

การจัดการตลาดภายใน : แหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันภายในองค์กร

INTERNAL MARKETING MANAGEMENT: SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATION

ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม

Thanoot iam-aram

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

thanoot_iam@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

ปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆ ซึ่งมีส่วนเป็นผู้บุกเบิกในหลายอุตสาหกรรมพยายามที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโดยผ่านความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยการใช้กิจกรรมทางการตลาดที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเหล่านี้กลับละเลยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานซึ่งเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าภายในคนหนึ่งขององค์กรเหมือนกัน ซึ่งปัจจุบัน พบว่าความสำคัญและบทบาทของลูกค้าภายในขององค์กรทำให้แผนการตลาดประสบความสำเร็จ ยิ่งกว่านั้น ทักษะมืออาชีพและความสามารถของบุคลากรนั้นมีความจำเป็นอย่างมากในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้น ส่วนประกอบที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือ ความสมรรถนะหลักของธุรกิจ โดยเมื่อธุรกิจสามารถบริหารจัดการสมรรถนะหลักได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือผลกำไรต่อไป ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันประการหนึ่งก็คือ การบริการลูกค้าและความภักดีของลูกค้าที่ไม่เปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้น การตลาดภายในนับเป็นกุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการตลาด การตลาดภายใน หมายถึง การผสมผสานกันระหว่างปรัชญาและการปฏิบัติของการจัดการการตลาดกับพนักงานที่ให้บริการลูกค้าของธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่จะรักษาพนักงานที่ดีที่สุดสำหรับการสร้างผลงานที่ดีที่สุดใ้แก่องค์กร ยิ่งไปกว่านั้นการตลาดภายในจะให้ความสำคัญกับพนักงานเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าภายใน และให้ความสำคัญกับภาระงานที่พนักงานกระทำเปรียบเสมือน เป็นผลิตภัณฑ์ และในขณะเดียวกันองค์กรก็พยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

คำสำคัญ: ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ABSTRACT

Nowadays, the leading companies in many industries are trying to enhance their competitive ability through satisfying the needs of their target customers by using the best possible marketing activities. But, however, many of these companies have neglected their employees' work satisfaction as their internal customers. Presently, the importance and determinant role of internal customer of organization will lead the external marketing plans successful. Moreover, the professional skills of personnel and capabilities are essential in creating a more robust competencies of competition. Therefore, an important ingredient of strategic planning is firm's core competency. When properly managed core competency can lead to a competitive advantage for a firm or an increase in market share or increased profits. One form of competitive advantage is customer service and the result is unwavering customer loyalty. Internal marketing is the superior key and the result is external marketing success. Internal marketing means the combination of philosophy and practices of marketing to the staff who service the external customer in order to retain the best possible staff for doing the best possible work for organization. Specifically, internal marketing is viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products, and try to response the needs of target group by launching products and service.

Keywords: Competitive Advantage

ความเป็นมา

หลังจากผ่านทศวรรษที่ธุรกิจจำเป็นต้องตัดค่าใช้จ่าย ลดขนาดองค์กร การรีเอ็นจิเนียริ่ง รวมทั้งการสร้างให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นภายในองค์กรนั้น ได้ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจทุกแห่งมีความสามารถในการเพิ่มศักยภาพของตัวธุรกิจเองและตราสินค้าผ่านพนักงานภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ล้มเหลวที่จะทำเช่นนั้นโดยเฉพาะปัจจุบันนี้ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการบริการลูกค้าได้เปลี่ยนหลักการจากการตลาดที่เน้นมวลชนขนาดใหญ่เป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่นักการตลาดจะต้องพิจารณาตอบคำถามให้ได้ว่า ใครคือลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจจริงๆ ทั้งนี้ เพราะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจจะไม่สามารถมีความสัมพันธ์กับธุรกิจได้เลย ถ้าหากตัวธุรกิจมีเพียงแต่ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่มีชีวิตสำหรับการขายให้แก่ลูกค้า(Inanimate

products or services for sale) หรือมีเพียงตราสินค้าหรือตราสัญลักษณ์ที่มีเพียงสองมิติ ซึ่งหมายถึงผู้บริโภคจะสามารถรับรู้ได้เพียงภาพลักษณ์ที่ปรากฏด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น อันจะส่งผลให้ลูกค้าขาดความจงรักภักดีในสินค้าหรือบริการ ในขณะที่เดียวกัน อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนไปบริโภคสินค้าหรือบริการจากธุรกิจคู่แข่งโดยทันทีเมื่อมีการนำเสนอผลประโยชน์ที่ดีกว่า (Thomson and Hecker, 2000, หน้า 53) ทั้งนี้ แนวความคิดทางการตลาดภายในได้มีการศึกษามานานกว่า 30 ปีมาแล้ว นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจจะสามารถใช้หลักการตลาดกับพนักงานได้อย่างไร โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จทางการตลาดได้นั้น จะเกิดจากพนักงานภายในองค์กร ซึ่งแนวความคิดของการตลาดภายในจะเป็นการบูรณาการจากรอบแนวความคิดที่ว่าพนักงานผู้ซึ่งทำงานในกับองค์กรนั้นโดยฝ่ายบริหารควรพิจารณาพนักงานเหล่านั้นให้เปรียบเสมือนลูกค้าของ

ธุรกิจในอนาคตเกี่ยวกับผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจจริงๆ ยิ่งไปกว่านั้น การตลาดภายในยังเกี่ยวข้องกับ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีประสิทธิภาพและลูกค้าที่มีประสบการณ์จากการบริโภคสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ

คำจำกัดความของการจัดการตลาดภายใน

Berry (1981) (อ้างใน Ahmed and Rafiq (2003) p.1177) [1] ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการตลาดภายในว่า หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานและประสิทธิภาพ รวมทั้งการทำงานโดยยึดหลักพื้นฐานสำคัญที่ว่า “พนักงานเปรียบเสมือนลูกค้า” เช่นเดียวกับลูกค้าภายนอก ทั้งนี้ พนักงานหรือลูกค้าภายในก็มีความปรารถนาที่ต้องการในสิ่งต่างๆ ที่พวกเขาพึงพอใจอยากจะได้ นอกจากนี้ Berry (1981) (อ้างใน Alhakimi and Alhariry (2014) หน้า 16) ยังได้กำหนดรูปแบบของการตลาดภายใน ว่าเปรียบเสมือนการมองพนักงานให้เหมือนเป็นลูกค้าภายในและมองงานที่พนักงานทำอยู่ให้เป็นเหมือนผลิตภัณฑ์ภายในที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจในการทำงานลูกค้าภายในเหล่านี้ได้ ในขณะที่ยังสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ต่อมา Johnson and Seymour (1985) (อ้างใน Alhakimi and Alhariry (2014) หน้า 16) ได้กำหนดค่านิยมของการตลาดภายในว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าให้เกิดขึ้นกับพนักงาน และ Grönroos (1994) (อ้างใน Alhakimi and Alhariry (2014) หน้า 16) กำหนดค่านิยมของตลาดภายในว่าเป็นการที่บริษัทดำเนินการผ่านการกระทำที่มีความกระตือรือร้น การเจรจาต่อรองและวิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อกระตุ้นตลาดภายในขององค์การ ซึ่งถูกสร้างขึ้นจากตัวพนักงานกันเองในความพยายามที่จะเสริมสร้างการวางแผน การรับรู้ และ บริการลูกค้าภายนอกของบริษัท นอกจากนี้ Woodluffe (1995) (อ้างใน Doukakis and Kitchen (2004) หน้า 429) [2] กำหนดค่านิยมของการตลาดภายในว่า หมายถึงการดำเนินการขององค์การเพื่อแสวงหาและชนะใจในความคิดของ

พนักงานเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ เช่น การให้ความสำคัญทั้งพนักงานและลูกค้าให้มีความสำคัญเท่าเทียมกันผ่านการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ Bell (1998) และ Voima (2000) (อ้างใน Ahmed and Rafiq, 2003. หน้า 1179)[1] ได้เพิ่มเติมความหมายของการตลาดภายในว่าหมายถึง การตรวจสอบและการบริหารจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มภายในบริษัท ซึ่งจะต้องได้รับความเข้าใจในการพัฒนาและบริหารจัดการความสัมพันธ์ภายในต่างๆ กับบุคคลและกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ การบริหารความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ใช่ทำเพียงพนักงานภายในบริษัทเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคู่ค้าทางธุรกิจอื่น ๆ ที่อยู่ภายในขอบเขตของการตลาดภายใน ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย รวมทั้ง Doukakis and Kitchen (2004) [2] ได้ให้นิยามของการตลาดภายในว่า เป็นวิวัฒนาการมาจากแนวความคิดที่ว่า พนักงานทุกคนภายในองค์การเป็นลูกค้าในกระบวนการตลาดภายใน ขององค์การ เพราะฉะนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีการแจ้งให้ทราบ ถึงกระบวนการฝึกอบรม การได้รับรางวัล และการสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกและความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ได้

แนวความคิดของการจัดการตลาดภายใน

Maitland (1990) (อ้างใน Valey and Lewis (1999) หน้า 936) [3] กล่าวถึงแนวความคิดของการจัดการตลาดภายในว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในและทฤษฎีองค์การโดยแสดงให้เห็นถึงวิธีการของความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากการตลาดภายในเน้นสิ่งที่จำเป็นของวัฒนธรรมภายในองค์การ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่สนับสนุนแบบองค์รวมและเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในรวมทั้งการกำกับการทำงานของตนเองด้วย ทั้งนี้ กระบวนการตลาดภายในนับเป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความอิสระในการตัดสินใจของพนักงานเองซึ่งจะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่น ความ

จรรักษ์ที่ดีและแรงจูงใจให้แก่พนักงานในที่สุด ทั้งนี้ (Ouchi, 1981) และ Pene (1993) (อ้างใน Doukakis and Kitchen (2004) [2] หน้า 429) แสดงให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการตลาดภายในคือ การพัฒนา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การรับรู้ของลูกค้าและการกำจัดของอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้ง Grönroos (1990) และ Christopher et al. (1991) (อ้างใน Doukakis and Kitchen (2004) หน้า 429) [2] ยืนยันว่าการจัดการตลาดภายในเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทของพนักงานและวิธีการปฏิบัติต่อพนักงานคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์กร นอกจากนี้ Heskett และ คณะ (1994) (อ้างใน Doukakis and Kitchen (2004) หน้า 429)[2] ระบุว่าตลาดภายในจำเป็นต้องมีการผูกพันกันกับมาตรการส่วนบุคคลที่มีวิธีการของภาพรวม เพื่อให้ธุรกิจบรรลุการเจริญเติบโตและผลกำไร

ทั้งนี้ Walter et al. (1994 หน้า 5)[4] กล่าวถึงแนวความคิดของการตลาดภายในว่า กลยุทธ์การตลาดภายในจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องรวมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ เพราะฉะนั้น แนวความคิดของการจัดการตลาดภายในจึงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรเสียก่อน แล้วจึงสร้างเครือข่ายในการสื่อสารถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งนี้ การจัดการตลาดภายในยังรวมถึงการนำปรัชญาและแนวปฏิบัติของการตลาดไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการลูกค้า อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในการให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าคนหนึ่งขององค์กรในระหว่างกระบวนการจัดการดังกล่าว รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีความพยายามในการออกแบบลักษณะและภาวะของงานให้เสมือนผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรให้มีความเหมาะสมมากที่สุด นอกจากนี้ Varey and Luis (2000) (อ้างใน Alhakimi and Alhariry, 2014 หน้า

15) [5] ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดการตลาดภายในว่าได้มีแนวความคิดเริ่มต้นมาตั้งแต่ในปีพุทธศักราช 2513 โดยเน้นวิธีการบริหารจัดการในการสร้างและปลูกฝังความสามารถในการให้บริการซึ่งมาจากแรงจูงใจที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก แรงจูงใจจะช่วยเติมเต็มความพยายามทางการตลาดเชิงกลยุทธ์ภายนอกขององค์กร โดยผ่านการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของบริษัทและลูกค้า ประการที่สอง แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและการรักษาพนักงานไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทั้งแรงบันดาลใจและความพึงพอใจในการทำงานต่อพนักงานอีกด้วย (Panigyrakis and Theodoridis, 2009 อ้างใน Alhakimi and Alhariry, 2014 หน้า 15) [5]

นอกจากนี้ การจัดการตลาดภายในนับเป็นปรัชญาในการประสานงานโดยการใช้แนวทางการตลาดแบบดั้งเดิมที่จะกระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรม และให้คำแนะนำพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Turkoz and Akyol, 2008 อ้างใน Alhakimi and Alhariry, 2014 หน้า 15) [5] โดยการจัดการตลาดภายในยังเป็นปรัชญาของการปฏิบัติดูแลรักษาพนักงานเสมือนลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการสร้างลักษณะของรูปแบบงานให้เหมาะสมพอดีกับความสามารถและความต้องการของพนักงานอีกด้วย (Berry และ Parasuraman, 1991 อ้างใน Alhakimi and Alhariry, 2014 หน้า 15) [5]

ดังนั้น แนวความคิดของการตลาดภายในจึงมุ่งเน้นความสำคัญกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าภายในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ในตำแหน่งทางการตลาดที่ดีกว่าในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจคู่แข่งในที่สุด ทั้งนี้ นัยยะสำคัญของสมมติฐานของการตลาดภายใน คือ การเติมเต็มความต้องการของพนักงานที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน รวมทั้งการดูแลรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป นอกจากนี้ หากองค์กรยังมีขีด

ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในมากเท่าใด ก็ยิ่งจะก่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการสร้างความพึงพอใจและความภักดีแก่ลูกค้าภายนอกมากเท่านั้น (Ahmed and Rafiq (2003) หน้า 1177) [1] ทั้งนี้ แนวความคิดของการตลาดภายใน ยังมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและธุรกิจเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของพนักงานของธุรกิจที่จะนำเสนอสู่ภายนอกองค์กร ซึ่งหมายความว่า พนักงานของธุรกิจกำลังมีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกอยู่ โดยตัวพนักงานเองและบุคลิกลักษณะที่พนักงานเหล่านี้ปฏิบัติให้กับองค์กรของพวกเขาเป็นหลักการง่ายๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของการตลาดภายใน ที่เน้นในสาระสำคัญของการตลาดภายในสู่การตลาดภายนอก (Thomson and Hecker, 2000 หน้า 53) [6]

นอกจากนี้ Harris (2000) (อ้างใน Doukakis and Kitchen, 2004) [2] ยังแสดงให้เห็นว่าการจัดการตลาดภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าภายใน ทั้งนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรได้อย่างถี่ถ้วนแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินงานของการจัดการตลาดภายในประสบความสำเร็จ เนื่องจากการตลาดภายในช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นถึงทัศนคติต่อการดูแลผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขาในการสร้างแรงจูงใจพนักงานที่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อลูกค้าภายนอกต่อไปในที่สุด ทั้งนี้ ถ้าหากแนวความคิดการตลาดภายในสามารถดำเนินการได้สำเร็จแล้ว ก็จะทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องชักชวนให้พนักงานของพวกเขาพัฒนาหรือสร้างทัศนคติที่ดีต่อลูกค้าภายนอกอีกต่อไป เพราะแนวความคิดการตลาดภายในได้ชี้ชัดไว้แล้วว่า ธุรกิจจะสามารถดูแลลูกค้าภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องดูแลให้พนักงานมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เสียก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากความรู้สึกในความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานนั้น จะสะท้อนถึงระดับของการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าภายนอกในที่สุด และท้ายที่สุด ผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องสร้าง

มุมมองร่วมกันเกี่ยวกับแนวความคิดของ "ลูกค้าภายใน" ให้เกิดการบริการภายในองค์กร เพราะจะส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูงแก่ลูกค้าภายนอก ซึ่งการบริการที่ประสบความสำเร็จจากกระบวนการตลาดภายในนี้จะทำให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาและสร้างความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งระหว่างแนวทางการบริการและลูกค้าในอนาคตต่อไป

จากแนวความคิดของการตลาดภายในดังกล่าว ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าการตลาดภายในเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนในองค์กรสามารถทราบถึงหน้าที่ที่เขาเหล่านั้นควรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้การตลาดภายในก่อให้เกิดการตระหนักรู้แก่พนักงานว่าขอบเขตงานที่เขาทำมีความสัมพันธ์อย่างไรกับขอบเขตงานของพนักงานผู้อื่นอย่างไร

กระบวนการจัดการตลาดภายในเชิงการจัดการ

ผลกระทบของการจัดการตลาดภายในเชิงการจัดการ ได้แก่ ความสำคัญของการตลาดภายในของการสร้างขีดความสามารถขององค์กร โดยจากการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าในระหว่างขั้นตอนของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท พนักงานหรือผู้ให้บริการควรจะต้องใส่ใจกับปัจจัยภายนอกในการดำเนินธุรกิจ เช่น ส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญพอๆ เช่นเดียวกับปัจจัยที่สำคัญของการตลาดภายใน ได้แก่ พนักงานและกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากการวิจัยของ Cahill (1995) (อ้างใน Chou (2014) p.186)[7] แสดงให้เห็นถึงหลักฐานสำคัญสำหรับธุรกิจที่จะต้องพิจารณาถึงความต้องการภายในขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการตลาดภายใน โดยถ้าหากธุรกิจต้องการจะสร้างขีดความสามารถทางการตลาดให้โดดเด่นเหนือกว่าธุรกิจคู่แข่งแล้ว ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องปลูกฝังแนวความคิดของการตลาดภายในให้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรและทำให้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของพนักงานภายในองค์กรในที่สุด และขณะเดียวกันจะก่อให้เกิดแนวทางในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

รวมทั้งการพัฒนาความสามารถในการจัดการตลาดในที่สุด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์การก่อกำเนิดความสามารถในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งในที่สุด ทั้งนี้ ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการใช้กระบวนการตลาดภายในเพื่อการรวมและบูรณาการมุมมองในการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆที่แตกต่างกัน เพื่อการเสริมสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งการทำความเข้าใจในการทำงานของหน้าที่ทางธุรกิจด้านต่างๆ ที่ธุรกิจต้องการมากขึ้น (Ahmed and Rafiq (2003) หน้า 1185) [1] อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมกำกับการทำงานมาเป็นผู้สนับสนุนดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานแทน (Varey and Lewis (1999) หน้า 940) [8] ทั้งนี้ การจัดการตลาดภายในสามารถใช้เป็นแนวทางในการประสานงานข้ามสายงานหน้าที่ทางธุรกิจและเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานได้อีกด้วย (Rafiq and Ahmed, 1993 อ้างใน Chou, (2014) หน้า 186) [7] ซึ่งจากงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตลาดภายในแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน และจำเป็นต้องมีการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานเกิดแรงผลักดันในการเปลี่ยนกระบวนการภายใน เพื่อการดำเนินการสำหรับการจัดการตลาดภายนอกที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Ballantyne, 1991; Carter and Gray, 2007 อ้างใน Chou , (2014) หน้า 186) [7] ซึ่งการดำเนินการในแนวทางดังกล่าวไม่เพียงจะช่วยลดอุปสรรคและขวากหนามระหว่างหน่วยงานในฝ่ายต่างๆ แต่ยังสามารถเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อีกด้วย (Martin, 1992; Rafiq and Ahmed, 2000 อ้างใน Chou , (2014) หน้า 186) [7] ทั้งนี้ ยังช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในการบริการ (Cahill, 1995 อ้างใน Chou, (2014) [7] หน้า 186) และความสามารถทางการตลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้การตลาดภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยการสร้าง

เสริม การพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรโดยผ่านความเข้าใจความใกล้ชิดและความไว้วางใจ รวมทั้งพันธกรณีของแต่ละฝ่ายที่จะช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ถ้าผู้บริหารดำเนินการโดยปราศจากกิจกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การตลาดภายในจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย หากแต่ในทางกลับกัน ผู้บริหารจะได้รับการเยาะเย้ยถากถางและการต่อต้านจากพนักงานอีกด้วย ซึ่งเงื่อนไขประการหนึ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักอย่างยิ่งคือ ความปลอดภัยทางด้านจิตใจ (Psychological safety) โดยความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานนั้นนับว่าเป็นสถานะที่พนักงานจะมีความรู้สึกปลอดภัยในการสามารถแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาใน สิ่งใดๆก็ตามที่พวกเขาคิดและวิธีการที่พวกเขา รู้สึก ซึ่งพฤติกรรมในรูปแบบใหม่และการกระทำในสิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิม จะส่งผลให้พนักงานเกิดความกลัวขึ้นในระดับหนึ่ง ซึ่งถ้าหากผู้บริหารต้องการให้พนักงานสามารถทำหน้าที่ได้เต็มที่และมีความสมบูรณ์ได้นั้น จะต้องทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความรู้สึกในจิตใจว่าปลอดภัยจากภัยคุกคามในการดำเนินกิจกรรมการตลาดภายในองค์กร ดังนั้น กระบวนการจัดการของการตลาดภายในจึงจำเป็นต้องมีการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำของเขาและความไว้วางใจในกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ "ไว้วางใจใน"กฎระเบียบของการตลาดภายใน" ที่ยังคงรักษาให้อยู่ในองค์กรตลอดไป ยกตัวอย่าง เช่น การให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับกระบวนการใหม่ๆ แต่ที่สำคัญมากกว่านั้นก็คือ ผู้บริหารควรจะต้องมีการทำพันธะสัญญากันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ดังนั้นวิธีการที่ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าพวกเขาจะยังคงมีคุณค่าในสายตาของฝ่ายบริหารภายหลังจากที่มีการกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการโดยต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่ในฐานะหุ้นส่วนของบริษัท อย่างไรก็ตาม การตลาดภายในควร จะต้องตั้งอยู่บน

พื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน เมื่อพนักงานมีความไว้วางใจในฝ่ายบริหารอย่างจริงใจแล้ว ความไว้วางใจนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการฝังตัวของคุณภาพในกระบวนการของห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและความมุ่งมั่นภายในองค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจพร้อมดูแลพนักงานในภาพรวมอย่างใกล้ชิด

อย่างไรก็ตาม Thomson and Heckler (2000) หน้า 49 [6] ได้กล่าวถึง ความผิดพลาดที่ผู้บริหารในหลายๆ บริษัทกระทำโดยไม่รู้ตัว ได้แก่ การมุ่งเน้นในการขึ้นนำกระบวนการทำการตลาดภายในแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ได้คำนึงถึงการสร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความรับผิดชอบร่วมกัน หรือการเอาชนะใจบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้ การดูแลจิตใจของพนักงานภายในองค์กรเป็นหลักการสำคัญที่สุดและเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่ผู้บริหารจะยึดยึดแนวคิดและการจัดการความรู้เกี่ยวกับการตลาดภายในให้แก่พนักงานเท่านั้น หากแต่ในความเป็นจริงแล้ว ความรู้ นับเป็นส่วนสำคัญเพียงครั้งหนึ่งเท่านั้น แต่อีกครึ่งหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่านั้น ได้แก่ ทรัพยากรที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึก ความเชื่อ การรับรู้ การตัดสินใจและค่านิยมภายใน เพื่อที่พนักงานจะสามารถใช้ความรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำการตลาดภายใน องค์กรจำเป็นต้องสร้าง "ระบบฐานข้อมูล" เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้การจัดการตลาดภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ช่องทางในการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการควรมีการสร้างขึ้นและรักษาช่องทางดังกล่าวให้คงอยู่ตลอดไป รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการต่างๆ ให้เป็น "รูปธรรม" ในการสนับสนุนพนักงานภายในองค์กร ด้วยการยกย่องพนักงานที่มีประสิทธิภาพที่ตีเยี่ยมพร้อมมอบรางวัลให้แก่พวกเขาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีหลักฐานการรายงาน

ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อพนักงานเหล่านั้น (Chou , (2014) หน้า 186) [7]

ทั้งนี้ ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าฝ่ายบริหารสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมของการตลาดภายใต้หลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามที่ Helman and Payne (1992) (อ้างใน Greene et al.,1994) [9] ว่าประกอบด้วย การตลาดภายในที่มุ่งเน้นให้เกิดแรงจูงใจแก่พนักงาน การตลาดภายในที่มุ่งเน้นการประสานงานกันของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร และการตลาดภายในที่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้พนักงานบริโภคสินค้าหรือบริการของธุรกิจเองเพื่อให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียอย่างถ่องแท้

การจัดการตลาดภายในนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า ส่วนประสมทางการตลาดที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไป ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา แหล่งจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด เป็นส่วนประสมทางการตลาดหลักที่ธุรกิจเกือบทุกธุรกิจนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการทำการตลาดภายนอก แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนประสมทางการตลาดที่สำคัญอีกส่วนประสมหนึ่งที่ธุรกิจควรจะต้องมีและรักษาไว้คือ บุคลากรหรือพนักงานภายใน เนื่องจากส่วนประสมทางการตลาดหลักไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคา และการส่งเสริมการตลาดสามารถถูกลอกเลียนแบบได้จากธุรกิจคู่แข่งได้อย่างง่ายดาย แต่สิ่งที่มีความสำคัญต่อลูกค้าภายนอกที่สุดประการหนึ่งนั่นคือ การที่ลูกค้าได้มีโอกาสติดต่อปฏิสัมพันธ์กับพนักงานหรือลูกค้าภายใน ทั้งนี้ การตลาดภายในนับเป็นเครื่องมือหลักในการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด (Souchon and Lings (2001) อ้างใน Djouhara and Agti (2011)) [10] ซึ่งนอกเหนือไปจากกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาระบบแรงจูงใจ หรือเพิ่มขีดความสามารถเท่านั้น (Tortosa et al. 2009, หน้า 1438) [11] ทั้งนี้ Ahmed and

Rafiq (2003) หน้า 1185 [1] ได้เสนอแนวทางการสร้างและการรักษาให้ความได้เปรียบในการแข่งขันดำรงอยู่อย่างยั่งยืนนั้น ว่าธุรกิจจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากฐานความรู้ในภาพรวมของธุรกิจรวมทั้งจะต้องพัฒนาให้องค์การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีการลงทุนที่มากกว่าการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและระบบในการจัดการที่มีอยู่แล้ว หากแต่ต้องมีการลงทุนในสภาพแวดล้อมในการดำเนินการตลาดภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องแปลความหมายจากโอกาสและคว้าโอกาสนั้นให้กลายเป็นความสำเร็จทางการตลาดในที่สุด โดยฝ่ายบริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจแก่พนักงานอย่างดี ไม่ปล่อยปละละเลยให้เหมือนเพียงฟันเฟืองตัวใดตัวหนึ่งในเครื่องจักรเท่านั้น นอกจากนี้ ธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดให้ได้ว่าสมรรถนะหลักของตนเองคืออะไร เพราะปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นคือ ธุรกิจส่วนใหญ่แทบจะไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสมรรถนะหลักที่แท้จริงที่ธุรกิจหลายแห่งสิ้นเปลืองเงินงบประมาณจำนวนมากในการสร้างสมรรถนะหลักให้เกิดขึ้น แต่กลับไม่รู้ว่าจะมีวิธีการดำเนินงานอย่างไรเพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะหลักของตนเอง ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องดำเนินการตลาดภายในเพื่อให้สามารถสร้างรูปแบบในการประเมินถึงสมรรถนะหลักของบริษัทพร้อมทั้งการวางแผนสำหรับ แนวทางการปฏิบัติบำรุงรักษาให้สมรรถนะหลักนั้นคงอยู่ต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ Doukakis and Kitchen (2004) [2] ได้มีการสำรวจเมื่อเดือนเมษายน ปีพุทธศักราช 2543 เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป็นค่าอ้างอิงมาตรฐานแห่งชาติ สำหรับประสิทธิภาพของพนักงานในแต่ละองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมทั้งประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ที่จะได้รับ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจเข้าใจถึงประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจ โดยการวิจัยดังกล่าวกระทำโดยการสัมภาษณ์พนักงานที่เป็นตัวแทนขององค์การที่ได้ทำการติดต่อกับลูกค้า ถึงปัจจัย

สำคัญต่างๆ ที่ทำให้ลูกค้ายังคงเกิดความซื่อสัตย์ต่อธุรกิจตลอดไป ดังนี้

- พนักงานแสดงความสนใจในการช่วยเหลือลูกค้าเกี่ยวกับการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการอย่างจริงจัง
- พนักงานแสดงความซาบซึ้งสำนึกบุญคุณในการที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการของพวกเขา
- พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ดีที่สุด
- พนักงานแสดงความภาคภูมิใจในผลิตภัณฑ์และบริการของตน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า เมื่อลูกค้าเกิดความรู้สึก ว่า ถ้าหากพนักงานแสดงความสนใจกระตือรือร้นอย่างจริงจังในการช่วยเหลือพวกเขาในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ จะทำให้ธุรกิจมีโอกาสในการที่ลูกค้าจะกลับมาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจอีกครั้งถึงสองเท่า และธุรกิจจะมีโอกาสในการที่ลูกค้าจะแนะนำผู้อื่นมาซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจถึงสามเท่า โดยจากงานวิจัยของ Thomson and Hecker. (2000) [6] พบว่า ทักษะคิดและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การของธุรกิจจะมีผลกระทบต่อความภักดีของลูกค้า ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการที่ธุรกิจจะใช้เพียงเครื่องมือทางการตลาดแบบดั้งเดิมเท่านั้น ทั้งนี้ ปัจจัยที่กำหนดว่าลูกค้าจะทำให้การซื้อซ้ำหรือลูกค้าจะแนะนำธุรกิจให้กับลูกค้าผู้อื่นนั้น ประกอบด้วย 3 ประการที่สำคัญ ดังนี้ คุณภาพ ราคาและวิธีการที่พนักงานปฏิบัติต่อลูกค้า โดยลูกค้าประมาณร้อยละ 41 สนับสนุนถึงแนวโน้มที่พวกเขาจะซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทซ้ำอีกครั้ง เนื่องจากวิธีปฏิบัติของพนักงานที่มีต่อพวกเขา รวมทั้งการโฆษณาตราสินค้าและการส่งเสริมการขาย แต่เป็นที่น่าเสียดายที่พบว่าผู้บริโภคให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในความเป็นจริงแล้วพนักงานไม่ได้แสดงออกถึงความท้าทายดังกล่าวเลยแม้แต่น้อย หากแต่ในหลายๆกรณี กลับพบว่าพนักงานกลายเป็นผู้ที่สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะฉะนั้น จึงพอสรุปได้ว่าเหตุผลสำคัญที่สุดที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าการจะซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำจากธุรกิจหรือไม่ ขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติที่พวกเขาได้รับ

การปฏิบัติจากพนักงานของธุรกิจนั่นเอง นอกเหนือจากเรื่องของราคาหรือคุณภาพที่ลูกค้าจะต้องพิจารณาอยู่แล้ว (Thomson and Hecker (2000) หน้า 54 [6])

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ Doukakis and Kitchen (2004) [2] ยังชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของการตลาดภายในเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้พนักงานให้ความสำคัญที่มุ่งเน้นลูกค้าและมุ่งเน้นบริการมากขึ้น ด้วยการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้ชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลไปยังเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการวางแผนทางการส่งเสริมให้พนักงานสามารถมองเห็นการมีส่วนร่วมของตัวเองเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวยังแสดงให้เห็นถึงผลกระทบความเสียหายที่องค์กรจะเผชิญหน้าต่อความภักดีของลูกค้า เนื่องจากตราสินค้าคล้ายสิ่งมีชีวิต มันมีตัวตนและบุคลิกภาพเฉพาะตัว (Thomson and Hecker, 2000, หน้า 54) [6]

ทั้งนี้ ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้นั้นมีแหล่งกำเนิดมาจากปัจจัยภายในโดยเฉพาะความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีให้กับธุรกิจ เพราะฉะนั้น ธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างจุดแข็งของการดำเนินงานในส่วนของหน้าที่ทางธุรกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การตั้งราคาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย การให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย ซึ่งถ้าหากธุรกิจสามารถกระทำได้เช่นนี้แล้วจะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนตลอดไป

กระบวนการในความคาดหวังทางการจัดการตลาดภายใน

ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการของการจัดการตลาดภายในเป็นรูปธรรมมากขึ้น ฝ่ายบริหารสามารถกำหนดขั้นตอนในการจัดการตลาดภายในได้ทั้งหมด 5 ขั้นตอนตามรูปที่ 1 ดังนี้

ขั้นตอนที่1 ลำดับชั้นในการตัดสินใจ

ผู้บริหารควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ขององค์การในการดำเนินธุรกิจคืออะไรบ้าง และจำเป็นต้องส่งเสริมเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปตามประเภทของสินค้าและบริการที่ธุรกิจนั้นดำเนินอยู่เป็นหลัก เช่น ธุรกิจผลิตก็จะเน้นกิจกรรมการผลิตเป็นหลักเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพสูงและต้องการให้มีต้นทุนต่ำ ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกจะเน้นที่กระบวนการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว เพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าให้รวดเร็วที่สุดซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 ความมุ่งมั่นขององค์การ

ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของความรับผิดชอบของหน้าที่ทางธุรกิจด้านต่างๆ ภายในองค์การว่าต่างก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ดังนั้นฝ่ายบริหารและพนักงานในฝ่ายต่างๆ จำเป็นต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารในธุรกิจหลายๆ แห่งกลับไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านสวัสดิการ ความปลอดภัย และสุขอนามัยภาพของพนักงานเท่ากับความสำคัญด้านการควบคุมคุณภาพและต้นทุนในการผลิตเลย

ทั้งนี้ ความมุ่งมั่นขององค์การที่ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ (Djouhara and Agti, 2011 หน้า 311) [10]

1. ความมุ่งมั่นด้านอารมณ์ (Affective commitment) เป็นการตอบสนองทางอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยเฉพาะความอ่อนไหวในประสบการณ์การทำงาน ทั้งนี้ การตอบสนองทางอารมณ์ดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนบุคคล รวมทั้งภาพรวมขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไปในอนาคต

2. ความมุ่งมั่นด้านกฎเกณฑ์ (Normative commitment) เป็นความเชื่อของพนักงานที่เชื่อว่าพวกเขาควรจะต้องช่วยกันพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าเนื่องจากประสบการณ์ทางสังคมที่เน้นความซื่อสัตย์ของ

ลูกจ้างที่มีต่อนายจ้าง โดยพนักงานคนใดมีความมุ่งมั่นด้านกฎเกณฑ์สูง พนักงานคนนั้นจะมีความรู้สึกในการตอบแทนบุญคุณต่อองค์กรด้วยการทำงานอย่างทุ่มเทและต่อเนื่อง ทั้งนี้ Nomasivayasm and Zhao (2007) [12] อธิบายว่าการมุ่งมั่นด้านกฎเกณฑ์นั้นเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคมซึ่งส่วนประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกมาจากครอบครัวและสภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมที่พนักงานคนนั้นได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่ก่อนเข้ามาทำงานในองค์กร และส่วนที่สอง มาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ธุรกิจจะต้องสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร

3. ความมุ่งมั่นด้านความต่อเนื่องในการทำงาน (Continuance commitment) ความมุ่งมั่นด้านนี้จะมียุทธศาสตร์มาจาก 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ระดับของความเสียสละส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกจากองค์กร และการรับรู้ส่วนบุคคลเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ ที่พนักงานพร้อมจะเลือก ถ้าหากพวกเขาจำเป็นต้องออกจากองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 ศูนย์กลางของผู้เชี่ยวชาญ

การจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญภายในองค์การของผู้บริหารมีความจำเป็นต่อ ความสามารถโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ บุคลากรผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านจะต้องให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารในประเด็นที่มีความอ่อนไหวต่อความสามารถขององค์กร เพราะฉะนั้น ภูมิหลังและประสบการณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการตลาดภายใน นอกจากนี้ เครื่องมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านนี้ จะทำให้พวกเขาสามารถนำปัญหาที่เกิดขึ้นภายในฝ่ายของตนเองมาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นระหว่างแต่ละฝ่าย ทำให้ได้แนวทางการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด และหากองค์กรสามารถขยายผลการดำเนินงานของเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญนี้ได้ ก็จะทำให้องค์กรสามารถจัดตั้งเป็นแผนกใหม่เพิ่มต่างหาก เพื่อใช้เพิ่มช่องทางในการจัดทำเป็นจุดศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้แก้ไขปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต



รูปที่ 1 รูปแสดงกระบวนการใลความคาดหว้งทางการจัดการตลาดภายใน

ที่มา : Harrell and Fors (1995). p.25

ขั้นตอนที่ 4 ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจ และการสร้างกลุ่มงาน

ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงกระบวนการตัดสินใจของการตลาดภายในที่มีความสลับซับซ้อน และธุรกิจจะนำไปใช้ในอนาคต ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจจะต้องลงทุนเพิ่ม ถ้าหากได้คาดการณ์แล้วว่าธุรกิจจะได้รับประโยชน์จากการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเฉพาะกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องรวบรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ เช่น พนักงาน ผู้ควบคุมดูแล วิศวกร หรือสหภาพแรงงาน ซึ่งจากการจัดตั้งกลุ่มงานจะส่งผลให้เกิดช่องทางการเข้าถึงปัญหาได้ง่ายขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยบูรณาการในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มงานดังกล่าวอาจจะมีโครงการที่เป็นทางการภายในองค์กรหรือจัดตั้งอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ โดยเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจเป็นเพียงครั้งคราวก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 ผลได้จากการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การอนุมัติงบประมาณซึ่งต้องมีความเข้าใจว่า จะสามารถสนับสนุนการทำกระบวนการของการตลาดภายในของธุรกิจได้มากน้อยอย่างไร โดยผู้บริหารจะต้องทราบว่าในขั้นตอนใดบ้างที่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวในฝ่ายการเงินอนุมัติงบประมาณเพื่อเพิ่มความสามารถในการดำเนินธุรกิจต่อไป

ข้อควรระวังในการใช้การตลาดภายในของธุรกิจ

แม้กระบวนการจัดการตลาดภายในจะมีประโยชน์อย่างต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ก็มีข้อควรระวังที่ธุรกิจควรจะต้องพึงสังวรณ คือ การยึดติดในภาพลักษณ์ (Image Persistence) ของลูกค้าซึ่งเป็นผลมาจากเวลาที่ลูกค้าเฝ้ามองธุรกิจอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน ทั้งนี้ ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้พบเห็นในสิ่งที่เขาต้องการจะเห็นมากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับองค์กรจริงๆ โดยในความเป็นจริงแล้ว องค์กรไม่สามารถจะปรับปรุงภาพลักษณ์ในช่วงระยะเวลาอันสั้นได้ แม้ว่าองค์กรจะมีความตั้งใจในการใช้งบประมาณอย่างเต็มที่ก็ตาม ทั้งนี้ ธุรกิจเองก็ไม่สามารถ

สามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์ผ่านทางสื่อสารได้โดยง่าย เพราะภาพลักษณ์ของธุรกิจซึ่งหมายถึง การทำงานในส่วนของการกระทำที่ประสบความสำเร็จในระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการกระทำในด้านต่างๆ ได้แก่ นโยบายที่ดีของธุรกิจ การดำเนินงานที่ดี รวมทั้งภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ ทั้งนี้ ธุรกิจเองจำเป็นต้องมีการวางแผนว่า ธุรกิจต้องการจะมีภาพพจน์ในสายตาของลูกค้าอย่างไรและต้องการจะสื่อสารบอกเรื่องราวอะไรบ้างเพื่อให้ลูกค้าสามารถรับรู้ถึงความจริงที่ธุรกิจกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งการสื่อสารที่มีการวางแผนเป็นอย่างดีผ่านการกลั่นกรองมาอย่างดี ไม่เพียงแต่จะสามารถกำหนดขอบเขตการรับรู้และความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจว่าธุรกิจสัญญาจะดูแลลูกค้าอย่างเต็มที่แล้ว แต่การสื่อสารดังกล่าวยังช่วยในการกำหนดค่านิยมของการรับรู้และความคาดหวังของการจัดการบุคลากรภายในองค์กรอีกด้วยเพื่อแสดงถึงความเป็นมืออาชีพในการดำเนินธุรกิจของพวกเขา เพราะฉะนั้น เพื่อให้การจัดการตลาดภายในมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรควรจะต้องขยายแนวความคิดให้แก่พนักงานก่อนที่จะขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า (Welter et al. (1994) หน้า 10) [4] เช่น แม็คโดนัลด์ได้โฆษณาในข้อความเดิมอย่างต่อเนื่องว่า เราบริการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เราเป็นมิตร เรายุติความสะอาด เรามอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า เราเป็นภัตตาคารสำหรับครอบครัว แต่ในขณะที่เดียวกัน อาจมีบางธุรกิจที่พยายามสร้างภาพลักษณ์จอมปลอมผ่านการสื่อสาร แต่การรณรงค์การสื่อสารของธุรกิจที่หลอกลวงลูกค้าดังกล่าว นั้นก็ไม่ประสบความสำเร็จใดๆมากนัก เพราะว่าลูกค้าสามารถรับรู้ถึงความแตกต่างอย่างมากระหว่างข้อมูลที่ธุรกิจสื่อสารถ่ายทอดมากับความเป็นจริงที่ลูกค้าสัมผัสได้

ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำตลาดภายในได้นั้น แรกเริ่มนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมและ

สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ ในขณะเดียวกัน จำเป็นต้องพยายามสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดความตระหนักรู้ในความสำคัญของลูกค้าให้แก่พนักงาน ว่าลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญที่สุดขององค์กร หลังจากนั้นผู้บริหารจึงจะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อนโยบายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุถึงทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ ตัวอย่าง เช่น แอปเปิ้ลได้มีการกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นครอบคลุมถึงความคาดหวังของลูกค้า โดยแอปเปิ้ลจะสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น และในขณะเดียวกัน แอปเปิ้ลมีความมุ่งมั่นในการเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าที่เต็มใจบริการด้วยเครื่องมือและทักษะในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งาน ซึ่งจากวิสัยทัศน์พันธกิจต่างๆ ที่กล่าวมานี้ส่งผลให้แอปเปิ้ลเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเดิมเพื่อให้เข้ากับกลยุทธ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรด้วยการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความสอดคล้องมากขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าหลักการสูงสุดของแอปเปิ้ลพยายามที่จะนำเสนอ นโยบายในการดำเนินธุรกิจที่มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่สะท้อนถึงพันธกิจของธุรกิจที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งความมีอิสระในการตัดสินใจและความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเมื่อผู้บริหารได้กำหนดแนวทางของนโยบายในการทำการตลาดภายในเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจึงมากำหนดวัฒนธรรมภายในองค์กรที่เน้นความพึงพอใจโดยการสร้างความเข้าใจในการทำงาน ติดต่อกับประสานภายในฝ่ายของตนเอง รวมทั้งจัดให้ช่องทางในการติดต่อ ประสานกันระหว่างฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างสรรค์ผลงานให้แก่ลูกค้า เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในขอบเขตภาระงานของแต่ละฝ่ายว่าประกอบด้วยอะไรบ้างซึ่งจะผลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน ในที่สุด เช่น ฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาควร

จะต้องมีการทำงานร่วมกันและมีการประสานงานในการแบ่งปันข้อมูลของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ได้สินค้าบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่น แอปเปิ้ลเป็นหนึ่งในบริษัทที่วิจัยและออกแบบเทคโนโลยีได้ดีที่สุดบริษัทหนึ่งในการผลิตไม่ว่าจะเป็นซอฟต์แวร์ ฟังก์ชันในการทำงานหรือแม้รูปลักษณ์ภายนอกที่มีเอกลักษณ์เฉพาะเป็นของแอปเปิ้ลเอง และการทำตลาดสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างดีทั่วโลก โดยแอปเปิ้ลได้สร้างกลยุทธ์การขายโดยการแบ่งส่วนตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนโดยการมุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่มที่มีกำลังซื้อและพร้อมที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของแอปเปิ้ล รวมทั้งการสร้างร้านค้าออนไลน์ การขายตรงต่อบุคคลที่สาม และผู้ค้าปลีก รวมทั้งร้านค้าปลีกของตนเองทั่วโลก และจากการพัฒนาในกิจกรรมในด้านวิจัยและพัฒนา และกิจกรรมทางการตลาดนี้จึงส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการของแอปเปิ้ลมีความแตกต่างและโดดเด่นเหนือกว่าผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่งเป็นอย่างมาก ทำให้แอปเปิ้ลรับรายได้ส่วนเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะให้มีการอบรมความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเพื่อเป็นประกันถึงความพึงพอใจที่ลูกค้าจะได้รับจากพนักงานภายในองค์กรอย่างแน่นอน ยกตัวอย่าง เช่น โตโยต้ามีการสร้าง “วิถีของโตโยต้า (Toyota Way)” ซึ่งเป็นปรัชญาการทำงาน พฤติกรรม และวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวิสัยทัศน์อันยาวไกล การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมให้เกิดขึ้นตลอดเวลา การเคารพและให้การยอมรับผู้อื่น โดยพยายามทุกวิถีทางเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รวมทั้งการฝึกฝน อบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถก่อนที่จะสายงานการผลิตใหม่ๆ จะเปิดทำการทุกครั้ง ส่งผลให้โตโยต้ามีผลการดำเนินงานเป็นบริษัทรถยนต์อันดับต้นๆ ของโลก เป็นต้น ในท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่เกิดขึ้นจริงจากการที่ลูกค้าได้สัมผัสจากพนักงานตรงกับภาพลักษณ์ที่องค์การสื่อไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้รับทราบหรือไม่ ยกตัวอย่าง เช่น สตาร์บัคจะมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างตราสินค้า

ภายในให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการเชื่อมโยงสิ่งที่ขาดหายไป ระหว่างการรับรู้ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและความจริงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสัญญาต่อลูกค้าในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเกิดความคาดหวังของลูกค้าให้แก่ลูกค้า รวมทั้งความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพของสตาร์บัค ดังนั้น ถ้าหากผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ได้มีการกำหนดขั้นตอนในการทำตลาดภายในอย่างถี่ถ้วนมาข้างต้นแล้ว องค์กรนั้นๆ ก็จะมีโอกาสในการประสบความสำเร็จอย่างมากในอนาคตอันใกล้

สรุป

การตลาดภายในมีผลกระทบต่อทั้งความมุ่งมั่นขององค์กรและคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ ผู้บริหารควร จะเน้นบริหารจัดการในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างสมรรถนะหลักของธุรกิจและสร้างคุณภาพในการให้บริการลูกค้าในอนาคต โดยผ่านการประยุกต์ใช้หลักการต่างๆ ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ความพยายามในการดำเนินธุรกิจอย่างมีเป้าหมาย การนำเสนอความคุ้มค่าที่เหนือกว่าธุรกิจ คู่แข่ง การส่งมอบความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Varey and Lewis. 2000. หน้า 104)[3]

เอกสารอ้างอิง

- [1] Ahmed, Pervaiz K. and Rafiq, Mohammed. 2003. COMMENTARY Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*. 37(9) :1177-1186.
- [2] Doukakis, Ioanna P. and Kitchen, Phillip J. 2004. Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing? *International Journal of Bank Marketing*. 22(6): 421-452.
- [3] Varey, Richard J. and Lewis Barbara R. 1999. A broadened conception of internal

marketing. *European Journal of Marketing* 33(9/10): 926 – 944.

- [4] Walter et al. 1994. Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*. 8(4): 5-13.
- [5] Alhakimi, Wail and Alhariry, Khaled. 2014. Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry. *Academic Journal of Management Sciences*. 3(1):16.
- [6] Thomson, Kevin and Hecker, Lorrie. 2001. Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*. 5(1): 48-58.
- [7] Chou, Chia-Hui et al., 2014. Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing* 48(1/2): 170– 192.
- [8] Varey, Richard J. and Lewis, Barbara R. 2000. Internal Marketing: Directions for Management. London: Routledge
- [9] Greene et al. 1994. Internal Marketing: the Key to External Marketing Success”, *Journal of Service*. 8 (4): 5-13
- [10] Awward, M. Suleiman and Agti, Djouhara Ali Mohammad. 2011. The impact of internal marketing on commercial banks market orientation. *International Journal of Bank Marketing*. 29(4): 308-332.
- [11] Tortosa, Vicent et al., 2009. “Internal market orientation and its influence on Organizational performance. *European Journal of Marketing*. 43(11/12): 1435-1456.

- [12] Namasivayam, K. and Zhao, X. 2007. An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. **Tourism Management.** 28(5): 1212-1223.

