

Identifying Internal Marketing Indicators in the Banking Industry Using a Grounded Theory Approach (Case Study: State-Owned Banks in Iran)

1. Mohammad Nikbakht¹: Department of Business Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Farideh Haghshenas Kashani^{2*}: Department of Business Administration and Entrepreneurship, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Mandan Momeni³: Department of Human Resource Development Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

Abstract:

This study aims to identify internal marketing indicators in the banking industry using a grounded theory approach in state-owned banks in Iran. The present research is based on an empiricist philosophy and follows a deductive-inductive approach. In terms of its objective, it is a fundamental study conducted using a mixed-methods research design. Data collection tools include interviews and questionnaires. To analyze specialized interviews, the grounded theory method has been employed. The statistical population of this study consists of professors and managers with extensive executive experience in marketing management and the banking industry. Sampling was conducted using a non-probability and purposive method. After conducting the interviews, the concepts were extracted using Maxqda software, and relevant codes were identified. By establishing relationships between the extracted codes in the open coding phase, removing redundant indicators, and merging similar ones, the primary and secondary themes were determined. The identified indicators were categorized into eight main components: individual factors, organizational factors, job-related factors, micro-level strategies, macro-level strategies, macro-management and policymaking, employee agency, internal banking environment, micro-environment, macro-environment, employee-related outcomes, bank-related outcomes, and public and societal outcomes. The first step in achieving these objectives is to develop a precise understanding of the concept of human resources as the core of internal marketing and to identify the influencing factors on their satisfaction. Through this approach, valuable information can be provided to managers for various decision-making processes.

Keywords: Internal marketing, banking industry, grounded theory.

How to Cite: Nikbakht, M., Haghshenas Kashani, F., & Momeni, M. (2024). Identifying Internal Marketing Indicators in the Banking Industry Using a Grounded Theory Approach (Case Study: State-Owned Banks in Iran). *Journal of Management, Education and Development in Digital Age*, 1(2), 64-80.



شناسایی شاخص‌های بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با رویکرد داده بنیاد (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی ایران)

۱. محمد نیکبخت^{id}: گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. فریده حق شناس کاشانی^{id*}: گروه مدیریت کسب و کار و کارآفرینی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. ماندان مومنی^{id}: گروه مدیریت توسعه منابع انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

چکیده

این مطالعه با هدف شناسایی شاخص‌های بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با رویکرد داده بنیاد در بانک‌های دولتی ایران انجام شده است. پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه تجربه‌گرایانه است و با رویکردی قیاسی-استقرایی انجام شده است. از منظر هدف نیز یک پژوهش بنیادی است که با روش تحقیق آمیخته صورت گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. جهت تحلیل مصاحبه‌های تخصصی، روش گراند تئوری بکار گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید و مدیرانی است که سابقه اجرایی بالایی در حوزه مدیریت بازاریابی و صنعت بانکداری دارند. نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی و به صورت هدفمند صورت گرفته است. پس از انجام مصاحبه‌ها، به استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها توسط نرم‌افزار Maxqda پرداخته شد و کدهای مربوطه استخراج و با برقراری ارتباط میان کدهای استخراج شده در مرحله کدگذاری باز و حذف شاخص‌های تکراری و ادغام شاخص‌های مشابه، به تم‌های اصلی و فرعی دست یافته شد. شاخص‌های شناسایی شده در قالب هشت مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند که عبارت است از عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی، راهبردهای سطح خرد، راهبردهای سطح کلان، مدیریت و سیاست گذاری کلان، کنش گری کارکنان، محیط داخلی بانک، محیط خرد، محیط کلان، پیامدهای مربوط به کارکنان، پیامدهای مربوط به بانک، پیامدهای مربوط به عموم و اجتماع. اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم منابع انسانی به عنوان هسته اصلی موضوع بازاریابی داخلی و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رضایت آنهاست که از این طریق می‌توان اطلاعات مفیدی را در حیطه تصمیم‌گیری‌های متعدد برای مدیران فراهم آورد.

کلیدواژه‌گان: بازاریابی داخلی، صنعت بانکداری، گراند تئوری.

نحوه استاندارددهی: نیکبخت، محمد، حق شناس کاشانی، فریده، و مومنی، ماندان. (۱۴۰۳). شناسایی شاخص‌های بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با رویکرد داده بنیاد (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی ایران).

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۲)، ۸۰-۶۴



امروزه در اقتصاد جهانی مشتریان بقای سازمان را رقم می‌زنند. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند نسبت به انتظارات و خواسته‌های مشتریان بی تفاوت باشند. آن‌ها باید همه فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه مشتری کنند، چرا که تنها منبع برگشت سرمایه مشتریان هستند (Al-Hawary et al., 2013; Dalvi et al., 2013; Omar et al., 2015). بنابراین، اصل در دنیای کسب و کار امروزی ایجاد ارزش‌های مشتری پسند است و تنها از طریق فرایندهای تولیدی، بازاریابی، مالی و منابع انسانی سازمان می‌توان ارزش‌های مشتری پسند ایجاد کرد و این امر بدون اطلاع از خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان میسر نخواهد بود (Park & Tran, 2020). در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها به حفظ مشتریان خود طبق برنامه‌های وفاداری تمایل دارند. هدف نهایی آن‌ها موفقیت در به دست آوردن و حفظ نیت خرید مجدد مشتریان است (Bowen & Sethi, 2020; Dewettinck & Ameijde, 2011; Lishomwa & Phiri, 2020).

در کنار مشتری مداری، برای حفظ موقعیت سازمان‌ها؛ هر سازمان از ارکانی مانند ساختار، تکنولوژی، اهداف، سرمایه و منابع انسانی، تشکیل شده است که وجود آن‌ها برای سازمان، ضروری می‌باشد. گرچه وجود هریک از این‌ها برای شکل دهی به سازمان، مهم است ولی بی تردید، مهم‌ترین رکن هر سازمان، منابع انسانی آن می‌باشد. کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند و توجه سازمان به آن‌ها تحت عنوان بازاریابی داخلی مطرح شده است (پرجو، وردیس، تراسو، ۲۰۱۹). بری (۱۹۸۱)، نخستین کسی است که اصطلاح بازاریابی داخلی را بیان کرده و آنرا به عنوان "مشاهده کارکنان به عنوان مشتریان داخلی، مشاهده شغل به عنوان محصول داخلی (که نیازها و خواسته‌های این مشتریان داخلی را در حالی برآورده می‌سازد که به اهداف سازمان رسیدگی می‌شود)" بیان کرد (Azizi & Naeli, 2024b; Sarangal et al., 2024).

بازاریابی داخلی، به منزله‌ی ایجاد یک بازار داخلی در سازمان توسط کارکنان است. اعضای این بازار باید برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی، آموزش ببینند، پاداش دریافت کنند و انگیزه پیدا کنند (Azizi & Naeli, 2024b). فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق کارکنان، منجر به اصلاح ارتباطات داخلی و افزایش آگاهی و بصیرت مشتری می‌شود. ایده بازاریابی داخلی اصولاً به عنوان راه‌حلی برای ایجاد انگیزه در کارکنان و در جهت ارائه مستمر خدمات با کیفیت مناسب، مطرح و ارائه شد (Brown et al., 2024). به‌طور کلی مفهوم منطقی بازاریابی داخلی این است که ارضای نیازهای مشتریان داخلی می‌تواند به کارمند انگیزه دهد، وی را راضی نگه دارد و بنابراین به درجه‌ی بالاتری از رضایت شغلی کارمند و رفتار مشتری‌مدارانه‌ی وی منجر شود. بنابراین انتظار درجه‌ی بالاتری از رضایت مشتری و وفاداری مشتری در سازمان وجود دارد (Gonçalves et al., 2024b; Moradi et al., 2024).

نویسندگان و پژوهشگران در این زمینه، به منظور توضیح این ایده، تعاریف مختلفی را ارائه داده‌اند. ایده‌های اصلی مورد بحث، در حوزه‌های اثرات بازار یابی داخلی بر روی کارکنان (Alipour, Bashkough Ajirloo, et al., 2021; Almansour, 2023; Bagheri et al., 2023; Boudlaie et al., 2021; Golabchi et al., 2024; Karimi Zand & Tayebi, 2023; Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023; Moradi et al., 2024; Rahimi et al., 2024; Yazdani & Darbani, 2022; Xu et al., 2023; Sahafzadeh & Haghighi, 2023; Taheri & Haji, 2022, 2023)؛ اثرات بازاریابی داخلی بر روی سازمان‌ها (Akhoundzadeh & Sheikholeslami, 2021; Almansour, 2023; Bagheri et al., 2023; Boudlaie et al., 2021; Golabchi et al., 2024; Karimi Zand & Tayebi, 2023; Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023; Moradi et al., 2024; Osman et al., 2023; Pavlidou & Rahimi et al., 2024; Saeibnia & Ebrahimi, 2021; Sahafzadeh & Haghighi, 2023; Taheri & Haji, 2022, 2023; Efstathiades, 2021; Yazdani & Darbani, 2022)؛ اثرات بازاریابی داخلی بر رضایت مشتریان خارجی (Aghazadeh, 2015; Almansour, 2023; Donovan et al., 2004; Karimi Zand & Tayebi, 2023; Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023; Mustapha & SubramaniAm, 2016; Rahimi Baghmalek Rahimi et al., 2023; Sahafzadeh & Haghighi, 2023; Taheri & Haji, 2023; Sharafi Behrouz, 2023)؛ و اثرات بازاریابی داخلی بر پیشرفت و توسعه واحدهای متقابل عملکردی در درون سازمان است (et al., 2019; Sahafzadeh & Haghighi, 2023). اگر چه طی چند سال اخیر، تعاریف متعددی از بازاریابی داخلی ارائه گردیده است؛ اما نکته‌ی اصلی در تمامی

1. Pjero, Vrontis, & Thrassou

آن‌ها رفتار با کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان و کسب رضایت‌مندی آنهاست، که در نهایت سازمان می‌تواند موقعیت بهتری در ارائه خدمات مطلوب‌تر به مشتریان خارجی داشته باشد و میزان رضایت‌مندی مشتریان بالاتر برود (Suryati & Irahmna, 2022).

به طور کلی بازاریابی داخلی به افراد درون مرزهای سازمان (کارکنان) و ایجاد رضایت‌مندی و انگیزه در آن‌ها می‌پردازد. سازمان‌هایی که توجه بیشتری به کارکنان خود دارند، معمولاً کارکنان مشتری‌مدارتر و برخورداری از رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتر دارند (Mainardes et al., 2019). توجه به نیروی انسانی خود به عنوان سرمایه‌ی اصلی سازمان و تلاش مداوم برای تامین نیازهای آن‌ها حائز اهمیت است. بنابراین سازمان‌ها باید تلاش‌هایشان را متمرکز بر توسعه و تقویت یک فرهنگ سازمانی کنند که بر رضایت کارکنان به عنوان مشتریان داخلی به اندازه رضایت مشتریان بیرونی اهمیت قائل شود (Bowen & Sethi, 2020).

بنابراین برای داشتن کیفیت خدمات برتر و در نهایت رضایت مشتریان بیرونی باید کارکنان متعهد به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان و دارای رفتارهای مشتری‌مدارانه داشته باشیم. کارکنانی که با انجام فعالیت‌های داوطلبانه و مازاد بر نقش رسمی خود در جهت موفقیت سازمان خود از هیچ تلاشی دریغ نکنند. امروزه با مطرح شدن ایده و مفهوم بازاریابی داخلی، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان داخلی سازمان‌های در موفقیت برنامه‌های بازاریابی بیرونی بیش از پیش روشن‌تر شده است (Park & Tran, 2020).

در شرایط کنونی عدم رعایت برخی معیارهای مشتری‌مداری، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبانی نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. لذا یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و حرفه خود به کار بپردازند و اصول مشتری‌مداری حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (Sarmadsaeidi & Jamshidian, 2013).

اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم منابع انسانی به عنوان هسته اصلی موضوع بازاریابی داخلی و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رضایت آنهاست که از این طریق می‌توان اطلاعات مفیدی را در حیطه تصمیم‌گیری‌های متعدد برای مدیران فراهم آورد. لذا، از دستاوردهای این پژوهش افزایش توجه مدیران ارشد بانک‌ها به منابع انسانی به عنوان رکن اصلی بانک‌ها و به طور خاص شعب بانک‌های دولتی، و احساس تعلق بیشتر این کارکنان به بانک خواهد بود و به تبع آن رضایت کارکنان منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان و انجام به موقع و کارآمد وظایف سازمانی، و خدمات‌دهی به کلیه مشتریان این شعب خواهد بود و از سوی دیگر حفظ و افزایش درصد رضایت مشتریان که علت وجود و بقای بانک‌هاست رادر پی خواهد داشت. هرچند بسیاری از بانک‌ها از کسب رضایت کارکنانشان به عنوان مشتریان داخلی غافل مانده‌اند اما این نکته کلیدی اساس موفقیت آن‌ها و بر پایه استراتژی نگهداری رضایت مشتری است که با توجه به اهمیت رفتار مشتری‌مدارانه کارکنان در انجام وظایفشان، محقق پس از مرور ادبیات بازاریابی داخلی، و انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان درون سازمانی به طراحی الگوی بازاریابی داخلی برای بانک‌ها پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک مطالعه اکتشافی است که با هدف شناسایی شاخص‌های بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با رویکرد داده بنیاد انجام شده است. این مطالعه از منظر فلسفی در دسته پژوهش‌های تجربه‌گرایانه قرار می‌گیرد و با رویکردی قیاسی-استقرایی انجام شده است. از منظر نوع داده‌ها، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است و از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار دارد. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های نیم‌ساخت یافته می‌باشد. قلمرو مکانی این مطالعه بانک‌های دولتی ایران می‌باشد. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. بطور کلی فرایند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند. همچنین برای نمونه‌گیری خبرگان از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند توصیه شده است (نادری فر و همکاران، ۱۳۹۶). جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران بانک دولتی) هستند. اساتید دانشگاه شامل افرادی بوده که مدرک تحصیلی در زمینه بازاریابی و بازاریابی داخلی دارند و در این حوزه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. خبرگان تجربی نیز شامل مدیران با تجربه بالای ۱۵ سال در بانک‌های دولتی هستند و مدرک تحصیلات تکمیلی در حوزه مدیریت داشته باشند. در بخش کیفی این مطالعه به صورت هدفمند به انتخاب نمونه پرداخته شد. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه

یافت و بر این اساس ۱۴ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیم‌ساختاریافته استفاده گردیده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند، بنابراین در این تحقیق نیز از مصاحبه نیم‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. فهرست نمونه مورد مصاحبه به شرح جدول ۱- اشاره می‌گردد.

جدول ۱. مشخصات افراد شرکت‌کننده در مرحله کیفی پژوهش

ردیف	رشته تخصصی پست سازمانی	رتبه علمی	طبقه مصاحبه
۱-	مدیریت بازاریابی	دانشیار	متخصص دانشگاهی
۲-	مدیریت بازرگانی	دانشیار	متخصص دانشگاهی
۳-	مدیریت استراتژیک	دانشیار	متخصص دانشگاهی
۴-	مدیریت بازرگانی	دانشیار	متخصص دانشگاهی
۵-	مدیر عامل بانک‌های دولتی ایران	-	مدیر
۶-	مدیر امور منابع انسانی بانک‌های دولتی	-	مدیر
۷-	مدیر امور منابع انسانی بانک سپه	-	مدیر
۸-	مدیر امور منابع انسانی بانک صادرات	-	مدیر
۹-	مدیر امور منابع انسانی بانک مسکن	-	مدیر
۱۰-	مدیر امور منابع انسانی بانک تجارت	-	مدیر
۱۱-	مدیر امور منابع انسانی بانک رفاه	-	مدیر
۱۲-	مدیر امور منابع انسانی بانک صنعت و معدن	-	مدیر
۱۳-	مدیر امور منابع انسانی بانک ملت	-	مدیر
۱۴-	مدیر امور منابع انسانی بانک کشاورزی	-	مدیر

از دو معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی و شاخص کاپای کوهن. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده‌شده» $0/71$ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص کاپای کوهن نیز محاسبه شده است که میزان آن $0/61$ بدست آمده است. روش‌های تحلیل داده‌ها به صورت کیفی بوده است. در بخش کیفی با استفاده روش داده‌بنیاد (گراندد تئوری) به شناسایی مقوله‌های بازاریابی داخلی پرداخته شده است. برای انجام تحلیل داده‌بنیاد از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شده است. لیست سوالات مصاحبه به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. سوال‌های فرایند مصاحبه

شماره	شرح سوال‌ها
۱	به نظر شما چه عواملی می‌تواند در بازاریابی داخلی صنعت بانکداری تأثیر بگذارد؟
۲	به نظر شما چه عواملی زمینه ساز بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری است؟
۳	به نظر شما چه عواملی نقش مداخله‌ای در شکل‌گیری بازاریابی داخلی صنعت بانکداری دارند؟
۴	برای پیاده سازی بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری، چه اقدامات و راهبردهایی وجود دارد؟
۵	به نظر شما پیامدهای نهایی بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری چه می‌باشند؟
۶	به نظر شما بازاریابی داخلی در حوزه بانکداری دارای چه ابعاد و نشانگرهایی است؟

یافته‌ها

یافته‌های کیفی: مراحل اجرای پژوهش به روش گردند تئوری شامل ۱. طرح پژوهش؛ ۲. گردآوری داده‌ها؛ ۳. کدگذاری داده‌ها؛ ۴. یادداشت برداری، ثبت اندیشه‌ها و تفسیر خود از داده‌ها؛ ۵. نگارش و تدوین تئوری است که در ذیل تشریح می‌گردند.



- ۱- کدگذاری: کدگذاری اختصاص نزدیکترین مفهوم به کوچکترین جزء بامعنی هر بخش از داده‌های گردآوری شده است. به طور کلی هر مفهوم دارای ابعاد است و هر بعد نیز دارای طیف است. هنر گردنند تئوریست این است که خود مفاهیم تازه کشف و آن‌ها را تعریف کند، نه اینکه فقط بین داده‌های خود و مفاهیم از پیش موجود پیوند برقرار کند.
- ۲- کدگذاری باز: در این نوع کدگذاری پژوهشگر باید بارها و بارها داده گردآوری شده را مرور و از زوایای گوناگون به آن توجه کند. در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. این مرحله باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد قائل نمی‌شود. هدف از کدگذاری باز تجزیه مجموعه داده گردآوری شده به کوچکترین اجزاء مفهومی است.
- ۳- کدگذاری محوری و انتخابی: در کدگذاری محوری فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکلی گزیده به خود می‌گیرد. در واقع پس از انجام کدگذاری باز پژوهشگر می‌تواند محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها را مشخص و مرحله بعد کدگذاری را حول این محورها انجام دهد. در کدگذاری انتخابی پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده و در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می‌پردازد. کدگذاری تنها در صورتی موفق است که با تعامل مستمر و با مجموعه داده‌ها همراه باشد.
- ۴- یادداشت برداری: ثبت اندیشه‌ها و تفسیر از داده پژوهشگر هم زمان با گردآوری داده‌ها پیوسته به ثبت اندیشه‌ها و تفسیر خود از تعامل با داده می‌پردازد. باید فیش‌های تهیه شده دارای تاریخ و عنوان مشخص باشند تا پژوهشگر در مقابل انبوهی از فیش‌ها دچار سردرگمی نشود. یادداشت‌ها نقش مهمی در پیشرفت پژوهش دارند و تجربه نشان داده است که استمرار در تهیه این یادداشت‌ها نقش بسزایی در موفقیت پژوهش دارند.
- ۵- نگارش و تدوین تئوری: در این مرحله تصویر پژوهش برای پژوهشگر از همیشه روشن‌تر است، آخر وظیفه گردنند تئوریست این است که آنچه را از این تصویر می‌بیند برای دیگران به تصویر کشد. به کمک تئوری ساخته شده می‌توان فرضیه‌هایی تدوین کرد که پژوهش‌های بعدی به آزمون آن‌ها بپردازند. گردنند تئوری نه برای آزمون فرضیه که روشی برای تولید آن است.
- در نتیجه نظرهای مشارکت‌کنندگان پژوهش، سه مولفه به عنوان شرایط علی با عنوان عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی شناسایی شدند که در جدول ۳- نشان داده شده است.

جدول ۳. کدگذاری گزینشی عوامل علی موثر بر بازاریابی داخلی

کدها	مفاهیم
نگرش مدیران به بازاریابی داخلی	عوامل فردی
توانمندی مدیران و کارکنان	
مهارت‌های مدیران و کارکنان بانک	
فرهنگ و جو سازمانی	عوامل سازمانی
قوانین و مقررات	
ساختار سازمانی	
منابع مالی و کالبدی	
مسئولیت اجتماعی شغل و سازمان	عوامل شغلی
مدیریت و رفتار شغلی	
استقلال شغلی	

نتیجه حاصل از کدگذاری محوری عوامل راهبردی موثر بر بازاریابی داخلی در بانک‌های دولتی را نشان می‌دهد. توجه به شایسته‌سالاری و تواناسازی در مدیریت بانک‌ها اولین مفهوم محوری است که در پژوهش حاضر احصاء شده است. این مفهوم بر شاخص‌هایی مانند؛ توجه به ملاک‌های انتخاب مدیران بانک‌ها، مدیریت جانشین پروری و آموزش برای آن، مدیریت بانک‌ها بر اساس دانش و تجربه، توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت سازمانی، ارزیابی‌های درست و اعطای پاداش‌ها سازمانی به کارکنان توانمندسازی کارکنان، توسعه شایستگی‌ها در قالب بهبود دانش، مهارت و نگرش اشاره دارد. آگاه‌سازی مدیران بانک‌ها از اقدامات، اهداف، و خط مشی بازاریابی داخلی دومین مفهومی است که در عوامل راهبردی موثر بر بازاریابی داخلی بانک‌های دولتی احصاء شده است. این مفهوم بر شاخص‌هایی مانند تقویت علاقه‌مندی کارکنان به تعهد در قبال برنامه‌های بازاریابی داخلی، گفتمان - سازی بازاریابی داخلی در سیستم بانکداری، مطرح کردن بازاریابی داخلی به عنوان یک دغدغه اصلی حمایت مدیران ارشد بانک، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان از تحولات سازمانی، اعتماد و اطمینان مدیر ارشد سازمان به همسازي الزامات اجرای خط‌مشی بازاریابی داخلی با نیازهای کارکنان، تشکر و قدردانی مدیر عالی سازمان از برنامه‌ها و فعالیتهای بازاریابی داخلی، ایجاد فهم و درک عمومی از بانک و مأموریت اصلی آن، ترغیب و تمایل رؤسای بانک‌ها به توسعه بازاریابی داخلی اشاره دارد. تفویض اختیار فعالیتهای بازاریابی از دیگر مفاهیم مرتبط با عوامل راهبردی موثر بر بازاریابی داخلی بانک‌های دولتی است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل ترغیب و تمایل رؤسای بانک‌ها به توسعه بازاریابی داخلی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به اقدامات سازمانی بانک، مشارکت کارکنان در تدوین و طراحی برنامه‌های بازاریابی داخلی، تفویض اختیار در سطح بانک‌ها و شعب و جلب مشارکت کارکنان، مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها، تقویت انگیزه نیروی انسانی، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در بین تمامی کارکنان، محیط فیزیکی حمایت‌گر و تقویت‌کننده بازاریابی داخلی می‌باشد.

جدول ۴. کدگذاری گزینشی راهبردهای موثر بر بازاریابی داخلی

کدها	مفاهیم
توجه به شایسته‌سالاری و تواناسازی در مدیریت بانک‌ها	راهبردهای خرد
آگاه‌سازی مدیران بانک‌ها از اقدامات، اهداف، و خط مشی بازاریابی داخلی	
تفویض اختیار فعالیتهای بازاریابی	
مشتری‌محوری و توجه به انتظارات آنها	
تسهیم تجارب بین کارکنان، مدیران ارشد بانک‌ها	راهبردهای کلان
رویه‌های جدید سازمانی	
بازنگری در شیوه‌ی بازاریابی خدمات	
ایجاد جو رقابتی بین مؤسسات مالی و اعتباری (بانک‌ها)	

توجه به نگرش و سیاست‌های متولیان و سیاستگذاران سازمان‌ها اولین مفهوم محوری است که در پژوهش حاضر احصاء شده است. این مفهوم بر شاخص‌هایی مانند تعیین ارزش هر فرد در تحقق اهداف سازمانی، توجه به کارکنان به عنوان مشتریان داخلی، بالابردن سطح کیفی کارکنان از طریق آموزش، افزایش توانمندیهای ارتباطی و مدیریتی کارکنان، فرهنگ شفاف سازی اطلاعات برای مشتریان، تکریم ارباب رجوع، شود موثر مدیران در برابر ایده‌های کارکنان، تقویت بینش در مورد مفاهیم بازاریابی داخلی در بین کارکنان و مجموعه بانک‌ها سرمایه‌گذاری در بازاریابی داخلی، فرهنگ سازمانی قوی بازاریابی داخلی و تسری آن به کل بدنه بانک‌ها، تنظیم استانداردهای مشخص در مورد ارتباط با مشتری از سوی مدیران، اجرای کمپین بازاریابی داخلی، توجه متولیان و سیاستگذاران بانک‌ها به بحث کیفیت در منابع انسانی (کارکنان)، توجه متولیان و سیاستگذاران بانک‌ها به بحث کیفیت در خدمات بانکی، توجه به اجزای بازاریابی داخلی شامل درک از محیط بازار داخلی، نگاه کارکنان به بازاریابی داخلی، انگیزه کارکنان، موانع ایجاد شده بوسیله بازاریابی داخلی اشاره دارد.

جدول ۵. عوامل زمینه‌ای موثر بر بازاریابی داخلی



مفاهیم	کدگذاری گزینشی
نگرش و سیاست‌های متولیان و سیاستگذاران سازمان‌ها	مدیریت و سیاستگذاری کلان
مدیریت و برنامه ریزی سازمانی	
مشارکت کارکنان	کنشگری کارکنان
نگرش کارکنان	

نتیجه حاصل از کدگذاری محوری عوامل مداخله‌ای موثر بر بازاریابی داخلی در بانک‌های دولتی نشان می‌دهد. عوامل درون بانکی یکی از مفاهیم مرتبط با عوامل مداخله‌ای موثر بر بازاریابی داخلی بانک‌های دولتی است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل نیروی انسانی، تجهیزات و فناوری، بازار فروش خدمات، زمان، بازاریابی اینترنتی، گروه‌های ذینفع بانک، تحقیق و توسعه، تدارکات، کیفیت خدمات، حسابداری، فلسفه بازاریابی مشتری محور می‌باشد. ذینفعان نزدیک بانک یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با عوامل مداخله‌ای موثر بر بازاریابی داخلی بانک‌های دولتی است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل خود بانک، متصدیان آن، شعب آن، بانک‌های رقیب، مشتریان، استخدام نیروی کار، گسترش محصولات و خدمات، درگیرها و کنش‌ها با رقبای، برقراری و حفظ روابط نزدیک با بانک مرکزی، اجتماع مالی، اجتماع رسانه ای، اجتماع دولتی می‌باشد. نقش دولت یکی از مفاهیم مرتبط با عوامل مداخله‌ای موثر بر بازاریابی داخلی بانک‌های دولتی است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل کاهش دخالت دولت در نظارت بر بانک‌ها، کاهش نگاه حاکمیتی دولت در قالب سیاست‌های بانکی، کاهش استفاده ابزاری از عامل تخصیص بودجه به بانک‌ها می‌باشد. عوامل اجتماعی و فرهنگی یکی از مفاهیم مرتبط با عوامل مداخله‌ای موثر بر بازاریابی داخلی بانک‌های دولتی است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل نگرش جمع گرایی و کار گروهی، اتخاذ سیاستی مبتنی بر حوائج و نیازهای جمعی، رویکرد قانون گرایی، رویکرد اخلاق گرایی می‌باشد.

جدول ۶. کدگذاری گزینشی عوامل مداخله‌ای موثر بر بازاریابی داخلی

مفاهیم	کدگذاری گزینشی
عوامل درون بانکی	محیط داخلی بانک
ذینفعان نزدیک بانک	محیط خرد
نقش دولت	محیط کلان
عوامل اجتماعی-فرهنگی	
عوامل اقتصادی	
عوامل سیاسی	

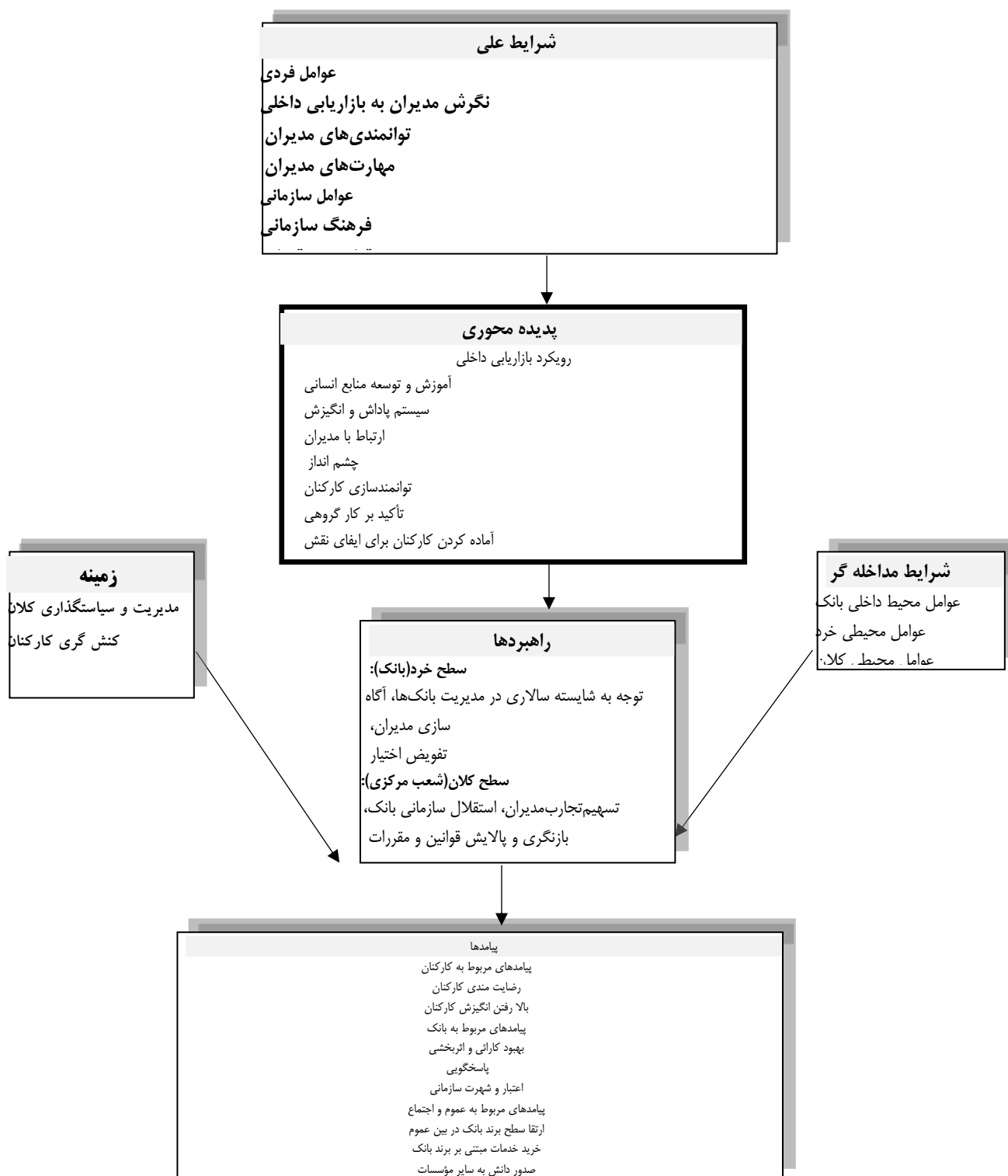
رضایت مندی کارکنان یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل بالا رفتن توانمندی علمی و دانشی کارکنان، احساس تعلق سازمانی کارکنان به نظام بانکی، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد. ارتقاء انگیزش کارکنان یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل بالا رفتن انگیزش شغلی کارکنان، استقبال و تعهد کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های بازاریابی داخلی می‌باشد. بهبود کارایی و اثربخشی یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل بالا رفتن کیفیت آموزش و پژوهش و خدمات، افزایش پویایی در ارائه خدمات بانکی می‌باشد. اعتبار و شهرت بانکی یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل بالا رفتن اعتبار و وجه بانک‌ها در سطح ملی و بین المللی، توسعه دانش بانکی (رقابت‌آفرین) در سطح ملی و بین المللی می‌باشد. پاسخگویی یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل توانایی پاسخگویی به نیازهای مشتریان، تبدیل کارکنان به نیروهای دانشگر و متخصص موردنیاز سیستم بانکی می‌باشد. تصویر برند در بین مردم یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل توانایی بهبود کیفیت خدمات برای مشتریان، شکل گیری بازاریابی دهان به دهان، ارتقا سطح برند بانک در بین عموم می‌باشد. رویه‌های نوین بازاریابی

یکی از مفاهیم مرتبط با حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها است که خود دارای شاخص‌هایی از قبیل زمینه سازی جذب مشتریان جدید، بازاریابی اینترنتی، صدور دانش به سایر موسسات می‌باشد.

جدول ۷. کدگذاری گزینشی پیامدهای حاصل از اجرای راهبردهای بازاریابی داخلی بانک‌ها

مفاهیم	کدگذاری گزینشی
رضایت مندی کارکنان	پیامدهای مربوط به کارکنان
ارتقاء انگیزش کارکنان	
بهبود کارائی و اثربخشی	پیامدهای مربوط به بانک
اعتبار و شهرت بانکی	
پاسخگویی	پیامدهای مربوط به عموم اجتماع
تصویر برند در بین عموم	
رویه‌های نوین بازاریابی	

بر این اساس، مدل بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی بازاریابی داخلی در بانک‌های دولتی شعب شهر تهران بود. برای این منظور از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد و به طور خاص طرح نظام‌مند اشتراک و کورین (۱۹۹۸) استفاده شد تا رویکرد بازاریابی داخلی در بانک‌ها به عنوان یک سازمان مالی - اقتصادی به عنوان یک پدیده مورد بررسی قرار گیرد. بر این اساس با ۲۱ نفر از آگاهان کلیدی شامل مدیران بانک‌ها، سیاست‌گذاران و متخصصین حوزه بازاریابی و مدیریت منابع انسانی در خصوص موضوع پژوهش مصاحبه شد؛ طی سه مرحله تحلیل داده‌های کیفی، کدگذاری باز، محوری و انتخابی، پدیده مورد مطالعه تبیین گردید. در مرحله کدگذاری باز ۸۷ مقوله بدست آمد که در گام بعدی این مقولات در قالب ۳۰ مقوله کلی‌تر طبقه‌بندی شد و در نهایت در مرحله مرحله کدگذاری انتخابی ۲۹ مقوله فرعی در قالب ۹ مقوله اصلی بیان شد که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. عوامل فردی (نگرش مدیران به بازاریابی داخلی، توجه به توانمندی‌های مدیران و مهارت‌های مدیران. ۲. عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و منابع مالی و کالبدی) ۳. عوامل زمینه‌ای (مدیریت و سیاست‌گذاری کلان و کنشگری کارکنان) ۴. عوامل محیطی (نقش دولت، عوامل اجتماعی - فرهنگی و عوامل اقتصادی) ۵. راهبردهای سطح خرد (توجه به شایسته سالاری در مدیریت بانک‌ها، آگاه‌سازی مدیران بانک‌ها و تفویض اختیار به کارکنان) ۶. راهبردهای سطح کلان (تسهیم تجارب مدیران بانک‌ها، استقلال سازمانی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات) ۷. پیامدهای فردی (رضایت‌مندی کارکنان و بالا رفتن انگیزش کارکنان) ۸. پیامدهای سازمانی (بهبود کارایی و اثربخشی، پاسخگویی و اعتبار و شهرت سازمانی).

عوامل فردی و عوامل سازمانی شرایط علی پدیده مورد بررسی هستند که ایجاد کننده حالت‌های مختلفی رویکردهای مدیران نسبت به بازاریابی داخلی هستند. در مطالعه حاضر تاثیر عوامل فردی بر رویکرد بازاریابی داخلی بانک‌ها با مطالعات و نتایج پژوهش‌های پیشین (Alipour, Bashkooch Ajirloo, et al., 2021; Jazayeri & Samiee, 2020; Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023; Sahafzadeh & Haghighi, 2023; Taheri & Haji, 2023; Tahmasbi Aghbolaghi et al., 2019; Xu et al., 2023) همراستاست به گونه‌ای که در مطالعات آن‌ها تاثیر عوامل فردی بر رویکرد بازاریابی داخلی تأکید داشته اند.

با توجه به یافته‌های بدست آمده، مقوله عوامل سازمانی نیز به عنوان یکی از عواملی است که تأثیر مستقیم بر رویکرد بازاریابی داخلی بانک‌ها دارد که خود مقوله فرعی فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و منابع مالی و کالبدی را تشکیل می‌دهد. مقوله فرعی فرهنگ سازمانی عواملی نظیر فرهنگ توسعه و یادگیری، بالندگی فرهنگ سازمانی و جو مطلوب برای آموزش کارکنان را شامل می‌شود. قوانین و مقررات در برگرفته آیین نامه‌ها ارتقاء و ترفیع کارکنان، شفافیت قوانین و مقررات بروکراسی و قواعد ارادی می‌باشد. منابع مالی و کالبدی نیز بودجه مشخص و مستمر برای برنامه‌های بازاریابی و تجهیزات و امکانات محیطی برای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان را شامل می‌شود. نتیجه مطالعه حاضر با یافته‌های پیشین (Bagheri et al., 2023; Bowen & Sethi, 2020; Gonçalves et al., 2024a; Ja'farian et al., 2019; Karimi, 2023; Zand & Tayebi, 2023; Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023; Moradi et al., 2024; Osman et al., 2023; Pavlidou & Efstathiades, 2021) که بر این عوامل اشاره نموده‌اند نیز همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر دو راهبرد عمده در سطح خرد و سطح کلان به منظور بهبود رویکرد بازاریابی داخلی بانک‌ها شناسایی شد. از دیدگاه مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش در سطح شعب بانکی اقداماتی نظیر: توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت، آگاه‌سازی مدیران، تفویض اختیار می‌تواند بر رویکرد بازاریابی داخلی تأثیرگذار باشد. در سطح کلان نیز به راهبردهای تسهیم تجارب مدیران، استقلال سازمانی و بازنگری و پالایش قوانین و مقررات به منظور تحقق پیامدهای مورد انتظار از بهبود رویکرد بازاریابی داخلی اشاره شده است. همچنین، در پژوهش حاضر با توجه به تحلیل یافته‌های کیفی ویژگی‌های زمینه‌ای در قالب دو مقوله اصلی مدیریت و سیاست‌گذاری کلان و کنشگری کارکنان شناسایی شدند. مدیریت و سیاست‌گذاری کلان به عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای مقوله‌های فرعی دیگری چون نگرش متولیان و سیاست‌گذاران و مدیریت و برنامه‌ریزی سازمانی را شامل می‌شود که این عوامل بر راهبردهای بازاریابی داخلی می‌تواند تأثیر گذار باشد. کنشگری کارکنان به عنوان عامل زمینه‌ای دیگر دو مقوله فرعی دیگر نظیر مشارکت کارکنان و نگرش کارکنان نسبت به بازاریابی داخلی را شامل می‌شود. یافته‌های حاصل با نتایج پژوهش‌های پیشین (Azizi & Naeli, 2024a; Brown et al., 2023) همراستاست.

تأکید نموده‌اند. (Moradi et al., 2024; Taheri & Haji, 2023) که در مطالعه خود بر تشویق مداوم کارکنان از سوی مدیران به عنوان یک عامل موثر بر بهبود بازاریابی داخلی تأکید نموده‌اند.

برخلاف ویژگی‌های زمینه‌ای شرایط محیطی تأثیر با واسطه بر پدیده اصلی و راهبردها دارد. در پژوهش حاضر شرایط محیطی سه مقوله اصلی ۱. نقش دولت، ۲. عوامل اجتماعی و فرهنگی، و ۳. عوامل اقتصادی محیطی، را در برمی‌گیرد. نقش دولت به عنوان یکی از عوامل محیطی از طریق داشتن احساس تملک به سازمان‌ها، حمایت‌های مالی و انعکاس نگاه حاکمیتی در قالب سیاست‌های دیکته شده به بانک‌ها می‌تواند بر رویکردهای مدیران و مجموعه بانک نسبت به بازاریابی داخلی به طور غیر مستقیم تأثیر گذار باشد. عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز تأثیر عمده‌ای از طریق اصالت دادن به خرد جمعی و جمع گرایی، اخلاق گرایی و فرهنگ همکاری و مشارکت که متأسفانه در سازمان‌های ایرانی از جایگاه نسبتاً پایینی برخوردار است بر رویکرد بازاریابی داخلی تأثیر دارد. عوامل اقتصادی مهمترین بعد این مقوله محیطی رشد و توسعه اقتصادی است که به تبع آن افزایش بودجه بانک‌ها را به همراه دارد. این امر می‌تواند به طور غیر مستقیم بر رویکرد بازاریابی داخلی بانک‌ها نقش حیاتی داشته باشد.

پیامدهای بهبود رویکرد بازاریابی بانک‌ها در پژوهش حاضر دو بخش کلی را در برمی‌گیرد. پیامدهای فردی در واقع نتایج هستند که بهبود رویکرد بازاریابی بانک‌ها برای مجموعه بانک را به همراه دارد. این پیامدها در پژوهش حاضر مواردی از قبیل رضایتمندی کارکنان، بالا رفتن انگیزش کارکنان را شامل می‌شود. پیامدهای سازمانی نیز شامل مقوله‌های فرعی بهبود کارایی و اثربخشی (بالا رفتن کیفیت خدمات، افزایش پویایی سازمانی)، پاسخگویی (توانایی پاسخگویی به نیازهای مشتریان و تربیت نیروی انسانی متخصص جهت ارائه خدمات) و اعتبار و شهرت سازمانی (بالا رفتن اعتبار و وجه سازمانی در سطح ملی و منطقه ای، نقش موثر در تولید و توسعه دانش رقابت‌آفرین در سطح ملی و بین المللی) می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مک کوپر و همکاران (۲۰۰۸) در مطالعه خود به کیفیت ارائه خدمات به عنوان یکی از پیامدهای مشارکت مدیران در برنامه‌های بازاریابی داخلی اشاره نموده‌اند. امی (۲۰۰۸) نیز در مدلی که به عنوان بررسی تأثیر مدیران بر یادگیری سازمانی ارائه نموده است و بر افزایش رضایتمندی و دانش افراد به عنوان پیامدهای فردی و افزایش اثربخشی و عملکرد و تسهیم تجارب به عنوان پیامدهای سازمانی تأثیر مدیران در توسعه افراد تأکید داشته‌اند. همچنین نتایج این پژوهش با مطالعه الینگر و همکاران (۲۰۰۲) نیز همسو می‌باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی



در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In today's global economy, customers dictate the survival of organizations. Businesses can no longer remain indifferent to customer expectations and demands, as customers are the primary source of revenue and investment returns (Al-Hawary et al., 2013; Dalvi et al., 2013; Omar et al., 2015). Therefore, contemporary business strategies emphasize creating customer-oriented value, which can only be achieved through integrated organizational functions, including production, marketing, finance, and human resources (Park & Tran, 2020). In the current competitive market, companies seek to retain their customers through loyalty programs, aiming to secure customer repurchase intentions (Bowen & Sethi, 2020; Dewettinck & Ameijde, 2011; Lishomwa & Phiri, 2020).

Beyond customer orientation, maintaining an organization's strategic position depends on several components, including structure, technology, goals, financial resources, and human capital. Among these elements, human resources hold the highest importance. Employees are considered internal customers, and organizations must address their needs through internal marketing strategies (Perjo, Wordis, Tarasu, 2019). Berry (1981) was the first to introduce the concept of internal marketing, defining it as "viewing employees as internal customers, and jobs as internal products designed to meet the needs of these customers while achieving organizational objectives" (Azizi & Naeli, 2024b; Sarangal et al., 2024).

Internal marketing involves creating an internal market where employees are trained, incentivized, and motivated to meet external customer needs (Azizi & Naeli, 2024b). This strategy enhances internal communications, raises customer awareness, and fosters a customer-centric culture within organizations. The fundamental logic behind internal marketing is that satisfying internal customer needs leads to higher employee motivation, job satisfaction, and customer-oriented behavior, ultimately improving customer satisfaction and loyalty (Gonçalves et al., 2024b; Moradi et al., 2024).

Various scholars have explored the implications of internal marketing on employees (Moradi et al., 2024; Rahimi et al., 2024), organizations (Moradi et al., 2024; Rahimi et al., 2024), customer satisfaction (Khoshkalam Soleymandarabi et al., 2023; Sahafzadeh & Haghighi, 2023), and cross-functional development within firms (Rahimi et al., 2024; Taheri & Haji, 2023). Despite the variety of definitions, the central theme remains treating employees as internal customers to enhance their satisfaction, ultimately improving the organization's ability to provide superior services (Suryati & Irahmna, 2022).

Organizations that prioritize their employees tend to have more customer-oriented workforces with higher job satisfaction and organizational commitment (Mainardes et al., 2019). Recognizing human resources as the organization's primary asset and continuously striving to meet their needs is essential. Companies must foster an organizational culture that values employee satisfaction as much as external customer satisfaction (Bowen & Sethi, 2020).

Given the growing emphasis on internal marketing and its role in achieving external marketing success, this study aims to identify key internal marketing indicators in the banking sector using a grounded theory approach.

Methods and Materials

This study is an exploratory research project aimed at identifying internal marketing indicators in the banking industry using a grounded theory approach. The research follows an empiricist philosophy and employs a deductive-inductive reasoning



framework. It is a fundamental study conducted using a mixed-methods research design, with qualitative data playing a significant role.

Data were collected through semi-structured interviews with industry experts, including university professors specializing in marketing and senior bank managers with extensive executive experience. The study employed a non-probability purposive sampling method, ensuring that participants had relevant expertise in banking and internal marketing. The interview process continued until theoretical saturation was achieved, and a total of 14 experts participated.

To analyze the qualitative data, the grounded theory method was used. After conducting interviews, the data were coded using Maxqda software. Through open coding, concepts were extracted, and redundant indicators were eliminated. In axial coding, relationships between extracted codes were established, and key themes were identified. Finally, in selective coding, the primary and secondary themes were categorized.

The identified internal marketing indicators were classified into eight main components: individual factors, organizational factors, job-related factors, micro-level strategies, macro-level strategies, macro-management and policymaking, employee agency, and the internal banking environment. The study also examined the micro-environment, macro-environment, employee-related outcomes, bank-related outcomes, and societal impacts of internal marketing.

Findings

The qualitative findings of the study were obtained through a systematic grounded theory approach. In the open coding stage, 87 initial concepts were extracted. These were then categorized into 30 broader themes in axial coding. Finally, in selective coding, 29 subcategories were consolidated into nine main categories.

Three causal conditions were identified as key factors influencing internal marketing: individual factors, organizational factors, and job-related factors. These include managerial attitudes toward internal marketing, employee capabilities, workplace culture, regulatory frameworks, and organizational structures.

Micro-level strategies involved managerial empowerment, performance-based incentives, and fostering employee participation. Macro-level strategies included the integration of internal marketing into broader banking policies, cross-functional collaboration, and leadership commitment.

The study also highlighted the role of contextual factors, including macro-management and policymaking, employee engagement, and industry-wide regulations. Additionally, the banking environment—encompassing internal and external conditions—played a significant role in shaping internal marketing effectiveness.

The study's key outcomes were categorized into three domains: employee-related outcomes, bank-related outcomes, and societal outcomes. Employee-related outcomes included increased job satisfaction, higher motivation, and greater engagement in internal marketing initiatives. Bank-related outcomes included improved service efficiency, better customer relations, and enhanced brand reputation. Societal outcomes encompassed increased public trust in banks and higher customer satisfaction.

Discussion and Conclusion

The study developed an internal marketing model for the banking industry, emphasizing the importance of human resources in driving organizational success. The findings revealed that effective internal marketing requires a comprehensive understanding of employee needs, supported by managerial commitment and strategic policymaking.

Organizational factors, including workplace culture, regulations, and financial resources, were found to significantly impact internal marketing implementation. The results align with previous research highlighting the influence of corporate culture and leadership support on internal marketing effectiveness.



Additionally, the study identified two major strategic levels for internal marketing improvement: micro-level and macro-level interventions. At the micro-level, managerial empowerment, transparent communication, and employee engagement were crucial. At the macro-level, policies promoting cross-functional collaboration and regulatory reforms were essential.

The role of contextual factors such as government policies, economic conditions, and social-cultural norms was also examined. These factors influenced the adoption of internal marketing practices by shaping organizational priorities and employee attitudes.

The study concluded that banks prioritizing internal marketing achieve higher levels of employee satisfaction, operational efficiency, and customer loyalty. Investing in employee training, fostering a participatory workplace culture, and aligning internal marketing with corporate objectives can significantly enhance organizational performance.

By developing an internal marketing framework tailored to the banking industry, this research provides valuable insights for policymakers and managers seeking to improve employee engagement and service quality. Future studies can further explore the long-term impacts of internal marketing on financial performance and customer retention strategies.

References

- Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 125-134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Akhoundzadeh, F., & Sheikholeslami, S. (2021). The Impact of Internal Marketing Dimensions on Job Turnover Intentions Through Job Satisfaction and Organizational Commitment in Restaurants of Arak.
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826. https://www.researchgate.net/publication/328881053_The_impact_of_internal_marketing_on_employee's_job_satisfaction_of_commercial_banks_in_Jordan
- Alipour, V., Bashkooh Ajirloo, M., Mehri Bazghaleh, A., & Mehri Bazghaleh, A. (2021). The Effect of Internal Marketing Dimensions on Employee Commitment in Zanjan Municipality Departments with the Mediating Role of Employees' Attitude Toward Work. *Marketing Management*, 16(52), 85-110.
- Alipour, V., Bashkough Ajirloo, M., Mehri Bazghaleh, A., & Mehri Bazghaleh, A. (2021). Examining the Impact of Internal Marketing Dimensions on Employee Commitment in Zanjan Municipality Offices with the Mediating Role of Employee Attitude Toward Work. *Marketing Management*, 16(52), 85-110.
- Almansour, M. (2023). Artificial intelligence and resource optimization: A study of Fintech start-ups. *Resources Policy*, 80, 103250. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103250>
- Azizi, S., & Naeli, M. (2024a). *Internal Marketing Mix Operationalization: A Review of the Literature*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_9
- Azizi, S., & Naeli, M. (2024b). Internal Marketing Mix Operationalization: A Review of the Literature. In *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management: Internal Marketing* (pp. 155-185). https://doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_9
- Bagheri, A., Rousta, A., Forozandeh, L., & Asayesh, F. (2023). Presenting the Marketing Model of Health Tourism Development in Tehran Using Grounded Theory Method. *Urban Economics and Planning*, 4(3), 6-21. <https://doi.org/10.22034/uep.2023.401857.1373>
- Boudlaie, H., Keshavarz Nik, B., & Kenarroodi, M. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Employee Turnover Intentions with the Mediating Role of Organizational Commitment. *Technium Social Sciences Journal*, 4(1), 121-134. <https://doi.org/10.47577/tssj.v4i1.104>
- Bowen, G., & Sethi, A. (2020). Internal Marketing Cybersecurity-Conscious Culture. In *Handbook of Research on Innovations in Technology and Marketing for the Connected Consumer* (pp. 135-154). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0131-3.ch007>
- Brown, D. M., Apostolidis, C., Dey, B. L., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Babu, M. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>
- Dalvi, M. R., Taleghani, M., & Rajaei, M. B. (2013). The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment (Case Study: Hotels in Esfahan). *Journal of Basic Applied Scientific Research*, 3(1), 429-435. https://ethicsjournal.ir/xmlgen.php?indx=isc&mag_id=49&en_fa_lang=&xml_lang=fa&sid=1&slc_lang=fa

- Dewettinck, K., & Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. *Personnel Review*, 3, 284-305. <https://doi.org/10.1108/00483481111118621>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Golabchi, H., Kiaee, M., & Kameli, M. J. (2024). Designing a Superior Service Delivery Model in Education to Enhance Public Satisfaction [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 189-197. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.18>
- Gonçalves, J. S., Neves, M. S., Sousa, B. B., & Ferreira, J. (2024a). The Importance of Internal Marketing in Companies and Its Relation With Happiness at Work. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1802-7.ch008>
- Gonçalves, J. S., Neves, M. S., Sousa, B. B., & Ferreira, J. (2024b). The Importance of Internal Marketing in Companies and Its Relation With Happiness at Work. In *Resilience of Multicultural and Multigenerational Leadership and Workplace Experience* (pp. 162-181). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1802-7.ch008>
- Ja'farian, R. S., Hoshyar, V., & Yazdanmehr*, E. (2019). Effect of Internal Marketing on Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: The Case of Ferdowsi University Employees. *International Journal of Management and Humanities*, 4(2), 30-40. <https://doi.org/10.35940/ijmh.b0396.104219>
- Jazayeri, Z., & Samiee, M. (2020). Examining the Relationship Between Internal Marketing and Customer-Oriented Behavior Considering the Mediating Role of Employee Skills in the Export Development Bank of Iran. Sixth International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1033936/>
- Karimi Zand, M., & Tayebi, A. (2023). Designing model Internal Marketing with Entrepreneurial Orientation approach to the development of start-up businesses (Mixed paradigm). *Political Sociology of Iran*, 5(12), 1061-1081. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.343906.3500>
- Khoshkalam Soleymandarabi, S. M., Nasimi, M. A., & Saberi Haghighi, R. A. (2023). Identify the internal marketing dimensions focusing on employee's customer-oriented behavior in the home appliance manufacturing industry using the fuzzy Delphi. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, -. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2023.31450.4637>
- Lishomwa, L., & Phiri, J. (2020). Adoption of Internet Banking Services by Corporate Customers for Forex Transactions Based on the TRA Model. *Open Journal of Business and Management*, 8(1), 329. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.81020>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 3(16), 13-17. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Moradi, S., Abbasi, J., Radfar, R., & Abdolvand, M. A. (2024). Qualitative Identification of Intervening Factors Affecting Digital Marketing Strategies in Successful Iranian Startups. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(2), 46-53. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.2.6>
- Mustapha, M., & SubramaniAm, P. A. p. (2016). Challenges and Success Factors of Female Entrepreneurs: Evidence from a Developing Country. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 224-231. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32091/355297>
- Omar, M. S., Hashim Fadzil, A., & Rozila, A. (2015). Service Quality, Customers' Satisfaction and the Moderating Effects of Gender: A Study of Arabic Restaurants. 6th International Research Symposium in Service Management (IRSSM-6) <https://core.ac.uk/download/pdf/81948747.pdf>
- Osman, A. M., Liu, Y., & Wang, Z. (2023). Influence of Organizational Culture on Construction Firms' Performance: The Mediating Roles of Innovation and Marketing Capabilities. *Buildings*, 13(2).
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2020). From internal marketing to customer-perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 777-799. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84(1). <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Rahimi Baghmalek, J., Haghighi, M., & Mira, S. A. (2019). Developing a Loyalty Model Based on the Customers' Experience in Hotel Industry Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Business Management*, 11(1), 125-140. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.218111.2306>
- Rahimi, E., Heidari, A., & Ghasemi, B. (2024). The Impact of Entrepreneurship-Based Branding on Startup Performance. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), 100-106. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.12>
- Saeibnia, S., & Ebrahimi, Z. (2021). A Review of Internal Marketing and Its Organizational Outcomes. Tehran, Iran.
- Sahafzadeh, A., & Haghighi, M. (2023). D1) Designing a Model for Empowering Iranian Brands with an Emphasis on the Open Innovation Approach in the Home Appliances Industry. *New Marketing Research Journal*, 12(4), 91-112. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.135031.2756>
- Sarangal, R. K., Nargotra, M., Singh, R., & Singh, G. (2024). Internal Marketing, Faculty Engagement, and Innovative Behavior: An Empirical Study in Higher Education. *Jindal Journal of Business Research*, 22786821241237025-22786821241237025. <https://doi.org/10.1177/22786821241237025>
- Sarmadsaeidi, S., & Jamshidian, M. (2013). Examining the Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Organizational Performance in Service Organizations (Case Study: Refah Bank Branches in Arak City). *Marketing Management*, 8(18), 91-106. <https://sanad.iau.ir/Journal/jomm/Article/811834/FullText>
- Sharafi Behrouz, A. (2023). Investigating the Impact of Internal Marketing and Entrepreneurial Orientation on the Innovative Performance of Businesses. Tenth International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting, and Economics in Iran, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1777471/>



- Suryati, & Irhamna, N. (2022). Internal Marketing, Concept And Application For Increased Corporate Performance. *Journal Of Management And Bussines*, 5(1), 24-32. <https://doi.org/10.22515/relevance.v5i1.5091>
- Taheri, M., & Haji, Z. (2022). Examining the Impact of Internal Marketing and Organizational Learning on Employee Performance Improvement with the Mediating Role of Organizational Innovation (Case Study: Small and Medium Enterprises in Tehran Province). *Management of Knowledge-Based Businesses*, 3(27), 63-89.
- Taheri, M., & Haji, Z. (2023). Examining the Impact of Internal Marketing and Organizational Learning on Employee Performance Improvement with the Mediating Role of Organizational Innovation (Case Study: Small and Medium Enterprises in Tehran). *Knowledge-Based Business Management*, 3(27), 63-89.
- Tahmasbi Aghbolaghi, D., Aghazadeh, H., & Soleimanzadeh, O. (2019). The effect of internal marketing and organizational entrepreneurship on performance (productivity, financial and employee development) of Tejarat Bank. *Productivity Management (Beyond Management)*, 13(49), 69-91.
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D.-H., & Zhen, L. (2023). Internal Marketing Analysis for Improving the Internal Consumer Satisfaction and Customer Orientation of Employees in Private-Owned Sports Center. *PLoS One*, 18(8), e0286021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>
- Yazdani, A., & Darbani, S. (2022). The Impact of Cloud Technology on Strategic Management and Organizational Flexibility. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 1(1), 12-20. https://www.journaltesm.com/article_192386.html

