วารสารวิชาการ **มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**
ปีที่ 29 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มีนาคม 2552

11 นวคิดการตลาดภายในเพื่อประสิทธิผลทางการตลาดขององค์กร
Internal Marketing Concept for Marketing Effectiveness

อัศน์อุไร เตชะสวัสดิ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
E-mail: asnaurai__tec@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การบริหารการตลาดให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีความยั่งยืนนั้น หัวใจสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่องค์กรต้องมีความสามารถในการส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้อย่างตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและสร้างความประทับใจในระดับที่เหนือกว่าคู่แข่งขันอย่างสม่ำเสมอ จนสามารถผูกมัดใจลูกค้าและพัฒนาเป็นความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กรได้ในระยะยาว การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จดังกล่าวได้ นอกจากต้องอาศัยกระบวนการ “การตลาดภายนอก” ที่มุ่งตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าภายนอกองค์กรด้วยการนำเสนอกลยุทธ์การตลาดนานาประการ ซึ่งเป็นเสมือนการสร้างพันธะสัญญาต่อลูกค้า (Brand Promise) แล้ว องค์กรยังจำเป็นต้องมีกระบวนการ “การตลาดภายใน” ที่มีพนักงานภายในองค์กรเป็นเสมือนกลุ่มเป้าหมาย ที่องค์กรพยายามตอบสนองให้พนักงานมีความสุข มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และได้รับการพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความตระหนักถึงพันธกิจที่องค์กรมีต่อลูกค้า ทั้งนี้นับเป็นการบริหารการตลาดภายใต้แนวคิดที่ว่า *“พนักงานที่มีความสุขและมีประสิทธิภาพ”* จะเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยสนับสนุนงานการตลาดภายนอกให้สามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าได้ตามพันธะสัญญา และส่งผลให้ *“ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ”* และเมื่อสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างเหนียวแน่นก็จะเป็นผลให้ *“องค์กรมีความมั่นคง”* ในที่สุด

คำสำคัญ: การตลาดภายใน การตลาดภายนอก ประสิทธิผลทางการตลาด พันธะสัญญาขององค์กร

Abstract

One of the keys to success in marketing management is to deliver value and satisfaction to the target customers competitively. Tools for achieving success are "External Marketing" aligned with "Internal Marketing". "External Marketing" is the process of applying marketing strategies directly to the target customers, which conveys the brand promises to the customers. "Internal Marketing" is the process of preparing and creating efficient employees who can responsibly deliver on the brand promises. The results of implementing external and internal marketing concepts should be at least threefold: the employees feel a sense of accomplishment and their sense of purpose is reinforced, the customers are satisfied and the organization is able to keep the brand promises and therefore be more sustainable.

Keywords: Internal Marketing, External Marketing, Marketing Effectiveness, Brand Promise

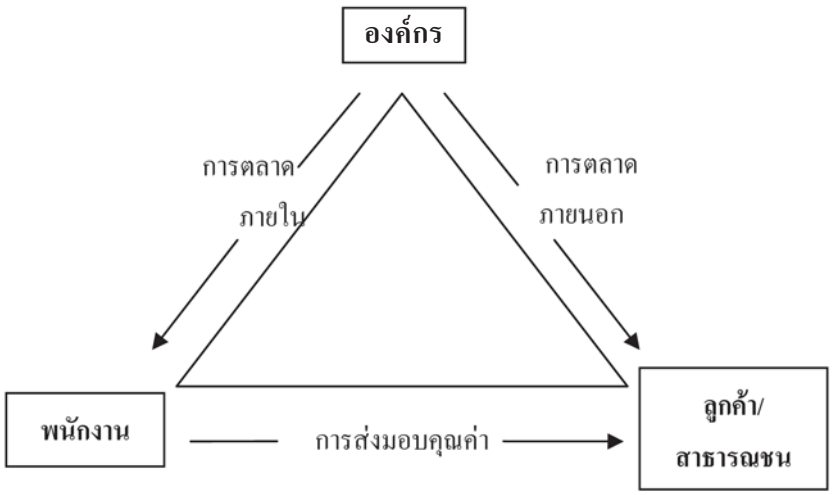
บทนำ

ปัจจุบันการบริหารการตลาดให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีความยั่งยืนนั้น หัวใจสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่องค์กรต้องมีความสามารถในการส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย ทั้งที่เป็นลูกค้าในปัจจุบัน และลูกค้าคาดหวังในอนาคตได้อย่างตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและสร้างความประทับใจในระดับที่เหนือกว่าคู่แข่งขันอย่างสม่ำเสมอ จนสามารถผูกมัดใจลูกค้าและพัฒนาเป็นความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กรได้ในระยะยาว

ทั้งนี้ผู้บริหารการตลาดในหลายองค์กรต่างตระหนักถึงหัวใจสำคัญดังกล่าว จึงได้ทุ่มเทงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ จำนวนมากในแต่ละปีในการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่นักการตลาดนิยมใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมาย อาทิ การทุ่มเทงบประมาณเพื่อการวิจัยพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์และบริการ ความพิถีพิถันในการกำหนดระดับราคา การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ราคาให้ทันต่อสถานการณ์ การพัฒนาระบบช่องทางการจำหน่าย การสื่อสารการตลาดผ่านการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ พนักงานขาย และการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นจูงใจในรูปแบบต่างๆ ฯลฯ การทุ่มเทความพยายามทั้งหลายนี้เป็นการกระทำที่มุ่งสู่ผู้บริโภคเป้าหมายและ สาธารณชน ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่อยู่ภายนอกองค์กรทั้งสิ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับ มีความผูกพันภักดี หรือมีทัศนคติที่ดีต่อตรายี่ห้อผลิตภัณฑ์หรือต่อตรายี่ห้อขององค์กร การกระทำดังกล่าวนี้เราอาจเรียกได้ว่าเป็นการตลาดภายนอก (External Marketing) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการตลาด แต่อย่างไรก็ตาม นักการตลาดพึงต้องตระหนักด้วยว่า การสื่อสารและทุ่มเทกิจกรรมต่างๆ ออกสู่ภายนอกมากเพียงใด ก็เป็นเสมือนการสร้างความคาดหวังให้แก่ผู้บริโภคเป้าหมายรวมทั้งสาธารณชนมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งอาจเรียก

ได้ว่า การตลาดสู่ภายนอกเป็นการสร้าง “พันธะสัญญาขององค์กร (Brand Promise)” ต่อลูกค้าและสาธารณชนภายนอกองค์กร ดังนั้น เมื่อใดที่ผลิตภัณฑ์หรือการสนองตอบขององค์กรไม่สามารถมอบประโยชน์หรือสร้างความน่าประทับใจได้ตามที่สัญญาไว้ ย่อมทำให้ลูกค้าเป้าหมายหรือสาธารณชนภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องผิดหวัง ลดความนิยม หรือมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ในที่สุด

ดังนั้น เพื่อรักษาพันธะสัญญาที่ทำไว้ต่อลูกค้าและสาธารณชน นักการตลาดจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรเพื่อจะสามารถส่งมอบคุณค่า ผลประโยชน์ และความน่าประทับใจได้ตามสัญญา เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพันธะสัญญาดังกล่าวได้ ก็คือ “การตลาดภายใน (Internal Marketing)” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสามารถสนับสนุนภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ตามที่องค์กรสัญญาไว้ การตลาดภายในจะช่วยกระตุ้นพนักงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า และตระหนักถึงความสำคัญของตัวพนักงานเองว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการส่งมอบประโยชน์แก่ลูกค้าได้ตามสัญญา หรือได้มากกว่าที่สัญญาไว้ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความประทับใจแก่ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การตลาดภายในยังมุ่งสร้างให้พนักงานมีความรัก ความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจในองค์กร รวมทั้งตรายี่ห้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ทั้งในการทำงานเป็นทีม และมีความสุขความพอใจส่วนบุคคลควบคู่กันไป โดยเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความพร้อมสมบูรณ์มากเพียงใดก็จะมีประสิทธิภาพในการส่งมอบคุณค่า และมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับลูกค้าและสาธารณชนได้ดีมากขึ้นเท่านั้น ความสัมพันธ์ของการตลาดภายนอก และการตลาดภายในอย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดความพร้อมในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าและสาธารณชนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิผล ดังแสดงได้ตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายนอก การตลาดภายในและการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า/สาธารณชน (ปรับปรุงจาก Kotler and Keller, 2006: 382)

ความหมายและหลักการสำคัญเกี่ยวกับการตลาดภายใน

ได้มีการให้ความหมายของการตลาดภายใน (Internal Marketing) ไว้ในลักษณะต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การตลาดภายใน เป็นการตลาดอ้างอิงที่มุ่งสู่พนักงานในองค์กร เพื่อต้องการให้มั่นใจได้ว่าพนักงานในองค์กรเหล่านั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและเป้าหมายที่องค์กรวางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (American Marketing Association, 2008)

การตลาดภายใน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานรัก “แบรนด์” (ตราขององค์กรและตราสินค้า) เพื่อพนักงานจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อไปยังลูกค้าและทำให้ลูกค้ารัก “แบรนด์” ตามไปด้วย ทั้งนี้ องค์กรอาจจะใช้เทคนิคทางการตลาดในการเสนอขายแนวความคิด ค่านิยม และการริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ให้แก่พนักงาน หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การเสนอขายพันธะสัญญาขององค์กร (Brand Promise) ที่บริษัทสัญญาไว้กับลูกค้าให้พนักงานรับไปและช่วยกันรักษาพันธะสัญญาดังกล่าว (Drake, Gulman and Roberts, 2005: 3)

การตลาดภายในเป็นการตลาดที่มีบทบาทในการหลอมรวมทุกคนในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ให้เข้าถึงหัวใจสำคัญของการตลาด การตลาดภายในเป็นกระบวนการสร้างสรรค์พนักงานที่มีใจรักในการบริการลูกค้าให้แก่องค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ การว่าจ้าง การฝึกอบรม การจูงใจพนักงาน ทั้งนี้ภายใต้ความเชื่อว่าการตลาดภายในองค์กรมีความสำคัญมากในระดับเทียบเท่า หรือมากกว่าการตลาดภายนอก เพราะองค์กรต้องมีความพร้อมภายในก่อนการเสนอคำมั่นสัญญาใดๆ ต่อลูกค้าเสมอ (Kotler and Keller, 2006: 20)

การตลาดภายใน เป็นกระบวนการที่ใช้แนวทางการตลาดวางแผนให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในบริษัทหรือองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งมุ่งให้มีการกระตุ้นจูงใจพนักงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้พนักงานทุกระดับชั้นของการบริหารจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องประสานงานไปในแนวทางเดียวกัน และช่วยให้องค์กรสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ตามเป้าหมาย (Ahmed and Rafiq, 2002: 10)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาประมวลสรุปถึงหลักการสำคัญเกี่ยวกับการตลาดภายในได้ดังนี้

1. เป็นการตลาดที่มี “พนักงานภายในองค์กร” เป็นเสมือนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2. เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ภายใต้การวางแผนบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

3. เป็นกระบวนการที่มุ่งเชื่อมโยง“วัตถุประสงค์ขององค์กร” กับ “พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร” ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. เป็นกระบวนการที่มุ่งกระตุ้นจูงใจ ปรับทัศนคติ ค่านิยมของพนักงาน พร้อมกับมีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่กระจายสู่ทุกระดับอย่างเหมาะสม

5. เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้าง "พนักงานที่มีหัวใจการตลาด" ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพร้อมที่จะเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร สามารถนำเสนอส่วนที่ดีขององค์กรให้เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาลูกค้าและสาธารณชนภายนอก

6. เป้าหมายสุดท้ายของการตลาดภายใน ก็คือ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบความพึงพอใจ และประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างสมบูรณ์ตามพันธะสัญญา

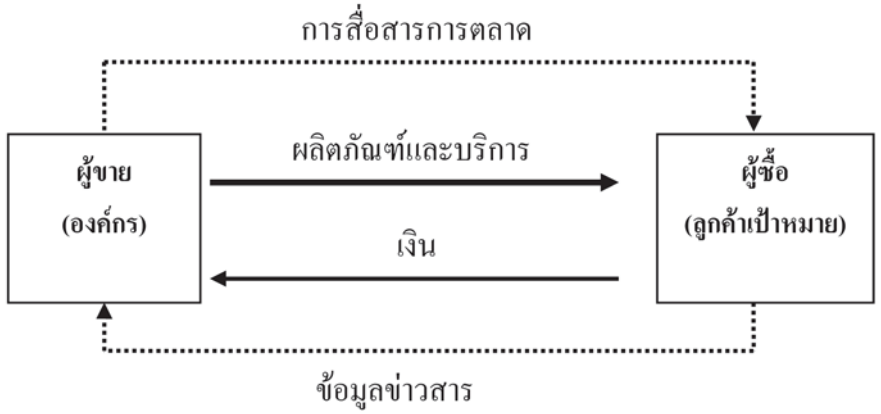
การเปรียบเทียบการตลาดภายนอกกับการตลาดภายใน

เป้าหมายทางการตลาด

การตลาดภายนอก (External Marketing) เป็นการดำเนินการทางการตลาดโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนคุณค่า หรือ ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่าง *ผู้ขาย (องค์กร)* ซึ่งทำการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าเป้าหมายโดยคาดหวังกำไรหรือผลประโยชน์แก่องค์กรเป็นการตอบแทน กับ *ผู้ซื้อ (ลูกค้าเป้าหมาย)* ซึ่งนำเงินหรือทรัพย์สินมาแลกเปลี่ยนกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยคาดหวังว่าจะได้รับความพอใจจากการบริโภคผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

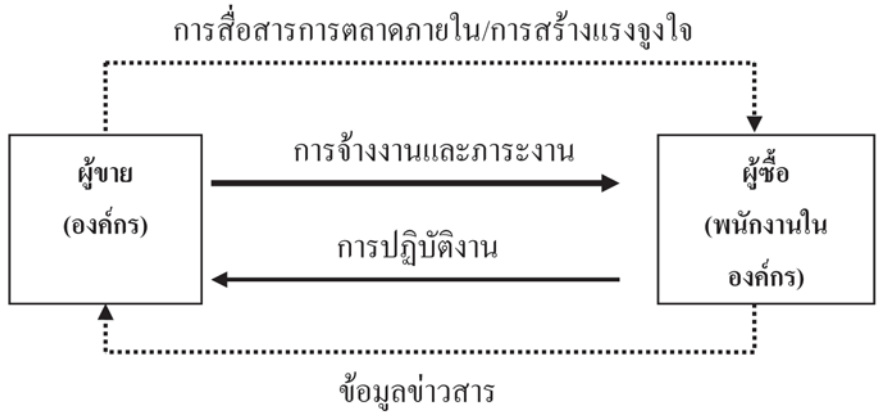
ในทำนองเดียวกันจุดมุ่งหมายของตลาดภายใน (Internal Marketing) ก็คือ การตอบสนองความต้องการงานและความพอใจในการทำงานแก่พนักงานภายในองค์กร โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนคุณค่าระหว่างองค์กรกับพนักงาน โดย *ผู้ขาย (องค์กร)* มุ่งหวังให้พนักงานมีผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะที่ *ผู้ซื้อ (พนักงาน)* ก็ต้องการได้รับการจ้างงานรวมทั้งความพึงพอใจจากการทำงานให้แก่องค์กร ดังแสดงได้ตามภาพที่ 2.1 และ 2.2

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารองค์กรพึงตระหนักว่าการดำเนินการการตลาดภายในนั้น ในที่สุดแล้วจะต้องมีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับการดำเนินการการตลาดภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของฝ่ายการตลาดและขององค์กรอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน



ที่มา: Kotler and Keller, 2006:1

ภาพที่ 2.1 การแลกเปลี่ยนสำหรับระบบการตลาดภายนอก



ที่มา: Kotler and Keller, 2006: 1

ภาพที่ 2.2 การแลกเปลี่ยนสำหรับระบบการตลาดภายใน

ตลาดเป้าหมายและการแบ่งส่วนตลาด

การตลาดภายนอกจะมุ่งตอบสนองและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าเป้าหมายภายนอกองค์กร ในขณะที่การตลาดภายใน จะมุ่งที่พนักงานทุกคนทุกฝ่ายภายในองค์กรเป็นลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งองค์กรให้การจ้างงานและภาระหน้าที่ในการทำงานให้ โดยมุ่งหวังว่าพนักงานจะทำงานตอบแทนแก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการทำงาน

เช่นเดียวกันกับการบริหารการตลาดภายนอกที่มีการแบ่งส่วนตลาดเพื่อจำแนกลูกค้าเป็นกลุ่มๆ ตามความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อฝ่ายการตลาดจะสามารถตอบสนองด้วยเครื่องมือทางการตลาดได้อย่างตรงความต้องการและสร้างความพอใจแก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม กระบวนการบริหารการตลาดภายในก็จำเป็นต้องมีการพิจารณาแยกแยะกลุ่มพนักงานซึ่งอาจต้องการการตอบสนองจากเครื่องมือการตลาดภายในที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาจำแนกพนักงานในองค์กร โดยอาจใช้เกณฑ์ในการพิจารณาได้หลายประการ เช่น การจัดแบ่งพนักงานตามลักษณะหน้าที่การงาน อายุงาน วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน บุคลิกภาพ ฯลฯ แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงการแบ่งกลุ่มพนักงานภายในองค์กรตามแนวทางการตลาดภายในของ Kotler และ Keller ซึ่งมองว่าการทำการตลาดภายในควรมุ่งตอบสนองต่อพนักงาน 2 ระดับ ระดับแรก คือ กลุ่มพนักงานที่มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการตลาดโดยตรง และระดับที่สอง คือ กลุ่มพนักงานในฝ่ายอื่นๆ ทั้งหมด โดยองค์กรต้องการให้ทั้งสองระดับมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการร่วมแรงร่วมใจกันภายในองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมายภายนอกองค์กร ดังนี้

ระดับแรก ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการตลาด ได้แก่ ฝ่ายจัดการผลิตภัณฑ์ ฝ่ายขาย ฝ่ายสื่อสารการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายวิจัยตลาด ฯลฯ กลุ่มนี้โดยปกติหน้าที่การงานต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและเห็นความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าอยู่แล้ว แต่ยังจำเป็นที่จะต้องได้รับการหล่อหลอมในการเห็นความสำคัญของ

การประสานงานกันเองภายในกลุ่มเพื่อความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งเดียวกันในการตอบสนองต่อลูกค้า ขณะเดียวกันต้องให้เรียนรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องประสานและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ ที่อยู่นอกกลุ่มในการรักษาสัญญาที่มีต่อลูกค้าด้วย ก็ต้องประสานกันเองและประสานกับงานนอกกลุ่ม

ระดับที่สอง กลุ่มพนักงานในฝ่ายอื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบัญชี-การเงิน ฝ่ายธุรการ ฯลฯ ซึ่งโดยปกติการปฏิบัติหน้าที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับการซื้อขายแลกเปลี่ยน หรือติดต่อลูกค้าโดยตรง แต่องค์กรจำเป็นต้องหล่อหลอมให้คนกลุ่มนี้ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาลูกค้า และตระหนักว่าตนเองมีส่วนสำคัญและต้องประสานงานกับหน่วยอื่นๆ เพื่อเป้าหมายคือรักษาพันธะสัญญากับลูกค้า

เครื่องมือในการตอบสนองความพอใจต่อกลุ่มเป้าหมาย

สำหรับการตลาดภายนอก เครื่องมือที่นักการตลาดใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับกำหนดส่วนประสมทางการตลาดภายใน (Internal Marketing Mix) ได้ดังนี้

ผลิตภัณฑ์ (Product)

สำหรับการดำเนินการตลาดภายนอก ผลิตภัณฑ์ จะหมายถึง สินค้า บริการ หรือสิ่งต่างๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมซึ่งองค์กรเสนอขายให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย โดยคาดหวังว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย สร้างคุณค่า และความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้

สำหรับการตลาดภายใน สิ่งที่องค์กรต้องการเสนอขายให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย หรือพนักงานภายในองค์กร คือ “การจ้างงานและภาระงาน” ซึ่งในความเป็นจริง ลูกค้าหรือพนักงานที่ตัดสินใจเข้าเป็นพนักงานในองค์กรหนึ่งๆ แล้ว อาจไม่มีทางเลือกที่จะรับภาระงานหรือไม่เพราะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติตามหน้าที่ แต่หากมองด้วยจิตสำนึกด้านการตลาดที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารควรมอบหมาย “ภาระงาน” ที่มีลักษณะเนื้องานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ หากองค์กรมีการออกแบบการทำงาน (Work Design) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการทำงานหรือผลิตผลงานที่เหมาะสม หรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการทำงานด้วยในบางกรณี รวมทั้งมีการจัดเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน (Material Resources) และการจัดกลุ่มผู้ร่วมงาน (Human Resources) ที่สามารถทำงานร่วมกันได้ดี หรือเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกกลุ่มผู้ร่วมงานได้บ้าง ก็จะทำให้พนักงานยินดี “ซื้อผลิตภัณฑ์” หรือ “รับมอบหมายงาน” ด้วยความเต็มใจมากยิ่งขึ้น

ราคา (Price)

โดยปกติ “ราคา” ในความรู้สึกของผู้บริโภคทั่วๆ ไป เมื่อทำการซื้อขายสินค้าหรือบริการนั้นจะหมายถึง มูลค่า หรือ ต้นทุนที่ลูกค้าเสียสละออกมาเพื่อแลกกับความพึงพอใจที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์ ซึ่งสำหรับ การตลาดภายใน “ราคา” จะหมายถึง

สิ่งที่พนักงานต้องจ่ายออกมาเพื่อแลกกับการทำงาน ได้แก่ แรงกายแรงใจที่พนักงานต้องทุ่มเทออกมาเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ภาระเพิ่มจากปกติที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่องานนั้น เวลาที่ต้องเสียไปในการทำงาน ค่าเสียโอกาสในการทำกิจกรรมอื่น รวมทั้งความรู้สึกด้านลบทางด้านจิตใจที่อาจเกิดขึ้น หากพนักงานต้องรับภาระทำงานที่ตนเองคิดว่าไม่น่าสนใจ หรือไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ใดๆ จากการทำงานนั้น ทั้งนี้พนักงานจะรับรู้เกี่ยวกับความคุ้มค่าของราคา หรือแรงพยายามที่ทุ่มเทออกไปมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับระดับความยากง่ายของงานที่พนักงานรู้สึกว่าต้องทุ่มเทความพยายามมากหรือน้อย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านจิตใจและผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นรูปธรรม

ในกรณีนี้ผู้บริหารควรออกแบบการทำงานเพื่อให้ “ราคา” ที่พนักงานต้องจ่ายมีความ “คุ้มค่า” ซึ่งอาจทำได้โดย การจัดระบบการทำงานที่กระตุ้นให้พนักงานสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มศักยภาพ แต่ยังมีความสุขจากการทำงาน การจัดช่วงเวลาทำงานที่เหมาะสมยืดหยุ่นให้ลงตัวกับการใช้ชีวิตที่สมดุลของพนักงาน รวมทั้งการให้ผลตอบแทนการทำงานด้านรูปธรรมที่คุ้มค่า จะช่วยให้พนักงานยินดีจ่ายหรือทุ่มเทแรงพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องระมัดระวังว่าผลตอบแทนและความยืดหยุ่นต่างๆ ที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน ในกรณีนี้จะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระต้นทุนต่อองค์กรที่สูงจนเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยในขณะเดียวกัน

การจัดจำหน่าย (Place)

สำหรับการตลาดภายนอก การจัดจำหน่ายเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ช่วยให้ลูกค้าเป้าหมายมีความสะดวกสบายในการจะครอบครองผลิตภัณฑ์หรือเข้ารับการบริการ ซึ่งจะรวมถึง การวางระบบแจกจ่ายกระจายสินค้า การเลือกสถานที่และช่องทางการจำหน่ายที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการเข้าถึงและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ส่วนการตลาดภายใน การจัดจำหน่ายหมายถึง การอำนวยความสะดวกในการที่พนักงานจะเข้าถึงภาระงาน และระบบการมอบหมายงาน การสั่งการ การประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการทำงานให้ได้ผลดี ในกรณีนี้ ผู้บริหารระดับสูงสามารถเตรียมพร้อม ด้วยการจัดการวางระบบที่ดีในด้านต่อไปนี้

- โครงสร้างองค์กร (Structure) แต่ละองค์กรควรมีการจัดวางโครงสร้างการบริหารให้เอื้อต่อการทำงานไม่สลับซับซ้อน มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่มากเกินไปจนเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- บรรยากาศในการทำงาน (Work Climate) ในที่นี้จะรวมถึงบรรยากาศในการทำงานที่ได้รับอิทธิพลจากทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จับต้องได้ เช่น การตกแต่งสถานที่ทำงาน แผนผังสำนักงาน การเลือกรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ ควรเอื้อต่อการทำงานลักษณะต่างๆ ทั้งงานส่วนบุคคล และงานที่ต้องประสานงานกับทีมงานและหน่วยงานอื่นๆ และยังรวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่จับต้องไม่ได้ แต่พนักงานจะ

รับรู้ได้ทางความรู้สึก เช่น บรรยากาศสถานที่ทำงานสามารถสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ทำให้รู้สึกถึงความทันสมัย ความกระตือรือร้น ความภูมิฐาน ความน่าเชื่อถือ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถส่งอิทธิพลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความสะดวกในการประสานงาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ ซึ่งในที่สุดก็เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาด สำหรับการตลาดภายนอก เป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรสู่ลูกค้าเป้าหมายด้วยเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารโดยพนักงานขาย และการส่งเสริมการขาย ทั้งนี้เป็นไปเพื่อแจ้งข่าวสาร กระตุ้นจูงใจ และสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าในทำนองเดียวกัน การส่งเสริมการตลาดภายในองค์กรก็เป็นเครื่องมือการสื่อสารระหว่างผู้คนภายในองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมักจะใช้เพื่อเหตุผลสำคัญ ต่อไปนี้

- การสื่อสารเพื่อให้พนักงานทราบข้อมูลข่าวสาร พนักงานทุกฝ่ายในองค์กรควรได้รับข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับองค์กรของตนเอง ควรรู้ประวัติความเป็นมาขององค์กร พันธกิจ ทิศทาง เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนข่าวสาร ความเคลื่อนไหวที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพันธะสัญญา (Brand Promise) ขององค์กรที่มีต่อลูกค้าและสาธารณชน เพื่อความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร มีความเข้าใจองค์กร และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารนี้ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารได้หลายรูปแบบ ทั้งการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทางระหว่างบุคคล หรือการสื่อสารสู่กลุ่มคน ก็ได้ โดยเครื่องมือที่นิยมใช้เป็นสื่อข่าวสารภายในองค์กร ได้แก่ จดหมายเวียน อินทราเน็ต บอร์ดข่าวสาร การติดประกาศ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุม ฯลฯ

- การสื่อสารเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์กรย่อมต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อทั้งตัวพนักงานเองและต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถช่วยพนักงานได้จากการสื่อสารในลักษณะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอนงาน การฝึกอบรม การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้แบบต่างๆ เช่น

  - การให้คำปรึกษาแนะนำ (Performance Coaching) การที่องค์กรมีระบบให้ความช่วยเหลือแนะนำ วิธีการทำงานในด้านต่างๆ ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามที่ได้รับมอบหมายง่ายขึ้น เป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานทางหนึ่ง

  - ระบบการเรียนรู้ (Learning System) องค์กรที่มีระบบสร้างการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาพนักงาน จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานในการทำงาน และยังทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงการพัฒนาตนเองและการมีโอกาสก้าวหน้าในอนาคต

- การสื่อสารเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ เป็นการสื่อสารเชิงกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ด้านสวัสดิภาพ ความมั่นคง โอกาสความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน และการให้ผล

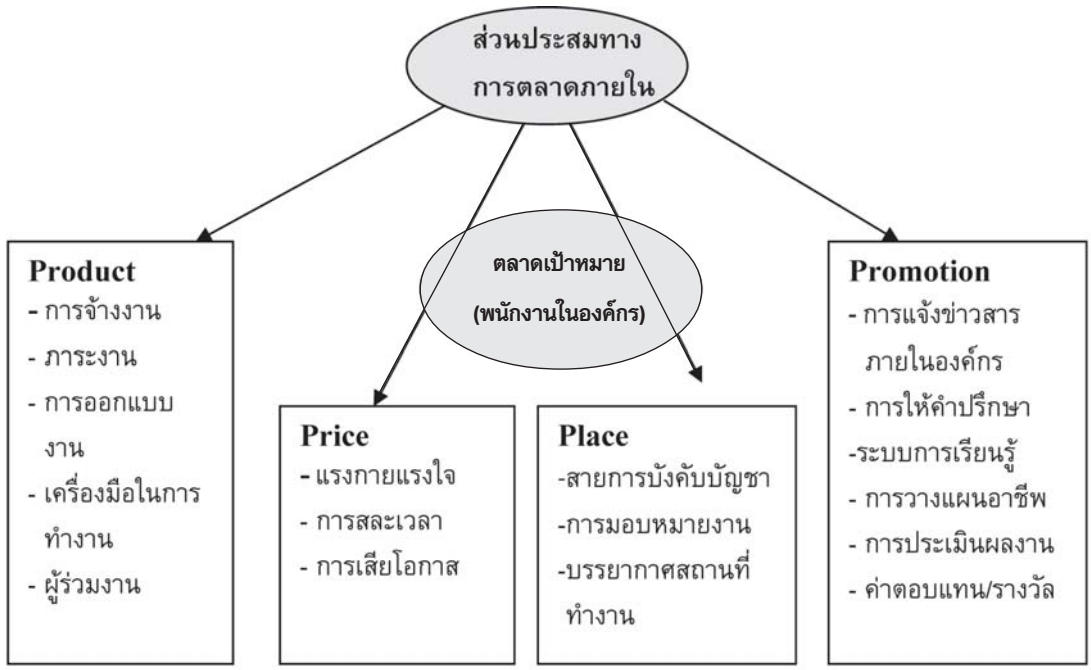
ตอบแทนต่างๆ ที่จูงใจจากการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรสามารถสื่อสารผ่านกระบวนการต่อไปนี้

- การวางแผนอาชีพ (Career Planning) องค์กรที่มีการวางแผนความก้าวหน้าระยะยาวของพนักงานแต่ละคน จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงและความมีอนาคตที่ดีที่จะได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร ก็จะมีความตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Process) องค์กรที่ดีจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน เพื่อพนักงานจะเข้าใจถึงทิศทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินที่เป็นธรรมจะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับผลการประเมิน และนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมากขึ้น

- ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation and Reward System) การตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในรูปตัวเงิน และรางวัลอื่นๆ ที่มิใช่ตัวเงินอย่างเหมาะสมจะเป็นสิ่งเสริมแรงที่ช่วยให้พนักงานยินดีทำงานเต็มศักยภาพมากขึ้น

การนำเสนอส่วนประสมทางการตลาดภายในทั้ง 4 ด้าน จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกันด้วย เช่น การเสนองาน (Product) ใหม่ที่ยากขึ้นให้แก่พนักงาน พนักงานย่อมจะรู้สึกได้ถึงความพยายามที่ต้องทุ่มเทมากขึ้นหรือจ่ายในราคา (Price) ที่แพงขึ้น ดังนั้น จึงควรพิจารณาระบบโครงสร้างการทำงาน สถานที่ บรรยากาศการทำงาน (Place) ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภาระงานใหม่นั้น และมีระบบการเรียนรู้งานใหม่ การให้ผลตอบแทน (Promotion) ที่จูงใจในการทำงานที่เหมาะสมด้วย



ภาพที่ 3 ส่วนประสมทางการตลาดภายใน (ปรับปรุงจาก Kotler and Keller, 2006: 19)

กระบวนการบริหารการตลาดภายใน (Internal Marketing Process)

การตลาดภายในและการตลาดภายนอกเป็นเครื่องมือการตลาดที่สามารถนำมาใช้อย่างสัมพันธ์เกื้อกูลกัน และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายทางการตลาดและเป้าหมายระดับองค์กรได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยที่การตลาดภายนอกเป็นความพยายามที่จะใช้ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้รับความพอใจตามที่องค์กรได้นำเสนอหรือสัญญาไว้ และเมื่อลูกค้าได้รับความพอใจก็จะเกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรมีกำไร และดำรงธุรกิจอยู่ได้ด้วยความมั่นคงมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการทำการตลาดภายในเป็นความพยายามที่จะใช้ส่วนประสมทางการตลาดภายในเป็นเครื่องมือ เพื่อสร้างให้พนักงานมีความตระหนักในพันธะสัญญาที่องค์กรมีต่อลูกค้า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถมีผลการปฏิบัติงานได้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายคือความพอใจของลูกค้าและกำไรของบริษัท โดยที่พนักงานยังคงมีความสุขความพอใจในการทำงาน และรู้สึกคุ้มค่าในการทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรในขณะเดียวกัน

สำหรับกระบวนการการบริหารการตลาดภายใน เราสามารถนำเอากระบวนการในการบริหารการตลาดภายนอกมาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) กำหนดกลุ่มพนักงานเป้าหมาย 3) การพัฒนากลยุทธ์การตลาดภายใน และ 4) การวางแผน ปฏิบัติการ และการควบคุมการตลาดภายในดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ก่อนที่ผู้บริหารองค์กรจะใช้เครื่องมือการตลาดภายในรูปแบบต่างๆ ไปยังลูกค้าหรือพนักงานในองค์กร ควรต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างถ่องแท้ก่อนการตัดสินใจ สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่มีความแปรเปลี่ยนอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรนำมาพิจารณาร่วมกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อสามารถปรับทิศทาง นโยบายองค์กร รวมทั้งเป้าหมายทางการตลาดทั้งการตลาดภายนอกและการตลาดภายในให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ เช่น หากสถานการณ์ภายนอกด้านเศรษฐกิจมีแนวโน้มชะลอตัวอย่างมาก องค์กรอาจมีนโยบายใช้มาตรการประหยัด และหาทางลดต้นทุนภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นนี้ย่อมต้องมีการสื่อสารและขอความร่วมมือจากพนักงานในองค์การให้ช่วยกันหาแนวทางลดต้นทุน และประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อองค์กร

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ควรมีการวินิจฉัยองค์กรในทุกส่วนงานตั้งแต่ *ระบบองค์กร (Organizational System)* ที่เป็นแกนหลักในการบริหารองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาการบริหารองค์กร นโยบาย กฎระเบียบ ระบบโครงสร้างการบริหารงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้ง *ระบบการจัดการปฏิบัติการขององค์กร (Performance Management System)* ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การคัดเลือกและว่าจ้างบุคลากร การจัดรูปแบบภาระงาน การจัดสรรเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการทำงาน การวางขั้นตอนการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศการทำงาน

ระบบการสื่อสารในองค์กร การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรม การสร้างระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ การวางโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การวางระบบค่าตอบแทนและรางวัลในการทำงาน ฯลฯ การวินิจฉัยดังกล่าวนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงระดับความสามารถขององค์กร (Competences) จุดแข็งขององค์กร (Strengths) ที่จะส่งผลให้พนักงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีความสุข และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ที่ส่งผลให้พนักงานขององค์กรด้อยประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจ และไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การศึกษาสถานการณ์ภายในองค์กรนี้ควรกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้ความจริงในเชิงลึก และควรทำการพิจารณาทั้งในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานอย่างรอบด้าน

2. กำหนดกลุ่มพนักงานเป้าหมาย

แน่นอนว่าในการทำการตลาดภายในผู้บริหารจะมุ่งเน้นไปที่พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นกลุ่มเป้าหมาย แต่ก็ตระหนักดีว่าพนักงานแต่ละส่วนงาน แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในบางประการ ดังนั้น หลังจากที่ได้วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรแล้ว จะทำให้ผู้บริหารองค์กรเห็นภาพของพนักงานทั้งหลายภายในองค์กรชัดเจนขึ้น ซึ่งช่วยให้ระบุได้ว่าพนักงานกลุ่มใดต้องการได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มเติมความสุขในการทำงานในด้านใดบ้าง ในระดับที่มากน้อยเพียงใด จากนั้นผู้บริหารควรจัดกลุ่มพนักงานให้ชัดเจนตามความต้องการที่แตกต่างกันดังกล่าว เพื่อจะได้เสนอกลยุทธ์การตลาดภายในที่เหมาะสมแก่พนักงานแต่ละกลุ่มได้ในขั้นตอนต่อไป

3. พัฒนากลยุทธ์การตลาดภายใน

ขั้นนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของกลุ่มพนักงานภายในองค์กรซึ่งเป็นเสมือนลูกค้าเป้าหมาย โดยผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 2 ระยะ ดังนี้

กลยุทธ์ระยะสั้น เป็นการใช้เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดภายใน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์หรือภาระงาน (Product) ราคาหรือระดับการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน (Price) การจัดจำหน่ายหรือการมอบหมาย สั่งการ การวางโครงสร้างการทำงาน (Place) และการส่งเสริมหรือสื่อสารการตลาดภายใน (Promotion) ที่ผสมผสานและเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่เป็นลูกค้าเป้าหมาย เครื่องมือดังกล่าวนี้นับเป็นส่วนของระบบการจัดการปฏิบัติการขององค์กร (Performance Management System) ที่เป็นเครื่องมือที่ควบคุมได้และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ระยะสั้น หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเฉพาะสำหรับแต่ละโครงการในการปฏิบัติการทางการตลาดภายในองค์กร

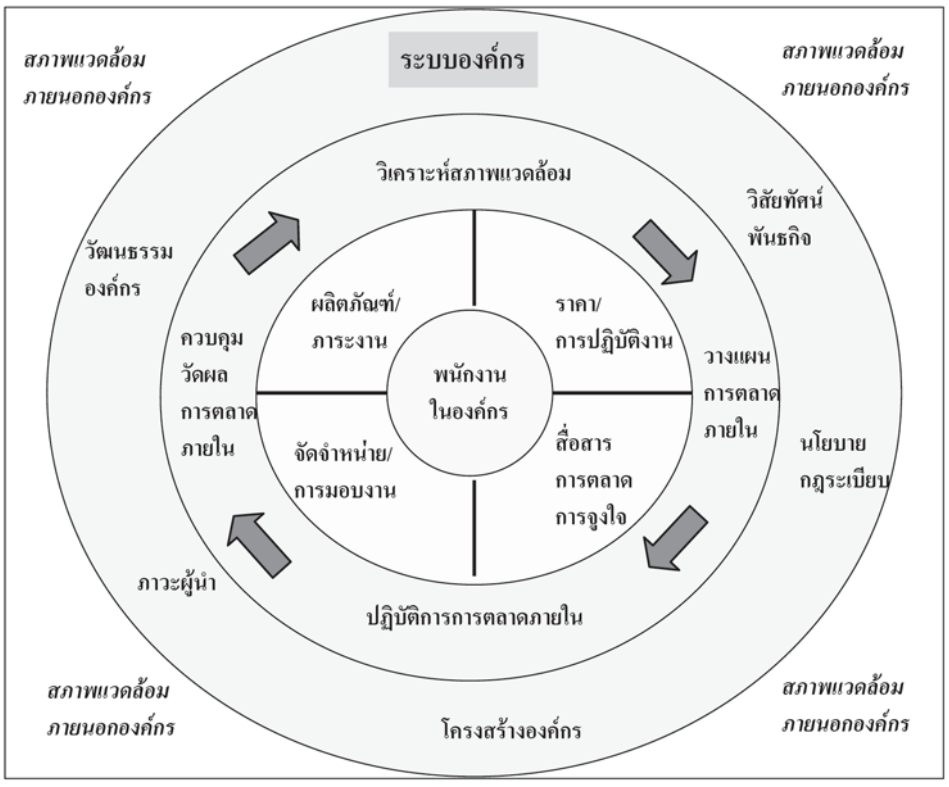
กลยุทธ์ระยะยาว ในหลายกรณีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และไม่สามารถแข่งขันในการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าภายนอกองค์กรได้ รวมทั้งการที่พบว่า พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่วนหนึ่งเป็นอุปสรรคมาจากระบบองค์กร (Organizational System) ที่ขาดความทันสมัย ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกองค์กรที่มีความแปรเปลี่ยน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์ระยะยาวได้ว่าองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และเตรียมการขับเคลื่อน

องค์กรไปในทิศทางเหมาะสม ซึ่งการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในส่วนนี้ต้องอาศัยการวางแผนระยะยาวในการบริหารจัดการจึงจะทำให้ระบบองค์กรยังสามารถเอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้แก่พนักงาน สร้างความสุขในการทำงานให้แก่พนักงาน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย รักษาพนักงานระดับคุณภาพที่มีความสุขในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปได้

4. ปฏิบัติการและควบคุมการตลาดภายใน

เมื่อผู้บริหารได้พิจารณาแล้วว่าจะทำการตลาดภายในในแนวทางใดไปยังพนักงานกลุ่มใดบ้างแล้ว ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องวางแผนการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติการ และมีการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติการอย่างชัดเจน ทั้งนี้ การทำการตลาดภายในเป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปพร้อมๆ กับการตลาดภายนอก ประกอบกับมีการตรวจวัดสถานการณ์ในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ และพร้อมที่จะปรับแผนการการตลาดภายในอย่างต่อเนื่องไปสู่พนักงานกลุ่มต่างๆ เพื่อดำรงความมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการบริหารการตลาดภายในตามขั้นตอนต่างๆ ที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น สรุปได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหารการตลาดภายใน (Internal Marketing Process)
(ปรับปรุงจาก Kotler and Keller, 2006: 27)

ประโยชน์จากการให้ความสำคัญต่อการตลาดภายใน

องค์กรที่ให้ความสำคัญและดำเนินการบริหารตลาดภายใน สามารถคาดหวังถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อยใน 3 ด้าน ดังนี้

ผลประโยชน์ต่อพนักงาน

การใช้แนวทางการตลาดภายในจะทำให้พนักงานมีความสุขที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการปฏิบัติงานภายใต้การมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อองค์กร และตระหนักดีว่างานของตนมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และมีความสำคัญต่อการส่งมอบความพึงพอใจแก่ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นงานระดับใด นอกจากนี้ พนักงานจะได้รับความพอใจจากการทำงานที่ตอบสนองความก้าวหน้าและความมั่นคงในการดำเนินชีวิตของตนเองด้วย

ผลประโยชน์ต่อองค์กร

การใช้แนวทางการตลาดภายในจะทำให้ผู้บริหารองค์กรมีทัศนคติที่เห็นคุณค่าของพนักงานภายในองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร และหากแผนงานการตลาดภายในสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ย่อมจะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีความสามารถในการทำงาน เข้าใจถึงพันธกิจขององค์กร มีขวัญกำลังใจที่ดี อันจะส่งผลดีต่อการตอบสนองและรักษาพันธะสัญญาต่อลูกค้าภายนอก และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และท้ายที่สุดทำให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายในการทำกำไรและมีความยั่งยืนในระยะยาว

ผลประโยชน์ต่อลูกค้าและสังคม

จากการที่องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญต่อการรักษาพันธะสัญญากับลูกค้า ย่อมทำให้ลูกค้าได้รับการส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่าต่อการจับจ่ายใช้สอย และเป็นส่วนหนึ่งทำให้คุณภาพการดำเนินชีวิตของลูกค้าดีขึ้น

ดังนั้น จากที่กล่าวมา เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน พนักงานมีสวัสดิภาพ ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน และผู้บริโภคได้รับการตอบสนองด้านคุณค่าอย่างเหมาะสมในการจับจ่ายใช้สอย ย่อมส่งผลให้สังคมโดยภาพรวมดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงได้ในที่สุด

สรุปและข้อเสนอแนะ

การตลาดภายในเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารองค์กรในระยะยาว เพราะเป็นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กร ที่จะทำให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ตามพันธะสัญญาอย่างสม่ำเสมอ และทำให้ลูกค้าพอใจและมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนได้ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การนำ “การตลาดภายใน” มาเป็นเครื่องมือหนึ่งทางการตลาด ต้องอาศัยความเข้าใจและความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นผู้ริเริ่มเป็นเบื้องต้น หากผู้บริหารระดับสูงยังมุ่งที่การทำกำไรสูงสุดและมองเห็นว่าการตลาดภายในเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่าย ก็จะทำให้เกิดการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมได้ยาก นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างความร่วมมือร่วมใจจาก

ผู้บริหารทุกฝ่าย โดยสร้างความเข้าใจให้ตรงกันว่า “การตลาดภายใน” เป็นความรับผิดชอบและต้องการความร่วมมือของทุกฝ่ายไม่เฉพาะแต่ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายการตลาด และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น การร่วมแรงร่วมใจจากทุกคนทุกฝ่ายในองค์กร และการเตรียมความพร้อมที่จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและยินดียอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบขององค์กร รวมทั้งระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการการตลาดภายใน

บรรณานุกรม

จิรประภา อัครบวร. 2549. **สร้างคนสร้างผลงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เต๋า (2000).

นภวรรณ คณานุรักษ์. 2551. **การตลาดภายใน: แนวคิดการตลาดสำหรับองค์กรยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ยูเรก้า.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2550. **ศน...ปี 2550 วิกฤติหรือ โอกาส: เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ, 22 มีนาคม 2550.** กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Ahmed, Pervaiz K., and Rafiq, Mohammed. 2002. **Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management.** 8th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

American Marketing Association. 2008. **Resource Library: Dictionary** [On-line] Available: http://marketingpower.com/__layouts/Dictionary.aspx/dletter=I

Drake, Susan M., Gulman, Michelle J., and Roberts, Sara M. 2005. **Light Their Fire.** Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.

Gilly, Jerry W., and Maycunich, Ann. 1998. **Strategically Integrated HRD.** Reading, MA: Addison-Wesley.

Kotler, Philip., Bowen, John., and Makens, James. 2003. **Marketing for Hospitality and Tourism.** 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kotler, Philip, and Kevin Lane, Keller. 2006. **Marketing Management.** 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., and Premeaux, Shane R. 2001. **Human Resource Management.** 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Sartain, Libby, and Schumann, Mark. 2005. **Brand From The Inside.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Asst. Prof. Asna-urai Techasawat received her Master's Degree in Business Administration from Chulalongkorn University, and her Bachelor of Science in Marketing from Kasetsart University. She is currently an Assistant Professor in the School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce. Her main interests are marketing and consumer behavior.