

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Joonheon Song** - Comparative Analysis of Vietnams Bilateral Free Trade Agreements: Coverage and Depth of Integration. **Mã số: 118. 1IIEM. 12** 2
Phân tích so sánh các hiệp định thương mại tự do song phương của Việt Nam: độ rộng và độ sâu của hội nhập
2. **Nguyễn Thị Tú** - Giải pháp phát triển du lịch tâm linh Việt Nam. **Mã số: 118. 1TRMg. 12** 18
Solutions for Spiritual Tourism Development in Vietnam

QUẢN TRI KINH DOANH

3. **Nguyễn Viết Lâm và Nguyễn Thái Hà** - Phát huy vai trò của marketing nội bộ trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: 118. 2BMkt. 22** 28
Promoting the Roles of Internal Marketing in Vietnam Commercial Banks
4. **Đàm Bích Hà** - Mô hình tổ chức hệ thống thông tin kế toán cho các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 118. 2BAcc. 21** 40
Organizational Model of Accounting Information System for Commercial Enterprises in Hanoi
5. **Đinh Thị Hương và Nguyễn Thị Minh Nhân** - Nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến thực hiện trách nhiệm xã hội đối với người lao động của các doanh nghiệp May Việt Nam. **Mã số: 118. 2BAadm. 21** 53
A Study on Factors Affecting the Implementation of Social Responsibilities to Laborers by Vietnam Garment Enterprises

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

6. **Nguyễn Thị Thu Thủy** - Dự báo xu hướng tỷ giá USD/VND trong giao dịch ngoại hối. **Mã số: 118. 3OMIs. 32** 64
The Forecast of USD / VND Exchange Rate in Foreign Exchange Trading

PHÁT HUY VAI TRÒ CỦA MARKETING NỘI BỘ TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Nguyễn Việt Lâm

Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Email: nguyenvietlam1156@yahoo.com.vn

Nguyễn Thái Hà

Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Email: nguyen.ha@isneu.org

Ngày nhận: 30/05/2018

Ngày nhận lại: 11/06/2018

Ngày duyệt đăng: 20/06/2018

Trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh, một ngân hàng thương mại kinh doanh định hướng thị trường, chỉ làm marketing với khách hàng bên ngoài (marketing đối ngoại) là hoàn toàn chưa đủ. Bên cạnh marketing đối ngoại, ngân hàng thương mại rất cần áp dụng một loại hình marketing khác - marketing nội bộ. Chỉ khi kết hợp với marketing nội bộ, marketing đối ngoại mới đạt được hiệu quả tối đa và bền vững. Trên thực tế, phần lớn các ngân hàng thương mại Việt Nam hầu như chưa làm marketing nội bộ hoặc làm một cách không chính thức. Chất lượng và sự phát huy tác dụng của marketing nội bộ đang còn rất hạn chế. Đó là lý do bài báo này được hoàn thành. Bài báo đã phân tích những nét đặc trưng, đặc thù của marketing nội bộ trong lĩnh vực ngân hàng; đã chỉ ra những yếu kém, hạn chế cơ bản của marketing nội bộ trong các ngân hàng thương mại Việt Nam. Trên cơ sở đó, đề xuất những kiến nghị hoàn thiện và đổi mới cách thức làm marketing nội bộ hướng tới sự chuyên nghiệp, bài bản, đúng cách và đạt hiệu quả cao tại các ngân hàng này.

Từ khóa: khách hàng nội bộ, môi trường nội bộ, truyền thông nội bộ, sản phẩm việc làm, thương hiệu nội bộ, định vị thị trường nội bộ

1. Giới thiệu

Do tính chất phức tạp của hệ thống kinh doanh dịch vụ, Gronroos (Philip Kotler, 2010, 528) đã khẳng định rằng, trong một doanh nghiệp dịch vụ đòi hỏi không chỉ có marketing đối ngoại, mà có cả marketing nội bộ và marketing quan hệ. Không những vậy, xét theo trật tự tiến hành của 3 loại hình marketing này, marketing đối nội còn cần phải được làm trước để tạo nền tảng và tạo điều kiện vững chắc cho hai loại hình marketing còn lại. Điều này là hoàn toàn đúng đắn và thích hợp đối với một ngân hàng thương mại, đặc biệt đây lại là một loại hình doanh nghiệp mà ở đó có sự tương tác, giao tiếp cao giữa các nhân viên và khách hàng. Tuy nhiên trên thực tế ở Việt Nam, việc áp dụng marketing nội bộ trong các ngân

hàng thương mại đang còn rất hạn chế cả về phạm vi, mức độ và trình độ. Số lượng các ngân hàng thương mại có chính thức áp dụng marketing nội bộ một cách thực sự đang là thiểu số; một số ngân hàng khác có áp dụng một vài biện pháp marketing nội bộ nhưng không chính thức, không bài bản và chuyên nghiệp; hầu hết các ngân hàng còn lại đều chưa áp dụng. Chính vì vậy, việc phát huy vai trò và hiệu quả của marketing nội bộ chưa cao. Nguyên nhân chủ yếu của thực trạng này được cho là do nhận thức chưa đúng và chưa đầy đủ về vai trò của marketing nội bộ. Đặc biệt là do sự thiếu kiến thức làm marketing, thiếu đầu tư các nguồn lực cho marketing nội bộ của bản thân các ngân hàng thương mại. Từ thực tế đó, bài báo đã đề xuất một quy trình làm marketing

nội bộ toàn diện, từ khâu hoạch định chiến lược, các biện pháp tác nghiệp đến cách thức tổ chức thực hiện các chiến lược và biện pháp marketing đã được hoạch định phù hợp với bối cảnh của các ngân hàng. Hy vọng những đề xuất này sẽ góp phần phát huy vai trò to lớn và thực sự của marketing nội bộ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập quốc tế sâu rộng của lĩnh vực ngân hàng.

2. Những đặc trưng, đặc thù cơ bản và vai trò của marketing nội bộ trong lĩnh vực ngân hàng

2.1. Những đặc trưng, đặc thù cơ bản của marketing nội bộ trong lĩnh vực ngân hàng

Mặc dù đã xuất hiện được vài thập kỷ, song cho đến nay, marketing nội bộ vẫn là một khái niệm phức tạp, khó hiểu đối với không ít tổ chức, doanh nghiệp. Điều đó được thể hiện ở chỗ hiện đang tồn tại nhiều quan niệm khác nhau về phạm trù này. Theo Berny và Parasuraman (1991), marketing nội bộ chính là việc thu hút, phát triển, tạo động lực và gìn giữ nhân viên có chất lượng thông qua những công việc/sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ. Marketing nội bộ là một triết lý coi nhân viên như những khách hàng và đó là chiến lược làm thích ứng các công việc/sản phẩm phù hợp với nhu cầu con người. Theo Ballantyne (2000), marketing nội bộ được coi là chiến lược phát triển mối quan hệ giữa các nhân viên trong nội bộ tổ chức. Khi áp dụng chiến lược này, nhân viên có những quyền hạn nhất định và họ biết cách kết hợp, để tạo ra và lưu hành những nhận thức mới về tổ chức. Những nhận thức này sẽ tạo nên thách thức đối với những hoạt động nội bộ cần phải được thay thế. Trong cuốn sách Quản trị Marketing, (2003,529), Kotler cho rằng: “Marketing nội bộ là tuyển dụng, huấn luyện và động viên có kết quả những nhân viên có năng lực, muốn phục vụ khách hàng chu đáo” hay “Marketing nội bộ mô tả công việc mà công ty đã làm nhằm huấn luyện và động viên nhân viên của mình phục vụ tốt khách hàng”.

Từ tất cả những định nghĩa nêu trên, chúng ta có thể thấy được một số đặc trưng bản chất và đặc

thù của marketing nội bộ trong kinh doanh nói chung và trong lĩnh vực ngân hàng nói riêng là:

Thứ nhất, trong marketing nội bộ cũng có 2 đối tượng chính: một bên là doanh nghiệp và bên kia là khách hàng. Hai đối tượng này tác động qua lại lẫn nhau, trong đó doanh nghiệp đóng vai trò là người làm marketing còn khách hàng là đối tượng chịu sự tác động của các biện pháp marketing. Tuy nhiên, trong marketing nội bộ, chủ thể làm marketing được giới hạn lại ở phạm vi các nhà quản lý doanh nghiệp với danh nghĩa là người đại diện cho lợi ích chung của doanh nghiệp. Còn khách hàng trong trường hợp này lại chính là các nhân viên của doanh nghiệp hay còn gọi là “khách hàng nội bộ”.

Thứ hai, marketing nội bộ cũng được coi là một triết lý, một phương thức quản lý hay một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp với nền tảng hết sức quan trọng: (1) Hướng đến việc thỏa mãn các nhu cầu, mong muốn của “khách hàng nội bộ”; (2) Đảm bảo sự hài hòa thống nhất lợi ích giữa các bên: bên làm marketing và bên chịu sự tác động của các biện pháp marketing.

Thứ ba, mục tiêu của marketing nội bộ không phải chỉ dừng lại ở việc thỏa mãn “khách hàng nội bộ” để duy trì được những nhân viên tốt mà cao hơn là để giúp tổ chức/doanh nghiệp quản lý sự thay đổi, gắn kết động viên nhân viên thực hiện có hiệu quả các chức năng và chiến lược của công ty. Và không chỉ dừng lại ở đó, đích sau cùng hết sức quan trọng của marketing nội bộ là định hướng thị trường, đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở bên ngoài doanh nghiệp (Ahmed & Rafiq, 2002).

Thứ tư, theo logic trên, có thể thấy marketing nội bộ cần phải được tiến hành trước khi thực hiện marketing đối ngoại. Marketing nội bộ thực sự đóng vai trò hỗ trợ hết sức quan trọng cho marketing đối ngoại. Tuy nhiên, nó không phải là sự chuyển dịch máy móc từ các hoạt động tương ứng của marketing đối ngoại.

2.2. Vai trò của marketing nội bộ trong các ngân hàng thương mại

Xuất phát từ những đặc thù của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, marketing nội bộ của các

ngân hàng thương mại (NHTM) không chỉ có đầy đủ vai trò của marketing nội bộ như trong bất kỳ doanh nghiệp nào mà còn có những ý nghĩa khác biệt và đặc biệt quan trọng.

Thứ nhất, marketing nội bộ được coi là tất yếu trong các NHTM. Thậm chí, khi mới hình thành, marketing nội bộ hầu như chỉ để dành cho khu vực dịch vụ (Ahmed & Rafiq, 2002), trong đó có lĩnh vực ngân hàng. Điều này được bắt nguồn từ chỗ, đối với các doanh nghiệp dịch vụ, do sản phẩm - các dịch vụ có đặc tính là vô hình, thời gian sản xuất và tiêu dùng trùng hợp với nhau nên các khách hàng để thụ hưởng dịch vụ, hầu như phải tiếp cận và đứng đối diện với các doanh nghiệp. Trong số các yếu tố tác động đến việc hình thành một dịch vụ, có yếu tố nhìn thấy được và cả yếu tố không nhìn thấy được. Trong số các yếu tố nhìn thấy được, yếu tố nhân viên của doanh nghiệp, đặc biệt là nhân viên tiếp xúc trực tiếp ở tuyến đầu có vai trò trực tiếp tạo ra và truyền tải dịch vụ đến với khách hàng (Kotler, 2003). Nếu các nhân viên này không được quan tâm, không có sự hài lòng trong công việc thì khó có thể thực hiện được sứ mạng của mình cũng như sứ mạng của doanh nghiệp là làm hài lòng khách hàng bên ngoài.

Thứ hai, từ yếu tố nền tảng là làm hài lòng “khách hàng nội bộ”, marketing nội bộ đã tạo nên một chuỗi lợi ích mà trọng tâm là nâng cao chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng bên ngoài và góp phần quan trọng vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng. Chuỗi lợi ích đó là:

- Duy trì và gìn giữ được một đội ngũ nhân viên tốt, có trình độ chuyên môn cao. Đây chính là tài sản, lợi thế cạnh tranh hàng đầu mà bất kỳ doanh nghiệp dịch vụ nào đều mơ ước.

- Đảm bảo cung ứng dịch vụ với số lượng đầy đủ, với chất lượng tốt nhất. Bản thân việc đảm bảo về số lượng và chất lượng dịch vụ phần lớn phụ thuộc vào số lượng và chất lượng các nhân viên của doanh nghiệp (Abdelmoti Suleiman Aburoub và Abdullah Mohammad Hersh Ae Balga, 2011). Điều này bắt nguồn từ đặc thù của dịch vụ là nó luôn luôn gắn liền, không thể tách rời với người cung ứng dịch vụ.

- Gắn kết các nhân viên, các bộ phận trong ngân hàng (NH) thành một khối thống nhất hướng đến và phục vụ khách hàng bên ngoài một cách tốt nhất.

Một NH mặc dù có nhiều nhân viên và nhiều đơn vị trực thuộc tốt, nhưng nếu các nhân viên và các đơn vị này xoay lưng lại với nhau thì doanh nghiệp vẫn chưa có sức mạnh tối đa, thậm chí sức mạnh trong mỗi con người có thể bị triệt tiêu.

- Tăng cường sự hài lòng, sự trung thành của khách hàng và do đó quyết định hiệu quả kinh doanh của NH. Có thể nói, nhờ việc đem lại tối đa những lợi ích nêu trên mà marketing nội bộ đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cuối cùng này (Hossein Vazifeh doost và Sima Hoosh - mand, 2012). Đây cũng chính là lợi thế cạnh tranh tổng hợp cuối cùng mà mọi NH đều muốn có. Lợi thế cạnh tranh này sẽ cho phép các NH chiến thắng đối thủ cạnh tranh và luôn phát triển (Khansa Zaman và các cộng sự, 2012).

3. Thực trạng phát huy vai trò của marketing nội bộ trong các NHTM Việt Nam và nguyên nhân hạn chế

3.1. Thực trạng phát huy vai trò của marketing nội bộ

Như đã nêu, marketing nội bộ trong các NHTM có vai trò hết sức quan trọng. Tuy nhiên, trên thực tế, marketing nội bộ hoàn toàn không phải đã được tiếp nhận một cách hào hứng và phát huy tác dụng thực sự trong các NHTM Việt Nam. Dưới đây là một số bằng chứng và biểu hiện:

Thứ nhất, phạm vi và mức độ sử dụng marketing nội bộ như là một phương pháp quản lý tại các NHTM đang còn rất hạn chế. Trong cuộc khảo sát thực tế của Đề tài khoa học “*Ứng dụng marketing nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam*” Mã số B2016-KHA-14 (Nguyễn Viết Lâm và các cộng sự, 2016) và Đề tài “*Các yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh thương hiệu trong nội bộ các NHTM Việt Nam*” (Nguyễn Thu Lan, 2016), đã có 20 NH đại diện được phỏng vấn về tình hình áp dụng marketing nội bộ. Kết quả khảo sát cho thấy: chỉ có 04 NH chính thức áp dụng marketing nội bộ, chiếm 20%; 08 NH áp dụng marketing nội

bộ và xây dựng thương hiệu nội bộ nhưng không chính thức, chiếm 40%; có 08 NH hoàn toàn chưa quan tâm đến marketing nội bộ, chiếm 40%.

Thứ hai, chất lượng nguồn nhân lực và việc duy trì ổn định nguồn nhân lực chất lượng cao tại NHTM Việt Nam đang có vấn đề.

Trong những năm gần đây, không thể phủ nhận được rằng, chất lượng nguồn nhân lực trong các NH có tăng lên đáng kể so với nhiều loại hình doanh nghiệp khác (Vũ Văn Thục, 2016). Song thực tế là nguồn nhân lực chất lượng cao đang thiếu trầm trọng, đặc biệt là nguồn nhân lực thuộc các lĩnh vực chuyên sâu như: chiến lược phát triển mạng lưới, quản trị rủi ro, đầu tư quốc tế (Nguyễn Tuấn Anh và Nguyễn Văn Thọ, 2014), nhìn chung chất lượng nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu (Nguyễn Thị Mùi, 2009). Một thực tế khác là tình trạng “nhảy việc” của các nhân viên NH diễn ra tương đối phổ biến khiến không ít ngân hàng đau đầu. Theo kết quả khảo sát, trước đây, mỗi nhân viên thường gắn bó 5-6 năm trong một công ty; nhưng vào năm 2016, con số chỉ còn là 2-3 năm (Báo Tiền phong, ngày 21/4/2017). Tình trạng thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao và tình trạng nhảy việc của nhân viên ngân hàng có thể do nhiều nguyên nhân khác nhau; song theo các chuyên gia thì phần lớn điều này có liên quan đến chế độ lương, thưởng, đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến... tức là liên quan đến chất lượng của công tác quản trị nguồn nhân lực - một công cụ quan trọng của marketing nội bộ (Báo Tiền phong ngày 21/4/2017).

Thứ ba, chất lượng sản phẩm dịch vụ của các NHTM mặc dù ngày càng được nâng cao, song vẫn đang tồn tại những khiếm khuyết.

Theo kết quả khảo sát của đề tài khoa học Mã số B2016-KHA-14 (Nguyễn Viết Lâm và các cộng sự, 2016) chất lượng dịch vụ của các NH thuộc diện khảo sát được khách hàng đánh giá ở mức 4,11 điểm/5 điểm. Điều đó cho thấy chất lượng dịch vụ của NH đạt mức khá tốt. Tuy nhiên, không ít ngân hàng chất lượng dịch vụ vẫn chưa đồng đều giữa các chi nhánh, giữa khu vực thành thị và nông thôn hoặc giữa các cán bộ giao dịch.

Đôi khi vẫn có lỗi xảy ra trong quá trình cung ứng dịch vụ. Đối với một số sản phẩm tại không ít NH, điều kiện để khách hàng tham gia sử dụng sản phẩm còn nhiều khó khăn. Điều rất đáng lưu ý là dịch vụ chăm sóc khách hàng và xử lý sự phàn nàn khiếu nại của khách hàng đang còn nhiều yếu kém. Cũng theo kết quả khảo sát của đề tài đã nêu, điểm đánh giá bình quân của khách hàng về công tác chăm sóc khách hàng của các NH chỉ đạt 3,75/5 điểm và về công tác xử lý phàn nàn khiếu nại của khách hàng đạt 3,78/5 điểm. Có thể xem đây là mức đánh giá khá thấp so với nhiều chỉ tiêu khác.

Đành rằng, chất lượng sản phẩm dịch vụ của các NHTM được quyết định bởi nhiều yếu tố; song với những khiếm khuyết và với kết quả đánh giá thấp của khách hàng như đã nêu, cho thấy phần nhiều những hạn chế về chất lượng sản phẩm dịch vụ hiện tại của các ngân hàng thương mại có liên quan đến yếu tố con người mà chủ yếu là các nhân viên NH.

Thứ tư, sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận chức năng theo định hướng khách hàng của các NH chưa chặt chẽ, thậm chí tại không ít NH sự phối hợp này được xem là còn lỏng lẻo, mâu thuẫn và chồng chéo.

Kết quả điều tra của đề tài đã nêu cũng đã cung cấp các bằng chứng cụ thể về tình trạng phối hợp giữa các cấp và các bộ phận chức năng khác nhau của NH như sau: (1) Khi được hỏi ban lãnh đạo NH có được thông tin và xử lý kịp thời các thông tin từ các cấp chuyển đến để ra các quyết định kinh doanh và marketing, có đến 44,66% người được hỏi cho rằng “chỉ có trong chừng mực nhất định”; (2) Khi được hỏi việc kết hợp marketing và kiểm tra những chức năng marketing chủ yếu có đạt được mức độ cao không, có đến 58% người được hỏi cho rằng “không” hoặc “có ở mức độ nào đó”; (3) Khi được hỏi bộ phận marketing có hợp tác tốt với các bộ phận khác như nghiên cứu phát triển, sản xuất cung ứng, phân phối và tài chính không, có đến 43,24% người được hỏi trả lời “không” hoặc “có ở mức độ nào đó”.

3.2. Nguyên nhân làm hạn chế

Có nhiều nguyên nhân làm hạn chế việc phát huy vai trò của marketing nội bộ trong các NHTM Việt Nam thuộc bên trong và bên ngoài NH. Tuy nhiên, nếu chỉ xét ở phạm vi từng NH, các nguyên nhân được tập trung thành 2 nhóm chính. Một là do tư duy và nhận thức chưa đúng về vai trò của marketing nội bộ. Hai là do việc tiến hành các hoạt động marketing nội bộ chưa toàn diện, đầy đủ; chưa đúng cách và chuyên nghiệp. Trong đó, các nguyên nhân thuộc về cách thức tiến hành marketing nội bộ được coi là thủ phạm chính và có ý nghĩa quyết định. Một số biểu hiện cụ thể về những khiếm khuyết trong cách thức tiến hành marketing nội bộ là:

Thứ nhất, đang còn thiếu nhiều hoạt động đáng lẽ phải có trong quy trình làm marketing nội bộ.

- Ở tầm chiến lược, hầu như các NH đều chưa thực hiện các hoạt động hết sức cơ bản để định hướng dẫn dắt và làm căn cứ cho các hoạt động marketing nội bộ cụ thể. Các hoạt động đó là: (1) Xác định mục tiêu của marketing nội bộ; (2) Phân đoạn thị trường nội bộ và (3) Định vị thị trường nội bộ. Trên thực tế, nếu một hoạt động nào đó có làm thì cũng được làm một cách không chính thức, còn mơ hồ và không đúng cách.

- Ở tầm chiến thuật/tác nghiệp, một số công việc cốt lõi mà bất kể là marketing nội bộ hay marketing đối ngoại đều phải thực hiện cũng chưa được quan tâm. Đó là: (1) Công tác nghiên cứu thị trường nội bộ; (2) Các công việc thuộc về tổ chức thực hiện các biện pháp marketing nội bộ.

Thứ hai, các hoạt động cụ thể được coi là công cụ của marketing nội bộ đã được tiến hành thì chủ yếu vẫn được tiếp cận theo cách thức truyền thống vốn có. Nói cách khác, các hoạt động này chưa được tiến hành đúng với bản chất của marketing nội bộ. Cụ thể:

- *Đối với công tác quản trị nguồn nhân lực.*

Được coi là công cụ chủ yếu và quan trọng bậc nhất của marketing nội bộ, song trong hầu hết các hoạt động thuộc công tác quản trị nguồn nhân lực vẫn chưa gắn kết được triết lý truyền thống vốn có

là duy trì số lượng, và chất lượng lao động để đạt được mục tiêu của tổ chức (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004) với triết lý của marketing nội bộ là sự hài lòng trong công việc của nhân viên và đáp ứng yêu cầu của thị trường - khách hàng. Mục tiêu của quản trị nhân lực chủ yếu vẫn dừng ở chỗ đáp ứng yêu cầu của tổ chức/doanh nghiệp một cách chung chung hoặc đáp ứng yêu cầu của từng vị trí công việc cụ thể theo chức năng. Ví dụ: Trong công tác thu hút (hình thành) nguồn nhân lực, ngoại trừ một số vị trí công việc thuộc lĩnh vực marketing (quản trị quan hệ khách hàng, chăm sóc khách hàng...), bản mô tả công việc cũng như bản tiêu chuẩn công việc của các vị trí còn lại hầu như không đề cập đến các yêu cầu có liên quan đến việc đáp ứng khách hàng và định hướng thị trường.

- *Đối với công tác truyền thông nội bộ*, cũng theo kết quả khảo sát của đề tài Mã số B2016-KHA-14, công tác này được đánh giá với số điểm bình quân là 3,72/5 điểm - một mức điểm được cho là khá thấp. Cũng như một số hoạt động thuộc về quản trị nhân lực, công tác truyền thông nội bộ trong các NHTM chủ yếu vẫn được tiến hành theo thói quen vốn có với những mục tiêu vốn có để giúp cho công tác quản lý chỉ đạo, điều hành thường xuyên của một doanh nghiệp. Những tinh thần và ý tưởng của marketing nội bộ vẫn chưa được quán triệt và chưa được thấm sâu vào mọi phương diện của công tác truyền thông nội bộ. Ví dụ: Truyền thông nội bộ chưa biết hướng đến và tập trung cho việc giới thiệu cho “khách hàng nội bộ” rất nhiều nội dung thuộc về chính sách quản trị nguồn nhân lực cũng như những lợi ích khác mà ngân hàng dành cho họ để thực hiện việc “bán” các “sản phẩm nội bộ” giống như công tác truyền thông trong marketing đối ngoại.

- *Đối với việc tạo lập môi trường làm việc nội bộ*

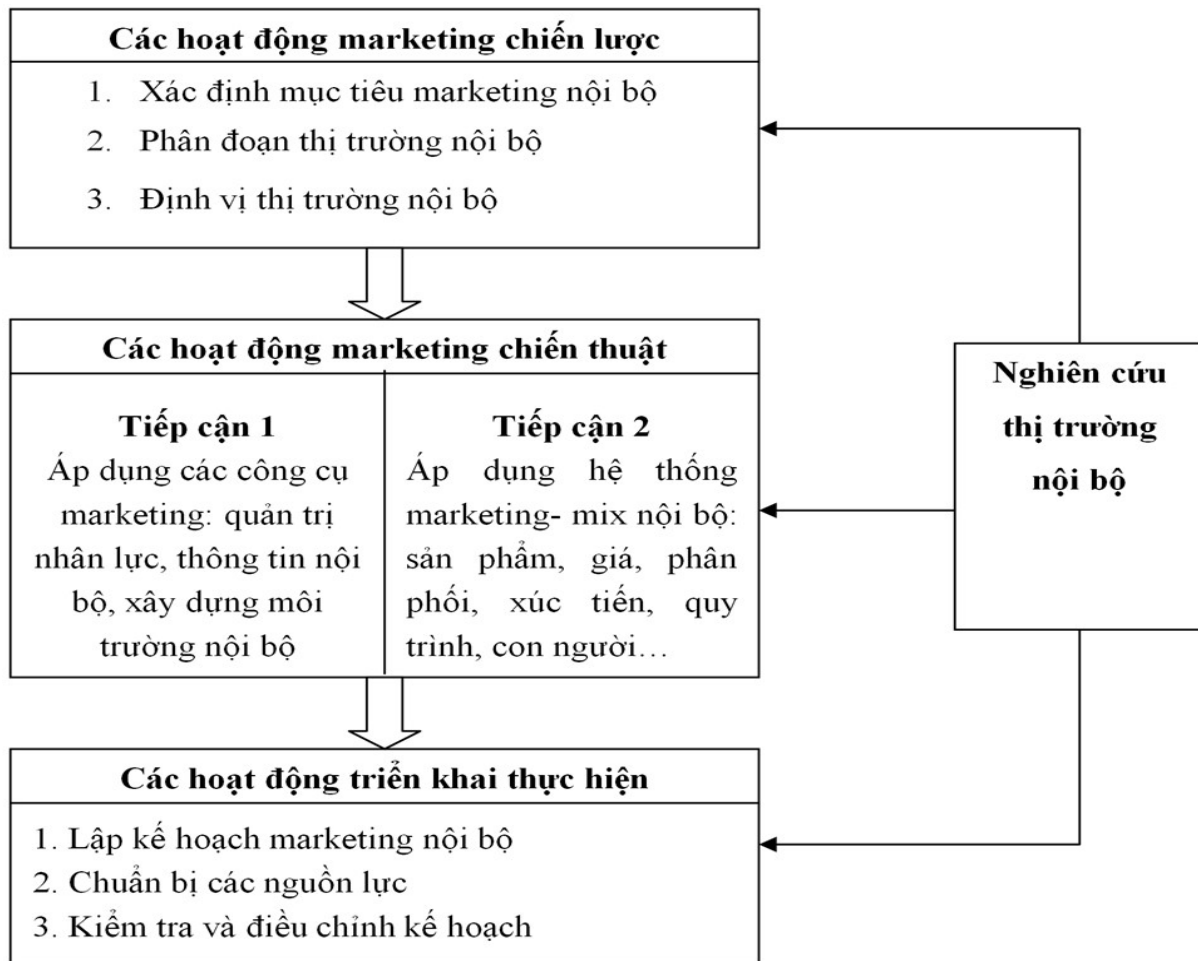
Theo kết quả nghiên cứu của Đề tài: “Các yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh thương hiệu trong nội bộ các NHTM Việt Nam” (Nguyễn Thu Lan, 2016), các nhân viên NH đã đánh giá không mấy tích cực về môi trường làm việc nội bộ của các NH. Trong số hàng loạt các tiêu chí được hỏi để đánh giá về

môi trường làm việc nội bộ, hầu như tất cả các tiêu chí đều có số điểm đánh giá thấp hơn mức 4/5 điểm. Trong đó, tiêu chí “ngân hàng đối xử với nhân viên như con người chứ không phải cỗ máy” đạt mức điểm cao nhất là 3,97 điểm, và tiêu chí “ngân hàng tin cậy vào nhân viên” đạt mức điểm thấp nhất là 3,5 điểm.

4. Các giải pháp phát huy vai trò của marketing nội bộ trong các NHTM Việt Nam

Để loại hình marketing nội bộ phát huy vai trò thực sự trong các NHTM, việc nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của loại hình marketing này và việc tổ chức quá trình marketing nội bộ một cách đồng bộ, đúng cách và chuyên nghiệp giữ vai trò quyết định. Một cách tổng quát nhất và điển hình

nhất, quá trình marketing nội bộ về cơ bản cũng gồm 3 giai đoạn chính, được kết nối với nhau, mỗi giai đoạn có những công việc cụ thể cần được tiến hành (hình 1). Ngoài 3 giai đoạn chính, quá trình marketing nội bộ còn bao gồm một loại công việc tương đối độc lập, rất quan trọng và có liên quan đến nội dung, tính hiệu quả của tất cả các công việc thuộc 3 giai đoạn này, đó là hoạt động nghiên cứu thị trường nội bộ. Dưới đây chúng tôi tập trung bàn luận chủ yếu về nội dung từng hoạt động thuộc mỗi giai đoạn của quy trình này. Để việc theo dõi nội dung của các hoạt động được dễ dàng, đặc biệt là nội dung của hoạt động nghiên cứu thị trường nội bộ, chúng tôi xin được trình bày nội dung này ở phần cuối của bài báo.



Hình 1: Quá trình marketing nội bộ trong các NHTM

4.1. Tổ chức, thiết kế các hoạt động marketing chiến lược

4.1.1. Thiết lập mục tiêu marketing nội bộ

Cũng giống như trong marketing đối ngoại, mục tiêu của marketing nội bộ chính là những gì mà marketing nội bộ của NH hướng đến trong từng chương trình, trong từng năm hoặc trong các giai đoạn khác nhau.

Để thiết lập mục tiêu marketing nội bộ, các NH cần căn cứ vào tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu và chiến lược phát triển chung của từng NH và chiến lược định hướng thị trường, đặc biệt là các chiến lược, mục tiêu về marketing đối với khách hàng bên ngoài. Nhìn chung, mục tiêu của marketing nội bộ cũng cần phải đảm bảo các yêu cầu như: cụ thể; có thể đo lường được; có thể đạt được và có phạm vi thời gian xác định.

Một số loại mục tiêu cơ bản, phổ biến và tương đối tổng quát mà hầu hết các NHTM đều có thể và cần thiết phải hướng đến trong quá trình thực hiện marketing nội bộ là: (1) Duy trì đội ngũ nhân viên tốt, trung thành gắn bó với NH; (2) Kết nối các nhân viên và các bộ phận khác nhau của ngân hàng thành khối đoàn kết thống nhất tránh mâu thuẫn; (3) Ủng hộ sự thay đổi, đổi mới trong quản lý của ngân hàng, ủng hộ sáng kiến mới và phát huy sáng tạo của nhân viên; (4) Cải thiện, tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên và khách hàng bên ngoài hướng đến nâng cao chất lượng dịch vụ tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng và tăng lợi nhuận; (5) Cải thiện tăng cường mối liên hệ qua lại giữa lãnh đạo và nhân viên NH ...

4.1.2. Phân đoạn thị trường nội bộ và chọn thị trường mục tiêu

Những nguyên lý chung của việc phân đoạn thị trường trong marketing đối ngoại vẫn hoàn toàn có thể áp dụng cho marketing nội bộ như: (1) Phân chia khách hàng ra thành những nhóm nhỏ khác nhau để có biện pháp marketing thích hợp và hiệu quả cho từng nhóm; (2) Mỗi đoạn thị trường phải đảm bảo tính đồng nhất và các đoạn thị trường phải có sự khác biệt; (3) Phân đoạn thị trường phải đáp ứng các yêu cầu như: đo lường được, quy mô đủ lớn, có tính khả thi; (4) Để phân đoạn cần căn

cứ vào những tiêu chí khác nhau. Tuy nhiên, phân đoạn thị trường và chọn thị trường mục tiêu trong marketing nội bộ cũng có những nét khác biệt:

Thứ nhất, khách hàng trong marketing nội bộ chính là toàn bộ các nhân viên trong NH.

Thứ hai, vì là “khách hàng nội bộ” nên các tiêu chí để phân đoạn cũng không hoàn toàn giống với các tiêu chí phân đoạn thị trường bên ngoài, hoặc nội hàm của từng tiêu chí cũng có sự thay đổi, đặc biệt là tiêu chí “nhân khẩu học” và tiêu chí “địa lý” (James Carlopio www.james_carlopio.com, 2015). Tùy thuộc vào mục tiêu marketing nội bộ đặt ra cho mỗi chương trình marketing, các ngân hàng có thể lựa chọn tiêu chí phân đoạn thị trường nội bộ một cách thích hợp. Chẳng hạn, để thực hiện mục tiêu ủng hộ sự thay đổi, đổi mới; ngân hàng có thể dựa vào tiêu chí thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi để phân đoạn thị trường thành 3 nhóm: (1) Những người ủng hộ; (2) Những người trung lập và (3) Những người phản đối (Lewie Diaz. 2014)

Thứ ba, vì những khác biệt trên nên việc lựa chọn thị trường mục tiêu trong marketing nội bộ cũng không giống như trong marketing đối ngoại. Về cơ bản, thị trường mục tiêu trong marketing nội bộ là những nhân viên giao tiếp trực tiếp với khách hàng bên ngoài.

Thứ tư, việc phân đoạn thị trường nội bộ rất cần một sự nghiên cứu thị trường nội bộ - nghiên cứu để phân đoạn thị trường. Điều này là đặc biệt cần thiết khi tiêu chí để phân đoạn là tiêu chí tâm lý, hành vi và thái độ.

4.2. Đổi mới các hoạt động chiến thuật/tác nghiệp

Các hoạt động chiến thuật/tác nghiệp là những hoạt động cụ thể để triển khai thực hiện các mục tiêu của marketing nội bộ trên cơ sở của sự phân đoạn thị trường và nghiên cứu thị trường nội bộ. Mặc dù các nhà khoa học đã rất cố gắng đưa ra một hệ thống marketing - mix nội bộ để làm gắn gũi giữa marketing nội bộ với marketing đối ngoại nhưng nhiều thành phần của hệ thống này vẫn chưa thật dễ hiểu để vận dụng thuận lợi. Bởi vậy, trong bài viết này tập trung giới thiệu các hoạt động chiến thuật trong marketing nội bộ như

những công cụ của marketing và đó là những hoạt động quản lý truyền thống mà các NH thường thực hiện nhưng được soi sáng bởi triết lý của marketing nội bộ.

4.2.1. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Để được coi như là một công cụ marketing nội bộ, hoạt động quản trị nguồn nhân lực của các NH cần phải đáp ứng thêm 2 yêu cầu (ngoài tất cả các yêu cầu của quản trị nhân lực truyền thống). Đó là: (1) Phải bắt đầu từ nhu cầu của nhân viên và hướng đến việc thỏa mãn, đáp ứng yêu cầu đó; (2) Hướng đến và bảo đảm việc phục vụ, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bên ngoài. Dưới đây là một số gợi ý cụ thể trong từng chính sách quản trị nhân lực của NH.

- Chính sách tuyển dụng: Đối tượng tuyển dụng, ngoài việc đảm bảo các yêu cầu chung, cần phải là người có tâm huyết với NH và có năng lực phục vụ khách hàng tốt nhất bằng vị trí công việc được tuyển dụng.

- Chính sách đào tạo: Phải tùy theo những đối tượng nhân viên khác nhau mà có chương trình, thời gian đào tạo và hình thức đào tạo khác nhau. Trong chương trình đào tạo, đặc biệt chú ý giáo dục cho nhân viên ý thức, kiến thức và kỹ năng phục vụ khách hàng bằng chính các công việc mà mình đang đảm nhận.

- Chính sách sử dụng lao động: Cần đảm bảo cơ hội thăng tiến, công bằng và bình đẳng cho mọi người, bảo đảm trao quyền và cam kết nhằm phát huy mọi năng lực sáng tạo của nhân viên, tôn trọng nguyên tắc “đúng người, đúng việc”, khuyến khích làm việc theo nhóm, thay đổi phương pháp quản lý đối với các nhân viên khác nhau.

- Chính sách thù lao, đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng: Thực hiện tối đa nguyên tắc công bằng, hợp lý. Ngoài hình thức đãi ngộ truyền thống, cần chú ý phát triển và làm phong phú các hình thức khác nhau có sức hấp dẫn và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc: Cần có hệ thống đánh giá chặt chẽ, khoa học về thủ tục và đảm bảo công bằng về lợi ích. Thực hiện quản trị quá trình đánh giá toàn diện, khoa học và

sử dụng tối ưu kết quả đánh giá cho việc đề bạt, bổ nhiệm, khen thưởng, đãi ngộ, kỷ luật nhân viên.

4.2.2. Hoạt động tạo lập môi trường làm việc nội bộ

Khi coi nhân viên là “khách hàng nội bộ” và nhiệm vụ trung tâm của marketing nội bộ là thỏa mãn, đáp ứng tối đa nhu cầu của các nhân viên thì các yếu tố còn lại của môi trường nội bộ của ngân hàng chính là những yếu tố, những điều kiện làm việc quan trọng của đội ngũ này. Đây chính là những công cụ mà marketing nội bộ dùng để tác động vào các nhân viên nhằm duy trì được những nhân viên tốt và góp phần thực hiện các mục tiêu khác của marketing nội bộ.

Thông thường, môi trường làm việc nội bộ với tư cách là công cụ của marketing nội bộ trong NH bao gồm một số yếu tố chủ yếu như: (1) Tuyên bố sứ mệnh, mục tiêu và hệ thống giá trị của NH; (2) Cơ cấu tổ chức của NH; (3) Văn hóa doanh nghiệp và phong cách làm việc của ban lãnh đạo NH; (4) Các điều kiện vật chất và công nghệ của NH. Để các yếu tố trên phát huy vai trò là công cụ của marketing nội bộ, việc thiết lập chúng cần phải quán triệt các yêu cầu và nhận thức sau:

- Tuyên bố sứ mệnh của một NH phải thực sự là một tài liệu giải thích mục đích chung của NH và những thuộc tính để ngân hàng trở nên khác biệt với các ngân hàng khác. Tuyên bố sứ mệnh phải là một tài liệu sống động, cho thấy một triết lý của NH, cung cấp thông tin và nguồn cảm hứng cho các nhân viên và các thành viên của NH, tập hợp họ lại để cùng làm việc và cùng nhau đạt các mục tiêu chung.

- Hệ thống giá trị của NH cần được coi là những niềm tin, đạo đức có tính chất hướng dẫn để ngân hàng đạt được sứ mệnh và mục tiêu của nó. Hệ thống giá trị của NH cần xác định rõ hành vi, ứng xử đối với nhân viên, với khách hàng và xã hội nói chung.

- Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phải hướng đến giải quyết 3 vấn đề hay phải thực hiện 3 quyết định quan trọng (chiều dọc, chiều ngang và chiều sâu của cơ cấu) để tạo thuận lợi nhất cho việc ra quyết định một cách nhanh chóng và

có hiệu quả và để đạt được mục tiêu, sứ mạng chung của NH. Liên quan đến chiều dọc của cơ cấu, NH phải trả lời được câu hỏi là trong NH “có bao nhiêu cấp quản lý”. Liên quan đến quyết định về chiều ngang của cơ cấu, câu hỏi cần được trả lời là: “Có bao nhiêu bộ phận trong cùng một cấp”. Quyết định về chiều sâu của cơ cấu chính là quyết định về linh hồn, huyết mạch của cơ cấu ấy. Nó được thể hiện tập trung ở cơ chế vận hành của cơ cấu tổ chức với hàng loạt các quy định khác nhau như: Quy định và chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của mỗi bộ phận thuộc mỗi cấp; quy chế điều hành hoạt động của mỗi bộ phận; quy chế điều hòa phối hợp giữa các cấp và giữa các bộ phận trong cùng một cấp.

- Văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm rộng lớn, tuy nhiên dưới góc độ là một yếu tố của marketing nội bộ có ảnh hưởng đến và tạo lập môi trường làm việc cho nhân viên, văn hóa doanh nghiệp của NH có vai trò định hình hoạt động của các thành viên trong ngân hàng và trở thành yếu tố quan trọng hàng đầu của môi trường làm việc nội bộ. Theo ý nghĩa đó, các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp thường được đề cập đến là: Phong cách làm việc của ban lãnh đạo; cách giao tiếp ứng xử giữa các nhân viên, các bộ phận chức năng; bầu không khí của tổ chức và các nghi lễ, lễ nghi của tổ chức. Trong các yếu tố trên, phong cách làm việc của ban lãnh đạo đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Nếu trong một NH, chỉ có cán bộ cấp cao mới có quyền ra quyết định, các cán bộ quản lý cấp trung và nhân viên không hề có tiếng nói thì sẽ triệt tiêu ý thức về sự thân thiết và gắn bó với công ty của các cán bộ và nhân viên này. Ngược lại, nếu NH có văn hóa cởi mở, các quyết định kinh doanh được thực hiện ở những cấp thấp hơn và quản lý cấp cao, tin tưởng trao quyền cho cấp dưới thì đây chính là động lực mạnh mẽ khuyến khích năng lực sáng tạo, sự tích cực tham gia của người lao động trong việc thực hiện các nhiệm vụ mục tiêu của NH và giúp NH đối phó tích cực với môi trường bên ngoài và đạt hiệu quả cao trong kinh doanh.

- Các điều kiện vật chất và công nghệ của NH
Có 3 yếu tố quan trọng của môi trường vật chất là nơi làm việc, các phương tiện làm việc và các dịch vụ nội bộ hay dịch vụ hậu cần.

+ Nơi làm việc quan trọng nhất chính là các tòa nhà văn phòng với các phòng làm việc đầy đủ tiện nghi, thoáng mát, yên tĩnh.

+ Các phương tiện làm việc đầy đủ, hiện đại như bàn ghế, điện thoại, máy vi tính và các văn phòng phẩm. Các phương tiện này luôn ở trạng thái hoàn hảo phục vụ tốt nhất cho nhu cầu làm việc của nhân viên.

+ Các dịch vụ nội bộ hay hậu cần như ăn uống, cà phê điểm tâm, nhà trẻ cho con em của nhân viên, nơi để xe của nhân viên... Các dịch vụ này cũng luôn được quan tâm thực hiện một cách đầy đủ, chất lượng và chu đáo như đối với khách hàng bên ngoài.

4.2.3. Hoạt động truyền thông marketing nội bộ

Về cơ bản truyền thông nội bộ cũng có cùng bản chất với truyền thông trong marketing đối với khách hàng bên ngoài. Đó là tập hợp những biện pháp nhằm truyền tin về sản phẩm và về doanh nghiệp/ngân hàng, tới thị trường để tạo ra sự nhận biết và thuyết phục họ mua. Những nét khác biệt ở đây là: thị trường chính là những “khách hàng nội bộ”; sản phẩm được coi là công việc, việc làm của người lao động - các nhân viên; doanh nghiệp được đề cập đến chủ yếu là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc nội bộ và hành vi mua ở đây chính là sự chấp nhận của các nhân viên trở thành những thành viên tốt của NH, cam kết làm việc và phụng sự cho sự nghiệp của NH.

Để làm tốt công tác truyền thông marketing nội bộ và khác biệt hóa nó với những hoạt động truyền thông nội bộ thông thường mang tính chất là sự tương tác thường xuyên giữa các nhân viên hoặc giữa các nhà quản lý và cấp dưới; hoạt động truyền thông nội bộ trong các NH cần phải được quản lý theo triết lý của marketing nội bộ.

Trước hết, về mục đích, truyền thông marketing nội bộ không chỉ nhằm để bán cho các “khách hàng nội bộ” các thứ lợi ích, giá trị do sản phẩm - công việc và những điều kiện làm việc do ngân

hàng mang lại. Mục đích quan trọng tiếp theo chính là gắn kết truyền thông nội bộ với việc quản lý danh tiếng bên ngoài, quản lý và phát triển thương hiệu của NH ra bên ngoài.

Thứ đến, ở tầm chiến lược, truyền thông marketing nội bộ cần phải trả lời được một số câu hỏi quan trọng sau: (1) Nhu cầu của “khách hàng nội bộ” là gì và họ được phân đoạn ra sao? (2) Thông điệp của NH đối với các nhân viên muốn đạt được những gì và nó cần được truyền tải vào lúc nào? (3) Những kênh thông tin nào được coi là tốt nhất cho các đoạn thị trường khác nhau, làm thế nào để tối đa hóa phạm vi tiếp cận các thông tin truyền tải? (4) Đo lường hiệu quả truyền thông và hiệu quả thương mại/bán hàng trong truyền thông nội bộ bằng những tiêu chí và thước đo nào (khả năng thâm nhập thông tin, tỷ lệ tiếp nhận thông tin, sự phản hồi v.v...).

Cuối cùng, ở tầm chiến thuật/tác nghiệp, truyền thông marketing nội bộ phải giải quyết 2 vấn đề: Các kênh thông tin là những kênh nào, chúng được phối hợp với nhau như thế nào và các thông điệp được soạn thảo, sản xuất ra sao? Cụ thể như sau:

- Về cơ bản các kênh thông tin trong truyền thông marketing nội bộ của các NH có thể bao gồm 4 nhóm chính: (1) Các phương tiện truyền thông điện tử (máy tính, điện thoại, truyền hình và các thiết bị khác như: Email, mạng nội bộ, video, bản tin điện tử, website, tin nhắn SMS và các công cụ truyền thông xã hội); (2) Các ấn phẩm (ví dụ tạp chí, bản tin, tờ rơi, bưu thiếp, áp phích, bản ghi nhớ v.v...); (3) Các cuộc đối thoại trực tiếp (ví dụ các cuộc họp nhóm, hội nghị, tham quan các địa điểm, các diễn đàn tư vấn, các bữa ăn trưa, thảo luận bàn tròn v.v...); (4) Một số phương tiện truyền thông hoặc một số kênh thông tin không chính thức như: tin đồn, các cuộc trò chuyện v.v...

- Việc lựa chọn và thiết kế thông điệp truyền thông marketing nội bộ về cơ bản cũng phải giải quyết 2 vấn đề là nói gì (lợi ích và giá trị nào dành cho khách hàng) và nói như thế nào cho hợp lý logic và dễ hình dung. Để sản xuất được những thông điệp tốt trong truyền thông marketing nội bộ

cũng rất cần các kỹ năng chuyên nghiệp của người sản xuất tin như, kỹ năng làm báo, viết quảng cáo, sản xuất phim hoặc ấn phẩm.

4.3. Tổ chức các hoạt động triển khai thực hiện

4.3.1. Lập kế hoạch marketing nội bộ

Để hiện thực hóa các hoạt động marketing nội bộ và để giúp ban lãnh đạo NH có thể phổ biến các chương trình marketing nội bộ đảm bảo các bộ phận có liên quan đều hành động nhất quán, đồng bộ; một kế hoạch marketing nội bộ cần phải được thiết lập. Đây cũng chính là công cụ để tổ chức thực hiện và điều chỉnh các hoạt động marketing nội bộ của NH.

Cũng giống như trong marketing đối ngoại, quá trình lập kế hoạch marketing nội bộ của các NH phải trải qua một số khâu công việc như: phân tích hiện tình marketing nội bộ của NH; phân tích hoàn cảnh và cơ hội marketing của NH trong thời kỳ kế hoạch; nghiên cứu thị trường nội bộ và phân đoạn thị trường, chọn thị trường mục tiêu; thiết lập mục tiêu và chiến lược marketing nội bộ; thiết lập hệ thống marketing- mix nội bộ hay hệ thống các công cụ marketing nội bộ và cuối cùng là xây dựng chương trình hành động cho từng hoạt động cụ thể (làm những gì? bao giờ làm? Ai sẽ làm? tốn kém bao nhiêu?). Tương ứng với mỗi khâu công việc trên là một phần trong nội dung của bản kế hoạch marketing nội bộ.

4.3.2. Chuẩn bị các nguồn lực cho marketing nội bộ

Có 2 nguồn lực quan trọng nhất để thực thi các hoạt động marketing nội bộ đó là nguồn lực con người và phân bổ ngân sách dành cho hoạt động marketing. Một nghiên cứu của Intercommunic 8, báo cáo trong Tuần tiếp thị cho thấy 85% các công ty thậm chí không có nguồn nhân lực hoặc ngân sách cho hoạt động marketing nội bộ. Đây chính là một trong những nguyên nhân quan trọng làm cho việc phát huy vai trò của marketing nội bộ trên thực tế của ngân hàng cũng như của các doanh nghiệp nói chung còn hạn chế. Bởi vậy, việc hoàn thiện, đổi mới trong việc phân bổ ngân sách và tạo lập đội ngũ thực thi marketing nội bộ của các NH cũng cần thiết phải được đặt ra.

- Về phân bổ ngân sách cho hoạt động marketing nội bộ.

Ngân sách dành cho hoạt động marketing nội bộ chủ yếu là để thực hiện hoạt động nghiên cứu nội bộ và thực hiện các hoạt động với tư cách là công cụ của marketing nội bộ hay hệ thống marketing - mix nội bộ. Cũng giống như trong marketing đối ngoại, việc phân bổ ngân sách marketing đối nội không thể tách rời và đảm bảo mối liên hệ chặt chẽ với những mục tiêu marketing chủ chốt mà loại hình marketing này hướng tới. Nếu như trong marketing đối ngoại, việc tính toán ngân sách marketing phải gắn chặt với mức tiêu thụ và lợi nhuận của doanh nghiệp/ngân hàng thì trong marketing nội bộ, ngân sách dành cho hoạt động marketing trước hết phải đảm bảo cho được việc duy trì, củng cố và phát triển đội ngũ nhân viên tốt, tận tâm phụng sự cho sự nghiệp của NH, và xa hơn thì ngân sách này cũng phải tính tới và đặt trong mối quan hệ với ngân sách dành cho marketing đối ngoại. Sở dĩ như vậy vì toàn bộ các hoạt động marketing nội bộ suy cho cùng cũng là để đạt được hiệu quả trong marketing đối ngoại.

- Về nguồn nhân lực marketing nội bộ

Để tiến hành các hoạt động marketing nội bộ một cách chuyên nghiệp, về cơ bản mỗi ngân hàng cần có 3 loại chuyên gia.

+ Chuyên gia truyền thông: Đây là những chuyên gia tạo ra các thông điệp mang tính thông tin và hấp dẫn. Công việc của họ là soạn thảo thông điệp thông qua ngôn ngữ, hình ảnh với những ý tưởng tốt nhất để truyền đạt mục tiêu marketing nội bộ tới công chúng là những "khách hàng nội bộ".

+ Chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực: Đây là các chuyên gia trong việc tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp, đãi ngộ và đánh giá nguồn nhân lực trong NH. Ngoài ra, họ cũng chính là những người truyền bá, phổ biến thông tin về chính sách, sáng kiến và mục tiêu của doanh nghiệp/ngân hàng tới các nhân viên.

+ Chuyên gia về quản lý thương hiệu: Đây là loại chuyên gia quản lý việc xây dựng thương hiệu nội bộ. Trách nhiệm của họ là huy động các nhân

viên trong việc xây dựng bản sắc thương hiệu của NH, giáo dục cho họ bản sắc đó và quảng bá bản sắc đó đối với khách hàng bên ngoài.

4.3.3. Kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch marketing nội bộ

Trên thực tế một kế hoạch marketing nội bộ tốt đến đâu cũng không thể dự kiến hết được mọi diễn biến của hoàn cảnh và môi trường trong thời gian sắp tới. Bởi vậy, trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch cần phải có sự phân tích đánh giá, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch nếu xét thấy cần thiết. Thông thường, việc kiểm tra đánh giá hướng vào một số nội dung sau:

- Tiến hành các cuộc điều tra thường xuyên để theo dõi mức độ động viên của nhân viên, mức độ chấp nhận và cam kết thực hiện mục tiêu sứ mạng của doanh nghiệp/ngân hàng.

- Kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng và sự khiếu nại của khách hàng bên ngoài. Đây là biểu hiện gián tiếp sự thành công hay thất bại của marketing nội bộ.

- Kiểm tra mức độ hài lòng của nhân viên.

4.4. Nghiên cứu thị trường nội bộ

Nghiên cứu thị trường nội bộ không chỉ phục vụ cho phân đoạn thị trường mà còn phục vụ toàn diện cho các hoạt động marketing nội bộ thông qua việc cung cấp cho các hoạt động này các thông tin cần thiết.

Cũng giống như nghiên cứu thị trường bên ngoài, nghiên cứu thị trường nội bộ thường được tiến hành theo từng chủ đề xác định và nhìn chung phải được tiến hành một cách công phu. Ví dụ, nghiên cứu phản ứng, thái độ của nhân viên trước việc NH đưa ra một loại hình sản phẩm/dịch vụ mới nào đó hoặc nghiên cứu thái độ nhu cầu của nhân viên trước những thay đổi về chính sách liên quan đến thu nhập, đãi ngộ người lao động của NH. Về mặt phương pháp và kỹ thuật nghiên cứu, cần chú ý một số vấn đề sau để đảm bảo hiệu quả của nghiên cứu: (1) Cuộc nghiên cứu có thể do ngân hàng tự tiến hành hoặc thuê ngoài; (2) Phương pháp chọn mẫu là ngẫu nhiên hay phi ngẫu nhiên, quy mô mẫu gồm toàn thể các nhân viên hay chỉ là một bộ phận nào đó tùy thuộc vào

đặc điểm của từng cuộc nghiên cứu; (3) Để thu thập thông tin có thể dùng phương pháp định tính (phỏng vấn nhóm, phỏng vấn chuyên gia) hoặc định lượng có sử dụng bảng hỏi thông qua khảo sát trực tuyến hoặc trực tiếp cá nhân; (4) Vì tính chất nhạy cảm của nghiên cứu nội bộ, nên thông thường thông tin về người trả lời cần được bảo mật tuyệt đối...◆

Tài liệu tham khảo:

1. Abdelmoti Suleiman Aburoub & Abdullah Mohammad Hersh.& Kalil Aladwan, May 2011, *Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction*, International Journal of Marketing Studies. ol. 3, No. 2.

2. Berry, L and Parasuraman, A (1991), *Marketing Services: Competing through quality*, The Free Press, New York.

3. Ballantyne (2000), *Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18 Issue: 6,

4. Báo Tiền phong ngày 21/4/2017

5. Hossein Vazifehdoost & Sima Hooshmand (2012), *The Effects of Internal Marketing and Organizational Commitment on Bank's Success*, Published by Asian Society of Business and Commerce.

6. James Carlopio www.james_carlopio.com, 2015.

7. Khansa Zaman, Neelum Javaid, Asma Arshad, 2012, *Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance*, International Journal of Business and Social Science.

8. Lewie Diasz (2014), *Internal Marketing planning by Lewie Diasz*. <https://www.linkedin.com/.../2014>.

9. Nguyễn Viết Lâm, (2016), *Ứng dụng marketing nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam*, Đề tài khoa học cấp Bộ. Mã số B2016-KHA-14.

10. Nguyễn Thu Lan, (2016), *Các yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh thương hiệu trong nội bộ các NHTM Việt Nam*, Luận án tiến sỹ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

11. Nguyễn Tuấn Anh và Nguyễn Văn Thọ (2014), *Biến động nhân lực ngành ngân hàng tại Việt Nam*, <http://www.tapchiconsang.org.vn/Home.2014/30021>.

12. Nguyễn Thị Mùi (2009), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng Việt Nam*, www.massey.edu.vn.

13. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

14. Philip Kotler (2003), *Quản trị marketing*, Nhà xuất bản Thống kê.

Summary

In a competitive market economy, for a market-oriented commercial bank, external marketing is totally insufficient. Besides external marketing, commercial banks really need another form of marketing – that is internal marketing. Only by combination with internal marketing can external marketing reach its maximum efficiency and sustainability. In practice, most Vietnam commercial banks have not yet operated internal marketing professionally, thus its quality and roles remain limited. This inspires the authors to conduct this research. The research has presented typical features of internal marketing in the banking sector; identified weaknesses and limitations of internal marketing in Vietnam commercial banks; on these bases suggested solutions to complete and renew internal marketing practices to make them professional, appropriate and effective in these banks.