

مدیران کیفیت

سال دهم، شماره بیست و چهارم، پائیز ۱۳۹۶
صص ۷-۱

بازاریابی داخلی

محمد درمنکی فراهانی

چکیده

در سالهای اخیر و با افزایش رقابت در صنایع گوناگون، کیفیت کالاها/خدمات یک طبقه کالایی/خدماتی بسیار به یکدیگر نزدیک شده است. این امر سبب شده است که سازمانها برای جذب مشتری و حفظ وی، اقدام به ارائه خدماتی جانبی در کنار محصول/خدمات خود نمودند. وظیفه ارائه این خدمات را کارکنان سازمانها به عهده دارند. این امر شرایطی را بوجود می آورد که همانند تیغ دو لبه عمل می نماید؛ یعنی هم می تواند برای سازمان یک مزیت رقابتی ایجاد نماید و هم می تواند به آن ضربه بزند. کارکنان ناراضی می توانند باعث نارضایتی مشتریان شوند در حالیکه کارکنان راضی می توانند به بهترین وجه در ایجاد رضایت در مشتریان موثر باشند. به همین دلیل ایجاد رضایت در کارکنان، به یکی از اهداف برنامه های سازمانها تبدیل گردیده است که این امر از طریق بازاریابی داخلی میسر می گردد. به همین دلیل در این مقاله به بررسی بازاریابی داخلی، اهداف و ویژگیهای آن می پردازیم.

مفاهیم کلیدی: بازاریابی داخلی، مشتریان داخلی

تخصص اصلی^۱ سازمان، اگر بدرستی اداره شود، می‌تواند به یک مزیت رقابتی برای سازمان بدل شده، سهم بازار و یا سودآوری آنرا افزایش دهد. یکی از اشکال مزیت رقابتی، خدمت رسانی به مشتریان^۲ می‌باشد که در نتیجه آن وفاداری مشتریان افزایش می‌یابد. کلید خدمت رسانی عالی، بازاریابی داخلی است. بازاریابی داخلی یکی از شاخه‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد که از بازاریابی خدمات نشأت گرفته است (Sargent, Asif; 1998; p:67) ولی در سایر صنایع نیز کاربرد داشته و اهمیت روزافزون می‌یابد. نخستین بار "بری"^۳ آنرا به عنوان شیوه‌ای برای بررسی مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمانها ارائه خدمات با کیفیت به آنها مطرح نمود (ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲). بازاریابی داخلی در حال حاضر به یک رشته علمی و تجاری در زمینه ارتقای سطح رضایتمندی کارکنان و مشتریان تبدیل شده است. به همین دلیل در این مقاله به بررسی این مفهوم پرداخته، دلایل اهمیت آنرا برای صنایع ذکر خواهیم کرد. همچنین به شرح مراحل انجام آن پرداخته و مدلی از آنرا ارائه خواهیم نمود.

بازاریابی داخلی چیست؟

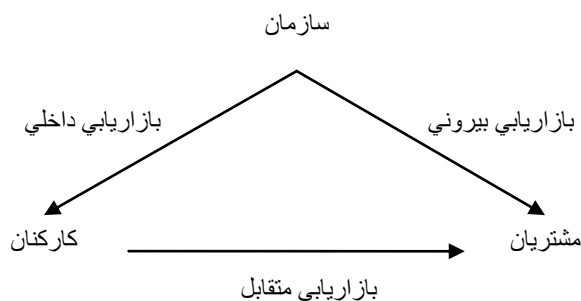
برای روشن شدن کلیات وظایف بازاریابی داخلی تعاریف زیر ارائه می‌گردد. هر یک از تعاریف زیر بر یک جنبه اصلی این فعالیت بیشترین تأکید را دارد. توجه دقیق به این تعاریف ما را در فهم بهتر سایر مطالب این مقاله یاری می‌نماید.

- بازاریابی داخلی عبارت است از جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کارکنان، از طریق شغل به عنوان یک محصول، و ارضای نیازهای آنان (ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲، صفحه ۴۷).
 - بانترین بازاریابی داخلی را راهبردی برای توسعه ارتباطات میان کارمندان در محدوده داخلی سازمان می‌داند و معتقد است هدف آن، افزایش کیفیت و ارتباطات خارجی است (دوستی، ۱۳۸۴، صفحه ۵۵).
 - تعریفی دیگر بازاریابی داخلی را بکار بستن فلسفه و فعالیت‌های بازاریابی برای افرادی می‌داند که به مشتریان خارجی، خدمت ارائه می‌دهند (Green, Walls, Schrest; 1994; p:8).
 - بازاریابی داخلی رویکردی است که به کارکنان توانایی و انگیزه برای ارزیابی نقش خود می‌دهد تا از این طریق دیدی مشتری‌گرا و سرویس محور بیابند (Varey; 1995; p-p: 40-41).
- همانگونه که گفته شد، بازاریابی داخلی متأثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات می‌باشد که بر اهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در فرایند خدمت رسانی تأکید دارد. بازاریابی داخلی به کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و به مشاغل به عنوان محصولات داخلی می‌نگرد و سعی می‌نماید تا به کمک عرضه کنندگان داخلی، این محصولات را به گونه‌ای طراحی نماید تا به بهترین وجه نیازهای این مشتریان را برآورده ساخته و برای آنها ارزش آفرینی نماید (Green, Walls, Schrest, 1994). این فرایند، ارزش‌های هسته‌ای سازمان را در کارکنان نهادینه ساخته و باعث برانگیخته شدن کارکنان می‌گردد. همچنین با استفاده از فعالیت‌های بازاریابی داخلی سازمان قادر می‌باشد بهترین افراد را استخدام نموده و از خروج کارکنان شایسته از سازمان جلوگیری نماید.

سایر مزایای بازاریابی داخلی، با استفاده از تعاریف ارائه شده، عبارتند از: بهبود ارتباطات، افزایش میزان نوآوری و خلاقیت، سهولت ایجاد تغییر، بهبود کیفیت خدمات/محصولات، بهبود مستمر، ایجاد کارکنان مشتری گرا و بازار محور و بهبود تصویر شرکت.

هدف بازاریابی داخلی

هدف بازاریابی داخلی شناسایی و ارضای نیازهای کارکنان به عنوان افراد و ارائه دهندگان خدمت می‌باشد. بازاریابی داخلی فرایند فروش مفهوم "خدمت به مشتری" به کارکنان می‌باشد. با انجام صحیح این فرایند، مجموعه‌ای از ارزشها در کارکنان نهادینه می‌شود (Varey; 1995). از دیگر اهداف این فرایند، ایجاد اطمینان از رضایتمندی کارکنان سازمان، و توسعه کیفیت محصولات و خدمات، به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان می‌باشد که این امر بصورت فرایندی از مشتریان داخلی به مشتریان خارجی سازمان جریان دارد (ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲، صفحه ۴۷) که این امر در شکل ۱ نشان داده شده است. آقای بیل ماریوت، مدیر هتل‌های ماریوت، معتقد است اگر رضایت کارکنان به گونه‌ای تأمین شود که آنها به کار خود عشق بورزند و از اینکه در این هتل کار می‌کنند، به خود بیالند، به مشتریان هم به خوبی خدمت خواهند کرد و این امر می‌تواند این مشتریان را به مشتریان دائمی این هتلها تبدیل نماید (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۷۹، صفحه ۸۱۵).



شکل ۱ رابطه بازاریابی داخلی و بازاریابی خارجی
کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۷۹، صفحه، ۸۱۵

در این زمینه مطالعات کوهرت و لوین بیانگر وجود رابطه مثبت بین رضایتمندی کارکنان (مشتریان داخلی) و کیفیت محصولات/خدمات ارائه شده به مشتریان خارجی و در نتیجه رضایت آنان است (ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲). این امر از طریق رفتار موثر بازاریابی کارمندان، که "بازاریابان نیمه وقت" یا "بازاریابان غیر حرفه‌ای" سازمان می‌باشند، تحقق می‌یابد (Varey; 1995; p:42).

اهمیت بازاریابی داخلی

موریسون معتقد است که در صورت انجام صحیح و موثر فعالیت‌های بازاریابی داخلی، کارکنان پنج رفتار را از خود بروز خواهند داد که بر رضایت مشتریان خارجی سازمان، تأثیر مستقیم دارند. این رفتارها عبارتند از (ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲، صفحه ۴۷):

۱. وظیفه شناسی و وجدان کاری (Conscientiousness)

۲. حسن اخلاق اجتماعی (Well Social Behavior)

۳. ادب و نزاکت (Suavity)

۴. نوع دوستی (Altruism)

۵. جوانمردی (Sportsmanship)

اهمیت این رفتار در "کسب و کارهای خدماتی پرتماس"^۴، که چیس^۵ آنرا مطرح می‌نماید، بسیار زیاد می‌باشد. وی معتقد است که کیفیت خدمت از کیفیت ارائه دهنده آن جدایی ناپذیر است (Green, Walls, Schrest; 1994; P,8). بنابراین هرچه تماس کارکنان یک سازمان با مشتریان خارجی بیشتر باشد، بازاریابی داخلی برای آن سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد.

علاوه بر آن فرایند بازاریابی داخلی، برای رقبا قابل تقلید نمی‌باشد (Varey; 1995) که این امر می‌تواند برای سازمان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد ایجاد نماید. به همین دلیل به بازاریابی داخلی باید به دید یک فلسفه مدیریتی برای حمایت و انگیزش کارکنان نگریسته شود نه به عنوان یک برنامه تشویقی کوتاه مدت برای جلب توجه به مشتری (Varey; 1995; p:41).

ابزارهای بازاریابی داخلی

برای انجام یک برنامه بازاریابی داخلی موثر، مدیریت می‌تواند از ابزارهای گوناگونی استفاده کند که مهمترین این ابزار عبارتند از (ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲، صفحات ۴۷-۴۹):

الف) امنیت شغلی: هر کاهشی در زمینه بهره‌وری یا سود آوری ممکن است به انتقال، آموزش مجدد و گردش شغلی کارکنان بیانجامد. اخراج به ندرت صورت گرفته و آخرین اقدام ممکن شرکت است.

ب) آموزشهای متنوع و گسترده: بر اساس تحقیقات انجام گرفته، سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش، نتایج ملموسی را به همراه خواهد داشت. بهبود نگرش، افزایش مهارت، ارتقای کیفیت خدمات، رضایتمندی و وفاداری بیشتر، از این نتایج می‌باشند.

ج) ارائه پاداشهای سخاوتمندانه: بر اساس بررسی‌های انجام شده مشخص گردیده است که کارکنان شرکتهای با حقوق و مزایای بالاتر از حد متوسط، دارای سطح رضایتمندی و تعهد بیشتری نسبت به سازمانها هستند.

در این زمینه می‌توان به پاداشهای ارائه شده توسط شرکت مرغداران تهران (سهامی خاص) اشاره نمود: در جشن دو دهگان که این شرکت برای تقدیر از کارکنانی که حداقل ۲۰ سال سابقه کار دارند، ترتیب می‌بیند، پاداشها به قرار زیر است:

- یک سکه طلا برای فرد و یک سکه طلا برای همسر فرد

- لوح تقدیر دو دهگی برای فرد و همسر وی

- ایجاد زمینه برای در جهت رفع یکی از خواسته‌های فرد از جمله:

▪ مسکن سازمانی مناسب

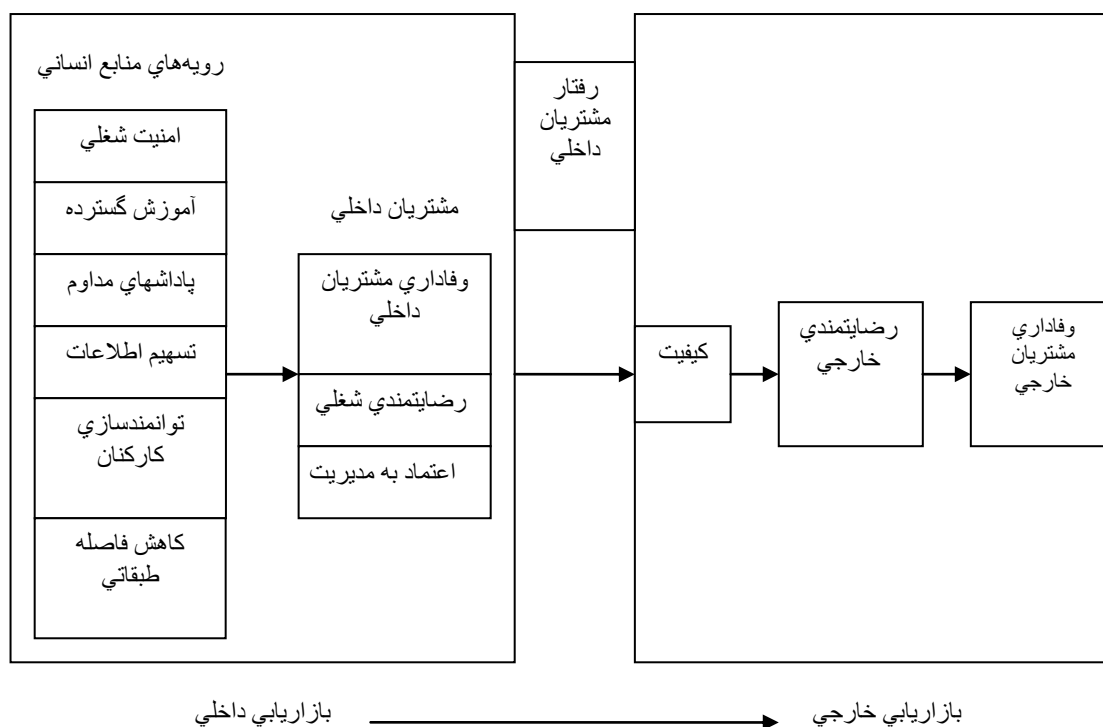
▪ وام مسکن

- سفر زیارتی یا تفریحی
- تهیه برخی از اقلام جهیزیه با قیمت مناسب
- استخدام یا زمینه ایجاد کار بری یکی از فرزندان فرد

د) **تسهیم اطلاعات:** اهمیت تسهیم اطلاعات در ایجاد سهولت در تصمیم گیری و ایجاد یک مکانیسم مناسب بازخورد است. علاوه بر آن با تسهیم اطلاعات، سطح توانمندی‌های کارکنان بالا می‌رود.

ه) **توانمند سازی کارکنان:** توانمند سازی دارای دو جنبه است، یکی آزادی عمل و اختیار و دیگری انتظارات و مسئولیتها. کارکنانی که دارای آزادی عمل و اختیارات بیشتر و سطح مسئولیت متناسب با آن می‌باشند، از سطح رضایتمندی و تعهد بالاتری برخوردارند.

و) **کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان:** با کاهش فاصله طبقاتی میان کارکنان، آنها می‌توانند به سادگی ایده‌هایشان را بیان کرده و در نتیجه خلاقیت، صداقت، اعتماد و رضایت شغلیشان افزایش می‌یابد. ارتباط بازاریابی داخلی و خارجی در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲ فعالیتهای بازاریابی داخلی و رابطه آن با بازاریابی خارجی
ابراهیمی و عبدالباقی، ۱۳۸۲، صفحه ۴۹

نتایج حاصل از اجرای بازاریابی داخلی

پس از اینکه برنامه بازاریابی، با توجه به اصول گفته شده در بالا، تهیه شد، این برنامه را می‌بایست عملی کرد. با اجرای بازاریابی داخلی بطور مناسب، در نهایت نتایج زیر حاصل می‌شود:

۱. فرهنگ خدمت رسانی به مشتری (Kotler, Bower, Makeus, 2003): یعنی کارکنان سازمان دارای طرز فکر و گرایش خدمت به مشتری می‌شوند. همانگونه که گفته شد رضایت مشتریان داخلی، به خدمت رسانی بیشتر و بهتر آنان به مشتریان خارجی و در نهایت رضایت آنان منتج می‌شود.
۲. بخش منابع انسانی بازاریابی محور (Varey; 1995; p:46): در این حالت، بخش منابع انسانی با استفاده از ایده‌های بازاریابی، توجه ویژه‌ای را در مورد مسائل مربوط به کارمندیابی و آموزش آنها در تمام سطوح و زمانها، مبذول می‌نماید. در واقع می‌توان گفت که با این فلسفه، بخش منابع انسانی به عنوان یک فرایند کل گرا برای یکپارچه سازی وظایف چندگانه سازمان عمل می‌نماید (Varey; 1995; p:46).
۳. تسهیم اطلاعات در میان کارکنان (Kotler, Bower, Makeus, 2003): این امر باعث تسهیل فرایند حل مسئله در تمامی سطوح سازمان می‌گردد. به این ترتیب سرعت سازمان در واکنش به محرک‌های محیطی افزایش می‌یابد که می‌تواند برای سازمان یک مزیت باشد. همچنین کارکنان با داشتن اطلاعات در مورد محصول و رویدادهای آتی، همانگونه که گفته شد می‌توانند به عنوان بازاریابان نیمه وقت برای سازمان عمل نمایند. علاوه بر آن، این اطلاعات باعث افزایش انگیزه کارکنان شده، آنها سازمان را از خود و خود را از سازمان می‌دانند.
۴. سیستم پاداش بسیار قوی و موثر (Green, Walls, Schrest; 1994; P,11): بسیاری از استراتژی‌های ترفیع داخلی بدلیل عدم حمایت سیستم پاداش از برنامه‌های بازاریابی داخلی، به شکست منجر می‌شوند (Green, Walls, Schrest; 1994; P,11). بنابراین مدیریت برای تضمین موفقیت بازاریابی داخلی، بدنبال پیاده کردن یک سیستم پاداش موثر و قوی خواهد آمد.
۵. توازن سازمانی (Green, Walls, Schrest; 1994; P,11): بازاریابی داخلی موثر به همکاری و هماهنگی مناسب و موثر تمامی بخشهای دخیل، از جمله CEO، معاونان، مدیران میانی، پرسنل بخشهای گوناگون و ... احتیاج دارد (Green, Walls, Schrest; 1994). به این منظور باید عناصر ایجاد کننده تعارض را تا حد امکان در سازمان از میان برد که این عمل به ایجاد توازن سازمانی منتج خواهد شد.

پینوشتها:

1. Core Competency
2. Customer Service
3. Berry
4. High-Contact Service Business

کسب و کارهای پرتماس آنهایی هستند که در آنها تماس قابل توجهی بین ارائه دهنده خدمت و مشتری وجود دارد (Green, Walls, Schrest; 1994; P,8)

5. Chase

۶. بر گرفته از پروژه بازاریابی داخلی شرکت مرقداران تهران (سهامی خاص) که در سال ۱۳۷۹ و توسط دکتر قاسم انصاری رنانی در این شرکت انجام شد.

منابع فارسی

۱. ابراهیمی، ابوالقاسم و عبدالباقی، مجید؛ بهمن ۱۳۸۲؛ *بازاریابی داخلی*؛ تدبیر؛ شماره ۱۴۱؛ صفحات ۴۷-۴۹.
۲. دوستی، ناهید؛ اردیبهشت ۱۳۸۴؛ *بازاریابی داخلی در شرکتهای بیمه عمر هند*؛ تازه‌های جهان بیمه؛ شماره ۸۳؛ صفحات ۵۱-۵۹.
۳. کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری؛ ۱۳۷۹؛ *اصول بازاریابی*؛ ترجمه بهمن فروزنده؛ تهران؛ انتشارات آتروپات.

منابع لاتین

1. Kotler, P. & Bwen, J. & Makues, J.; 2003; **Marketing for Hospitality a Tourism**; 3rd ed. Pearson Education, Inc.
2. Greene, W.E. & Walls, G.D. & Schrest, L.J.; 1994; *Internal Marketing: a key to external marketing success*; **Journal of Service Marketing**; Vol 8; No 4; pp 5-13.
3. Varey, R.J.; 1995; *Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges*; **International Journal of Service Industry Management**; Vol 6; No 1; pp 40-63.
4. Sargent, A. & Asif, S.; 1998; *The strategic application of internal marketing: an investigation of UK banking*; **International journal of Bank Marketing**; 16/2; pp 66-79.