مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۷ ، پاییز ۱۳۹۸، ص ۱۱۷-۹۶
http://www.jmss.ir

بازاریابی داخلی، مفهوم، تعریف، اصول، سیر تکاملی و چارچوب بازاریابی داخلی

مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۷ / پاییز ۱۳۹۸ / ص ۱۱۷-۹۶

مجتبی شاهنوشی فروشانی[۱]، فرزانه سفیددشتی[۲]
۱. استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)
۲.دانشجوی دکتری مدیریت دولتی – تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی ، دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)
نام نویسنده مسئول:
فرزانه سفیددشتی

چکیده

امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد برای اثربخشی سازمان و اجرای برنامه های سازمان شناخته شده است .بازاریابی داخلی ، متمرکز بر روابط داخلی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان ها می باشد .که به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه های سازمان شناخته شده است . در این پژوهش به بررسی مولفه های بازاریابی داخلی (پرداختی ها ، سبک های مدیریتی ، محیط سازمان ، مشارکت کارکنان) پرداخته و سیر تکاملی بازاریابی داخلی و چارچوب بازاریابی داخلی را مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج نشان داد که توجه به بازاریابی داخلی افزایش سطح رضایت مندی در میان مشتریان خارجی را به همراه خواهد داشت که این امر از طریق بالا بردن سطح کیفی کارکنان توسط افزایش غنای شغلی ، پاداش ، آموزش ، امنیت شغلی و توانمندی مدیریتی کارکنان انجام می پذیرد.

واژگان کلیدی : بازاریابی داخلی ، پرداختی ها ، مشارکت کارکنان ،سبک های مدیریتی ، کار امتیاز دهی متوازن

مقدمه

از آنجا که هر سازمانی دارای رسالت و اهداف مشخصی در جهت توسعه اجتماعی ، اقتصادی ، فرهنگی و سیاسی است چگونگی عملکرد کارکنان این سازمان ها از یک سو و رضایت مندی دریافت کنندگان خدمات از سوی دیگر است . لذا راه چاره تضمین عملکرد عالی سازمان را باید در نقش آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی جستجو کرد و برای دستیابی به اهداف سازمان در این بخش باید کار را از توجه به کسانی که امور مشتریان را رسیدگی می کنند شروع کرد این جنبه از فعالیت های سازمان های خدماتی موضوع بازاریابی داخلی را مطرح کرده است . مطالعات مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا می دهد . به طور کلی می توان گفت پیاده سازی بازاریابی داخلی در سازمان های خدماتی ، این سازمان ها را مجهز به شایستگی ها و قابلیت هایی می کند که محل بهره گیری از فرصت های محیطی ، ارتقای عملکرد آن ها را به دنبال خواهد داشت . هر قدر که شرکت ها و سازمان ها ، بزرگتر می شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می شود . مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند . شاید تصورشان این است که کارکنان ، زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند . اگر چه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیاردی به سر می برند ، بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است ، ولی به تدریج کارکنان علاقمند به انجام کارهایی با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته های شغلی خود روبرو شوند و یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند این امر به نوبه خود منجر به پدیده هایی همچون سکوت سازمانی می شود .
از دلایل انتخاب موضوع تحقیق می توان به روز بودن موضوع ، مطالعات پیشین ، علاقه و تمایل محقق به موضوع مورد بحث ، اشاره کرد که باعث شد محقق از میان مباحث و موضوعات مربوط در حوزه مدیریت به مقوله ی فوق بپردازد .

بیان مسئله

بازاریابی داخلی[1]ازمباحث نوینی است که اگر چه عمر نزدیک به ۳۰ سال دارد اما اخیراً در کشور ایران مورد توجه سازمان ها قرار گرفته است . بازاریابی داخلی شیوه ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان ها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان نخستین بار توسط بری[2]و همکارانش در سال ۱۹۸۱ مطرح گردید و به تدریج دامنه آن گسترش یافت. هدف بازاریابی داخلی در واقع ایجاد اطمینان از رضایت مندی کارکنان سازمان و توسعه کیفیت خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است.

بازاریابی داخلی در واقع فرآیند تشخیص و برانگیختن خواسته ها و نیازهای کارکنان به عنوان پیش نیاز خواسته ها و پیش نیازهای مشتریان می باشد . بازاریابی داخلی بر دستیابی به رضایت مشتری از طریق اجرای اثر بخش استراتژی های مشتری محور تاکید می نماید و این امر را با مدیریت و هماهنگی تلاش های بین وظیفه ای درون یک فرآیند انگیزشی و رضایتمندی کارکنان ممکن می داند ، بازاریابی داخلی تلاشی برنامه ریزی شده است که در بازاریابی به عنوان یک رویکرد به کار می رود تا بر مقاومت سازمان در برابر تغییر غلبه نموده ، کارکنان را برانگیزاند و در آنها در جهت اجرای اثربخش استراتژی های سازمانی و وظیفه ای هماهنگی وانسجام بین وظیفه ای ایجاد نماید تا از طریق فرآیند ایجاد کننده انگیزه و کارکنان مشتری محور به رضایت مشتریان دست یابد . بیشترین دلیل تاکید به بازاریابی داخلی ، ایجاد رضایت مشتریان برون سازمانی است . داد و ستد های موفق بازاریابی داخلی بین مشتریان درون سازمانی (کارکنان) و عرضه کنندگان داخلی (در این گفتار مدیران) به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان برون سازمانی می انجامد .

اهمیت موضوع

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به بکارگیری صحیح منابع انسانی آن بستگی دارد . هر قدر که سازمان ها بزرگ تر می شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می شود و از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی هایی روز افزون مواجه است ، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان ها با این پیچیدگی ها و شناختن راه های مناسب برای مقابله با آنها ضروری است ، پس باید با بازاریابی در داخل سازمان زمینه های مشارکت و رضایتمندی کارکنان را در سازمان ایجاد و زمینه های افزایش بهره وری در سازمان را ایجاد کرد تا کارکنان

---

[1]. Internal Marketing
[2] .Berry

بتوانند در سازمان به اظهارنظر و بیان نظرات و مشارکت در سازمان بپردازند و از سکوت کارکنان به عنوان سرمایه های استراتژیک سازمان جلوگیری کنند .

نوع روش پژوهش

روش پژوهش مرور پیشینه و بررسی متون است که به صورت مروری و با استفاده از روش کتابخانه ای و جستجوی مقالات و کتابهای الکترونیکی و پایگاه های اطلاعاتی مربوطه انجام و اطلاعات آن از مطالعه این منابع فراهم شده است.

۱- بازاریابی داخلی

یکی از راه کارهای تضمین عملکرد برتر سازمان را باید در نقش آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی جستجو کرد . برای دستیابی به اهداف سازمان در این بخش باید کار را از توجه به کسانی که امور مشتریان را رسیدگی می کنند ، شروع نمود . این جنبه از فعالیت های سازمان های خدماتی موضوع بازاریابی داخلی را مطرح نموده است . امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک استراتژی جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است . مطالعات مربوط دراین زمینه حاکی از آن است که فعالیت های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی ها را ارتقا می دهد

بازاریابی داخلی یکی از مباحث بازاریابی است که به عنوان شیوه ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمانها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان توسط بری[3] مطرح گردید. با وجود گسترش این مفهوم در ادبیات بازاریابی، عملاً استفاده کمی از آن شده است. مباحث بعدی که در زمینه بازاریابی داخلی انجام پذیرفت بیانگر این واقعیت بودند که این شاخه از بازاریابی نیازمند تحقیقات گسترده و وسیع تری است .

۱-۱ مفهوم بازاریابی داخلی

پیدایش مفهوم بازاریابی داخلی به دهه ۱۹۸۰ میلادی باز می گردد ، هنگامی که برای ارتقای کیفیت در بخش های خدماتی از طریق بررسی و کنترل مکانیسم تحول و ارائه خدمات ، از طریق کارکنان ، تلاش هایی در جریان بود . اندیشه بنیادی بازاریابی داخلی بر این اصل استوار است که ارائه خدمات اثر بخش مستلزم داشتن کارکنانی با انگیزه و آگاه ازمشتری است (گرونروس [4]، ۱۹۸۱) . اولین مطالعات در این زمینه درادبیات پژوهشی بازاریابی خرده فروشی به دست آمد و کم کم گسترش یافت و بر اساس استدلال ها و شواهد به دست آمده وجود رابطه بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری مورد تاکید قرار گرفت (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹) . پژوهش های بعدی نه تنها بر اساس این مبنا شکل گرفت ، بلکه باعث گسترش بیشتر مفهوم بازاریابی داخلی شد . به عنوان مثال بری و پاراسورامان[5] این اندیشه را مطرح نموده اند که نه تنها ارتباطی بین رضایت کارکنان و رضایت مشتریان وجود دارد ، بلکه کارکنان ، مشتریان داخلی یک موسسه به شمار می روند .

آنها بازاریابی داخلی را به صورت " در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مشتریان داخلی ، در نظر گرفتن مشاغل به عنوان محصولاتی که نیازها و خواسته های مشتریان داخلی را برآورده می سازد " (بری و پاراسورامان ، ۱۹۹۱) تعریف می کنند . سایر محققان در حمایت از این ایده فراتر رفته اند و ادعا نموده اند که نه تنها کارکنان مشتریان داخلی هستند ، بلکه اولین بازار هم به شمارمی روند (ساسر و آربیت [6] ،۱۹۸۹). گرایش به اولویت قائل شدن برای کارکنان و توسعه دادن دامنه مفهوم بازاریابی داخلی با اظهارات بری و پاراسورامان مبنی بر آنکه گستره بازاریابی داخلی بایستی شامل فعالیت هایی باشد که از دیرباز توسط فعالیت های کارکنان انجام می شده ، گسترش بیشتری پیدا کرد .آنها معتقد بودند که بازاریابی داخلی فلسفه برخورد نمودن با کارکنان همچون مشتریان است واین استراتژی شکل دادن به محصولات و فراورده های شغلی جهت مطابقت با نیازهای کارکنان محسوب می شود (بری و پاراسورامان ، ۱۹۹۱).

---

[3] Berry
[4] Gronroos
[5] Berry & Parrasouraman
[6] Sasser & Arbit

بازاریابی داخلی عبارت است از جذب، توسعه، انگیزش، و تداوم کیفیت کارکنان از طریق شغل به عنوان یک محصول و ارضای نیازمندیهای آنها. به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی فلسفه رابطه و پیمان مشترک بین مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان است (کاهیل[7]، ۱۹۹۵) . به تعبیری، بازاریابی داخلی به عنوان یک شناخت آکادمیک، علمی و تجاری در زمینه ارتقا سطح رضایتمندی مشتریان و کارکنان مطرح است. این شاخه از علم بازاریابی تا حدود زیادی متاثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات است که براهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در کل فرایند ارائه خدمات تاکید دارد این حیطه از علم بازاریابی به بحث پیرامون رابطه مشتریان و عرضه کنندگان داخلی سازمان در ایجاد ارزش برای مشتریان خارجی می پردازد، که این امر می تواند به صورت یک زنجیره ارزش و ابزاری برای توسعه کیفیت محصولات و خدمات و تعاملات بین سازمانی و برون سازمانی در سازمان ظاهر گردد (لینگز[8]،۲۰۰۰) . بنابراین ، هدف بازاریابی داخلی ایجاد اطمینان از رضایتمندی بین کارکنان سازمان و توسعه کیفیت محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است، که این امر به صورت فرایندی از مشتریان داخلی به سمت مشتریان خارجی سازمان جریان دارد . مطالعات انجام گرفته در این زمینه بیانگر ارتباط مثبت بین رضایت مشتریان داخلی سازمان (کارکنان) و رضایت شغلی مشتریان خارجی آن است. رضایت کارکنان (مشتریان داخلی) بر کیفیت محصولات تاثیر بسزایی داشته و در نتیجه رضایت مشتریان خارجی را به همراه دارد . بازاریابی داخلی براساس این فرض بنیادین بنا شده که ارائه خدمات به شیوه موثر و کارامد مستلزم وجود کارکنانی با انگیزه و مشتری مدار است (گرونروس ،۱۹۸۱).

ارتباط بین رضایت مشتری با رضایت کارمند که اولین بار در نوشته های بازاریابی خرده فروشی به طور نظری مورد بررسی قرار گرفته بود ، رفته رفته جایگاهی برجسته ، در سایرحوزه های مدیریت و بازاریابی کسب نمود ، به طوریکه زنجیره خدمات و سودآوری به عنوان تازه ترین الگویی معرفی شد که رضایت کارکنان و مشتریان را به میزان سودآوری سازمان های خدماتی مرتبط می سازد (هسکت[9]، ۱۹۹۴)

مطالعات و تحقیقات بعدی نه تنها به ارتباط بین رضایت مشتری و کارمند تاکید می کرد بلکه قلمرو بازاریابی داخلی را گسترش داد.

علاوه بر روابط فوق ، اشاره شده که کارکنان ، مشتریان داخلی شرکت هستند و بازاریابی داخلی را مد نظر قرار دادن کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و مشاغل را به عنوان محصولات داخلی که نیازها و خواسته های مشتریان داخلی را به عنوان محصولات داخلی که نیازها و خواسته های مشتریان داخلی را در راستای اهداف شرکت تامین می کند تعریف کردند . آنها اظهار داشتند که بازاریابی داخلی فلسفه رفتار با کارکنان همچون مشتریان و استراتژی است که شرایط شغلی را آن چنان طراحی می کند که منطبق و سازگار با نیازهای انسانی باشد (احمد و رفیق ، ۱۹۹۵) . گرونروس (۱۹۸۱) اظهار داشت که هدف بازاریابی داخلی به دست آوردن کارمندانی است که با انگیزه و آگاه به مشتری اند و توماس[10](۱۹۸۷) بازاریابی داخلی را فرآیند واگذاری روش ارائه خدمت به کارمندان تعریف کرد و افزود این فرآیند در سر تا سر بخش های مشترک بین کارمندان و مدیریت و بین سایر بخش های سازمان فعال است (توماس ، ۱۹۸۷) . نهایتاً لیا او[11](۲۰۰۴) بازاریابی داخلی را به صورت ذیل تعریف کرد. بهره بردن از روش بازاریابی جهت مدیریت تمام فعالیت های انفعالی درون سازمان برای به وجود آوردن محیط درونی کارآمدتر و نهایتاً اصل مشتری مداری به وسیله کارمندان می باشد . بنابراین دراین پژوهش ، تعاریف و مفاهیم بازاریابی داخلی به عنوان فرآیندی درسازمان ها نام گذاری می شود که با استفاده از روش بازاریابی درونی ، به واگذاری مشاغل ، فعالیت ها ، دیدگاه ها ، استراتژی و ... به کارمندان می پردازد و بیان می کند که " درک مفهوم بازاریابی داخلی توسط کارمندان " برابر است با میزان آگاهی کارمندان از کلیه فعالیت های انجام شده در حوزه ی بازاریابی داخلی توسط سازمان (لیا او ، ۲۰۰۴) .

۲-۱ تعریف بازاریابی داخلی

اولین بار ساسرو آربیت (۱۹۷۶) تلویحاً به بازاریابی داخلی اشاره نمودند و بری نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی را وارد ادبیات بازاریابی نمود . کاتلر[12](۱۹۹۱) در یکی از کتاب های خود عنوان می کند که سازمان ها علاوه بر بازاریابی خارجی ، باید بازاریابی داخلی را نیز (مظور از بازاریابی خارجی مفهوم رایج بازاریابی است.) به انجام رسانند . وی بازاریابی داخلی را بدین صورت تعریف می نماید : عمل استخدام ، آموزش ، انگیزاندن موفقیت آمیز کارکنان به طوری که سازمان را قادر می سازد به صورت دائم خدماتی با کیفیت عالی عرضه نمایند . بازاریابی داخلی در واقع باید بر بازاریابی خارجی مقدم باشد چرا که پیش از آنکه کارکنان شرکت ، آمادگی خدمت صحیح و در خور مشتری

---

7 -Cahil
8 Lings
9- Hesket
10 - Thomas
11 -Lia O
12 - Katler

را داشته باشند تعهد و قول ارائه بهترین خدمات به مشتریان خارجی بی معنی است. جوهره و اساس بازاریابی داخلی ، خلق و ایجاد جو سازمانی و محصولات شغلی است که منجر شود کارکنان با کفایت ، خدمات را به شیوه ای کارآمد عرضه دارند ، در شرایطی که عملکرد افراد همان چیزی است که فروخته می شود ، وظیفه بازاریابی صرفاً آن نیست که مشتریان خارجی را به خرید محصولی ترغیب نمایند ، بلکه علاوه بر آن بایستی مشتریان داخلی را نیز به ارائه خدمات کارآمد تشویق نمایند بازاریابی داخلی مفاهیم منابع انسانی را با مفهوم بازاریابی پیوند می دهد (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹) .

گرونروس معتقد است که هدف بازاریابی داخلی آن است که از رویکردی مبتنی بر بازاریابی و هماهنگی پویایی فعالیت های گوناگون داخلی (سازمان) کارکنان را آن گونه برانگیزد که در ارائه خدمت به مشتری مشتاق شوند و عملکردی مشتری مدار داشته باشند (گرونروس ، ۲۰۰۰) . کامپون[3] یکی دیگر از صاحب نظران بازاریابی داخلی اذعان می دارد که اهداف بازاریابی داخلی عبارتند از :

به کارکنان کمک می کند تا تعاملات با مشتری و مسئولیت خود را در قبال کیفیت جامع عملکرد شرکت و بازاریابی تعاملی درک کرده و بپذیرد.

1. کارکنان را به درک و پذیرش ، ماموریت و اهداف ، استراتژی ، خدمات و سیستم ها و رقابت شرکت کمک می کند .
2. پیوسته کارکنان را با انگیزه و پر انرژی نگه دارد و آنها را از مفاهیم ،خدمات جدید و نتایج اقتصادی آگاه می سازد .
3. کارکنان شایسته و با کفایت را جذب و حفظ می کنند (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹).

ادبیات بازاریابی داخلی عمدتاً بر دو محور متمرکز شده است ، نخست اینکه ، بازاریابی داخلی از طریق تسهیل تعاملات بین کارکنان ومشتریان به عنوان تکمیل کننده تلاش های بازاریابی خارجی استراتژیک طراحی می شود .

موضوع دیگری که اساسی تر نیز می باشد ، توجه به بازاریابی داخلی و نقش آن درتوسعه و حفظ کارکنانی با انگیزه و راضی است که سازمانها را در نیل به اهداف بازاریابی و نیز کیفیت ، بهره وری و کارایی یاری دهند ، اصطلاح بازاریابی داخلی چیز جدیدی نیست اما اخیراً کاربرد آن در سازمانهای بخش خصوصی و دولتی شایع شده است . امروزه برخی شرکت ها تحقیق های موثری دراین زمینه انجام داده اند و سازمان خود را بازاری فرض میکنند که خدماتشان در آنجا به فروش می رسد . با وجود اینکه اصول بازاریابی داخلی و خارجی مشابه هستند اما تفاوت های کمی درزمینه هدفگذاری ، سیاست ها ، محرک ها ، مهارت ها ، انگیزش و عوامل فردی وجود دارد (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹)

۳-۱ اصول بازاریابی داخلی

اوبری و ویلسون[4] (۱۹۹۵) اصول بازاریابی داخلی را به شرح ذیل بیان می کنند :

۱-اهداف : بدیهی است که مشتریان داخلی اهدافی دارند . بازاریابی این افراد باید فعال باشد و مهارت هایی کسب شود که نیازهای مشتریان داخلی را حتی در مورد نیازهایی که آنها نمی توانند یا نمی خواهند بیان کنند شناسایی کند و سپس آنها را متقاعد کند که سازمان این نیازها را می بیند .سیاست ها : بحث های سیاسی همیشه در بازاریابی تجاری وجود داشته است اما تاثیر آن بر بازاریابی داخلی عمیق تر است چون خریداران و فروشندگان با هم در یک ساختار سازمانی رقابت می کنند .

1. محرک ها : محرک ها از جنس مواد خام نیستند اما در داخل سازمان وجود دارند. البته این ضروری نیست که برای شناسایی این محرک ها سلسله مراتب نیازهای لازم را دگرگون کنیم تا محرک هایی قویتر از امنیت ، عزت نفس ، شناخت و توسعه فردی را پیدا کنیم .
2. مهارت ها : بازاریابی داخلی نیاز به مهارت های خاصی دارد . بازاریابی در محیط باز و رقابت در آنجا با بازاریابی در بخش ها و داخل سازمان تفاوت دارد . بدیهی است که برای بقا کسب این مهارت ها ضروری است .
3. انگیزش : مدیران باید بخش های داخلی خود را مدبرانه اداره کنند و به مسائلی از جمله تجدید مهارت ها ، پاداش ، ارزیابی و دوران بازنشستگی توجه کنند . بنابراین فروش خدمات در داخل با مزیت بیشتری همراه است .

---

[1] - Campon [3]
[1] - Aubery & Wilsoon [4]

۴. عوامل فردی : اولین عکس العمل نسبت به مشتریان داخلی که از بیرون سازمان خرید می کنند این است که او را فردی خائن می نامند و این محرکی است برای جلوگیری از این امر ، اما سازمان نمی تواند به این وسیله خرید از بیرون را محدود کند بلکه باید مقبولیت داخلی نسبت به رقبای خارجی ایجاد کند (رضایی دولت آباد و همکاران ، ۱۳۸۹) .

۴-۱ سیر تکامل بازاریابی داخلی

احمد و رفیق (۲۰۰۳) تمام پژوهش های انجام شده در رابطه با بازاریابی داخلی را مورد بازبینی قرار دادند و از لحاظ نظری ، گسترش و توسعه ی آن را در طی سه مرحله بیان کردند .

با این حال جهت توضیح جزئیات مربوط به اصول اولیه و زیربنایی که مقدم بر این مفهوم هستند ، این پژوهش سیر تکاملی بازاریابی داخلی و تعریف آن را در جدول شماره (۱-۲) ، (مفاهیم و تعاریف بازاریابی داخلی) به صورت طبقه بندی شده در سه مرحله ی تکاملی خلاصه کرده است .

مفاهیم و تعاریف بازاریابی داخلی (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹)

مرحله اول : انگیزش و جلب رضایت کارمند

جدول۱- ۱: مفاهیم و تعاریف بازاریابی داخلی (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹)

بک و همکاران (۱۹۹۴)	بازاریابی داخلی یعنی رفتار با کارمندان به عنوان مشتری و مدیریت منبع انسانی از طریق بازاریابی جهت حصول رضایت مشتری های داخلی
بکرز و نهاستریچ (۱۹۹۳)	بازاریابی داخلی یعنی هر شکلی از بازاریابی درون یک سازمان که بر جلب توجه کارمندان به فعالیت های درونی متمرکز است که نیاز به تغییر دارند و نهایتاً رتبه و مرتبه ی بازاریابی خارجی را افزایش دهند
بری و پاراسورامان (۱۹۹۱)	بازاریابی داخلی یعنی جذب ، توسعه ، تشویق و انگیزش و نگهداری از کارمندان شایسته با استفاده از تسهیلات شغلی ای که نیازهای آنها را برآورده می کنند . بازاریابی داخلی فلسفه ی اصلی دلیل برخورد با کارمندان به عنوان مشتریان است و بازاریابی داخلی استراتز منطبق کردن تسهیلات شغلی با نیازهای انسانی است .
بری (۱۹۸۱)	بازاریابی داخلی یعنی نگاه به کارمندان به عنوان مشتریان داخلی و نگاه به شغل ها به عنوان تسهیلات داخلی که نیازها و خواسته های این مشتریان داخلی را تامین می کنند و در عین حال توجه به اهداف سازمان
تامسون و همکاران (۱۹۷۸)	جذب ، حفظ و نگهداری و انگیزش کارمندان شایسته اهمیتی بسیار حیاتی برای یک شرکت دارد .
گئورگ (۱۹۷۷)	برای داشتن مشتریان راضی ، یک شرکت باید کارمندانی راضی داشته باشد .
ساسر و آربیت (۱۹۷۶)	نگاه به کارهای انجام شده به عنوان محصولات و نگاه به کارمندان به عنوان مشتری ، مدیران را مجبور می کند تا همان دقتی را که به خریداران خدماتشان مبذول می کننند ، به کارمندانشان مبذول دارند .

مرحله دوم : مشتری مداری

لیا او (۲۰۰۴)	بازاریابی داخلی یعنی استفاده از روش بازاریابی جهت مدیریت تمام فعالیت های فعل و انفعالی درون سازمانی برای ایجاد یک محیط درونی کارامدتر ، با هدف افزایش میزان توجه به مشتریان توسط کارمندان
کاهیل (۱۹۹۵)	کارمندان باید با یکدیگر طوری رفتار کنند که با مشتری رفتار می کنند و بنابراین آنها می توانند از طریق توجه همیشگی و تدریجی به مشتریان داخلی ، خدمات بهتری به مشتریان خارجی ارائه کنند .
گرونروس (۱۹۹۴)	بازاریابی داخلی یعنی سازماندهی از طریق فعالیت مشتاقانه ، مذاکره و راه هایی تقریباًشبیه به استراتژی های بازاریابی جهت انگیزش بازاریابی داخلی که متشکل از خود کارمندان است که این کار به صورت یک فعالیت جهت افزایش مشتری مداری و افزایش آگاهی وی از خدمات صورت می پذیرد .
کاتلر و آرمسترانگ (۱۹۹۱)	بازاریابی داخلی یعنی ایجاد اصل مشتری مداری بین کارمندان ، البته با آموزش و تشویق کارمندان خط مقدم (صف) و کارمندان پشتیبانی (ستاد) برای انجام کار تیمی
کاتلر (۱۹۷۷)	بازاریابی داخلی یعنی به کارگیری آموزش و انگیزش جهت کارمندان شایسته به صورت موفقیت آمیز ، برای خدمت رسانی مناسب به مشتری
گرونروس (۱۹۸۹)	بازاریابی داخلی کارمندان برای ارائه خدمات مطلوب و رفتارهای مشتری مدارانه به بهترین صورت می تواند انجام گیرد و این کار به روشی شبیه بازاریابی فعال صورت می پذیرد که در آن روش ، فعالیت ها به صورت درونی انجام می شوند .
گامسون (۱۹۸۷)	کارمندان مرتبط با مشتری فقط پرسنلی نیستند که محصولات و خدمات را ارائه می دهند بلکه شامل بازاریابی هایی که به صورت پاره وقت کار می کنند نیز هستند .
جانسون و سیمور (۱۹۸۵)	بازاریابی داخلی یعنی ایجاد رفتارهای مشتری مدارانه بین کارمندان
گرونروس (۱۹۸۱)	هدف بازاریابی داخلی تامین کارمندان آگاه به احوال مشتری و با انگیزه و با روش فروش سازمان به کارمندان است

مرحله سوم :اجرای استراتژی مدیریت تغییر

پیرسی (۲۰۰۲)	بازاریابی داخلی یک ابزار حیاتی برای اجرای تغییرات استراتژیک است
احمد و رفیق (۲۰۰۰)	بازاریابی داخلی یک تلاش برنامه ریزی شده است برای اجرای موثر استراتژی های سازمانی و عملیاتی ، که از روشی مانند بازاریابی استفاده می کنند تا بر سختی و مقاومت سازمان در برابر تغییر غلبه کنند و کارمندان را همسو و تشویق کند و آنها را جهت انجام فعالیت های درونی هماهنگ و یکپایچه کند تا نهایتاً از طریق فرآیند ایجاد کارمند با انگیزه و مشتری مدار رضایت مشتری حاصل شود
جوزف (۱۹۹۷)	بازاریابی داخلی یعنی کیفیت خدمات ارائه شده برای مشتری های درونی و بیرونی با ترکیب بازاریابی و مدیریت منابع انسانی
احمد و رفیق (۱۹۹۱)	بازاریابی داخلی یعنی یک تلاش برنامه ریزی شده جهت غلبه بر مقاومت سازمان در برابر تغییر و همسوسازی ، تحریک و تشویق کردن کارمندان و تحریک کردن آنها جهت اجرای موثر استراتژی های عملیاتی و سازمانی
گلاسمن و مک آفی (۱۹۹۲)	نقش بازاریابی داخلی یکپایچه سازی عملکرد بازاریابی و منابع انسانی و نگاه به پرسنل به عنوان سرمایه های فعال در بازاریابی است
مارتین (۱۹۹۲)	نقش بازاریابی داخلی می تواند راه حلی برای کاهش شکاف موجود بین بخش های مختلف سازمان باشد
کریستوفر و همکاران (۱۹۹۱)	هدف بازاریابی داخلی افزایش هماهنگی و همسویی فعالیت ها است
گئورگ (۱۹۹۰)	بازاریابی داخلی فلسفه ی مدیریت مابع انسانی در سازمان است " مثل یک کلی نگری ، فرایندی مدیریتی جهت یکپارچه کردن کارکردها و فعالیت های متعدد است . "
وینتر (۱۹۸۵)	نقش بازاریابی داخلی همسو کردن ، آموزش و تشویق و تحریک کارمندان در جهت اهداف سازمانی است . فرآیندی که طی آن پرسنل نه تنها به ارزش برنامه و دستور کار آگاه می شوند ، بلکه به نقش و جایگاه خود در آن نیز پی می برند .

(رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹)

۱-۴-۱ مرحله اول : انگیزش و جلب رضایت کارمند

بری (۱۹۸۱) برای اولین بار اصطلاح بازاریابی داخلی را بیان کرد ، وی بازاریابی داخلی را به این صورت تعریف نمود : " نگاه کردن به کارمندان به عنوان مشتریان داخلی و نگاه کردن به مشاغل به عنوان تسهیلاتی داخلی که خواسته ها و نیاز های این مشتریان داخلی را برآورده می کنند ، با توجه همزمان به اهداف سازمان . " در این مرحله بسیاری از محققان ، بازاریابی داخلی را به عنوان راه حلی برای جذب ، انگیزش و حفظ کارمندان جهت ارائه ی خدمات با کیفیت بالا می دانند . پاراسورامان و بری (۱۹۹۱) نیز بیان کردند که " بازاریابی داخلی با استفاده از تسهیلات شغلی که نیازهای کارمندان را برآورده می کنند . به دنبال جذب ، پرورش ، انگیزش و حفظ کارمندان شایسته است . بازاریابی داخلی ، فلسفه رفتار با کارمندان به عنوان مشتریان است ."

در نتیجه ، دراین مرحله ی اولیه از پیشرفت ، اکثر پژوهش های مربوط به بازاریابی داخلی پیشنهاد می کنند که سازمان ها باید به کارمندان به چشم مشتری های داخلی بنگرند و روی انگیزش و رضای کارمندان تمرکز داشته باشند .

۱-۴-۲ مرحله دوم مشتری مداری

گرونروس (۱۹۸۵) بیان کرد که تعاملات بین خریدار و فروشنده ، که می توان آن را بازاریابی فعل و انفعالی نامید ، فرصت تجارت و بازرگانی برای سازمان فراهم می کند . بنابراین ، وی تاکید کرد که رفتار کارمند هنگام برخورد با مشتری در خرید مجدد مشتری تاثیر بسیاری دارد ، علاوه برتمرکز بر چگونگی افزایش رضایت کارمندان که محققان قبلی مانند گرونروس (۱۹۸۵) آن را انجام دادند .

گئورگ و گرونروس (۱۹۸۹) بیان کردند که کارمندان جهت ارائه ی خدمات مطلوب و داشتن برخورد مناسب با مشتری ، با روشی شبیه به بازاریابی فعال ، به بهترین وجه تحریک می شوند ، در حالیکه فعالیت های بازاریابی دردرون انجام می شوند به طور خلاصه : " بازاریابی فعل و انفعالی " و افزودن تکنیک های شبیه به بازاریابی دو موضوع اصلی درمرحله دوم هستند .

۱-۴-۳ مرحله سوم : اجرای استراتژی و مدیریت تغییر

درمرحله قبلی ، بازاریابی داخلی به عنوان ابزاری حیاتی جهت اجرای استراتژی سازمانی و رفع موانع ناشی از تعارض ها و ناسازگاری های بین کارکردی های مختلف و نیز مقابله با تغییر ، مد نظر قرار گرفت . مارتین (۱۹۹۴[1]) ، احمد و رفیق (۱۹۹۳) و وینتر (۱۹۸۵[1]) ، جزء اولین نفراتی بودند که بازاریابی داخلی را به عنوان تکنیکی برای مدیریت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی درنظرگرفتند .

آنان نقش بازاریابی داخلی را به عنوان همسو کننده ، آموزش دهنده و تحریک و تشویق کننده ی کارمندان به سمت اهداف سازمانی تبیین کرد (فرآیندی که طی آن ، پرسنل نه تنها به ارزش برنامه و دستور کار آگاه می شوند ، بلکه به نقش و جایگاه خود در آن نیز پی می برند) تا بازاریابی داخلی را به عنوان ابزاری جهت همسو کردن کارکردهای متنوع درون سازمان استفاده کنند . نقش بازاریابی داخلی ، یکپارچه سازی و همسو کردن بازاریابی و منابع انسانی و درنظر گرفتن کارکنان به عنوان ابزارهایی فعال برای بازاریابی است . بازاریابی داخلی یک فلسفه مدیریتی است ، چیزی برای کلی نگری فرآیندی مدیریتی جهت یکپارچه کردن فعالیت های متعدد و چند گانه . در نتیجه بازاریابی داخلی را به عنوان تلاش وفعالیتی برنامه ریزی شده جهت غلبه بر مقاومت سازمان در برابر تغییر و همسو سازی ، تحریک ، تشویق و متحد نمودن کارمندان برای اجرای موثر استراتژی های عملیاتی و سازمانی مطرح می شود (رضایی دولت آبادی وهمکاران ، ۱۳۸۹) .

۱-۵ اصول بازاریابی داخلی

لوئیس (۲۰۰۰) بیان می کند که هر چند بازاریابی داخلی موضوع جدیدی نیست و بحث زیادی نیز درمورد آن صورت گرفته است اما کمتر به ابعاد اجرایی آن پرداخته شده است . وی هفت اصل اساسی برای بازاریابی داخلی مورد توجه قرار داده است که به شرح ذیل می باشد :

۱-۵-۱ رقابت در جذب نخبه ها

استخدام و به کارگیری بهترین افراد ممکن برای ارائه خدمت یکی از عوامل محوری در بازاریابی خدمات می باشد . با این وجود بسیاری از شرکت هایی که در صنایع خدماتی به کسب وکار مشغول هستند دارای استاندارد هایی نامشخص یا به طور اسف باری بسیار پایین برای استخدام افراد هستند آنها تعداد معدودی ازکارکنان را در فرآیند جذب ، مصاحبه و گزینش مشارکت می دهند . گاهی اوقات نیز تمام این وظایف به واحد منابع انسانی واگذار می گردد و به طور باور نکردنی سازمان ها خود را با نرخ های بالای ترک خدمت سازگار می سازند و گمان می برند که آن یک حقیقت تغییر ناپذیر و مسلم در حیات سازمانشان است .یکی از دلایل اصلی پائین بودن کیفیت خدمات سازمان آن است که افرادی بی کفایتی را برای ارائه خدمت استخدام می نمایند . نتایج تحقیق گسترده ای که در پنج شرکت خدماتی بزرگ بر روی کارکنانی که در تماس مستقیم با مشتری بودند نشان داد کارکنانی که تصور می کنند استاندارد انجام کارها در واحدشان در حد پائینی قرار دارد، احساس می کنند شرکت ، افراد با کفایتی را برای انجام کارها به خدمت نمی گیرد . تسخیر سهم شایسته ای از بازار نخبه ها ([1]افراد مستعد) ، مستلزم این است که شرکت هدف عالی مشخص نماید ، روش های مختلفی را در جذب کارکنان بالقوه به کارگیرد .

---

[1] -Martin 5
[1] - Winter 6
[1] Talent Market 7

۱-۵-۲ ارائه چشم انداز آینده

جذب ، توسعه و بهبود ، انگیزش و حفظ کارکنان با کفایت مستلزم وجود چشم اندازی ارزشمند و روشن از ادامه کار است . یک چک حقوق ممکن است به لحاظ فیزیکی فرد را بر سرکارش نگه دارد اما به تنهایی قادر نیست فرد را از نظر روحی وعاطفی قانع سازد . کارکنانی که به ارائه خدمتی مشغول هستند می خواهند بدانند چگونه و به چه ترتیبی کارهایشان با طرح وسیع تر عملیات کسب و کار منطبق می گردد . آنها نیازمند درک کامل واعتقاد به اهداف – که در جهت تحقق آنها مشارکت می کنند – هستند . شرکت های موفق در بازاریابی داخلی چشم انداز ارزشمندی را انتخاب و آن را با شور و هیجان وصف ناپذیری به کارکنان خود منتقل می کنند .

۱-۵-۳ آماده کردن کارکنان برای انجام دادن کارها

آماده کردن کارکنان برای انجام دادن کارها و فروش خدمات ، همه اهداف فرعی بازاریابی داخلی یعنی جذب ، توسعه و بهبود ، انگیزش و حفظ کارکنان با کفایت را تقویت می کند . متاسفانه ارائه دهندگان خدمت برای ایفای نقش خود به نحو شایسته ای آماده نمی شوند ، آموزش می بینند اما خیلی کم ، بسیار دیر و یا آن چیزی نیست که بدان نیاز دارند . آنها ممکن است آموزش کافی در کسب مهارت های فنی دیده باشند ، اما دانش لازم را نداشته باشند . چگونگی انجام کار را می آموزند ولی چرایی انجام کار را خیر . اشتباه رایج این شرکت ها این است که توسعه مهارت ها و دانش کارکنان را به جای اینکه امری مستمر و مداوم بدانند آن را به عنوان رویدادی مجزا – هر هفته آموزش ، یک سمینار آموزشی ، آموزش دوروزه – می نگرنند . ارائه دهنده خدمت باید به طور مداوم در حال یادگیری باشد چرا که یادگیری موجب افزایش اعتماد به نفس می شود و نیرویی انگیزاننده و یک منبع موثر عزت نفس است .آنچه مدیران از رفتار کارکنان بی انگیزه می فهمند این است که آنها اعتماد به نفس لازم را در کار خود ندارند ، بعید به نظر می رسد که کارکنان به انجام کارهایی واداشته شوند که در انجام آن هیچ اطمینان و مهارتی ندارند .

۱-۵-۴ تاکید بر بازی تیمی

کار کردن در شرکت های خدماتی بسیار دشوار و ملال آور است و گاهی نیز با تضعیف روحیه همراه است . تعداد زیاد مشتریانی که خواهان دریافت خدمت هستند مثل صفوف مشتریان در یک بانک یا مراجعه کنندگان به شهرداری و یا یک خط هوایی تمام وقت و گاهاً ناخوشایند ، می تواند ارائه دهنده خدمت را از نظر روحی و فیزیکی از پای در آورند . از این رو وجود ساختار و تفکر تیمی در ارائه خدمت ، یک منبع مهم و پر انرژی برای حفظ انگیزش ارائه دهندگان خدمت در انجام وظایفشان می باشد . مشارکت درتیم می تواند نشاط آور ، روحیه بخش و موجب انبساط خاطر گردد . کار تیمی کیفیت انجام کارهای داخلی را افزایش می دهد . تحقیقات ، به طور قاطع این فرض را که کار تیمی محور خدمات عالی است را تائید می کند . هر اندازه که ارائه خدمات نهایی مستلزم درگیر کردن افراد و وظایف بیشتری در زنجیره خدمات باشد نیاز به ارائه خدمات مبتنی به تیم بیشتر احساس می شود . ارائه خدمت مبتنی بر تیم در بهترین شکل مستلزم عضویت بلند مدت ، تماس منظم اعضا ، رهبری ، اهداف مشترک و ارزیابی عملکرد و پاداش تیم می باشد . ساختارهای سازمان های وظیفه ای و سنتی از توسعه و ترویج خصیصه های کار تیمی جلوگیری می کند به طوری که امروزه شاهد گرایش روز افزون شرکت های خدماتی به سوی ساختار های مبتنی بر تیم و بازار هستیم .

۱-۵-۶ نقش اهرم آزادی عمل

ماهیت انسان ، با اعمال ربات گونه سازگار نیست . بدین ترتیب مدیرانی که سیاست و روش های خشک را به کار می گیرند نقش ارائه کننده خدمت به مشتری را همانند ربات بازی می کنند . در حالی که مدیران ، رفتار ارائه دهندگان خدمت را شدیداً کنترل می کنند ، مشتریان خواستار رفتاری مبتنی بر تدبیر و اندیشه از جانب ارائه دهند گان خدمت هستند . به دلیل اهمیت نقش اهرمی عامل آزادی عمل در ذیل دو داستان متفاوت برای روشن تر شدن مفهوم به طور خلاصه آورده شده است . داستان نخست در مورد مدیر بانکی است که در یک روز سرد مشتریان خود را که از شد سرما لرزان هستند بیرون نگه داشته است ، در حالی که خود در داخل بانک ایستاده و به ساعت مچی اش گاه می کند و منتظر رسیدن زمان باز شدن در است تا به مشتریان اجازه دهد داخل شوند . زمانی که از کارمند بانک می پرسند ، چرا بانک را زودتر باز نکرد تا مشتریان در فضای گرم بانک منتظر بمانند ، پاسخ می دهد که قانون بانک او را از انجام این کار منع کرد .

داستان دوم درمورد یک مشتری نگران بانک است که کارت خود پرداز خود را گم کرده است و عازم سفر است و برای مسافرت نیاز به پول دارد ، اما از بانک دور است مشتری با کارمند بانک تماس میگیرد و او دویست هزار تومان با تاکسی برایش می فرستد. این دو داستان

تفاوت میان رفتار مبتنی برتدبیر و اندیشه و مبتنی بر قانون را نشان می دهد در رفتار مبتنی برتدبیر کارمند بانک ، هم مشتری و هم بانک و هم کارمند منتفع می شوند اما در رفتار مبتنی بر مقررات و رویه ها هیچ یک منتفع نمی شوند .

۱-۵-۷ ارزیابی عملکرد و پاداش

مادامی که به عملکرد کارمند ارزیابی و پاداش مناسب داده نشود اهداف بازاریابی داخلی محقق نخواهد شد . از طریق سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ، ارائه دهندگان خدمت فرصت های شغلی را شناسایی و در پی کسب موفقیت بر می آیند . متاسفانه بسیاری از شرکت های خدماتی در فراهم آوردن زمینه ای برای ایجاد فرهنگ کسب موفقیت ، تلاش درخور توجهی انجام نداده اند و اغلب سیستم های ارزیابی عملکرد منحصراً بر شاخص های برونداد چون دقت و تعداد معاملات متمرکزند و از شاخص های رفتاری چون پنداشت و برداشت مشتری از پاسخگویی یا همدلی ارائه دهنده خدمت غافل می مانند .

۱-۵-۸ شناخت مشتری

شناخت مشتری از قدیمی ترین قواعد بازاریابی است طراحی تسهیلات شغلی به گونه ای که کارمندان و مشتریان را جذب کند ، توسعه و بهبود دهند ، انگیزش دهند و حفظ نمایند مستلزم توجه وحساسیت نسبت به آرزوها ، نگرش ها و علائق آنهاست . همانگونه که در بازاریابی خارجی تحقیقات بازاریابی نقش بارزی را ایفا می کند ، در بازاریابی داخلی نیز ابزار مهم به شمار می آید (رضایت دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹) .

۱-۶ ارتباط بازاریابی داخلی و مدیریت منابع انسانی

احمد و رفیق (۱۹۹۳) بیان می دارند که بیشتر عناصر به کار رفته در اجرای بازاریابی داخلی از دیرباز بخشی از عملکرد مدیریت بر منابع انسانی بوده است . شواهد مبین آن است که سازمان ها به خصوص در بخش خدمات به منظور کسب رضایت کارکنان و مشتری از فعالیت های منابع انسانی به شیوه ای بازارگرا استفاده می کنند . بازاریابی داخلی بایستی دربرگیرنده تمامی تدابیر و خط مشی های مدیریت منابع انسانی باشد . تمایل به گنجاندن تمامی تدابیر مدیریت بر منابع انسانی تحت بازاریابی داخلی باعث بروز انتقادهایی شده است . آنها تصریح می کنند سازمان ها می توانند بعد از مدتی کارکنانشان را تبدیل به مشتری آگاهی کنند که این امر نه از طریق اقدامات و وظایف اجرائی که عمدتاً از مسئولیت های منابع انسانی به شمار می رود ، بلکه از طریق یک رویکرد داخلی با تاکید بر فعالیت های منابع انسانی و تکنیک های بازاریابی مانند انجام می شود . احمد و رفیق خاطر نشان می سازند که تلفیق اصول بازاریابی و منابع انسانی در شیوه ی اعمال بازاریابی داخلی ضروری است ، زیرا کاربرد مفاهیم بازاریابی طراحی شده بر بازار خارج به تنهائی موفقیت آمیز نخواهد بود . علت آن به متفاوت بودن بنیادی مشتریان داخلی از مشتریان خارجی مربوط است (ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸) .

۱-۷ بازاریابی داخلی و ارتباطات درونی

بازاریابی داخلی با ایجاد ارتباط بین سازمان و کارمند و مشارکت مستقیم کارکنان در تصمیم گیری سازمانی به حداکثر رسانیدن کارایی سازمان کمک می کند . سازمان ها می توانند به هر صورت ممکن مشارکت کارکنان در عملیات سازمان را تشویق و ترغیب نمایند در این صورت آنها انگیزه بیشتری می یابند و از ماهیت کسب و کار موسسه بازرگانی و مشکلات آن آگاه می گردند ، آنها همچنین متوجه خواهند شد که به عنوان بخشی از " فرآیند تولید " تعهد خود را افزایش دهد . بدون شک ، یکی از متداول ترین کاربرد های بازاریابی داخلی طراحی راهبردهای ارتباطات درونی می باشد . هنگامی که این امر در راستای ارتباطات بازاریابی خارجی انجام می گیرد تعهدات سازمان اقبال بهتری برای محقق شدن دارند ، زیرا کارکنان ،آمادگی بهتری برای انجام آنها دارند . بازاریابی داخلی شرکت ها را وا می دارد تا در طراحی ارتباطاتشان با کارکنان قاطع تر باشند . در صورتی که شرکت ها ، وجود کارکنان در بخش های مختلف و نیازهای متفاوت آنان را ارزیابی نکنند ، همچنان پیام هایی خلق می کنند که از معنای چندانی برای بخش های هدف برخوردار نیست و این پیام های گسترده و مفصل ، شکافی را بین کارکنان و سازمان ایجاد کرده و در عمل اختلال و سردرگمی پدید می آورند (باک؛[1] ۱۹۹۴) .

[1] -Bak

۱-۸ بازاریابی داخلی راهبرد یا فلسفه

بازاریابی داخلی به عنوان یک فلسفه تمامی فعالیت ها را مد نظر قرار می دهد و هماهنگ می کند – از جمله روابط داخلی و خارجی ، تعاملات شبکه ها – که در راضی نگه داشتن مشتریان از طریق زنجیره عرضه درونی اثرگذارند . این فلسفه ای است که توجه را بر رضایت مشتری و بهره وری سازمانی از طریق توجه مستمر و ارتقاء " مشاغلی " که کارکنان به اجرای آن می پردازند و محیطی که در آن به انجام این گونه مشاغل مشغولند معطوف می نماید . بازاریابی داخلی این اندیشه را مطرح می کند که هدف اصلی مدیریت ، طراحی و ایجاد روابط مناسب ، نزدیک و انعطاف پذیر با گروه های درونی به منظور ارتقاء فرآیندهای درونی به صورت پیوسته است . می توان گفت که دیدگاه بازاریابی داخلی ازسازمان ها ، فردگرایانه است ، از این حیث که اهمیت ابتدایی فرد در درون و بیرون از سازمان ، به عنوان منبعی قابل درک برای سازمان مورد تاکید قرار می دهد ، که به واسطه ی یک رویکرد راهبردی به صورت عملیاتی در می آید .

در این صورت ، بازاریابی داخلی باعث می شود فرد با یک واحد جمعی یکی شده و با هماهنگی با یکدیگر ، انسجام و پیوستگی راهبردی را اعمال کنند. بازاریابی داخلی به شناسایی موانعی می پردازد که باعث جدایی بین کارکنان شده و چند دستگی در سازمان ایجاد می کنند . بازاریابی داخلی با ایجاد ادراکی عمیق تر و واضح تر از درون سازمان ، یک قابلیت کلیدی جهت واکنش دادن به چالش های یک دنیای بسیار رقابتی محسوب می شود . به واسطه بازاریابی داخلی کوچکترین اجراء به مجموعه ای کامل و متناسب تبدیل می شوند . رویکرد بازاریابی داخلی ، راهنمای استراتژیک در خصوص نحوه ی اعمال نفوذ در عملکرد و بهره وری بازرگانی در محیطی به طور روز افزون رقابتی را فراهم می آورد . با این وجود ، چگونگی انجام آن و ساز و کار این پیوند به توضیح و بررسی های پژوهش های گسترده تر نیاز دارد همین امر باعث مطرح شدن این پرسش که فلسفه بازاریابی داخلی چیست ؟ و اینکه چه نقشی در استراتژی و راهبرد ایفا می کند ؟ و اگر خود یک راهبرد است ، چه تاثیری بر عملکرد دارد ؟ (احمد و رفیق ، ۱۹۹۳) .

۱-۹ رابطه بازاریابی داخلی و بازاریابی خارجی [۱۹]

منظور از بازاریابی خارجی مفهوم رایج بازاریابی است که عبارت است از همه تلاش های نظام مند برای شناخت نظام بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضا با توجه به نظام ارزشی جامعه و هدف های سازمان . بر اساس این تعریف بازاریابی مجموعه ای از فعالیت های انسانی اقتصادی هدایت شده در جهت ارضای نیازها و خواسته های افراد از طریق فرآیند مبادله می باشد .

در هر دو نوع بازاریابی مشتریانی وجود دارد که شخص حقیقی و یا حقوقی هستند که محصول یا خدمتی را دریافت می کنند به طور کلی مشتریان به گروه مشتریان داخلی و خارجی تقسیم می شوند . مشتریان خارجی نیز به دو گروه مصرف کنندگان نهایی و مشتریان میانی طبقه بندی می شوند . مصرف کنندگان نهایی مستقیماً کالا یا خدمات را استفاده می کنند و مشتریان میانی در زنجیره ارزش خارجی نقش واسطه بین تولید کننده و مصرف کننده نهایی را بر عهده دارند .

مشتریان داخلی یک سازمان کارکنانی هستند که در زنجیره ارزش داخلی دریافت کننده کالا ، خدمت و یا اطلاعات هستند . بنابراین هر کسی که سازمان برای او تلاش می کند تا نیازهایش را برآورده سازد و با ابراز توجه و احترام به خواسته هایش او را خوشحال کنند ، مشتری آن سازمان است . زنجیره ارزش به طور موازی با زنجیره خدمت به مصرف کننده همراه است و درحالی که ، مشتری خارجی برای دستیابی به سود نهایی مهم است ، مشتری داخلی به خاطر افزوده ارزش به محصول و بالا بردن کیفیت آن حائز اهمیت می باشد ، نکته ای که در اینجا حائز اهمیت است ، این است که برای توسعه بازاریابی ، نه تنها ضروری است کارکنان به تمرکز بر نیازهای مصرف کننده نهایی تشویق شوند ، بلکه باید سایر کارکنان را به عنوان مشتریان درونی در نظر بگیرند ، چرا که برای تولید ارزش بالا برای مشتریان خارجی مهم است که در هر نقطه از زنجیره ارزش ، ارزش بالایی ایجاد شود . لذا ، نباید فراموش کرد که هر کارمند هم یک عرضه کننده کالا یا خدمت می باشد و هم برای سایرکارکنان درون سازمان در حکم یک مشتری است (رضایی دولت آبادی و همکاران ، ۱۳۸۹) .

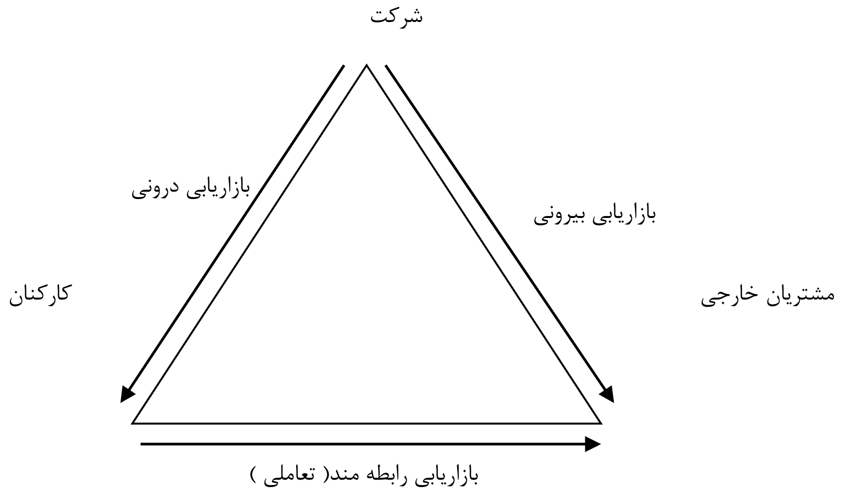
---

[1] -External Marketing

۲- انواع بازاریابی در سازمان های خدماتی

سید جوادین و همکاران (۱۳۸۶) ، در پژوهش خود بیان می کنند که در یک سازمان خدماتی از چندین روش بازاریابی استفاده می شود . بسته به اینکه ارتباط بین شرکت و کارکنان ، شرکت و مشتریان و یا مشتریان و کارکنان مد نظر باشد نوع بازاریابی به صورت شکل شماره (۱-۲) ، خواهد بود .

شکل (۲-۱) : بازاریابی رابطه مند(تعاملی) ،سید جوادین و همکاران ، ۱۳۸۶



(سید جوادین و همکاران ، ۱۳۸۶)

خدمات مستلزم سه نوع بازاریابی بیرونی ، درونی و متقابل (رابطه مند) می باشد . بازاریابی بیرونی شامل آماده کردن ، قیمت گذاری ، توزیع و ترفیع خدمات به مشتری می باشد. بازاریابی متقابل مهارت کارکنان در خدمت رسانی به مشتری را تشریح می کند و بیشتر به رفتارکارکنان با مشتری می پردازد . بازاریابی درونی نیز آنچه را که شرکت برای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنانش برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان انجام می دهد را در بر می گیرد . بر این اساس از نظر آنها بازاریابی درونی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد . نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) بیان داشتند که توسعه یک رویکرد بازاریابی درونی منجر به ایجاد فرهنگی می شود که به کاراترین و اثربخش ترین شکل رفتارهایی را ایجاد کند که منجر به تدارک خدمات برتر به مشتری خواهد شد . بنابراین در بازاریابی خدمات مهم ترین جزء بازاریابی درونی می باشد . زمانی که سازمان منابع درونی و سرمایه های انسانی متناسب با استراتژی ها و اهداف بازاریابی خود را نداشته باشد ، دستیابی به اهداف بسیار مشکل خواهد شد . در نتیجه زمانی استراتژی بازاریابی سازمان اثربخش خواهد بود که بازاریابی بیرونی و درونی به طور نظام مند بررسی شوند (سید جوادین و همکاران ، ۱۳۸۶).

۳- چارچوب بازاریابی داخلی

بری و پاراسورامان (۱۹۹۱) بیان می کنند بازاریابی داخلی یعنی جذب ، توسعه ، تشویق و انگیزش و نگهداری از کارمندان شایسته با استفاده از تسهیلات شغلی که نیازهای آنها را برآورده می کنند. بازاریابی داخلی فلسفه ی اصلی دلیل برخورد با کارمندان به عنوان مشتریان است و بازاریابی داخلی استراتژی منطبق کردن تسهیلات شغلی با نیازهای انسانی است ، بنابراین درادامه مطلب به چهار مورد از مواردی که تاثیر زیادی را بر رفتار کارمند دارد و چارچوب بازاریابی داخلی را در این تحقیق تشکیل می دهد پرداخته می شود. (بری و پاراسورامان ، ۱۹۹۱) .

۳-۱ تاثیر پرداختی ها

مادامی که به کارمند پاداش مناسب داده نشود اهداف بازاریابی داخلی محقق نخواهد شد . از طریق سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ، ارائه دهندگان خدمت فرصت های شغلی را شناسایی و در پی کسب موفقیت بر می آیند . ارائه حقوق و مزایای بالاتر از متوسط سطح سازمان و پرداخت متناسب با عملکرد و بهره وری ، یکی از روش های اعمال این کار است . (جمشیدی و همکاران ، ۱۳۷۶) در پژوهش خود با عنوان بررسی تاثیرات پاداش های مالی بر افزایش سود سرانه در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان به بررسی پاداش در سازمان پرداخته است که در زیر به مواردی از آن اشاره شده است :

۳-۲ پاداش

بکارگیری انواع طرح های تشویقی در سازمان ها سوای اثرات و پیامدهای آن امری شایع است ولی در هر صورت آشنایی با مبانی طرح های تشویقی و سیستم های پاداش برای سازمان ها ضروری است .

۳-۲-۱ سیستم پاداش

نظام پاداش هم از دیدگاه سازمان و هم از دیدگاه فرد کنش های چندی را به همراه دارد . برای سازمان این کنش ها را به همراه دارد : اول اینکه در شرایط یکسان افراد تمایل دارند در سازمان هایی بروند که بیشترین پاداش ها را فراهم می آورند و لذا سازمان ها می تواند با ارائه پاداش ، کارکنان دارای صلاحیت را جذب و نگهداری کنند دوم اینکه پاداشی که به ازای جبران خدمت به فرد تعلق می گیرد وسیله ای برای بازخور عملکرد گذشته است و نهایتاً اینکه پاداش می تواند به عنوان ابزار انگیزشی جهت بهبود عملکرد آینده به کار رود . از طرف دیگر احساس امنیت در فرد ، بازشناسی و پس خوراند از عمل انجام داده شده از جمله کنش های پاداش از دیدگاه فرد است. لذا بدیهی است جهت تحقق این کنش ها یک سیستم پاداش بایستی کارا و اثربخش باشد و به گونه ای طراحی شود که حداکثربازده را برای سازمان و فرد داشته باشد .

۳-۲-۲ ویژگی های سیستم پاداش موثر

قبلاً اشاره شد که جذب ، حفظ نیرها و تشویق کارکنان به عملکرد بهتر و بالاتر از جمله مهمترین اهدافی است که یک سیستم پاداش در جستجوی آن است ، علی ایحال کسب اهداف مورد نظر زمانی تحقق می یابد که سیستم پاداش از ویژگی های زیر برخوردار باشد :

۱. اهمیت (ارزش) : یک سیستم پاداش باید به گونه ای باشد که تفاوت های انفرادی میان اعضای سازمانی و نیازها و تمایلات هر کدام را مد نظر داشته تا بتوانند در ایجاد انگیزه در کارکنان با موفقیت روبرو شوند و باید با اجرای سیستمی که در آن برای تعداد بیشتری از کارکنان جذابیت داشته باشد و شامل پاداش های متنوع و گوناگونی باش باعث رضایتمندی کارکنان شود .

۲. انعطاف پذیری : سیستم پاداش باید انعطاف پذیر باشد . بدین معنی که باید بتوان مقدار پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر تغییر داد و باید بتوان آن را به افرادی اعطا نمود که واقعاً شایسته و سزاوار دریافت آن هستند

۳. فراوانی (تکرار دفعات) : یکی از مشکلات اساسی در اعطای پاداش ، بازده نزولی آن است ، بدین معنی که اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن گردد ، لذا سیستم پاداش باید به نحوی طراحی و اجرا گردد که رفتار مطلوب (عملکرد موثر و بهتر) خاموش نگردد .

۴. تقویت مستمر : هر بار برای مشاهده رفتار مطلوب فرد به وی پاداش تجویز می نمایند . بدیهی است که بکار گیری این روش ارائه پاداش با توجه به محدودیت های زمانی و به لحاظ وجود هزینه های آن بسیار مشکل بوده و عملاً تا حدود زیادی امکان پذیر نمی باشد .

۵. تقویت برهه ای : در این روش ارائه پاداش نه به صورت مستمر، بلکه در مقاطعی از زمان صورت می گیرد و درواقع برای رفتار مطلوب در خور پاداش در نظر گرفته می شود ، بکار گیری این روش همانند روش تقویت مستمر می تواند تکرار پیامدهای مطلوب را به همراه داشته باشد .

۳-۲-۳ انواع پاداش ها

پاداش ها از نظر ماهیت کار به دو دسته پاداش های درونی و بیرونی تقسیم می شوند . پاداش های درونی : اگر کاری فی النفسه برای فرد ارزش داشته باشد . انجام آن کار ، پاداشی که او خواهان آن است و لذا این پاداش مستقیماً از انجام شغل حاصل می شود . پاداش های درونی را غالباً خود مدار ، خود گردان یا خود مدیریت می گویند چون خود فرد پاداش به خودش می دهد و به خودی خود باعث رضایت فرد می شود و از مزایای دیگر این پاداش درونی رابطه مستقیم بین عملکرد موثر و پاداش است . نهایتاً اینکه پاداش های درونی در مقایسه با پاداش های بیرونی هزینه بسیار اندکی برای سازمان دارد ، لذا طراحی شغل در سازمان باید به گونه ای باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای کارکنان به همراه داشته باشد .

پاداش های بیرونی : پاداش های بیرونی به چیزی خارج از وجود فرد برمی گردد و توسط افراد دیگر تعیین و تجویز می شود به عبارت دیگر پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد این پاداش که غالباً به منظور تاثیر و نفوذ بر رفتار و عمل کارکنان به کار گرفته می شود به عنوان ابزاری در دست مسئولان سازمان است تا با ایجاد شرایط و مکانیسم هایی برای دریافت آن ها رفتار کارکنان را در جهت مطلوب هدایت نمایند.

استفاده از پراخت های نقدی رایج ترین نوع پاداش بیرونی است که به طور گسترده ای در سازمان ها به کار گرفته می شود ، حقوق ، دستمزد ، جایزه نقدی ، سود سهام ، کوپن ، مشارکت در منابع ، پاداش توسعه از جمله پرداخت های نقدی می باشند .

۴-۲-۳ روش های مدیریت پرداخت

به طور کلی مبنای پرداخت پاداش می تواند یکی از چهار روش ذیل باشد :

۱. شناخت و بررسی مشاغل : به عبارتی دیگر در مرحله اول تجزیه و تحلیل شغل صورت می گیرد .

۲. برابری داخل سازمان : در این مرحله شغل های مربوطه در سازمان مورد ارزشیابی قرار می گیرند ، متداولترین روش ها برای تعیین ارزشیابی شغل عبارتند از : رتبه بندی شغل، درجه بندی شغل ، مقایسه عوامل و روش امتیازی

۳. برابری خارج سازمان : در این مرحله به تحقیقات جامع به حقوق و دستمزد مشاغل در بیرون سازمان پرداخته می شود .

۴. تطبیق ارزش داخلی و خارجی شغل : در گام آخر، قیمت گذاری شغل صورت می گیرد که ملاحضات اولیه نظیر سیاست های سازمان ، بازار نیروی کار وخود شغل را در بر می گیرد و بر اساس قیمت شغل میزان پرداخت پاداش تعیین می گردد .

۵-۲-۳ اهداف مدیریت پاداش :

۱. تصحیح عملکرد افراد
۲. ساختمند کردن پرداخت ها به کارکنان بر اساس ارزش کارهای آنان
۳. توسعه و آموزش کارکنان
۴. فراهم کردن ابزاری جهت بر انگیختن و حفظ کارکنان مستعد در سازمان
۵. تضمین اینکه باتمامی کارکنان به طور منصفانه و به صورت برابر در تعیین میزان حقوق و مزایا و .... رفتار شود . (جمشیدی و همکاران ، ۱۳۷۶) .

۳-۳ مشارکت کارکنان :

توانمند سازی نیروی انسانی به عنوان یک رویکرد نوید انگیزشی درون شغلی به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و بوجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعداد ها ، توانایی ها و شایستگی های افراد می باشد . واژه توانمند سازی به درگیرسازی کارکنان اشاره دارد توانمند سازی سازه ای است که از بسیاری از حوزه ها و رشته ها مشخص شده است ، برای اجرای هر نوع توانمند سازی ، مدیران باید کارکنانشان را مجهز سازند از جمله ابزارهایی که کارکنان را توانمند می سازد مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی است ، با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی این احساس در آنها بوجود می آید که سازمان برای آنها ارزش قائل است کارکنان با چنین احساسی وجود خودشان را در سازمان مهم ارزیابی کرده و احساس توانمندی می کنند به طور کلی مشارکت کارکنان کاری است داوطلبانه و لذت بخش همراه با جهد و تلاش فراوان و خستگی ناپذیر جهت رشد و پیشرفت جامعه و کسب رضایت حق تعالی . نظام مشارکت راهکار اساسی برای ایجاد همفکری و همیاری و تعاون و ایجاد همدلی و همبستگی و وحدت در سازمان ها می باشد .

این نظام متکی است بر انگیزه های انسانی که با شکوفایی استعدادهای فردی ، گروهی و سازمانی و ارائه پیشنهادات مفید برای انجام اصلاحات و فعالیت های سازندگی و خدمت به مردم و خلق خدا به ظهور می رسد (امام قلی زاده و همکاران ، ۱۳۸۷) .

اهدافی را که این نظام مشارکت دنبال می کند از طریق طراحی صحیح سه نظام زیر حاصل می شود (امام قلی زاده و همکاران ، ۱۳۸۷) .

۱-نظام تفکر فراگیر ، پیشنهاد گیری همگانی :

نظام تفکر و پیشنهادگیری همگانی که طبق این آئین نامه ارائه می گردد زمینه را برای همه کسانی که علاقمندند با انگیزه و علاقه در یک نظام مشارکتی کار کنند و در تصمیم گیری های مدیریت مشارکت نمایند ، فراهم می آورد . در نظام مشارکت از همه خواسته می شود که فکر کنند و برای پیشرفت سازمان پیشنهاد های مفید ارائه نمایند . جلب مشارکت مغزها ، فکرها و اندیشه های همگانی خلاقیت و نوآوری را در درون سازمان رشد می دهد و مسائل و مشکلات کوچک و بزرگ سازمان را به سرعت حل می نماید . از طرف دیگر این امر باعث ارتقاء جایگاه کارکنان از یک فرد و دستور گیرنده به یک فرد پیشنهاد دهنده و صاحب نظر می گردد و روحیه تلاش و کوشش بیشتر را پرورش داده و اعتماد به نفس را رشد می دهد .

۲- نظام تشکر فراگیر ، قدردانی همگانی :

در نظام مشارکت در قبال هر پیشنهاد سازنده و مفید قطعاً یک تشکر و قدردانی متناسب وجود دارد . طراحی یک نظام قدردانی و تشکر از پیشنهادات سازنده از مهمترین فعالیت های یک سازمان پویا و زنده می باشد . اگر کارکنان مطمئن باشند که دلسوزی ، خلاقیت و فعالیت مثبت آنها مورد تشکر و قدردانی قرار می گیرد قطعاً با جان و دل در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش خواهند کرد .تبلیغ و معرفی نظام تشکر از جمله موارد مهمی است که درابتدای شروع کار نظام مشارکت در هر سازمان باید انجام شود . درنظام تشکر فراگیر از پیشنهادات و مشارکتی که افراد می نمایند ، تقدیر و تشکر و تکریم به عمل می آید .

۳- نظام تذکر پذیری فراگیر ، پند پذیری واصلاح همگانی :

با اجرای نظام مشارکت در هر سازمان به طور خودکار یک نظام تذکر پذیری همگانی پدید می آید . هم مدیران و هم کارمندان به تدریج تذکر پذیر و پندپذیر می شوند . کارکنان عیب ها و نقص های خود و سازمان خویش را می بینند و در جهت رفع آنها راه حل مناسب ارائه می دهند . مدیران نیز هر هفته در شورای همیاری و مشارکت گرد هم آمده نقاط ضعف ، عیب ها و نقص های سازمان را زیر ذره بین قرار داده و در جهت از بین بردن آنها تصمیم گیری می نمایند . علاوه بر این مدیران عالی سازمانها هر ماهه به تجزیه و تحلیل روند حرکت نظام مشارکت و روش ها و سیستمهای موجود پرداخته و روش های موثر و کاراتر را جانشین آنها می گردانند . رمز حیات یک سازمان ، نظام مشارکت همگانی و پیشنهادگیری مستمر از کارکنان و مشتریان آن است و رمز حیات نظام مشارکت ، نظام تذکر پذیری و پند پذیری مستمر آن است یعنی در یک سازمان هم باید نظام پیشنهادگیری وجود داشته باشد و هم نظام تذکر پذیری فراگیر تا ارتباطات موثر بین مدیران وکارکنان برقرار گردیده و مطالعات تطبیقی مستمر جهت بهینه سازی سیستمها و روش ها صورت گیرد .

عدم توجه کافی و ارزش گذاری واقعی به فعالیت های کارکنان و مشارکت و انگیزه های فردی آنها باعث ضعفهای بی شماری گردیده که عده ای احساس می کنند که بیش از حد کار می کنند وعده ای کم کار می باشند وعده ای نیز درمیانه راه از انجام هر گونه خدمت صادقانه و مشارکت داوطلبانه پشیمان می شوند . اگر نظام مشارکت به خوبی اجرا گردد ، همه مدیران ارزش واقعی آن را کشف نموده و به این نظام به عنوان یک کار مقدس نگاه خواهند کرد و زمینه های رضایت مندی کارکنان را فراهم می کنند .

۴-۳ نحوه مدیریت

نقش مدیریت ارشد به عنوان یک پیش شرط اساسی جهت ترویج مشتری گرایی داخلی و بازار گرایی مورد تاکید است (گرونروس ،۱۹۹۰) . ایجاد و تثبیت جوی مساعد برای بازار گرایی و ترغیب و تحسین رفتارهای بازارگرا در میان کارکنان از وظایف مدیریت ارشد است ، رهبران سازمان ، سرمشق و الگو هستند و به همین دلیل بایستی از خود گذشتگی و فداکاری شان در قبال مشتریان داخلی و مشتریان خارجی نشان داده شود ، لازم است تا اقدامات روزمره مدیران ، بازتاب دهنده ی این تعهد از طریق مشارکت دادن کارکنان در برنامه ریزی جلب توجه به کارکنان و پاسخگویی در برابر پیشنهاد های کارکنان باشد (ابزری و همکاران ، ۱۳۹۰) .بنابراین می توان فرض کرد که هرچه حمایت مدیریت از بازاریابی داخلی و بازارگرایی بیشتر باشد ، میزان این ویژگیها در سرتا سر سازمان بیشتر خواهد بود . وبستر (۱۹۸۸) به این نتیجه رسید که مدیران ارشد ، ارزش ها و جهت گرایی یک سازمان را شکل میدهند . تاکید مدیریت ارشد بر بازارگرایی تاثیرمثبتی بر سطح

بازارگرایی سازمان دارد . این تعهد مدیریت ارشد با تمایل ساختن سازمان ها جهت تطبیق و تقبل کردن تغییرات لازم در ارتقاء بنیادین بازارگرایی به آنها کمک می کند (نارور و اسلاتر ، ۱۹۹۰) . تاکید مدیریت درخصوص اهمیت بازارگرایی احتمالاً افراد درون سازمان را تشویق می کند تا به بررسی و موشکافی محیط بپردازند ، بازارهای در حال تغییر را دنبال نمایند ، در اطلاعات بازار با افراد دیگر در سازمان سهیم شوند ، و نسبت به نیازهای بازار واکنش نشان دهند (ابزری و همکاران ، ۱۳۹۰) . گرایش مدیریت نسبت به تغییرات مبین محیطی است که مدیران ارشد در آن موافق تغییرات هستند . ژو و همکارانش (۲۰۰۵) نتیجه گیری کردند که تمایل مدیران به تغییر و پذیرش نیاز به تغییر توسط آنها باعث تسهیل درتمایل به بازاریابی شده است .

۳-۵ ساختار سازمانی

جوهره واساس بازاریابی داخلی ، خلق و ایجاد جو سازمانی و محصولات شغلی است که منجر شود کارکنان با کفایت ، خدمات را به شیوه ای کارآمد عرضه دارند . شرایط و محیط کار یکی از عواملی است که در میزان رضایتمندی پرسنل و نیروی انسانی تاثیرگذار است چرا که یک محیط کاری مناسب می تواند بر رشد ارزشهای سازمانی، اخلاقی، افزایش کیفیت کار ، کاهش فشار کار و فرسودگی ناشی از آن تاثیر گذاشته و اسباب خشنودی و رضایت کارکنان را فراهم نمایند . با پیچیده شدن ساختار و عملکرد سازمانی بر عزم مدیران جهت سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی مطلوب که منجر به فعال شدن بیشتر منابع انسانی و در نهایت دستیابی به بهره وری بیشتر افزوده است . شرایط محیط نقش بسیار مهمی در انجام کارها دارد. یک کار یکسان در دو شرایط و موقعیت جداگانه می تواند نتایج متفاوتی به بار آورد. عموماً شرایط و موقعیت های محیطی مساعد برای انجام کار و متناسب با نوع کار، روند انجام کار را سرعت می بخشد. از عمومی ترین شرایط محیطی، نور، فضا، سروصدا و... است. هر چند برای برخی مشاغل شرایط محیطی ویژه و اختصاصی تری نیاز هست. تحقیقات مختلف مربوط به حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی نشان می دهد انجام کار در محیط های دارای نور مناسب، تهویه هوای مناسب و فضای کافی تأثیر مثبتی روی شیوه عمل کارکنان دارد (ابزری و همکاران ، ۱۳۹۰) .

۳-۶ مبانی نظری مرتبط با بازاریابی داخلی

بازاریابی داخلی تمامی فعالیت هایی را مد نظر قرار می دهد که از طریق کسب رضایت کارکنان بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر گذارند . این فلسفه ای است که توجه را بر رضایت مشتری و بهره وری سازمانی از طریق توجه مستمر و ارتقاء (مشاغلی) که کارکنان به اجرای آنها می پردازند ، معطوف می نماید . در این بخش مبانی نظری مرتبط با این دیدگاه ارائه می شود.

۳-۶-۱ کارت امتیازدهی متوازن و بازاریابی داخلی

این مدل در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون ؛[2]به عنوان سیستمی برای مدیریت به سیستم ها و استراتژی های سازمان ارائه گردید و جدیدترین روش و سیستم موجود برای ارزیابی عملکرد سازمان می باشد . دیدگاه های نوین سیستم فوق منجر گردید که در مدت زمانی کوتاه عمر این روش بسیاری از شرکت های معتبر دنیا روش فوق را در سازمان خود پیاده سازی نمایند.پژوهش ها نشان داده است که مدیران در راهبری ، ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان خود با مشکلات کلیدی زیر مواجه می باشند:

۱. عدم اجرای مطلوب استراتژی و اهداف راهبردی مورد نظر سازمان توسط کارکنان
۲. عدم آگاهی و فهم کارکنان از چشم انداز سازمان
۳. عدم همسویی و همدلی کارکنان در جهت تحقق اهداف مرتبط با چشم انداز سازمان

بنابراین از روش های ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی های خود استفاده می نمایند و همواره به دنبال راه حلی جامع برای تغییر و بهبود سازمان خود بوده و روشی را که مستمر ، کم هزینه ، قابل درک توسط کارکنان و ارتباط دهنده فرآیند ها و کارکنان وخواسته های آنان باشد استفاده نمایند .

در این روش جهت بهبود عملکرد سازمان باید به چهار سوال اساسی پاسخ داد :

۱. مشتری : چه خدمات و محصولاتی نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده می سازد ؟

---
[2] Kaplan & Norton

۲.فرایند ها : برای کسب ارزش افزوده و رضایت مشتریان پس از بررسی روندهای جاری کدام شغل و فرایند های کاری را باید بهبود و اولویت داد ؟

۳. یادگیری : برای دستیابی به اهداف چگونه سازمان را باید آموزش و بهبود داد ؟

۴. مالی : چگونه می توان سطح خدمات جاری خود را در سطح بودجه ، نگهداری کرده و از فرصت های موجود برای بالا بردن منافع سازمان استفاده کرد ؟

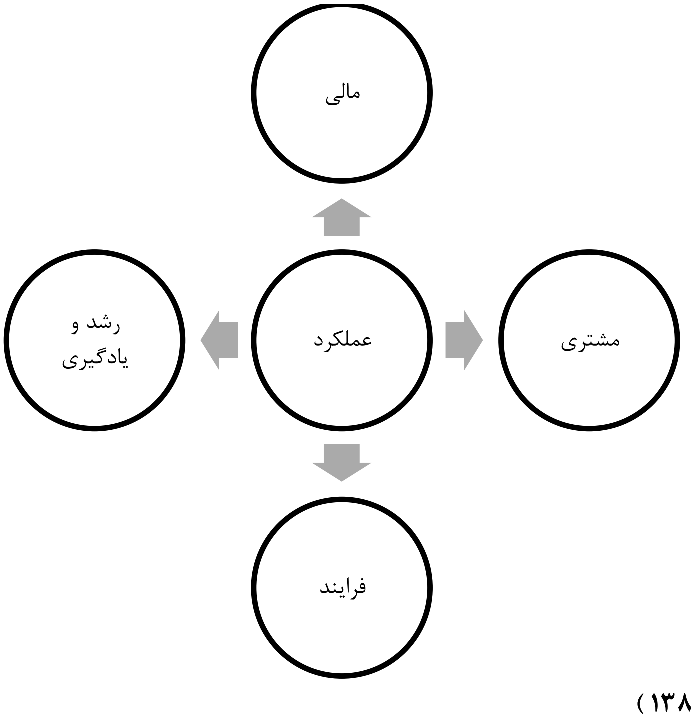
احمد و رفیق (۱۹۹۳) ، بازاریابی داخلی از طریق طراحی یک برنامه مناسب و تاکید بر عواملی همچون ساختار سازمانی ، ساختارگروه یا تیم ، نظام های پاداش ، قدرت ، مسئولیت و رهبری جهت بهبود فرایندهای سازمانی نقش کلیدی دارد .رشد و یادگیری از دیگر نتایج اجرای برنامه های بازاریابی داخلی است که از طریق برگزاری دوره های آموزشی جهت گسترش دانش مشتریان داخلی دنبال می شود (ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸) .

۳-۶-۲ مدیریت کیفیت فراگیر جامع و بازاریابی داخلی

مدیریت کیفیت فراگیر ، بهبود در روش های سنتی انجام کار و تجارت برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار می رود . مدیریت کیفیت فراگیر هنر مدیریت تمام مجموعه برای بدست آوردن بهترین ها است .

طرحانی (۱۳۸۶) ، بیان می دارد زمانی مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان متبلور می گردد و منجر به خرسندی مشتریان داخلی و خارجی می گردد که کیفیت در سه حوزه سیستمی ، فرایندی و فردی (کارکنان) متحول شود .از آنجایی که کارکنان به عنوان سرمایه های اصلی سازمان درنظر گرفته می شوند ضروریاست با سرمایه گذاری ، توانمندسازی و بهسازی آنان زمینه تولید محصولات وخدمات با کیفیت را فراهم نموده و از طریق تاثیرگذاری کیفی بر روند عمر و چرخه سازمان ، ارزش افزوده و بهره وری و توسعه پایدار را برای سازمان پی ریزی کرد . زیرا اصولآ ریشه هر نوع تحول و تغییر و توسعه از منابع انسانی و فعالیت های بازاریابی داخلی شروع می شود .

شکل ۱- ۱ابعاد کارت امتیازی متوازن در سازمان ها (ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸) .



(ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸)

از آنجایی که منابع انسانی شامل افراد ، کلیه شبکه ها و ساختارهای مرتبط به منظور ارائه یک کار دسته جمعی با کیفیت می باشد لذا یک سازمان موفق می کوشد تا منابع انسانی خود را در جهت تولید محصولات و ارائه خدمت با کیفیت ترغیب نماید . در این راستا شواهد

بسیار زیادی وجود دارد که موفقیت سازمان و کیفیت به صورت موازی حرکت می کنند و مدیریت کیفیت جامع جهت تحقق بخشیدن به این امر می باشد (ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸) .

۳-۶-۳ نظریه استراتژی منابع انسانی محور

این مفهوم بر اساس این باور خلق شده است که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می گردد که سازمان بتوانند منابع انسانی خود را جذب نموده و طوری آنها را پرورش دهد که سازمان را قادر سازد سریع تر از رقبا یادگرفته و آموخته های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد. هدف این نگرش بهبود و ارتقای قابلیت منابع انسانی است . درست مثل نظریه سرمایه انسانی ، نظریه منبع محور تاکید می کند که سرمایه گذاری روی کارکنان باعث افزایش ارزش آنها برای سازمان می شود . هدف استراتژیک عبارت خواهد بود از خلق شرکت هایی که دانش بیشتری دارند و از رقبا انعطاف پذیرترند . بر این اساس از طریق استخدام و پرورش کارکنان مستعد تر و همچنین توسعه ی پایه ای مهارت های آنها از طریق اجرای برنامه های بازاریابی داخلی تحقق استراتژی های سازمان با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود (اعرابی و ایزدی ، ۱۳۸۱) .

۴-۶-۳ بازاریابی داخلی از دیدگاه تئوری هزینه مبادله

تئوری هزینه مبادله بر نحوه ی تعریف یا تنظیم مرزهای سازمانی جهت به حداکثر رساندن کارایی داد و ستدهای اقتصادی توسط سازمان متمرکز است و هدف آن ، اثبات منابعی از هزینه های مبادلات است. خصوصیات داد و ستد ها باعث هزینه هایی می شود که به علت آن که مبادله ، به طور چشمگیری گران و پر هزینه می باشد . در تئوری هزینه مبادله ، تلاش بر آن است تا مکانیسم حاکم جهت انجام شدن مبادله با کمترین هزینه مشخص شود (ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸) .

با توجه به تجزیه و تحلیل عواملی که سازمان و ماهیت روابط آن یا کارکنانش را تحت تاثیر قرار می دهد ، می توان با استفاده از منطق هزینه مبادله به تعیین شکل و ماهیت مکانیسم حاکم پرداخت که کارایی مبادله در میان سازمان و کارکنان را به هزینه های مبادله با کارکنان را شرح داده ، سپس به بحث پیرامون سلسله توافق هایی پرداخته می شود که قادر به تنظیم روابط مبادله هستند . سرانجام ، مفاهیم و معانی صنفی این تجزیه و تحلیل جهت آگاهی از وجه مشترک سازمان و کارمند و خصوصاً بازاریابی داخی مد نظر قرار گیرند . باک و همکارانش (۱۹۹۴) ، پیشنهاد می کنند که تحقق عملکرد عالی سازمان از طریق بهبود ارتباط مبادله بین سازمان و کارکنان آن ، خواهد بود و این نخستین حرکت در دستیابی به اهداف سازمان در بازاریابی خارجی است .

۵-۶-۳ زنجیره ارزش

کیفیت رضایت مشتری خارجی را به میزان رضایت مشتریان داخلی و عرضه کنندگان داخلی مرتبط می سازد . این نظریه ، شواهدی مبنی بر اینکه چگونه برخی از گروه های داخلی بایستی درون سازمان شکل گیرند را مورد بررسی قرار می دهد . همچنین ، وی خاطر نشان می سازد که دیدگاه مربوط به عرضه کنندگان و مشتریان متفاوت داخلی ، که برخی از آنها به طور مستقیم مربوط به فرایند ارائه خدمات و برخی خدمات پشتیبانی را در خصوص فرایند ارائه خدمات ارائه می کنند ، به طور دقیق با مفهوم زنجیره ارزش مرتبط است و الگوی اساسی زنجیره ارزش را می توان بر اساس نقشه ای از عرضه کنندگان و مشتریان داخلی ایجاد کرد . زنجیره ارزش پورتر بین گروه های داخلی که به طور مستقیم در ارضای شرایط کیفیت مورد نیاز مشتری خارجی تاثیر گذارند تمایز قائل می شود .بنابراین مدیریت منابع انسانی در این نظریه نیز به عنوان محوری برای سود و ارتقای عملکرد سازمانی است . این منبع در بازاریابی داخلی محوری است (ابزری و قربانی ، ۱۳۸۸) .

بحث و نتیجه گیری

کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان نقش اساسی در این زمینه بر عهده دارند بنابراین جذب ، توسعه انگیزش وارتقای کمی و کیفی توانایی ها ، ارزش آفرینی و بهبود مستمر ارائه خدمات به آنها و بالا بردن سطح کیفیت کار به عنوان یک محصول و مشارکت آنها در انجام فرایندها ، سازمان را به سمت ارتقای سطح کیفیت خدمات و محصولات رهنمون می سازد. بررسی ها نشان داد که توجه به بازاریابی داخلی افزایش سطح رضایت مندی در میان مشتریان خارجی را به همراه خواهد داشت که این امر از طریق بالا بردن سطح کیفی کارکنان توسط افزایش غنای شغلی ، پاداش ، آموزش ، امنیت شغلی و توانمندی مدیریت کارکنان انجام می پذیرد.

منابع

- ابزری ، م . شائمی ، ع . قوچانی ، ت . ۱۳۹۰ .تحلیل رابطه بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه ی تعهد سازمانی در بانک ملی شهرستان اصفهان . **پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان** . دانشگاه علوم اداره و اقتصاد

- ابزری م . رنجبریان ب . فتحی س . قربانی ح . ۱۳۸۸. تاثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری . **چشم انداز مدیریت** . شماره ۳۱ . ص ۴۲ تا ۲۵

- ابزری م . زنجبریان ب . فتحی س . قربانی ح . ۱۳۸۸ . طراحی الگوی تاثیر بازاریابی داخلی بر بهبود عملکرد سازمانی از دیدگاه قابلیت های متمایز سازی سازمان در صنعت هتلداری . **پایان نامه دکتری دانشگاه اصفهان** . دانشگاه علوم اداره و اقتصاد

-امام قلی زاده ، سعید . برقعی ، سید رضا . زارعی متین ، حسن . ۱۳۸۷ . بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم های سازمانی و توانمند سازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران . **فرهنگ مدیریت** . سال هفتم . شماره نوزدهم . ص ۳۷-۵۸

- رضایی دولت آبادی ح .رنجبریان ب. شاهسونی م . ۱۳۸۹. تاثیر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری در شهرداری شهرهای شیراز ونی ریز . **پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان** . دانشگاه علوم اداری و اقتصاد

- زارعی متین ، ح . طاهری ، ف . سیار ، ا . ۱۳۹۰. سکوت سازمانی : مفاهیم ، علل و پیامدها . **فصلنامه علوم مدیریت ایران** . شماره ۲۱ . ص ۱۰۴ - ۷۷

طرحانی ، فرزاد ، (۱۳۸۶) . روش پیاده سازی و توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان های صنعتی . **مجموعه مقالات سومین کنفرنس ملی مدیریت عملکرد .**

- کرمی ، بهزاد. خوش خلق ، رحمان . جمشیدی ، مهدی .۱۳۷۶. **بررسی** تاثیرات پاداش های مالی بر افزایش سود سرانه در شرکت های سهامی ذوب آهن اصفهان . **پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان** . دانشگاه علوم اداری و اقتصاد

- Bak , C.A. Vogt . L.H. George , W.R. & Greentree I.R. (1994) . Management by team : an innovative tool for running a service organization through internal marketing . **Journal of Service Marketing .** Vol . 8. No. 1. p.p.37-47
- Berry , L.L. & Parasuraman A . (1991) . Marketing Service : **Competing Through Quality .** New York : The Free Press
- Berry , L . & Parasuraman , A . (1991) . A conceptual model of services quality and its implications for future research . **Journal of Marketing .** Vol. 13. No. 49 . p.p. 41- 50
- Cahil , D.J. (1995) . The managerial implication of learning organization , A new tools . **Journal of Service Marketing .** Vol . 9. No. 4. p.p. 43-51
- Gronross , C . (1981) . Internal marketing - an integral past of marketing theory . In J.H. Donnelly & W. E. George (Eds) . **Marketing of Services , Proceeding Series .** (p.p. 236- 238) . American Marketing Association
- Hesket , J. L . (1994). putting the service profit chain to work. **Harvard Business Review .**Vol. 72. No.2 .p.p.164-174
- Kotler , P.(1991) . From sales obsession to marketing effectiveness . **Harvard Business Review .** Vol . 55.No .1. p.p. 67-75
- Lia o , J.F. (2004) . A study of the relationship between internal marketing , job satisfaction and customer - oriented behaviors (Internal issue) . **Sun Yat - Sen Management Review .** 5
- Lings . L.N. (2000) . Internal Marketing and Supply Chain Management . **Journal of Services Marketing .** Vol . 14. No .1. p.p. 27-43
- Narver , C . & Slater , F . (1990) . Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship **. Journal of Marketing .** Vol . 58, No 8 . p.p. 46-55
- Piercy , N . & Morgan , G . (1991) . Customer satisfaction and the internal market : making our customers t our employees . **Journal of Marketing practice : Applied Marketing Science .** Vol. 1. No.1 . p.p.22-44
- Sasser , W.E. & Arbeit , S.F. (1976) . Selling jobsin the service sector . **Business Horizones . June .** p.p. 61- 62
- Thomas , M .(1987) . Customer care : the ultimate marketing tool . **Proceedings of Marketing Education Group Conference (p.p. 283- 294) .** Warwick Business School.
- Webster , F.E. (1988) . The changing role of marketing in the corporation . **Journal of Marketing .** Vol . 5 No . 6. p.p. 1-17
- Zhou , K .(2005) . The effect of strategic orientations on technology and market -based break through innovations . **Journal of Marketing .** Vol . 69. NO. 2. P.P. 42-60