьким до філософії американської школи маркетинг-менеджменту, де наголос на прийнятті маркетингових принципів належить до функцій вищого керівництва. Функціональна якість обслуговування, про яку згадується надалі в українській термінології, по своїй суті виникає з теорії маркетингу послуг та є «розуміння і знання нового продукту і пов'язаних з ним сервісних систем» (К. Лавлок). Одночасно функція найму працівників, яка є поширеною серед американських вчених, є значно менш висвітленою в українській концепції, що стає головною відмінністю між даними школами.

Українські вчені є послідовниками Скандинавської школи послуг, що зумовлено значним часовим розривом в появі перших визначень. Незважаючи на це, представники обох шкіл надають пріоритету мотивації серед інструментів внутрішнього маркетингу та наголошують на використанні маркетингових або на зразок маркетингових заходів з метою її посилення. Водночас думки вчених розходяться щодо того, яким чином внутрішній маркетинг має бути впроваджений. А.Ф. Павленко та А.В. Войчак схильні до поширення та делегування повноважень через «розповсюдження маркетингових принципів і методів». Філософія К. Гронрооса напроти полягає в централізованому стимулюванні, щоб забезпечити «найбільш значний вплив». У будь-якому разі вчені доходять консенсусу у необхідності

діяльності такого типу на всіх рівнях організації, що особливо важливо для умов функціонування крупних організаційних структур.

Подальший розвиток української маркетингової школи мав напрям її концептуального наближення до думки британських вчених, головною ідеєю яких було використання внутрішнього маркетингу з метою імплементації стратегії та управління змінами на підприємстві. Наголос на встановленні ефективного внутрішнього зв'язку задля реалізації стратегії є головним моментом узгодження наукової думки між зазначеними школами.

Особливі передумови в процесі формування російської школи маркетингу зумовили істотні розбіжності наукової думки із українськими колегами. Російські вчені приділяють увагу переважно не персональним, а адміністративним потребам працівників (в рамках відділу) та розглядають внутрішній маркетинг як модифікацію функцій управління людським потенціалом. Однак близькість ментальності в російському та українському суспільстві сприяла формуванню єдиного погляду на об'єкт досліджуваної концепції. За визначенням А.В. Войчака, об'єктом внутрішнього маркетингу є контактний персонал, що є близьким до визначення об'єкта Є.Н. Голубкової та О.З. Михайлова як працівників, що «безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами».

За результатами проведеного аналізу, можна зазначити, що науковий підхід української школи маркетингу є концептуально узгодженим із головними західноєвропейськими школами. Українські вчені є активними творцями даної теорії. Вони приділяють увагу актуальним питанням в розвитку концепції та роблять вагомі внески на рівні міжнародної наукової спільноти. Незначні розбіжності в основоположних думках є основою для наукових дискусій та перспективою для розвитку концепції надалі. Доцільно зазначити, що майбутні зміни в концепції мають враховувати особливості реалій української теорії та практики ведення бізнесу.

Висновки. У статті було проаналізовано головні концептуальні погляди відомих американських, європейських, російської та української наукових шкіл на внутрішній маркетинг. Науковою новизною є впровадження авторської систематизації термінів та їх детальний розгляд у розрізі наукових інституцій. В результаті проведення порівняльного аналізу було виявлено моменти узгодження та суперечностей між представниками шкіл щодо визначення внутрішнього маркетингу. Вагомим аспектом є визначення місця української школи маркетингу в процесі становлення даної концепції.

Перспективи подальших розробок передбачають розвиток української маркетингової школи. Беручи до уваги виявлені розбіжності у дефініціях внутрішнього маркетингу, автор зауважує на необхідності подальшого розвитку теорії і практики.

Література:

1. Войма П. Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений / Пейви Войма, Кристиан Гронроос // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – Спб.: Питер, 2002. – 1200 с.
2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.
3. Войчак А.В. Система і характеристики сучасного маркетингу / А.В. Войчак, А.Ф. Павленко– К.: КДЕУ, 1994. – 16 с.
4. Голубкова Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления / Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом - 2008. – № 3(65) – С. 27–34.
5. Докторова Ю.С. Сравнительный анализ внутреннего, внутрифирменного, внутрикорпоративного и внутриорганизационного видов маркетинга / Ю.С. Докторова// 36. наук. праць III Міжнар. наук.-практ. конф. 12 травня 2005 року у Хмельницькому економічному університеті. – Хмельницький: Букрек, 2005. – 632 с.
6. Драчева Е.Л. Внутренний маркетинг в управление внутрикорпоративными рынками / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 2(34) – С. 3–16.
7. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия – 4-е изд. / К. Лавлок; Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
8. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство, туризм: Учебник: пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; ред. Р.Б. Ноздрева. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
10. Павленко А.Ф. Маркетинг: підруч. / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
11. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: пер. с англ.// Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
12. Dubravka Sinčić. Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy / Sinčić Dubravka, Vokić Nina Pološki // FEB – Working Paper № 07-12.
13. Grönroos C. Relationship marketing: strategic and tactical implications / Christian Grönroos // Management Decision. – 1996. – 34/3. – P. 5–14.
14. Lings Ian N. Balancing Internal and External Market Orientations / Ian N. Lings // J. of Marketing Management. – 1999. - № 15. – P. 239–263.
15. Mohammed Rafiq. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed //J. of Services Marketing. – 2000. – Vol. 14. – № 6. – P. 449 – 462.
16. Mohammed Rafiq. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // J. of Marketing Management. – 1993. – №9. – P. 219–232.
17. Varey Richard J.. A broadened conception of internal marketing / Richard J. Varey, Barbara R. Lewis // European Journal of Marketing. – 1999. – Vol. 33. №. 9/10. – P. 926–944.
18. Varey Richard J. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey // J. of Marketing Management. – 1995. – № 11. – P. 41–54.

Uslay C. Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets / Can Uslay, Robert E. Morgan, Jagdish N. Sheth // J. of the Academy Marketing Science. – 2009. – P. 47–60.