



بررسی تاثیر بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی)

* علی بنیادی نائینی
** محمد حسن کامفیروزی
*** محمود دهقان مشتانی

پذیرش: ۹۳/۰۳/۰۴

دریافت: ۹۲/۰۸/۱۰

چکیده

امروزه با افزایش سازمان‌های خدماتی موضوع کیفیت خدمات اهمیت زیادی پیدا کرده است و سازمان‌های خدماتی در پی یافتن راهی برای افزایش کیفیت خدمات می‌باشند. هدف از نگارش این مقاله افزایش کیفیت خدمات از طریق بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی می‌باشد. کارکنان سازمان‌های خدماتی نقش مهمی در کیفیت خدمات ایفا می‌کنند بنابراین باید به کارکنان توجه ویژه‌ای شود، بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی همین کار را انجام می‌دهند. بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی هر دو به کارکنان توجه ویژه‌ای دارد و سعی می‌کند تا از طریق کارکنان به وعده‌هایی که سازمان‌ها به مشتریان می‌دهد عمل کند و باعث جذب هر چه بیشتر مشتریان به سازمان شود. روش تحقیق کیفی - کمی می‌باشد بدین صورت که ابتدا با مطالعه تحقیقات پیشین عناصر پر تکرار را جمع آوری کرده و به مدل مفهومی تحقیق دست پیدا می‌کنیم و در نهایت با استفاده از داده‌های واقعی مورد آزمون قرار می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق سازمان‌های خدماتی می‌باشد و داده‌های این

(Mohammad_Kamfirooz@yahoo.com)

* عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران
** کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران
*** کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران
نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: محمد حسن کامفیروزی

تحقیق به وسیله‌ی پرسشنامه جمع آوری شده است.

واژگان کلیدی:

بازاریابی داخلی، برند سازی داخلی، سازمان‌های خدماتی، کیفیت خدمات، همبستگی

Archive of SID

مقدمه

خدمات را به نام سازمان می‌شناسند (Parasurman, 1994). بری و پاراشورمن در مطالعات خود نشان دادند که بین رضایت خاطر کارکنان و رضایت مشتریان ارتباط مستقیمی وجود دارد. آن‌ها هم چنین معتقدند که چهار P سنتی در محیط کسب و کار کالاهای فیزیکی و بازاریابی کاربرد دارد و در خصوص فعالیت‌های خدماتی P پنجمی یعنی کارکنان باید اضافه شود و چون خدمات مستقیماً توسط کارکنان ارائه می‌شود لذا انتخاب، آموزش و انگیزش کارکنان در این بخش نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مشتری خواهد داشت (Berry, 1994).

برند سازمان می‌تواند ارزش محصولات سازمان را افزایش دهد و برقراری ارتباط بین برند محصول و برند سازمان برای سازمان مفید خواهد بود. چندین سازمان چند ملیتی به اهمیت برندشان پی بردند و در تلاش هستند تا ارتباطی قوی بین برند سازمان و برند محصول بسازند (Uehling, 2000). اگر چه چندین نظریه به طور مفصل توضیح می‌دهد که چگونه مشتریان محصول را ارزیابی می‌کنند و سپس از بین محصول انتخاب می‌کنند بیشتر این تلاش‌ها اندکی تاثیر برند سازی سازمان روی ارزیابی مشتری را بررسی کردند علاوه بر این هیچ تحقیقی ابعاد برند سازی سازمانی مرتبط در همان تحقیقات و روابط متقابل میان این ابعاد یا تشخیص گستره تاثیرات آن را روی درک و ارزیابی مشتری ترکیب نکرد. بازاریابی مرسوم بیان می‌کند که برند سازی سازمان آگاهی مشتری از محصول و سازمان را تسریع می‌بخشد. به هر حال مشتریان درک می‌کنند که چه چیزی باعث جذابیت سازمان است و به سمت سازمان جذب می‌شوند. پیغام برند اعتبار خود را از دست خواهد داد اگر به وسیله رفتار متحد کارکنان حمایت نشود (Schiffenbauer, 2001).

در این مقاله ما ابتدا مراحل بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی را بررسی می‌کنیم سپس عناصر بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی را که برای اجرای این مراحل لازم می‌باشد را بررسی می‌کنیم و تاثیرات این عناصر را بر کیفیت خدمات آزمون خواهیم کرد.

تحقیقات زیادی درباره بازاریابی داخلی صورت گرفته است و تحقیقات کمتری نسبت به بازاریابی داخلی در زمینه برند سازی داخلی صورت گرفته است اما تحقیقی که همزمان بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی را بررسی کرده باشد وجود ندارد بنابراین در این مقاله درصدد آن شدیم که هر دو موضوع بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی را با هم ترکیب کنیم و تاثیرات آن‌ها را بر کیفیت خدمات بررسی کنیم.

امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان، شناخته شده است. برای بیش از پنج دهه، دانش پژوهان و شاغلان در زمینه بازاریابی قویا از داشتن بازاریابی به عنوان مزیت استراتژیک در دستیابی به اهداف رضایت و وفاداری مشتری دفاع کردند. این موضوع مخصوصاً در سی سال اخیر به عنوان نتیجه‌ای از افزایش رقابت جهانی که به بهبود کیفیت خدمات احتیاج دارد درست می‌باشد. در حقیقت این گرایش، امروزه به خاطر افزایش سازمان‌های خدماتی مهم‌تر از همیشه است. مطالعات مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقاء می‌دهد. در سازمان‌های خدماتی کارکنان در جذب مشتریان و ایجاد ارتباط با آنان نقش اصلی را به عهده دارند. کوپر و کرونین بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش به کارکنان و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌داند (Cooper & Cronin, 2000). ساسر و آربیت معتقدند که کارکنان بازار اولیه سازمان را تشکیل می‌دهند (Sasser & Arbeit, 1989). پاراسورمان بر این عقیده است که مشاغل خصوصاً در بخش خدمات همان محصولات داخلی هستند که نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده ساخته و به تحقق اهداف سازمان منجر می‌شوند و کارکنان نیز مشتریان اولیه سازمان هستند و با ارائه خدمات به مشتریان عوامل اصلی بازاریابی خدماتی محسوب می‌شوند زیرا بسیاری از مشتریان ارائه دهنده

پیشینه تحقیق

مفهوم بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی

بازاریابی داخلی برای اولین بار در حدود سی سال پیش به عنوان راه حلی برای مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان به وسیله کارکنان مطرح گردید. اما با وجود گستردگی این مفهوم در ادبیات بازاریابی، کمتر از آن استفاده شده است. دلیل این امر این است که یک مفهوم یکپارچه در مورد این که بازاریابی داخلی چیست وجود ندارد. مباحث بعدی که در زمینه بازاریابی داخلی انجام پذیرفت بیانگر این واقعیت بودند که این شاخه از بازاریابی نیازمند تحقیقات گسترده و وسیع‌تری است.

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 (Cahil, 1995).

Cooper & Cronin, 2000) بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش به نیروهای انسانی و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌داند. (Sasser & Arbeit, 1989) معتقدند که کارکنان بازار اولیه سازمان را تشکیل می‌دهند.

(Berry & Parasuraman, 1994) نیز معتقد است که مشاغل به ویژه در بخش خدمات همان محصولات داخلی هستند که نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده ساخته و به تحقق اهداف سازمان منجر می‌شوند و کارکنان نیز مشتریان اولیه سازمان هستند و با ارائه خدمات به مشتریان عوامل اصلی بازاریابی محسوب می‌شوند زیرا بسیاری از مشتریان ارائه دهنده خدمات را به نام سازمان می‌شناسند. (Berry & Parasuraman, 1991) در مطالعات خود نشان دادند که بین رضایت خاطر کارکنان و رضایت مشتریان ارتباط مستقیمی وجود دارد.

(Ahmed et al, 2003) با بررسی سازمان‌های خدماتی در انگلستان، ارتباطات داخلی و تسهیم اطلاعات، آموزش نیروی انسانی، توانمند سازی، تشکیل تیم و فعالیت‌های

گروهی، ساختار سازمانی پویا و مشارکت در تعیین چشم انداز سازمان را به عنوان شاخص‌های بازاریابی داخلی استفاده کرده‌اند.

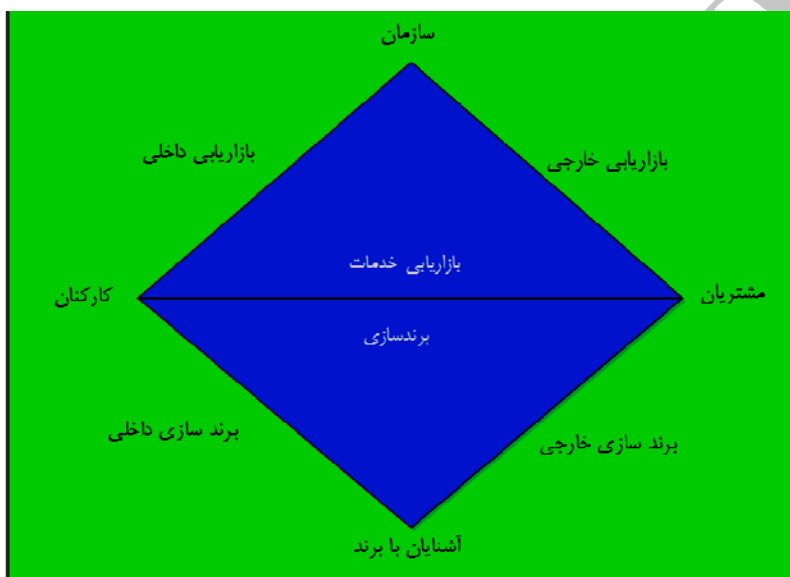
(Aaker & Joachimsthaler, 2000) که از صاحب نظران در زمینه برندینگ می‌باشند برند را این گونه تعریف می‌کنند: "نام یا سمبل مشخصی (مثلا لوگو، علامت تجاری و ...) که برای مشخص کردن کالاها یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن آن‌ها از محصولات مشابه رقبا در نظر گرفته شده است." محققین پیشنهاد می‌کنند که برند باید به عنوان وسیله‌ای جهت کاهش ریسک عمل کند. برای نیل به این منظور، وعده برند می‌بایست در هر رویارویی مشتری با خدمت به بهترین نحو برآورده شود. ادبیات برندینگ شرکت و خدمات این موضوع را تایید کرده که کارکنان بر روی مشتریان و دیگر ذینفعان ادراکات برند از طریق نقششان در تحویل ارزش‌های کارکردی (آن چه که تحویل می‌دهند) و ارزش‌های احساسی (چگونه آن‌ها تحویل می‌دهند) دارای نفوذ هستند (De Chernatony, 2002). هنگامی که آن‌ها با ارزش‌های برند همسو می‌شوند، برند شرکت (خدماتی) می‌تواند به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

مثلاً بازاریابی خدمات (شکل ۱) که به وسیله چند محقق گسترش (Kotler, 1994 & Bitner, 1995) (Gronroos, 1994) یافت، بر اهمیت نگه داشتن وعده برند که برای مشتری پیشنهاد شده است تاکید می‌کند. سه مولفه مهم شامل سازمان، کارکنان و مشتری می‌باشد. سازمان در هر فعالیتی قول می‌دهد تا درک مشتری را به برند جذب کند و وعده‌هایی با توجه به برند به مشتری می‌دهد. ارائه این تعهدات به کارکنان بستگی دارد که در ارائه خدمات نقش اصلی را به عهده دارند و تعیین می‌کنند که این تعهدات نگه داشته شده یا شکسته شده است.

گاهی اوقات بین وعده‌های برند و ارائه برند ناسازگاری به وجود می‌آید. (Zeithaml and Bitner, 1996) پنج شکاف کیفی بین وعده‌های برند و ارائه برند شناسایی کرد و تاکید کرد که برای پر کردن این شکاف‌ها سازمان باید چشم انداز وسیع و پاسخگویی سریع داشته باشد.

توسط چندین نویسنده پذیرفته شده است (Ambler & Styles, 1996; Ward et al, 1999). این تعریف مخصوصا برای خدمات به خاطر ویژگی‌های ناملموسی و غیریکنواختی آن مناسب است. در سازمان‌های خدماتی ارائه برند شرکت یا وعده‌های برند به ارائه موثر ارزش اصلی شرکت به مشتری توسط کارکنان بستگی زیادی دارد (Balmer & Gray, 2003).

(Gronroos, 1990) توضیح داد که چگونه می‌توان تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد او گفت که درک کیفیت خدمات مشتری شامل این است که چه چیزی به دست می‌آورد (ارزش‌های کارکردی) و چگونه این خدمات را به دست می‌آورد (ارزش‌های احساسی). برخی دیگر از پژوهشگران نیز به این نکته اذعان داشتند که سازمان‌های خدماتی بیشتر به مدیریت خدمات مشتریان خود وابسته است تا به تولیدات آن‌ها. تعریف برند به عنوان یک تعهد و قول



شکل ۱: مثلث بازاریابی خدمات و برندسازی

مرحله ۱: انگیزش کارکنان و رضایت در اوایل مرحله توسعه بیشتر تحقیقات بازاریابی داخلی روی موضوع انگیزش کارکنان و رضایت متمرکز بود. دلیل اصلی این موضوع این بود که تمام تلاش مفهوم بازاریابی داخلی برای بهبود کیفیت خدمات بود و بی نتیجه ماند. موضوع تغییر پذیری سازمان روی تلاش‌های سازمان برای آماده کردن کارکنان برای ارائه خدمات با کیفیت بالا متمرکز شد. تاثیر کلی که موضوع انگیزش کارکنان و

مراحل توسعه و تکامل مفهوم بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی تمام فعالیت‌های مربوط به بازاریابی که در هر سازمانی صورت می‌پذیرد به منظور جذب، حفظ و ارتقاء وفاداری مشتریان می‌باشد. در کنار این امر، مدیریت منابع انسانی درصدد دستیابی به تعهد مشتریان داخلی، رضایت شغلی و جلب اعتماد کارکنان نسبت به مدیران است که این امر با فعالیت‌های بازاریابی داخلی سازمان عجین گشته است.

برنامه بلکه به نقش خودشان در برنامه پی می‌برند. توسعه بازاریابی داخلی به عنوان ماشینی برای پیاده سازی با رشد این باور که بازاریابی داخلی پتانسیل مکانیسم یکپارچه سازی میان کارکردی درون سازمان را دارد حمایت شد. برای مثال، (George, 1990) می‌نویسد که بازاریابی داخلی فلسفه‌ای برای اداره منابع انسانی سازمان است. این دیدگاه به طور موثرتری به وسیله (Glassman and McAfee, 1992) بیان شد که بر قوانین بازاریابی داخلی در یکپارچگی بازاریابی و کارکردهای کارکنان برای این که کارکنان به منابعی برای کارکرد بازاریابی تبدیل شوند تاکید کردند. بازاریابی داخلی به عنوان مکانیسمی برای کاهش جدایی اداری و غلبه بر مقاومت در برابر تغییر دیده خواهد شد. کاربردهای بازاریابی داخلی باید به طور گسترده‌ای در هر نوع سازمانی نه فقط در سازمان‌های خدماتی گسترش یابد. برای مثال (Harrell and Fors, 1992) این مفهوم را برای شرکت‌های تجاری به کار بردند و (Ahmed and Rafiq, 1995) این مفهوم را به عنوان ابزاری برای پیاده سازی مناسب روش مدیریت تغییر در دامنه وسیعی پیشنهاد داد. حوزه فعالیت بازاریابی داخلی وسیع‌تر از انگیزش کارکنان در جهت مشتری‌مداری است برای مثال می‌تواند برای انگیزش کارکنان بی ارتباط با مشتری در جهت رفتار در جهتی که خدمت را برای مشتری نهایی افزایش دهد استفاده شود. برای نمونه بازاریابی داخلی را به عنوان تلاش برنامه ریزی شده برای غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و تنظیم کردن و انگیزش و یکپارچگی کارکنان در جهت پیاده سازی موثر استراتژی‌های اساسی می‌باشد.

مراحل برند سازی داخلی همانند بازاریابی داخلی می‌باشد و بدین صورت می‌باشد که ابتدا با توجه به برند سازمان چندین وعده به مشتریان داده می‌شود و سپس برای عمل کردن به این وعده‌ها بایستی کارکنان را با وعده‌ها آشنا ساخت سپس آن‌ها را در جهت عمل کردن به این وعده‌ها آموزش داد و برانگیخت و آن‌ها را به گروه آشنایان با برند که در مثلث بازاریابی و برند سازی می‌باشد پیوند دهیم.

عناصر اصلی بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی

در این بخش به معرفی عناصر بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی پرداخته شده و فرضیه‌های تحقیق نیز در این بخش

رضایت دارد باعث شده است که در ابتدای مفهوم بازاریابی داخلی قرار گیرد و فرض بر این شده است که رضایت کارکنان روی رضایت مشتری تاثیرگذار است.

(Berry & Parasuraman, 1991) بیان می‌کنند که: بازاریابی داخلی جذب و توسعه و انگیزش و نگه داری کارمندان با کیفیت از طریق ارضاء نیازهای آن‌ها می‌باشد. بازاریابی داخلی فلسفه رفتار با کارکنان مانند مشتریان است و کارها را متناسب با نیازهای کارکنان طراحی کردن می‌باشد. در این مرحله برای انگیزش و رضایت کارکنان باید کارها را طوری طراحی کنیم که کارکنان احساس مطلوبی از سازمان داشته باشند.

مرحله ۲: مشتری گرایی

دومین گام بزرگ در توسعه مفهوم بازاریابی داخلی به وسیله (GroËnroos, 1981) مطرح شد و تاکید کرد که نقطه شروع بازاریابی داخلی کارکنان می‌باشد به خاطر این که کارکنان با مشتریان در ارتباط هستند پس باید پاسخگو درباره نیازهای مشتریان باشند. وی دریافت که فقط روابط متقابل بین فروشنده و خریدار نیست که روی خرید و تصمیم خرید مجدد تاثیر می‌گذارد بلکه به طور قطع روابط متقابل بین فروشنده و خریدار موقعیت بازاریابی را برای سازمان فراهم می‌آورد. از این رو هدف بازاریابی داخلی جذب کارکنان با انگیزه و مشتری مدار است. در این مرحله باید کارکنان را طوری آموزش دهیم که به اهمیت مشتری پی ببرند و آگاه باشند که بقاء سازمان و خود آن‌ها در گرو همین مشتریان می‌باشد.

مرحله ۳: گسترش مفهوم بازاریابی داخلی:

اجرای استراتژی و تغییر مدیریت

تعدادی از محققان صراحتاً قوانین بازاریابی داخلی را به عنوان ماشینی برای پیاده سازی استراتژی‌ها شناسایی کردند. (Winter, 1985) یکی از اولین کسانی بود که به برتری قوانین بازاریابی داخلی به عنوان تکنیکی برای اداره کردن کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی پی برد. وی تاکید کرد که قوانین بازاریابی داخلی عبارتند از: همتراز کردن و آموزش دادن و انگیزش کارکنان در جهت اهداف موسسه. فرآیندی که کارکنان نه تنها ارزش

هستند و در حال ارائه خدمات می‌باشند و درباره مسائل تصمیم می‌گیرند قسمتی از فعالیت‌های بازاریابی داخلی می‌باشد که بسیاری از سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند. اکثر تعاریف توانمند سازی تایید می‌کنند که توانمند سازی مربوط به دادن اختیارات بیشتر، احترام و آزادی به کارکنان می‌باشد تا کار خود را انجام دهند. برای مثال، (Leitch et al, 1995) توانمند سازی کارکنان را به عنوان دادن توانایی و مسئولیت به کارکنان برای شناسایی مسائلی که در کیفیت خدمات موثر می‌باشد و با اینچنین مسائل مواجه شوند و آن‌ها را حل کنند تشریح کردند (Ali, 2010).

انگیزش کارکنان

بنا به نظر (Meyer et al, 2004) نظرات زیادی درباره این که انگیزش کارکنان چیست وجود دارد و تلاش‌های بسیار زیادی در این باره وجود دارد. این حقیقت نشان می‌دهد که یک تعریف جامع و پذیرفته شده‌ای برای این که انگیزش چیست وجود ندارد و انگیزش اغلب به معنای واقعی خود مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

(Latham and Pinder, 2005) پیشنهاد کردند که "انگیزش کارکنان مجموعه‌ای از نیروهای پرنرژ است که موجب بهبود شخصیت درونی و هم بیرونی فرد، برای آغاز فعالیت‌های مربوط به کار و انجام بهتر و بیشتر فعالیت‌های مربوط به کار می‌شود".

تحقیقات درباره انگیزش کارکنان نشان می‌دهد وقتی شخصی به صورت درونی در کار خود برانگیخته می‌شود که در جستجوی ابراز وجود، لذت، علاقه، چالش‌های شخصی و ارضاء حس کنجکاوی خود باشد. نظریه انصاف تشخیص داد که افراد نه فقط به خاطر مقدار دستمزدی که در مقابل کاری که انجام دادند دریافت می‌کنند نگران هستند بلکه همچنین درباره رابطه‌ای که بین دریافتی او و همکارانش هست نگران می‌باشد. بر طبق نظریه تعیین هدف، اگر برای کارکنان هدفی تعیین شود و برای رسیدن به هدف پاداشی تعیین شود، آن‌ها برانگیخته می‌شوند. با کاهش فاصله طبقاتی کارکنان، آن‌ها می‌توانند به سادگی ایده‌هایشان را بیان کرده و در نتیجه خلاقیت، انگیزش،

ذکر خواهد شد. نظریه دیدن کارکنان همانند مشتریان داخلی به عنوان اساس پیاده سازی بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی می‌باشد (Papasolomou & Vrontis, 2006). بنابراین تمامی عناصری که در این جا مطرح خواهد شد درباره کارکنان می‌باشد.

رضایت کارکنان

معنی رضایت شغلی به وسیله بسیاری از دانش پژوهان مورد بحث قرار گرفته است. برای مثال (hoppock, 1935) رضایت شغلی را بدین صورت تعریف کرد "لذت بردن کارکنان از کار کردن در سازمان طوری که از موقعیت فعلی خود هم به صورت روحی و هم به صورت جسمی راضی هستند". به علاوه (Smith et al, 1969) رضایت شغلی را به عنوان واکنش احساسی کارمند به کارفرما می‌دانند. (Locke, 1976) رضایت شغلی را این گونه تعریف می‌کند "حالت احساسی خوشایند و مثبت حاصل از ارزیابی شغل فرد یا تجارب شغلی می‌باشد". محققان دیگر اظهار کرد که در اجرای بازاریابی داخلی با کارکنان مثل مشتریان رفتار می‌شود و از نگاه بازاریابی اداره کردن منابع انسانی رفتاری است که در جهت ارضاء مشتریان داخلی می‌باشد (Liao, 2009). ارائه حقوق و مزایای بالاتر از متوسط سطح صنعت و پرداخت متناسب با عملکرد و بهره‌وری، یکی از روش‌های اعمال این کار است. بر اساس بررسی‌های انجام شده مشخص گردیده که کارکنان شرکت‌های با حقوق و مزایای بالاتر از متوسط، دارای سطوح رضایتمندی و تعهد بیشتری نسبت به سازمان هستند (Bansal et al, 2001).

توانمند سازی کارکنان

توانمند سازی کارکنان یکی دیگر از عناصر اصلی بازاریابی داخلی می‌باشد. (Payne, 1993) ادعا کرد که طرح رسمی بازاریابی برای بازاریابی داخلی ارزش کمی خواهد داشت اگر کارکنان در ارتباط با مشتری برای ارائه خدمات با کیفیت بالا توانمند نشده باشند. (Gilmore & Carson, 1995) استدلال آوردند که مشارکت و توانمند سازی کارکنان برای توانا کردن آن‌ها تا وقتی با مشتریان در ارتباط

"فرایند با برنامه برای تغییر حالت، دانش یا مهارت‌های رفتاری از طریق یادگیری تجارب برای دستیابی به عملکرد موثر در حوزه فعالیت‌ها می‌باشد و هدفش، در موقعیت کاری، توسعه توانایی‌های فردی و برای ارضاء نیازهای نیروی انسانی موجود سازمان یا نیروی انسانی که در آینده سازمان جذب خواهد کرد می‌باشد" تعریف شده است. سازمان‌های خدماتی باید بر روی نیروی انسانی به همان اندازه که بر روی ماشین سرمایه‌گذاری می‌کند سرمایه‌گذاری کند، مخصوصاً فراهم آوردن آموزش‌های ارتقاء مهارت خدمت‌چنان که توانایی کارکنان در رابطه با مشتری را افزایش دهد و خدمات را با کیفیت بالا به مشتری ارائه دهد (Ali, 2010). در یک اقتصاد جهانی توسعه یافته، ایجاد و توسعه دانش یکی از عوامل مهم دستیابی به مزیت رقابتی در عرصه جهانی است. عموماً آموزش کارکنان در رابطه با شناخت و حل مسائل، ایجاد تغییرات ضروری در زمینه فرایندها و روش‌های انجام کار و خدمات پس از فروش محصولات است. بر اساس تحقیقات انجام گرفته مشخص گردیده است که سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش نتایج ملموسی را به همراه خواهد داشت که این نتایج بهبود نگرش‌ها، افزایش مهارت‌ها در رابطه با ارتقای کیفیت خدمات و رضایتمندی و وفاداری کارکنان را در بردارد (Bansal, 2001).

فناوری و تکنولوژی

عناصری که ذکر شد بدون قرار دادن امکانات و فناوری‌های لازم در اختیار کارکنان تقریباً بی اثر خواهد بود. زمانی که کارکنان با انگیزه و راضی باشند و تمایل و توانایی انجام کار را داشته باشند ولی امکانات و فناوری‌های لازم در اختیار نداشته باشند تمام تلاش‌های ما در بازاریابی داخلی و برند سازی بیهوده خواهد بود و کارکنان نمی‌توانند خدمات را با کیفیت مورد نظر ارائه کنند پس عنصر فناوری و تکنولوژی یکی از عناصر مهم بازاریابی داخلی و برند سازی خواهد بود.

امروزه از کیفیت انتظاری بیش از قبل وجود دارد. ارائه خدمات با کیفیت برای سازمان‌ها به عنوان یک سلاح

اعتماد و رضایت شغلی افزایش می‌یابد. دو روش کاهش تفاوت مقام، کاهش تفاوت سطح حقوق و دستمزد در عرض سازمان و ایجاد سمبول‌های سازمانی در راستای ارتباطات سازمانی بر مبنای توسعه فرهنگ صداقت و اعتماد و عدالت سازمانی است (Bansal, 2001).

ارتباطات داخلی

ارتباطات داخلی یکی از عناصر مهم بازاریابی داخلی می‌باشد، برای مثال (Gummesson, 1990) اشاره کرد که بازاریابی داخلی شامل فراهم آوردن اطلاعات و ارتباطات برای کارکنان می‌باشد. (Berry & Parasuraman, 1991) معتقدند که اجرای بازاریابی داخلی باید شامل معرفی چشم انداز و ارتباط دادن کارکنان به چشم انداز باشد. این بدین معنا می‌باشد که کارکنان نیاز دارند تا درک کنند که کار آن‌ها چگونه به سازمان کمک می‌کند و به اهداف سازمان معتقد شوند و اهداف را درک کنند و بدانند که کار آن‌ها به سازمان در رسیدن به این اهداف کمک می‌کند. در این خصوص، (Payne and Helman, 1992) نتیجه گرفتند که "ارتباطات برای موفقیت بازاریابی داخلی یک عامل اساسی است". ارتباطات داخلی درباره به اشتراک گذاری ایده‌ها است به عبارت دیگر به سازمان کمک می‌کند تا خود را ترقی دهد. ارتباطات داخلی موثر تاثیر مثبتی روی کارکنان دارد و آن‌ها را بر می‌انگیزاند تا سخت‌تر و مصمم‌تر کارهای خود را انجام دهند (Ali, 2010).

آموزش

در تحقیقات متنوع و مستدلی اشاره شده است که بازاریابی داخلی شامل آموزش کارکنان می‌باشد. بنا به نظر (Armstrong, 1996) آموزش تغییر منظم در رفتار از طریق یادگیری می‌باشد که به عنوان نتیجه‌ای از تحصیلات، راهنمایی و توسعه تجارب می‌باشد. آموزش می‌تواند به عنوان مداخله تشریح شود بدین صورت که آموزگار دانش خود را به کارکنان انتقال می‌دهد و انتظار توسعه در کارکنان و عملکرد سازمان را دارد. آموزش به طور گسترده‌ای توسط کمیسیون خدمات نیروی کار^۱ به عنوان

می‌کنند، آن‌ها کیفیتی که از این کالا را تجربه کرده‌اند را با تجارب قبلی خود مقایسه می‌کنند و این تجربه باعث واکنش احساسی آشکار درباره رضایت یا نارضایتی درباره محصولی که خریداری شده است می‌شود.

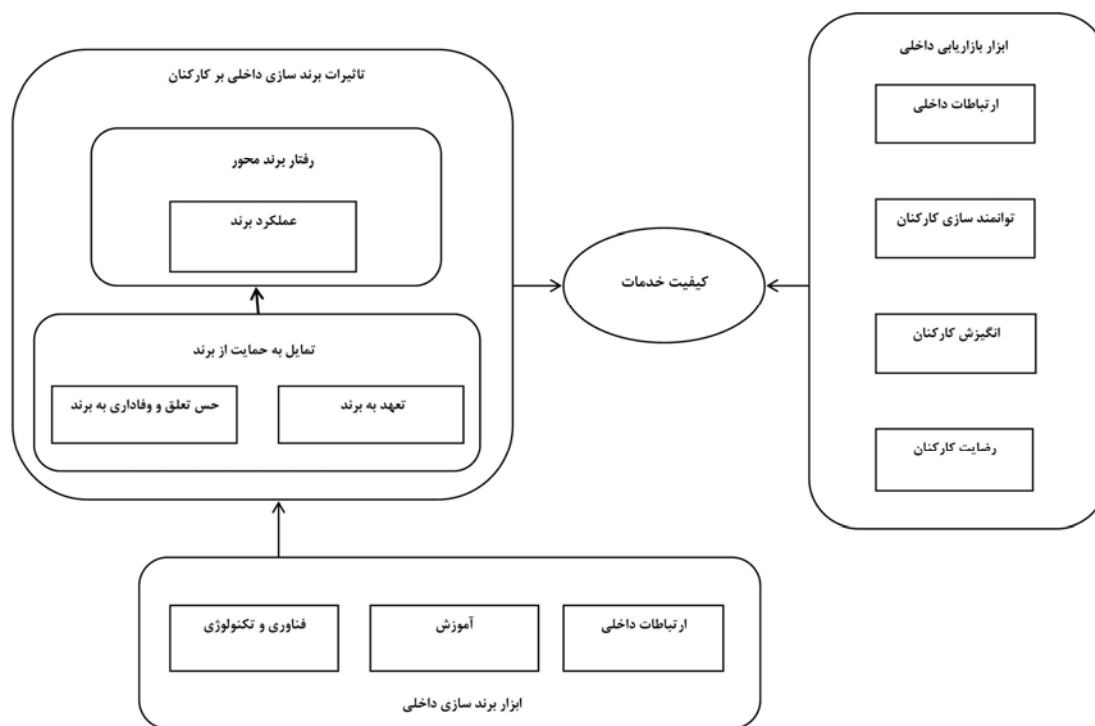
روش تحقیق

مدل مفهومی (شکل ۲) این مقاله با استفاده از ترکیب برخی از مدل‌ها که در جدول (۱) مشاهده می‌شود به دست آمده است.

رقابتی است. گرونروس کیفیت کالاهای خدماتی را به دو شکل تکنیکی و وظیفه‌ای تقسیم کرد. کیفیت تکنیکی چیزی است که واقعا مشتری دریافت کرده است و کیفیت وظیفه‌ای رفتار مصرف کننده را در مورد خدمت دریافت شده نشان می‌دهد (Gronroos, 2000). کیفیت خدمات یکی از موضوع‌های برجسته در تحقیقات خدمات محور است. در ابتدای راه، تحقیقات کیفیت خدمات بر اساس پارادایم پیش بینی رفتار و تایید یا رد مصرف کننده بود. بر اساس این پارادایم، وقتی مشتریان کالایی را مصرف

جدول ۱: متغیرها و مدل‌های دارای این متغیرها

متغیر	مدل های دارای این متغیر
ارتباطات داخلی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (De Chernatony, 2002) ✓ (Punjaisri & Wilson, 2008) ✓ (Ahmed & Refiq, 2003) ✓ (Ali, 2010)
توانمند سازی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Bansal, 2001) ✓ (Ahmed & Refiq, 2003) ✓ (Ali, 2010)
انگیزش کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Ahmed & Refiq, 1995) ✓ (Gronroos,1990)(Gronroos , 2001)
رضایت کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Bansal, 2001) ✓ (Ahmed & Refiq, 1995) ✓ (Ali, 2010) ✓ (Berry, 1994) ✓ (Gronroos,1990)(Gronroos , 2001)
ارائه خدمات با کیفیت بالا	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Bansal, 2001) ✓ (Punjaisri & Wilson, 2008) ✓ (Ahmed & Refiq, 1995)
عملکرد برند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Punjaisri & Wilson,2008)
تعهد به برند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Punjaisri & Wilson, 2008)
حس تعلق و وفاداری به برند	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Bansal, 2001) ✓ (Punjaisri & Wilson, 2008)
آموزش	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Bansal & Mendelson ,2001) ✓ (De Chernatony, 2002) ✓ (Punjaisri & Wilson, 2008) ✓ (Ahmed & Refiq, 2003) ✓ (Ali, 2010) ✓ (Gronroos, 1990)(Gronroos , 2001)
فناوری و تکنولوژی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Ahmed & Refiq, 1995)



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

- ✓ فرض ۱: رضایت کارکنان بر کیفیت خدمات تاثیر مثبتی دارد.
 - ✓ فرض ۲: توانمند سازی کارکنان بر کیفیت خدمات تاثیر مثبتی دارد.
 - ✓ فرض ۳: انگیزش بر کیفیت خدمات تاثیر مثبتی دارد.
 - ✓ فرض ۴: ارتباطات داخلی بر کیفیت خدمات و رفتار برند محور تاثیر مثبتی دارد.
 - ✓ فرض ۵: آموزش بر رفتار برند محور تاثیر مثبتی دارد.
 - ✓ فرض ۶: فناوری و تکنولوژی رفتار برند تاثیر مثبتی دارد.
 - ✓ فرض ۷: ارتباطات داخلی بر رفتار برند محور تاثیر مثبتی دارد.
- در جدول (۲) متغیرها و تعداد شاخص‌های که متغیرها را می‌سنجد نشان داده شده است. متغیرها و شاخص‌های ذکر شده ترکیبی از متغیرها و شاخص‌های نویسندگان

روش تحقیق کیفی-کمی می‌باشد بدین صورت که ابتدا با مطالعه تحقیقات پیشین عناصر پر تکرار را جمع آوری کرده و به مدل مفهومی تحقیق دست پیدا می‌کنیم و در نهایت با استفاده از داده‌های واقعی مورد آزمون قرار می‌گیرد. تحقیق پیش رو از نظر ماهیت و هدف از نوع کاربردی می‌باشد و از نظر جمع آوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه این تحقیق کارکنان یکی از سازمان‌های خدماتی می‌باشد. مبتنی بر جدول مورگان تعداد ۲۵۰ پرسشنامه بین کارکنان سازمان خدماتی توزیع شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شده است که برابر با ۰/۹۴۴ می‌باشد بنابراین پرسشنامه از نظر پایایی قابل قبول می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نظر خبرگان مورد تایید قرار گرفت. فرضیات این پژوهش را میتوان به صورت زیر در نظر گرفت:

مقالات گذشته می باشد که در جدول (۱) به آن ها اشاره شد. روابط بین متغیرها هستیم برای آزمون فرض های تحقیق به دلیل این که ما در این تحقیق به دنبال پیدا کردن می توان از آزمون همبستگی استفاده کرد.

جدول ۲: فهرست متغیرها و تعداد سوال های مرتبط با آن ها

متغیر	نوع مقیاس	تعداد سوال ها
ارتباطات داخلی	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۶
توانمند سازی کارکنان	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۵
انگیزش کارکنان	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۵
رضایت کارکنان	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۴
آموزش	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۳
فناوری و تکنولوژی	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۳
تعهد به برند	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۲
حس تعلق و وفا داری به برند	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۴
عملکرد برند	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۲
کیفیت خدمات	مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت	۶

مشخصات جمعیت شناختی نمونه را میتوان در جدول (۳) مشاهده کرد.

جدول ۳: مشخصات جمعیت شناختی نمونه

جنسیت	سن	تحصیلات	تعداد
مرد	کمتر از ۲۵ سال	دیپلم و زیر دیپلم	۳۷
	۲۵ تا ۳۵ سال	کاردانی	۴۶
زن	۳۶ تا ۴۵ سال	کارشناسی	۱۲۶
	۴۶ تا ۵۵ سال	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۱
مجموع	مجموع	مجموع	۲۵۰

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی روابط بین متغیرها می‌توان از آزمون همبستگی استفاده کرد و ما در این مقاله ما از نرم افزار SPSS 19 برای انجام آزمون همبستگی استفاده می‌کنیم. برای بررسی فرضیه ۱ با توجه به خروجی SPSS که در جدول (۴) مشاهده می‌شود می‌توان نتیجه گرفت که فرض مستقل بودن کیفیت خدمات و رضایت با توجه به $p\text{-value}=0$ در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و با توجه به ضریب همبستگی $r=0.441$ می‌توان نتیجه گرفت که بین کیفیت خدمات و رضایت رابطه مستقیمی وجود دارد.

برای بررسی فرضیه ۲ با توجه به خروجی SPSS که در جدول (۴) مشاهده می‌شود فرض مستقل بودن کیفیت خدمات و توانمند سازی با توجه به $p\text{-value}=0$ در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و با توجه به ضریب همبستگی $r=0.603$ می‌توان نتیجه گرفت که بین کیفیت خدمات و توانمند سازی رابطه مستقیمی وجود دارد.

برای بررسی فرضیه ۳ با توجه به خروجی SPSS که در جدول (۴) مشاهده می‌شود نتیجه می‌گیریم که فرض مستقل بودن کیفیت خدمات و انگیزش با توجه به $p\text{-value}=0$ در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و با توجه به ضریب همبستگی $r=0.792$ می‌توان نتیجه گرفت که بین کیفیت خدمات و انگیزش رابطه مستقیمی وجود دارد.

برای بررسی فرضیه ۴ با توجه به خروجی SPSS که در جدول (۴) مشاهده می‌شود می‌توان نتیجه گرفت که فرض مستقل بودن کیفیت خدمات و ارتباطات داخلی با توجه به $p\text{-value}=0$ در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و با توجه به ضریب همبستگی $r=0.904$ نتیجه می‌گیریم که بین کیفیت خدمات و ارتباطات داخلی رابطه مستقیمی وجود دارد.

در جدول (۵) به بررسی تاثیرات تعهد به برند و حس تعلق و وفاداری به برند و عملکرد برند محور بر روی کیفیت

خدمات می‌پردازیم. همان گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود فرض مستقل بودن کیفیت خدمات و تعهد به برند و حس تعلق و وفاداری به برند و عملکرد برند محور در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین کیفیت خدمات و تعهد به برند و حس تعلق و وفاداری به برند و عملکرد برند محور رابطه مستقیمی وجود دارد.

برای بررسی فرض ارتباط بین آموزش و رفتار برند محور (فرض ۵) با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌شود که فرض استقلال بین آموزش و وفاداری و حس تعلق به برند و تعهد به برند در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و با توجه به $r=0.531$, $r=0.414$ می‌توان نتیجه گرفت که بین آموزش و حس تعلق و وفاداری به برند و تعهد به برند رابطه مستقیمی وجود دارد.

برای بررسی فرض ارتباط بین فناوری و تکنولوژی و رفتار برند محور (فرض ۶) با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌شود که فرض استقلال بین فناوری و تکنولوژی و وفاداری و حس تعلق به برند در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود اما فرض استقلال بین فناوری و تکنولوژی و تعهد به برند رد نمی‌شود با توجه به $r=0.554$ می‌توان نتیجه گرفت که بین فناوری و تکنولوژی و حس تعلق و وفاداری به برند رابطه مستقیمی وجود دارد اما با توجه به $r=0.161$ بین فناوری و تکنولوژی و تعهد به برند رابطه‌ای وجود ندارد.

فرض ارتباط بین ارتباطات داخلی و رفتار برند محور (فرض ۷) با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌شود که فرض استقلال بین ارتباطات داخلی و حس تعلق به برند و تعهد به برند در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و با توجه به $r=0.480$, $r=0.401$ می‌توان نتیجه گرفت که بین ارتباطات داخلی و حس تعلق و وفاداری به برند و تعهد به برند رابطه مستقیمی وجود دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی بین عناصر بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات

		کیفیت خدمات	رضایت	انگیزش	توانمند سازی	ارتباطات داخلی
کیفیت خدمات	Pearson Correlation	1	0.441**	0.792**	0.603**	0.904**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	82	82	82	82	82
رضایت	Pearson Correlation	0.441**	1	0.695**	0.661**	0.399**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	82	82	82	82	82
انگیزش	Pearson Correlation	0.792**	0.695**	1	0.688**	0.710**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	82	82	82	82	82
توانمند سازی	Pearson Correlation	0.603**	0.661**	0.688**	1	0.607**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	82	82	82	82	82
ارتباطات داخلی	Pearson Correlation	0.904**	0.399**	0.710**	0.607**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	82	82	82	82	82

جدول ۵: ضریب همبستگی بین رفتار برند محور و کیفیت خدمات

		کیفیت خدمات	عملکرد برند	حس تعلق و وفاداری	تعهد
کیفیت خدمات	Pearson Correlation	1	0.911**	0.418**	0.588**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000
	N	82	82	82	82
عملکرد برند	Pearson Correlation	0.911**	1	0.373**	0.618**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.001	0.000
	N	82	82	82	82
حس تعلق و وفاداری	Pearson Correlation	0.418**	0.373**	1	0.236*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001		0.033
	N	82	82	82	82
تعهد	Pearson Correlation	0.588**	0.618**	0.236*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.033	
	N	82	82	82	82

جدول ۶: ضریب همبستگی بین عناصر برند سازی داخلی و رفتار برند محور

Correlations

		حس تعلق و وفاداری	تعهد	ارتباطات داخلی	آموزش	فناوری
حس تعلق و وفاداری	Pearson Correlation	1	0.236*	0.401**	0.531**	0.554**
	Sig. (2-tailed)		0.033	0.000	0.000	0.000
	N	82	82	82	82	82
تعهد	Pearson Correlation	0.236*	1	0.480**	0.414**	0.161
	Sig. (2-tailed)	0.033		0.000	0.000	0.149
	N	82	82	82	82	82
ارتباطات داخلی	Pearson Correlation	0.401**	0.480**	1	0.347**	0.057
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.001	0.610
	N	82	82	82	82	82
آموزش	Pearson Correlation	0.531**	0.414**	0.347**	1	0.552**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001		0.000
	N	82	82	82	82	82
فناوری	Pearson Correlation	0.554**	0.161	0.057	0.552**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.149	0.610	0.000	
	N	82	82	82	82	82

نتیجه گیری

بودند و شاخص‌های ارتباطات داخلی و آموزش نیز بیشترین همبستگی را با شاخص تعهد به برند داشتند. با توجه به مباحث فوق پیشنهادت زیر را می‌توان ارائه نمود:

- ✓ با استفاده از نظام پاداش و تنبیه مناسب انگیزش را افزایش داد تا به تبع آن تاثیرات مثبتی بر کیفیت خدمات ایجاد شود.
 - ✓ تقویت ارتباطات داخلی در سازمان به شدت توصیه می‌شود.
 - ✓ استفاده از فناوری‌های نوین متناسب با شغل در سازمان جایگاه مهمی دارد و نیاز است که مدیران مجموعه به این مقوله توجه کنند.
 - ✓ بحث آموزش در سازمان باید جدی گرفته شود و آموزش‌ها به صورت فصلی و سالانه و به صورت اجباری پیاده سازی شوند.
- در تحقیقات آتی می‌توان پیشنهادت زیر را به کار گرفت تا

با توجه به افزایش سازمان‌های خدماتی رقابت برای بقاء سازمان‌ها به شدت افزایش یافته است و سازمان‌ها برای رقابت باید کیفیت خدمات خود را افزایش دهند. کارکنان در ارائه خدمات با کیفیت نقش به سزایی دارند و باید به آن‌ها توجه ویژه‌ای شود. بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی بر روی کارکنان تمرکز می‌کنند و از این طریق به افزایش کیفیت خدمات کمک می‌کنند.

با توجه به ضریب همبستگی بین عناصر بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات، ارتباطات داخلی و انگیزش به ترتیب بیشترین میزان همبستگی با کیفیت خدمات را دارا بودند. با توجه به ضریب همبستگی بین رفتار برند محور و کیفیت خدمات، عملکرد برند بیشترین همبستگی را با کیفیت خدمات دارا است.

با توجه به ضریب همبستگی بین عناصر برند سازی داخلی و رفتار برند محور، شاخص فناوری و آموزش، به ترتیب بیشترین همبستگی را با حس تعلق و وفاداری به برند دارا

کیفیت پژوهش انجام گرفته به حد بالاتری ارتقا یابد:

- ✓ با توجه به فضای خاص مورد مطالعه، دسترسی به افراد دارای تحصیلات عالیه مشکل بود. در صورت پیاده سازی این فرایند در موسسات دیگر با سرمایه انسانی تحصیل کرده احتمالاً جوابهای بهتری دریافت خواهد شد.
- ✓ جهت مدل سازی از روشهای آماری جدیدتر و مرسومتری همچون آنالیز مسیر مبتنی بر معادلات ساختاری، رگرسیون لجستیک، رگرسیون ترتیبی و ... بهره برد.
- ✓ استفاده از مجموعههای صنعتی که حساسیتی بر روی قید نام خود در مقالات نداشته باشند تا اتقان نتایج افزایش یابد.

Archive of SID

منابع و مأخذ

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). "Brand Leadership", New York : The Free Press.
- Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, 37 (9), pp. 1221-1241.
- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (1995). "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4 (1), pp. 32-51.
- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, 37 (9), pp. 1177-1186.
- Ali, N. (2010). "Internal marketing: An exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance in the UK", Doctoral Dissertation.
- Ambler, T. & Styles, C. (1996). "Brand development versus new product development: Towards a process model of extension decisions", *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (7), pp. 10-19.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 972-997.
- Bansal, H. S., Mondelson, B. M. & Sharma, B. (2001). "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, 6 (1), pp. 61-67.
- Berry, L. (1994). "The Employee as Customers", *Journal of Retail Banking*, 3 (7), pp. 25-80.
- Berry, L. L. & Parasuraman A. (1991). "Marketing services: Competing through quality", New York : The Free Press.
- Bitner, M. J. (1995). "Building service relationships: It's all about promises", *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 246-251.
- Cahil, D. J. (1995). "The managerial implication of learning organization: A new tools", *Journal of Service Marketing*, 9 (4), pp. 43-51.
- Cooper, J. & Cronin, J. (2000). "Internal marketing: Competitive strategy for the long-term care industry", *Journal of Business Research*, 8 (6), pp.177-181.
- De Chernatony, L. (2002). "Would a brand smell any sweeter by a corporate name?", *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), pp. 114-132.
- George, W. R. (1990). "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, 20 (1), pp. 63-70.
- Gilmore, A. and Carson, D. (1996). "Management competences for services marketing", *Journal of Services Marketing*, 10 (3), pp. 39-57.

- Glassman, M. & McAfee, B. (1992). "Integrating the personnel and marketing functions", *Business Horizons*, 35 (3), pp. 52-59.
- GroËnroos, C. (1981). "Internal marketing an integral part of marketing theory", in Donnelly, J. H. and George, W. E. (Eds), *Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series*, pp. 236-238.
- Gronroos, C. (1990). "Services management and marketing", Lexington Books, Lexington, MA.
- Gronroos, C. (2000). "Services management and marketing", 2nd (Eds), Chichester: Wiley.
- Harrell, G. D. & Fors, M. F. (1992). "Internal marketing of a service", *Industrial Marketing Management*, 21 (November), pp. 299-306.
- Kotler, P. (1994). "Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control", 8th (Eds), NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Liao, J. F. (2009). "The effects of internal marketing on customer orientation in the banking industry". Submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of doctorate of business administration. (UMI Microform 3353089).
- Papasolomou, O. & Vrontis, D. (2006). "Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry", *Journal of Product and Brand Management*, 15 (1), pp. 37-47.
- Parasurman, A. (1994). "A conceptual model of services quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 13 (49), pp. 41-50.
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). "Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationship", *Journal of Relationship Marketing*, 7 (4), pp. 407-424.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. F. (1989). "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, 19 (3), pp. 61-65.
- Schiffenbauer, A. (2001). "Study all of a brand's constituencies", *Marketing News*, 35 (11), pp. 17.
- Uehling, J. (2000). "Don't take your corporate brand for granted", *Brandweek*, 41 (21), pp. 34-35.
- Ward, S., Light, L. & Goldstine, J. (1999). "What high-tech managers need to know about brands", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 85-95.
- Winter, J. P. (1985). "Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite", *Health Marketing Quarterly*, 3 (1), pp. 69-77.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (1996). "Services marketing, New York: McGraw-Hill.