

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Η δύναμη της επίδρασης της
Καινοτόμου Συνεργασίας μεταξύ
του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και της
Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου
(Leveraging an Innovative Collaboration
between Internal Marketing and
Human Capital Management)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Μαρίνα Γκαντούτσιου

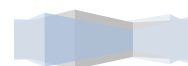
Επιβλέπων Καθηγητής: Ανδρέας Ανδρονικίδης

Ιούνιος 2012

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία μου αφιερώνεται πρωτίστως στην **οικογένειά** μου για την συμπαράσταση, υπομονή και ενθάρρυνση που επέδειξε για την ακαδημαϊκή, επαγγελματική και προσωπική μου πρόοδο και εξέλιξη.

Επιπλέον, αφιερώνεται σε όλους του **εν δυνάμει αναγνώστες** της ακαδημαϊκής, επιστημονικής και επιχειρηματικής κοινότητας που θα τιμήσουν με τη μελέτη τους, την άσκηση εποικοδομητικής κριτικής, την περαιτέρω επιστημονική εμβάθυνση του θέματος και την ανάδειξη της σπουδαιότητας υιοθέτησης των υφιστάμενων, προτεινόμενων και μελλοντικών σχετικών πρακτικών στο επιχειρησιακό γίνεσθαι.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τις θερμές μου ευχαριστίες αποδίδω κυρίως στον Επιβλέποντα Καθηγητή μου **κον. Ανδρέα Ανδρονικίδη**, επίκουρο Καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, ο οποίος με την καθοδήγηση, υποστήριξη και διαφώτισή του συνέβαλε στα μέγιστα για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπρόσθετα, εκφράζω τις ευχαριστίες μου σε όλο το **Διδακτικό και Διοικητικό προσωπικό** του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για το απaráμιλλο ενδιαφέρον τους στην παροχή υψηλών προδιαγραφών μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και υποστήριξης.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)

Η σύγχρονη αντίληψη που υποστηρίζει ότι «*το νέο Marketing δεν απαιτεί καλύτερο Marketing, αλλά καλύτερα προϊόντα / υπηρεσίες και καλύτερες επιχειρήσεις / οργανισμούς*» επαληθεύεται πλέον, σχεδόν καθημερινά. Η παραδοχή αυτής της αντίληψης αυτόματα εμπλέκει τον παράγοντα άνθρωπο και τη **Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management - HCM)** στην εφαρμογή του σύγχρονου Marketing.

«*Το Εσωτερικό Marketing πρέπει να προηγείται του Εξωτερικού Marketing*» (Philip Kotler), καθώς βασικό στοιχείο είναι η αντιμετώπιση του εργαζόμενου σαν εσωτερικού πελάτη και στόχος η βελτίωση της εξυπηρέτησης του εξωτερικού πελάτη.

Στην αντίληψη αυτή ευθυγραμμίζεται και ο *Piercy (1992)*, ο οποίος αναφέρεται στην ύπαρξη δύο αγορών στις οποίες στοχεύει μία επιχείρηση: την εξωτερική και την εσωτερική, όπου η μεν πρώτη αφορά στους καταναλωτές των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρει, η δε δεύτερη αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται για την παροχή αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών. Επιπλέον ο *Piercy (1995)*, συμπληρώνει ότι για να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη, πρέπει πρώτα να αυξηθεί η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχει έναν διπλό στόχο, την ανταπόκριση στις ανάγκες τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς. Στο πλαίσιο του δεύτερου αυτού στόχου, εμφανίζεται και συμβάλλει το **Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing - IM)**.



Σε μία αυξανόμενη παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία, ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην εσωτερική αγορά αποβλέπει επιπρόσθετα στην ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων – δεξιοτήτων, στον προσανατολισμό της κουλτούρας προς τον πελάτη και στην ενίσχυση της αξίας που προσφέρει, παράγοντες που θα της επιτρέψου να αποκτήσει, αναπτύξει και διατηρήσει ισχυρά **Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα (Competitive Advantages)**.

Στις μέρες μας η οικονομική ύφεση είναι χωρίς αμφιβολία μία εξαιρετικά δύσκολη περίοδος για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η λύση απαιτεί τη μεθοδική και ψύχραιμη αντιμετώπιση των δύσκολων συγκυριών. Μία οικονομική ύφεση μπορεί και ίσως πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία αλλαγής. Η λέξη «αλλαγή» ακούγεται άλλοτε σαν απειλή και άλλοτε σαν ευκαιρία και ελπίδα. Όταν πρόκειται όμως για μία **Αλλαγή Επιχειρησιακής Κουλτούρας (Corporate Culture Change)** και κατά συνέπεια οργανωσιακή αλλαγή, ο «μοχλός» επιτυχίας της είναι το IM, βάσει συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου και η ενεργός συμμετοχή των ανώτατων στελεχών της, τα οποία πρέπει να έχουν ενεργό εμπλοκή και να λειτουργούν άλλοτε ως πομποί και άλλοτε ως δέκτες πληροφόρησης. Οι θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς ενισχύουν την εφαρμογή της φιλοσοφίας του IM στις περιπτώσεις αναδιοργάνωσης, αλλαγών και κρίσεων.

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην ανάδειξη της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας μέσω της μετάπλασης ενός συνεργατικού μοντέλου των υποστηρικτικών λειτουργιών Εσωτερικού Μάρκετινγκ και

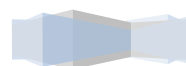


Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου σε μοντέλο **Human Capital Development**

Marketing.

Η διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στη Θεσσαλονίκη κατά το χρονικό διάστημα Μαρτίου – Ιουνίου 2012, στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Λέξεις Κλειδιά (Keywords): Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing), Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management), Μάρκετινγκ Ανάπτυξης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Development Marketing), Μάρκετινγκ Εσωτερικών Σχέσεων (Internal Relationship Marketing), Καινοτόμες συνεργασίες (Innovative Collaborations).



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	2		
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3		
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)	4		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9		
1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	11		
1.2. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ	11		
1.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	13		
1.4. ΣΥΝΟΨΗ	14		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	17		
2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	19		
2.1.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (INTERNAL MARKETING).....	19		
2.1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT)	27		
2.1.3. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	28	
2.1.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL	DEVELOPMENT MARKETING).....	30	
2.2. Η ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	35	
2.2.1. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ	ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39	
2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	42		
2.3.1. Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΤΟ	ΜΙΓΜΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	46	
2.3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	57		
2.3.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ	ΟΝΟΜΑΤΟΣ (INTERNAL BRAND BUILDIND).....	61	
2.3.4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	68	
2.4. ΑΠΟΚΤΗΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ, ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ	ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ (BALANCE SCORECARD)	71
2.4.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ.....	74		
2.4.2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	80		
2.4.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	83		



2.4.4.	ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	86
2.5.	ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΡΙΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		96
3.1.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	97
3.2.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....		107
4.1.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	107
4.2.	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	109
4.3.	ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		115



Σε μία εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου χαρακτηρίζεται από ύψιστη ανταγωνιστικότητα, μεταβλητότητα, έλλειψη παρθενογένεσης και κρίση, οι επιχειρήσεις καλούνται να απαντήσουν έγκαιρα και έγκυρα στα κάτωθι καίρια ερωτήματα, προκειμένου όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να προοδεύσουν και ν' αναδειχτούν στην αγορά που δραστηριοποιούνται:

- Ποιες στρατηγικές θα καθορίσουν το μέλλον της ανταγωνιστικότητάς τους;
- Ποια σχέδια δράσης αύξησης του βαθμού ικανοποίησης και ακόμη περισσότερο της υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών τους θα επιλέξουν και εφαρμόσουν;
- Ποιες είναι οι καινοτόμες πολιτικές βελτίωσης και ανάδειξης της εικόνας τους στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες τους;
- Ποιες πολιτικές θα κληθούν να υιοθετήσουν για τη συγκράτηση των ταλέντων τους;
- Ποια τα εργαλεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας των πολιτικών αυτών;
- Ποιες παράμετροι θα καθορίσουν την μεταμόρφωση των επιχειρήσεων σε οργανισμούς που μαθαίνουν;
- Ποιον κώδικα επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσουν για την ομαλή υιοθέτηση κουλτούρας αλλαγής και αποδοχής της από το ανθρώπινο δυναμικό τους;
- Με ποια μέτρα θ' αντιμετωπίσουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού τους σε περιόδους κρίσης;



- Ποιες οργανωτικές μονάδες μπορούν τελικά ν' αποτελέσουν το μοντέλο επιτυχημένης συνεργασίας και επίτευξης των στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων;

Τα ανωτέρω ερωτήματα, η έντονη και διαρκής πληροφόρηση σε ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό πλαίσιο γύρω από αυτά και οι βιωματικές εμπειρίες οδήγησαν στη σύλληψη και ανάγκη ανάπτυξης του θέματος της διπλωματικής εργασίας.

Προσδοκάται ότι μέσω της ανάλυσης που θ' ακολουθήσει θα απαντηθούν τα προαναφερόμενα ερωτήματα, θα δώσουν τροφή για περαιτέρω έρευνα και θα επηρεάσουν θετικά και εποικοδομητικά τις επιχειρήσεις ως προς την επιλογή ανάπτυξης καινοτόμων συνεργειών μεταξύ του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου.



1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Κύριος σκοπός της μελέτης αυτής αποτελεί η προτροπή των επιχειρήσεων / οργανισμών στη γένεση καινοτόμων συνεργειών μεταξύ των λειτουργιών **Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing - IM)** και **Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management - HCM)**, μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι στόχοι:

- Η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών **Μάρκετινγκ Ανάπτυξης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Development Marketing - HCD Marketing)**.
- Η απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση των **Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων (Competitive Advantages)**.
- Η καλλιέργεια και υιοθέτηση **Επιχειρησιακής Κουλτούρας Αλλαγής (Corporate Culture Change)**.

1.2. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

Τα αναμενόμενα οφέλη της μελέτης τόσο από την ακαδημαϊκή όσο και από την επιχειρησιακή σκοπιά εστιάζονται στα κάτωθι:

Στον καθορισμό (branding) του ονόματος - ταυτότητας - εικόνας της επιχείρησης / οργανισμού στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της / του.



Στη βελτίωση, την ενίσχυση ή τον επαναπροσδιορισμό (rebranding) του ονόματος - ταυτότητας - εικόνας της επιχείρησης / οργανισμού στην εσωτερική και εξωτερική αγορά που δραστηριοποιείται.

Στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης / οργανισμού ως κύριος παίκτης ή και ηγέτης της αγοράς.

Στην καθιέρωση της επιχείρησης / οργανισμού ως ένας από τους προτιμητέους εργοδότες που επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα.

Στην διατήρηση και συγκράτηση της υφιστάμενης εσωτερικής και εξωτερικής πελατειακής βάσης αλλά και στην επέκτασή της.

Στην καλλιέργεια μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας και στη διάχυση του οράματος της ηγεσίας για παροχή προϊόντων / υπηρεσιών διακεκριμένης προστιθέμενης αξίας στους πελάτες της.

Στην αύξηση των δεικτών παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, μέσω της διαρκούς βελτίωσης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση πελατών.

Στην ενδυνάμωση της δέσμευσης και αφοσίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στην ομαλή υιοθέτηση κουλτούρας αλλαγής και οργανωσιακής ανάπτυξης, βάσει των αλλαγών και εξελίξεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της επιχείρησης / οργανισμού, μέσω καινοτόμων και ολοκληρωμένων στρατηγικών προσεγγίσεων.



1.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας βασίζεται κατά κύριο λόγο σε μία διεξοδική θεωρητική εξέταση του υπό μελέτη γνωστικού αντικειμένου μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας.

Ωστόσο ένα μέρος της διπλωματικής διακρίνεται για τον ερευνητικό χαρακτήρα της, καθώς γίνεται αναφορά στη χρήση δευτερογενών δεδομένων που έχουν όμως συλλεχθεί από τρίτους, αλλά διατίθενται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.

Κατ' επέκταση, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις αποτελούν μία σειρά συμβουλευτικών παροτρύνσεων για περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα και επιχειρησιακή πρακτική.

Η **στρατηγική της μεθοδολογίας** που ακολουθείται, βασίζεται στους εξής άξονες:

Θεωρητική Προσέγγιση



Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων



Ανάπτυξη γνωστικού αντικειμένου με τη χρήση μεθόδου Ισορροπημένης Κάρτας



Επιδόσεων (Balance Scorecard)



Μέτρηση αποτελεσμάτων των πολιτικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ και της Διοίκησης



Ανθρώπινου Κεφαλαίου



Σύνδεση των ανωτέρω αποτελεσμάτων με την επιχειρησιακή απόδοση




Διεξαγωγή Συμπερασμάτων



Υποβολή Προτάσεων





Προβολή μελλοντικών τάσεων και εξελίξεων

Κατ' αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η ολοκληρωμένη, συγκροτημένη και τεκμηριωμένη παρουσίαση του θέματος.

Το θεωρητικό και ερευνητικό υλικό που χρησιμοποιείται, διακρίνεται στις εξής κύριες κατηγορίες:

- Άρθρα επιστημονικών περιοδικών, βάσεων δεδομένων και διαδικτύου
- Μελέτες Πανεπιστημίων, Επιχειρήσεων και του Chartered Institute of Marketing
- Έρευνες ακαδημαϊκών και επιχειρήσεων
- Ανάλυση Case Studies
- Αναφορές σε συνέδρια

Τέλος, συνοδεύεται από Πίνακες και Σχήματα για την καλύτερη δυνατή απεικόνιση των λεχθέντων.

1.4. ΣΥΝΟΨΗ

Η διπλωματική εργασία για να επιτύχει το σκοπό και τους στόχους της, εκπονείται με βάση την ακόλουθη δομή:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τις Εννοιολογικές Προσεγγίσεις των όρων που αποτελούν το κύριο γνωστικό αντικείμενο της διπλωματικής και τη νέα φιλοσοφία και ρόλο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου, βάσει της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Η χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία και πλήθος άλλων άρθρων, βιβλίων, αναφορών, μελετών που είναι αδύνατη η κάλυψή τους στην παρούσα διπλωματική, αποδεικνύουν το πλαίσιο της αρμονικής, αποτελεσματικής και καινοτόμου συνέργειας μεταξύ αυτών των δύο κλάδων και τη συμβολή τους στην επιτυχία των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΡΙΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το κεφάλαιο αυτό αποδεικνύει, μέσω σχετικών μετρήσεων και ερευνητικών μελετών που έχουν διεξαχθεί εκ μέρους τρίτων, το κύριο ζητούμενο στην επιχειρησιακή πρακτική που είναι η αποτελεσματικότητα. Έτσι, η αποτελεσματικότητα των καινοτόμων πολιτικών του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και των αντίστοιχων πολιτικών του Μάρκετινγκ Ανάπτυξης Ανθρώπινου Κεφαλαίου, είναι αδιαμφισβήτητη αλήθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το κεφάλαιο αυτό αποτυπώνει την συμπερασματική προσωπική εκτίμηση της μεταπτυχιακής φοιτήτριας σχετικά με το στόχο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, την εφαρμογή του ως εργαλείο της λειτουργίας των επιχειρήσεων και τους λόγους αποτυχίας υιοθέτησης αυτής της φιλοσοφίας εκ μέρους των επιχειρήσεων, ως παραδείγματα αποφυγής.



Τέλος, επιλέγεται να χαρτογραφηθούν οι μελλοντικές τάσεις και προοπτικές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και της συνέργειάς του με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου, προκειμένου ο κλάδος αυτός να γνωρίσει περαιτέρω εφαρμοσμένη έρευνα στο εγγύς μέλλον.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό όπως έχει ήδη προαναφερθεί γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας που κρίθηκε ως η πιο σχετική και κατάλληλη να χρησιμοποιηθεί για να καλύψει ολοκληρωμένα τα ακόλουθα θέματα:

Υποκεφάλαιο 2.1. - ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Παράγραφος 2.1.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (INTERNAL MARKETING)

Παράγραφος 2.1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT)

Παράγραφος 2.1.3. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Παράγραφος 2.1.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MARKETING)

Υποκεφάλαιο 2.2. Η ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Παράγραφος 2.2.1. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Υποκεφάλαιο 2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Παράγραφος 2.3.1. Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Παράγραφος 2.3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



Παράγραφος 2.3.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΟΝΟΜΑΤΟΣ (INTERNAL BRAND BUILDIND)

Παράγραφος 2.3.4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Υποκεφάλαιο 2.4. ΑΠΟΚΤΗΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ, ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ (BALANCE SCORECARD)

Παράγραφος 2.4.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

Παράγραφος 2.4.2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Παράγραφος 2.4.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Παράγραφος 2.4.4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Υποκεφάλαιο 2.5. ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, απαντώνται κάποια από τα καίρια ερωτήματα που αποτέλεσαν και το λόγο κάλυψης του συγκεκριμένου αυτού γνωστικού αντικείμενου και επιτυγχάνεται ο σκοπός της διπλωματικής που είναι η ανάδειξη της γένεσης των καινοτόμων συνεργειών μεταξύ των λειτουργιών Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing - IM) και Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management – HCM) αλλά βεβαίως και των αποτελεσμάτων τους.



2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

2.1.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (INTERNAL MARKETING)

Έχουν περάσει περισσότερα από 20 έτη όπου το IM είχε προταθεί ως η πρωταρχική λύση στο ζήτημα της διαρκούς παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, σύμφωνα με τον *Berry et al. (1976)*. Ωστόσο, παρά την ταχέως αναπτυσσόμενη βιβλιογραφία περί του IM (βλ. για παράδειγμα, *Barnes, 1989; Berry, 1981; Cahill, 1996; Collins and Payne, 1991; Flipo, 1986; George, 1977, 1990; GroËnroos, 1981, 1985; Richardson and Robinson, 1986; Piercy and Morgan, 1991; Piercy, 1995; Pitt and Foreman, 1999; Sasser and Arbeit, 1976; Winter, 1985*), πολύ λίγες επιχειρήσεις / οργανισμοί έχουν ουσιαστικά εφαρμόσει το IM στην πράξη. Ένας από τους κυριότερους λόγους που έχει συντελέσει στην ελλιπή εφαρμογή του IM είναι η έλλειψη ενός σαφή εννοιολογικού προσδιορισμού.

Η σύγχυση που παρατηρείται στη βιβλιογραφία αφορά στο τι είναι το IM, τι κάνει, πώς το κάνει και ποιος υποτίθεται ότι είναι ο /οι υπεύθυνος/νοι για αυτό. Η ποικιλία των ερμηνειών ως προς το τι το IM περιλαμβάνει, οδήγησε σε μία ποικιλόμορφη κλίμακα δραστηριοτήτων, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν υπό την «ομπρέλα» του IM. Η κατάσταση αυτή έγινε περισσότερο σύνθετη με την ανάμειξη και της οικονομικής έννοιας των εσωτερικών αγορών (*Baumol, 1967; Fama, 1980; Williamson, 1964; Williamson et al., 1975*). Η ανομοιότητα των ερμηνειών και προσδιορισμών με τη σειρά της οδήγησε σε αντίστοιχες δυσκολίες εφαρμογής και ευρέως υιοθέτησης της



έννοιας. Η πιο σημαντική απόρροια των ανωτέρω ήταν ότι η δημιουργία αντιπαραθέσεων σε εννοιολογικό επίπεδο απέφερε δυσκολίες στο εμπειρικό ερευνητικό επίπεδο.

Παρά την υφιστάμενη σύγχυση που παρατηρείται ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό, μία προσεκτική διερεύνηση της τελευταίας 20ετούς βιβλιογραφίας υποδεικνύει την ύπαρξη τριών (3) ξεχωριστών φάσεων ανάπτυξης του IM.

Φάση 1: Υποκίνηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων

Στις αρχές της ανάπτυξης του IM, η πλειονότητα της βιβλιογραφίας εστιάζονταν στο θέμα της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο κυριότερος λόγος ήταν ότι οι ρίζες του IM ξεκινούσαν από τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εμφάνιση όμως μιας μη σταθερής απόδοσης εκ μέρους των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αποτέλεσε το σημείο έναρξης για την έμφαση στη σημασία της υποκίνησης και ικανοποίησής τους και κατ' επέκταση στη σημασία της ικανοποίησης των πελατών.

Ο όρος IM εμφανίζεται να έχει χρησιμοποιηθεί πρωταρχικά από τον *Berry et al. (1976)* και αργότερα από τους *George (1977)*, *Thompson et al. (1978, p. 243)* και *Murray (1979)*. Η ιδέα του IM παρουσιάστηκε και στο άρθρο των *Sasser και Arbeit (1976)*, ενώ ο εννοιολογικός προσδιορισμός πρωταρχικά και επίσημα δημοσιεύεται στο άρθρο του *Berry's (1981)*, ως ακολούθως: «*θεωρείστε τους εργαζόμενους ως τους εσωτερικούς πελάτες, θεωρείστε τις εργασίες τους ως τα προϊόντα που ικανοποιούν αφενός στις*



ανάγκες και επιθυμίες τους και αφετέρου συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων».

Μία βασική υπόθεση που υπογραμμίζει την ανωτέρω προσέγγιση στηρίζεται στην αντίληψη ότι «για να έχει η επιχείρηση ευχαριστημένους πελάτες, θα πρέπει να έχει επίσης και ευχαριστημένους εργαζόμενους» (George, 1977, p. 91). Οι Sasser και Arbeit (1976) ανέπτυξαν περαιτέρω αυτή την αντίληψη, ισχυριζόμενοι ότι «το προσωπικό είναι η πιο σημαντική αγορά για τις επιχειρήσεις του τομέα υπηρεσιών» (Sasser and Arbeit, 1976, p. 61).

Η εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω των νέων ανωτέρω προσεγγίσεων HCM αποδίδεται ευρέως στο γεγονός ότι στο Marketing των υπηρεσιών, οι πελάτες αγοράζουν εργασία και οι εργαζόμενοι δρουν βάσει απόδοσης. Συνεπώς, η προσέλκυση του καλύτερου προσωπικού, η διατήρηση και υποκίνησή του έχουν μεγάλη σπουδαιότητα (Thompson et al. 1978, p. 263; Sasser and Arbeit, 1976, p. 64), ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το μοναδικό διαφοροποιούν στοιχείο μεταξύ των ανταγωνιστών. Η κατάσταση αυτή εμφανίζεται πιο συχνά στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών, όπου οι πελάτες είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί από τους εργαζόμενους και συνδέονται στενά με αυτούς που έχουν υψηλές προσδοκίες από την εργασία τους, ως πηγή αυτοπραγμάτωσης και αυτοβελτίωσης. Υπό τις συνθήκες αυτές, η επίδραση της προσέγγισης IM ήταν να δημιουργήσει πιο ικανοποιημένους πελάτες και εργαζόμενους «επαφής».



Το θεμελιώδες εργαλείο επίτευξης της ικανοποίησης εργαζομένων κατά τη προσέγγιση αυτή, είναι η μεταχείριση των εργαζομένων ως πελάτες. Για παράδειγμα, οι *Berry και Parasuraman (1991, p. 151)* ανέφεραν ότι: « το IM είναι η προσέλκυση, ανάπτυξη, υποκίνηση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων, μέσω της εργασίας – προϊόντων και της ικανοποίησής των αναγκών τους. Το IM είναι η φιλοσοφία μεταχείρισης των εργαζομένων ως πελάτες και η στρατηγική δημιουργίας εργασιών – προϊόντων που να ταιριάζουν στις ανθρώπινες ανάγκες».

Παρά τα ανωτέρω, οι *Rafiq και Ahmed (1993)* έθεσαν στα υπόψη έναν αριθμό προβλημάτων σχετικά με την ανωτέρω εννοιολογική προσέγγιση του IM, όπως: Πρώτον, αντίθετα προς το εξωτερικό Marketing, το προϊόν που πουλούν οι εργαζόμενοι δύναται να μην είναι επιθυμητό από τους ίδιους ή να προκαλεί αρνητική χρησιμότητα.

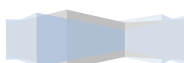
Δεύτερον, εν αντιθέσει με το εξωτερικό Marketing, οι εργαζόμενοι δεν έχουν την πιθανότητα επιλογής προϊόντων.

Τρίτον, εξαιτίας της συμβατικής φύσης της απασχόλησης, οι εργαζόμενοι ενδέχεται σε τελική ανάλυση να «εξαναγκαστούν» να αποδεχτούν «προϊόντα» που δεν επιθυμούν.

Τέταρτον, το οικονομικό κόστος της ικανοποίησης εργαζομένων ενδέχεται να είναι μεγάλο.

Και τελευταίο, η αντίληψη για «τον εργαζόμενο ως πελάτη» εγείρει επίσης το ερώτημα του κατά πόσο οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών έχουν το προβάδισμα έναντι αυτών των εργαζομένων.

Η πρόταση των *Sasser και Arbeit (1976)* ότι «το προσωπικό είναι η πιο σημαντική αγορά για τις επιχειρήσεις του τομέα υπηρεσιών» προσδίδει προτεραιότητα στους



εργαζόμενους έναντι των πελατών και κατά συνέπεια αντιστρέφει ένα από τα θεμελιώδη αξιώματα του Marketing, όπου ο εξωτερικός πελάτης έχει τον πρωτεύοντα ρόλο.

Οι ανωτέρω προβληματισμοί οδήγησαν στη δεύτερη φάση του IM.

Φάση 2: Προσανατολισμός στον πελάτη

Το δεύτερο μεγάλο βήμα στην ανάπτυξη της έννοιας του IM έγινε από τον *Gronroos (1981)*, ο οποίος βασιζόμενος στην υπόθεση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των εξωτερικών πελατών στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, οδηγήθηκε στην έννοια του Διαδραστικού Μάρκετινγκ (Interactive Marketing). Ο *Gronroos* αναγνώρισε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των αγοραστών-πωλητών δεν επηρεάζει μόνο τη λήψη απόφασης αγοράς υπηρεσιών ή και της επανάληψής της αλλά παρέχει επιπρόσθετα στην επιχείρηση και μία ευκαιρία marketing. Η αξιοποίηση του πλεονεκτήματος τέτοιων ευκαιριών απαιτεί προσωπικό με προσανατολισμό στον πελάτη και ικανότητες πώλησης. Ως εκ τούτου, το αντικείμενο του IM είναι «η απόκτηση εργαζομένων με υποκίνηση και πελατοκεντρική αντίληψη» (*Gronroos, 1981, p. 237*).

Κατά την εννοιολογική αυτή προσέγγιση δεν είναι επαρκές το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν υποκίνηση για να αποδώσουν τα μέγιστα (όπως και στη προσέγγιση του *Berry* και των ακολούθων του), αλλά απαιτείται και πνεύμα πώλησης. Επιπρόσθετα, οι αποτελεσματικές υπηρεσίες προϋποθέτουν αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ του προσωπικού «επαφής» και του υποστηρικτικού προσωπικού

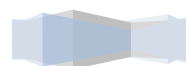


καθώς και μια ολοκληρωμένη ενοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών που είναι ζωτικής σημασίας για τις πελατειακές σχέσεις.

Η προσθήκη των εσωτερικών τεχνικών marketing μετακινεί την εννοιολογική προσέγγιση του Gronroos πιο κοντά στην αντίστοιχη του Berry's (1981), κατά τρόπο ώστε και οι δύο προσεγγίσεις να υποστηρίζουν την ανάγκη υποκίνησης εργαζομένων μέσω τεχνικών marketing. Έτσι, ο Gronroos, (1985, p. 42) επεκτείνει την εννοιολογική του προσέγγιση σχετικά με το IM ως τη «μέθοδο υποκίνησης προσωπικού που αποσκοπεί στην πελατειακή επίγνωση και το πνεύμα πώλησης και περιλαμβάνει εσωτερικές δραστηριότητες του marketing που σχετίζονται με αυτή την επιδίωξη». Παρόλα αυτά, η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των προσεγγίσεων του Gronroos και του Berry's βρίσκεται στο ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται ως πελάτες.

Φάση 3: Διεύρυνση της εννοιολογικής προσέγγισης του IM – εφαρμογή στρατηγικής και διοίκηση αλλαγής

Η έναρξη της τρίτης φάσης παρατηρήθηκε από τις ιδέες αριθμού συγγραφέων που ρητά άρχισαν να αναγνωρίζουν το ρόλο του IM ως το όχημα για την εφαρμογή στρατηγικής. Ο Winter (1985) ήταν ένας από τους πρώτους που ανέδειξαν την υπεροχή του IM ως μία τεχνική διοίκησης προσωπικού με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ο Winter (p. 69) δίνει έμφαση στο ρόλο του IM ως προς «την ευθυγράμμιση, εκπαίδευση και υποκίνηση του προσωπικού για την επίτευξη θεσμικών στόχων, μέσω μιας διεργασίας με την οποία το προσωπικό κατανοεί και αναγνωρίζει όχι μόνο την αξία του προγράμματος αλλά και τη θέση του σ' αυτό».



Η ανάπτυξη του IM ως όχημα εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής ενισχύθηκε και από την αυξανόμενη πεποίθηση περί της δυναμικής του ως μηχανισμός ολοκληρωμένης διαλειτουργικότητας μιας επιχείρησης. Ο *George (1990, p. 64)* υποστηρίζει ότι «το IM αποτελεί φιλοσοφία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπου με την ολιστική διεργασία της ενοποιεί πολλαπλές επιχειρησιακές λειτουργίες». Την άποψη αυτή ενισχύουν περισσότερο οι *Glassman και McAfee (1992)*, οι οποίοι τονίζουν το ρόλο του IM στην ενοποίηση των λειτουργιών Marketing και HCM.

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις εμφανίζονται να έχουν ως κοινή βάση την αναγκαιότητα αντιμετώπισης των διαλειτουργικών συγκρούσεων (*Flipo, 1986*) και την επίτευξη καλύτερης εσωτερικής επικοινωνίας για την αποτελεσματική εφαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών. Αξιοσημείωτο να αναφερθεί επίσης είναι ότι το IM επιφέρει μείωση της απομόνωσης οργανωτικών μονάδων (*Martin, 1992*), μείωση της διαλειτουργικής τριβής και άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή (*Darling and Taylor, 1989; Rafiq and Ahmed, 1993*). Συνέπεια των ανωτέρω αποτελεί η επέκταση των εφαρμογών του IM σε κάθε τύπο επιχείρησης / οργανισμού και όχι μόνο του τομέα παροχής υπηρεσιών. Για παράδειγμα οι *Harrell και Fors (1992)* εφαρμόζουν το IM στις παραγωγικές μονάδες και οι *Ahmed και Rafiq (1995)* το προτείνουν ως μεθοδολογία διοίκησης αλλαγών, κατάλληλη για ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι *Ahmed και Rafiq (1993)* προσδιορίζουν το IM ως «μία σχεδιασμένη προσπάθεια αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή, μέσω της ευθυγράμμισης, υποκίνησης και ενοποίησης εργαζομένων προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής εφαρμογής επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών».



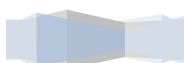
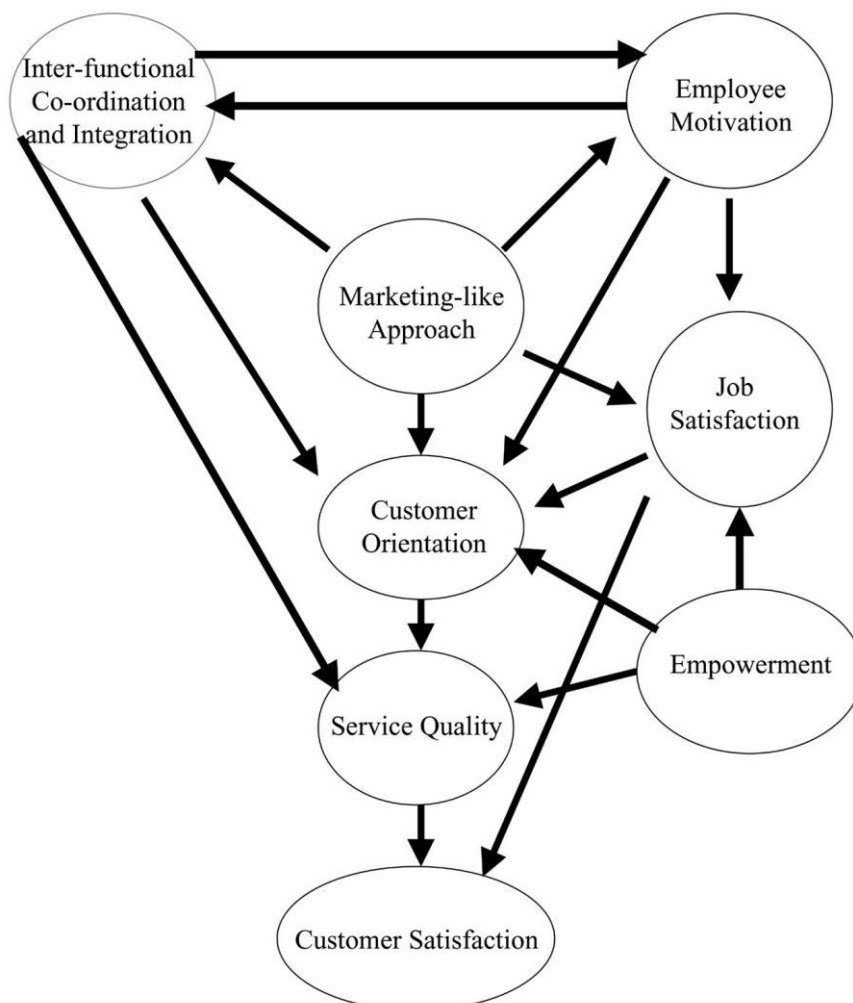
Συνοψίζοντας και αναθεωρώντας τη βιβλιογραφία, αναγνωρίζονται **πέντε (5) βασικά**

στοιχεία του IM:

1. Η υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων.
2. Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και η ικανοποίηση του πελάτη.
3. Ο διαλειτουργικός συντονισμός και η ολοκλήρωση.
4. Η εφαρμογή προσέγγισης Marketing στα ανωτέρω.
5. Η εφαρμογή συγκεκριμένων επιχειρησιακών ή λειτουργικών στρατηγικών.

Ωστόσο, εξετάζοντας διεξοδικά τη βιβλιογραφία, είναι ασφαλέστερο να ειπωθεί ότι όλα τα ανωτέρω στοιχεία δεν εμφανίζονται σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης του IM.

Σχήμα 1: Μοντέλο IM σε επιχείρηση του τομέα παροχής υπηρεσιών



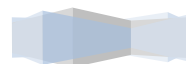
Narver and Slater (1990), Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, (2000), «Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension», *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 6 pp. 449 – 462, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 6 pp. 449 – 462, Emerald Article

2.1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT)

Το HCM ως ξεχωριστή λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών ξεκίνησε ν' αναπτύσσεται γύρω στα 1900 (Mathis & Jackson, 1988). Ωστόσο, η δεκαετία του 1980 έφερε μία σειρά αλλαγών στην πρακτική και μελέτη του HCM. Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδήγησε τις επιχειρήσεις στην αντίληψη μιας νέας πηγής πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυτού του ανθρώπινου παράγοντα - κεφαλαίου. Έτσι, ο κλάδος του HCM δεν «εκτοξεύτηκε» μόνο στις κριτικής σημασίας θέσεις των επιχειρήσεων (Graham & Bennet, 1998, p. 4), αλλά ανακαλύφθηκε και πράγματι άρχισε να ενστερνίζεται και η στρατηγική προοπτική του (Dyer & Holder, 1988, p. 1).

Ακόμη περαιτέρω, στον 21^ο αιώνα όπου «σ' έναν κόσμο στον οποίο όλες οι μορφές εργασίας είναι εργασίες γνώσης και το πνευματικό κεφάλαιο είναι κρίσιμο για την οικονομική επιτυχία, είναι λογικό ότι η ικανότητα προσέλκυσης, διατήρησης και αξιοποίησης των ταλέντων που διαθέτουν οι άνθρωποι να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (O'Reilly & Pfeffer, 2000, p. 257).

Το HCM κοινώς προσδιορίζεται ως «η διεργασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αμοιβής εργαζομένων, μέριμνας εργασιακών σχέσεων, υγείας -



ασφάλειας και δίκαιης μεταχείρισης» (Dessler, 2005, p. 4) και ως μία «στρατηγική προσέγγιση διοίκησης του πιο πολύτιμου κεφαλαίου μιας επιχείρησης - των ανθρώπων που εργάζονται ατομικά και ομαδικά, συνεισφέροντας στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων» (Armstrong, 1999, p. 3). Οι Hall and Goodale (1986, p. 4) προσθέτουν ότι το HCM είναι «η διεργασία συνένωσης ανθρώπων και επιχειρήσεων κατά τρόπο τέτοιο ώστε να συναντώνται οι στόχοι τους, αποσκοπώντας στην τομή των τεσσάρων (4) συνισταμένων – του περιβάλλοντος, της οργάνωσης, της εργασίας και των ατόμων».

Σημειώνεται ότι στη παρούσα μελέτη ο όρος του Human Resources αντικαθίσταται από τον όρο Human Capital ως αποτέλεσμα του νέου ρόλου που αποδίδει η σύγχρονη επιχειρησιακή πρακτική. Έτσι, αποκλίσεις της ορολογίας που ενδεχομένως παρατηρούνται μεταξύ των γραφόμενων και των σχημάτων της βιβλιογραφίας, δεν αλλοιώνουν την απόδοση και σημασία τους.

2.1.3. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Μολονότι υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες του IM, κανείς μπορεί να συμπεράνει ότι υφίσταται πολλές φορές και αλληλοεπικάλυψη μεταξύ του IM και του HCM. Αυτό εκφράζεται ανοιχτά από τους Glassman και McAfee (1992), Varey (2001), Dunne και Barnes (2000 p. 192), οι οποίοι υποστηρίζουν την έννοια της καλύτερης εξυπηρέτησης του «ανθρώπινου πόρου ως πελάτη» μέσω της αμοιβαίας συνεισφοράς των



λειτουργιών IM και του HCM, καθώς οι ρίζες και των δύο στηρίζονται στην θεωρία της ψυχολογίας.

Κάποιοι ερευνητές πιστεύουν ότι ο σημαντικός ρόλος του IM είναι η καλλιέργεια ενός πιο αποτελεσματικού HCM (Ewing & Caruana, 1999), η οποία προϋποθέτει την υφιστάμενη θέση του IM σε σχέση με το HCM.

Σε αντίθεση με αυτούς, κάποιοι άλλοι ερευνητές θεωρούν το HCM όχι τόσο ικανό για να διασφαλίσει την προώθηση της φροντίδας της διοίκησης προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης και έτσι το IM γίνεται ο κύριος μοχλός ώθησης (Ewing & Caruana, 1999, p. 20).

Τέλος, υπάρχουν ερευνητές που κρίνουν το IM ως μη απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία του HCM στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ο Tansuhaj et al. (1991 in Foreman & Money, 1995) προτείνει ότι οι επιχειρήσεις / οργανισμοί δεν χρειάζονται προγράμματα IM, εάν πραγματικά νοιάζονται για τις ανάγκες των εργαζομένων τους και λαμβάνουν αποφάσεις για την ικανοποίησή τους.

Πέραν των ανωτέρω διαφορετικών προσεγγίσεων, είναι αδιαμφισβήτητη η ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των ανωτέρω εννοιών, όπως είναι:

1. Η σπουδαιότητά τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
2. Η στρατηγική τους σχέση με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.
3. Ο κοινός τους σκοπός ως προς τους πιο ικανοποιημένους, αφοσιωμένους, και παραγωγικούς εργαζόμενους.
4. Η βάση του κερδίζω – κερδίζεις.



5. Ο προσανατολισμός τους στο ίδιο κοινό – στόχο που είναι οι εργαζόμενοι, παρ' όλους τους διαφορετικούς χαρακτηρισμούς που χρησιμοποιεί το IM και το HCM χωριστά (εσωτερική αγορά ή εσωτερικό πελάτη για τον internal marketer, συνάδελφοι ή συνεργάτες για τους επαγγελματίες του HCM).

Η ανάλυση φανερώνει την αλληλοεπικάλυψη σε μεγάλη έκταση, ενώ στην πραγματικότητα υφίστανται μόνο μερικές διαφορές ως προς τη λειτουργικότητά τους και την ανάληψη τυπικής ευθύνης εφαρμογής τους.

2.1.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MARKETING)

Κατά την εφαρμογή πρακτικών ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, το marketing μπορεί ν' αυξήσει την αποδοχή και υποστήριξή τους εκ μέρους των εργαζομένων, της Διοίκησης και των μετόχων της επιχείρησης.

Το HCD Marketing ορίζεται από τους *Gilley και Eggland (1992, p. 5)* ως «η παροχή ειδικά σχεδιασμένων υπηρεσιών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων προς τα μέλη μιας επιχείρησης / οργανισμού, με σκοπό την ανταλλαγή αξιών». Πιο συγκεκριμένα, «τα εκπαιδευτικά προγράμματα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και παρέχονται, αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσης προσωπικού, στην ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξής τους και συνεπώς στην οργανωσιακή αποδοτικότητα». Όταν εφαρμόζονται ορθά, τότε η εικόνα του HCD

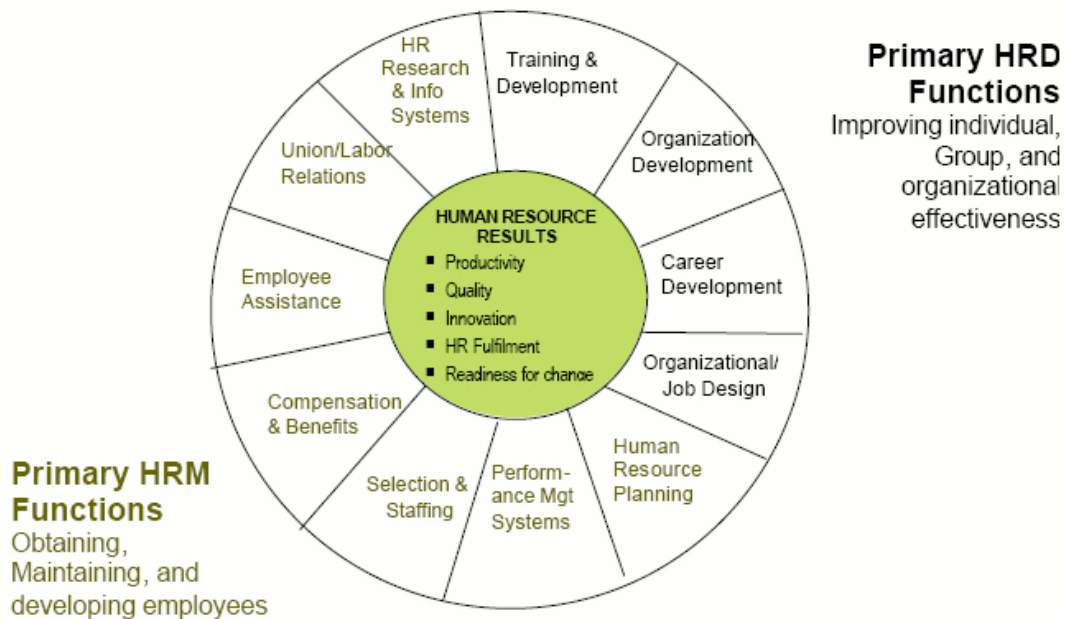


ενισχύεται, αυξάνεται η συμμετοχή των υφιστάμενων εργαζομένων στα προγράμματα αυτά, η επιχείρηση αποκτά το όνομα προτιμητέου εργοδότη και βελτιώνεται η οργανωσιακή της απόδοση.

Το 1989, η Αμερικανική Ένωση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (*American Society for Training and Development – ASTD*) χρηματοδότησε τη μελέτη του *Pat McLagan*, προκειμένου να διακρίνει τους ρόλους του HCD και τις ικανότητες – δεξιότητες που απαιτούνται να κατέχουν τα στελέχη του HCD, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι ο παραδοσιακός ρόλος της Διεύθυνσης Προσωπικού που εστίαζε την προσοχή της στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού επεκτάθηκε στους τομείς της επαγγελματικής εξέλιξης και της οργανωσιακής ανάπτυξης (*DeSimone, Werner & Harris, 2002, p.11*). Έτσι, ο *Pat McLagan* ανέπτυξε ένα μοντέλο HCD, το οποίο αναφέρεται ως «**human resource wheel**» και παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 2: Human Resource Wheel, Pat McLagan, 1989



Anne M. Arto and Dr. John Sample, 2005, «An Introductory Guide to Marketing Human Resources Development Programs», Directed Study, online available at

http://www.hrplatform.com/general/m/marketing_hrd/marketing_hrd.html

Στο μοντέλο του McLagan, οι κύριες λειτουργίες του HCM περιλαμβάνουν την έρευνα / τα πληροφοριακά συστήματα, τα σωματεία / τις εργασιακές σχέσεις, την περίθαλψη των εργαζομένων και τις αμοιβές / παροχές. Οι λειτουργίες του HCD εστιάζονται στη συνολική βελτίωση εργαζομένων και οργάνωσης, μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της οργανωσιακής ανάπτυξης, της επαγγελματικής εξέλιξης, του οργανωσιακού σχεδιασμού και σχεδιασμού θέσεων εργασίας. Οι λειτουργίες της επιλογής και πρόσληψης, των συστημάτων απόδοσης και του προγραμματισμού υποστηρίζουν αμοιβαία τόσο το HCM όσο και το HCD.



Με την ανάμειξη του Marketing αποδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος του στη σχέση του HCM και του HCD, όπως αποδεικνύεται στο επόμενο σχήμα.

Σχήμα 3: HRD Marketing, Pat McLagan, 1989



Anne M. Arto and Dr. John Sample, 2005, «An Introductory Guide to Marketing Human Resources Development Programs», Directed Study, online available at

http://www.hrplatform.com/general/m/marketing_hrd/marketing_hrd.html

Όπως φαίνεται στο σχήμα 3, οι αποτελεσματικές προσπάθειες του marketing μπορούν να επηρεάσουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως προς την προσέλκυση καλύτερων και ικανότερων υποψηφίων, ενώ οι στρατηγικές marketing που θα εφαρμοστούν μπορούν να συντελέσουν στην αύξηση της επίγνωσης των



εργαζομένων για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλες δραστηριότητες που σχεδιάζονται γι' αυτούς. Επιπλέον, μέσα από το μοντέλο αυτό γίνονται διακριτά τα όρια των λειτουργιών του εσωτερικού και εξωτερικού marketing αλλά και η ολιστική επίδρασή τους στα αποτελέσματα του HCD Marketing.

Αναλυτικότερα, το εξωτερικό marketing μεταξύ των άλλων δύναται να υποστηρίξει τη λειτουργία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, όπως για παράδειγμα, με την κατάρτιση και δημοσίευση αγγελιών, την προώθηση των εταιρικών παροχών, κ.α.

Ωστόσο, μία επιχείρηση θα είναι περισσότερο ικανή να βρει, προσελκύσει και να επιλέξει ταλέντα, εάν έχει αναπτυχθεί η επίγνωση του υφιστάμενου δυναμικού της ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει, μέσω του IM. Όπως έλεγε ο Frank, (1994, p. 7), «Προτού πουλήσεις τις υπηρεσίες σου στους πελάτες, πρέπει να πουλήσεις αυτά που προσφέρεις στο εσωτερικό της επιχείρησής σου». Ο Frank συστήνει στα στελέχη του HCD να εφαρμόζουν τις ίδιες στρατηγικές που εφαρμόζουν τα στελέχη του Marketing για την προώθηση των προϊόντων / υπηρεσιών. Οι πρωταρχικοί εσωτερικοί πελάτες των προγραμμάτων και υπηρεσιών του HCD αποτελούν τα βραχυμακροπρόθεσμα κοινά – στόχους της επιχείρησης. Κατά τον ίδιο κρίνονται εξίσου απαραίτητα για την επιχείρηση το σχέδιο δράσης marketing (marketing plan), το οποίο να περιλαμβάνει την αποστολή του, αντανακλώντας την ανάλυση κόστους – ωφέλειας και αποδοτικότητας κόστους, καθώς και το σχέδιο δράσης marketing ανθρώπων (people - oriented marketing plan), το οποίο να περιλαμβάνει μία διαρκή έρευνα εσωτερικής αγοράς, ώστε να αντλούνται πληροφορίες για τις συμπεριφορές, στάσεις και ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων.



2.2. Η ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Οι κύριοι στόχοι του IM είναι:

1. Η επιτυχής εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων και υποχρεώσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου, προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.
2. Η υποκίνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, προκειμένου να αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους ως ειδικοί στην εξυπηρέτηση πελατών (customer oriented experts) και στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.
3. Η προσέλκυση και διατήρηση υψηλού επιπέδου στελεχών, εστιασμένων στον πελάτη.

Τα αποτελέσματα του IM αποδεικνύονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Μία επιχείρηση μπορεί να έχει λαμπρές ιδέες, αλλά ενδέχεται να αποτύχει να τις υλοποιήσει, εάν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι για να τις εφαρμόσουν. Ο χρόνος και το χρήμα που ξοδεύονται στην παραγωγή προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας αποτελούν απώλειες, εάν το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν κατανοήσει το προϊόν / υπηρεσία και την αξία του / της. Ο χρόνος, οι διεργασίες και οι πόροι θα πρέπει να λειτουργούν αμοιβαία και αποτελεσματικά για να υπάρξει κέρδος.

Τα κύρια στοιχεία του IM είναι ότι:

- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μεταχειρίζονται τους συναδέλφους τους ως πελάτες και να εφαρμόζουν τις αρχές του IM. Η αποδοχή των αρχών του IM



απ' όλους τους εργαζόμενους διευκολύνει την παραγωγή και αποδοτικότητα του έργου.

- Η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της ως πελάτες.

Εξετάζοντας από την άλλη πλευρά τον **κύριο στόχο του HCM**, ο οποίος είναι να βοηθήσει της επιχειρήσεις / οργανισμούς να επιτύχουν μέσω των ανθρώπων τους, αναδεικνύονται αναλυτικότερα, οι επιμέρους σκοποί του (*Armstrong, 1999, p. 4*):

1. Η παροχή μιας σειράς υπηρεσιών που αποτελούν μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης και οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
2. Η συμβολή στην προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση ικανών, αφοσιωμένων και καλά υποκινημένων ανθρώπων.
3. Η ενδυνάμωση και ανάπτυξη των έμφυτων ικανοτήτων των ανθρώπων - της συνεισφοράς, δυναμικότητας και καταλληλότητας για απασχόληση - μέσω της διαρκούς παροχής ευκαιριών μάθησης και εξέλιξης.
4. Η δημιουργία ενός κλίματος, στο οποίο οι παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων μπορούν να διατηρηθούν βάσει της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
5. Η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος, στο οποίο το ομαδικό πνεύμα και η ευελιξία μπορούν να καρποφορήσουν.
6. Η συμβολή στην εξισορρόπηση και προσαρμογή των αναγκών «όλων» των μετόχων της επιχείρησης (ιδιοκτητών, κυβερνητικών δυνάμεων, διοίκησης, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών και ευρύτερα της κοινωνίας).
7. Η διασφάλιση της αναγνώρισης των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των ανθρώπων .



8. Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές και ομαδικές διαφοροποιήσεις ως προς τις ανάγκες απασχόλησης, τον τρόπο εργασίας και τις φιλοδοξίες.
9. Η εξασφάλιση παροχής ίσων ευκαιριών απασχόλησης και εξέλιξης.
10. Η υιοθέτηση μιας ηθικής και χρηστής διοίκησης των ανθρώπων, η οποία να βασίζεται στη φροντίδα για αυτούς, στη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια.
11. Η διατήρηση και βελτίωση της φυσικής και διανοητικής υγείας των εργαζομένων.

Τα μέσα επίτευξης των στόχων του HCM είναι οι διάφορες επιμέρους λειτουργίες ή δραστηριότητες. Κατά τον *Bahtijarević-Šiber (1999)* αυτές ομαδοποιούνται στις ακόλουθες: Το στρατηγικό HCM, τον προγραμματισμό, την ανάλυση εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή, τη διοίκηση της απόδοσης, την υποκίνηση και ανταμοιβή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την επαγγελματική εξέλιξη, τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και κουλτούρας, την υγεία και ασφάλεια, τις εργασιακές σχέσεις και τις υπηρεσίες εργαζομένων.

Στην εποχή του Relationship Marketing, είναι ακόμη καταλληλότερη η έννοια του **Internal Relationship Marketing** ως μία νέα φιλοσοφία του IM. Όπως ορίστηκε από τους *Thomson and Hecker (2000, p. 57-58)* «εάν δεν βιώσουν οι εσωτερικοί πελάτες το *relationship marketing*, τότε δεν θα μπορέσουν ποτέ να κατανοήσουν ή να υποκινηθούν αρκετά, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν την προσέγγιση εκείνη που κατευθύνει όλες τις συνδιαλλαγές με τους εξωτερικούς πελάτες ή τους κύριους μετόχους εντός και εκτός της επιχείρησης».



Το IM έχει ειδωθεί ως «η σχέση που δημιουργεί τα δίκτυα, τις διεργασίες και τα έργα σε μία επιχείρηση και επιβάλλει τη διαλειτουργική εξάρτηση» (Gummesson, 2001).

Το IM «υποδεικνύει την ύπαρξη μιας εσωτερικής αλυσίδας προμήθειας, περιλαμβάνοντας τους εσωτερικούς προμηθευτές και πελάτες» (Foreman & Money, 1995).

«Οι εσωτερικές ανταλλαγές ανακύπτουν κατά μήκος της αλυσίδας αξίας και όλοι οι εργαζόμενοι γίνονται μέρος της διεργασίας παραγωγής αξίας. Κατά τη διεργασία αυτή, η φιλοσοφία του marketing δεν προωθείται μόνο από το προσωπικό επαφής με τους πελάτες, αλλά επεκτείνεται και σε όλους τους εργαζόμενους» (Sinčić, 2005). Έτσι, το συχνό φαινόμενο όπου εργαζόμενοι που απασχολούνται σε υποστηρικτικές λειτουργίες και όχι στην πρώτη γραμμή «βλέπουν» τους εαυτούς τους ως αποσυνδεδεμένους από τους πελάτες και δεν λογαριάζουν την απόδοσή τους ως προς την ικανοποίηση του πελάτη (Reardon & Enis, 1990, p. 378) έχει σημαντικά μειωθεί.

Επιπλέον, αντί της επιμονής στις διαφορές και τα όρια μεταξύ του IM και του HCM, η νέα φιλοσοφία του IM μπορεί να ενσωματώσει τις ιδέες τους. Για τον λόγο αυτό, ο όρος του IM θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως συνώνυμο της φιλοσοφίας του Internal Relationship Marketing, ενώ **το HCD Marketing θα μπορούσε να θεωρηθεί ως κύρια λειτουργία εφαρμογής της φιλοσοφίας του**. Αυτό πράγματι θα μπορούσε να ειδωθεί και από τη σκοπιά της ηγεσίας των επιχειρήσεων, αφού το εξωτερικό και εσωτερικό marketing δεν θα μπορούσαν να επιβιώσουν εάν απομονώνονταν από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές λειτουργίες.



Η νέα φιλοσοφία του IM απαιτεί την εμπλοκή ενός αριθμού οργανωτικών μονάδων που θα συνεργάζονται αρμονικά ως ολότητα. Ομοίως, ο Varey (2001, p. 222) υποστηρίζει ότι «το IM θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ως μία ολιστική, συστημική και επιχειρησιακή ευρέως έννοια και όχι ως μία μεμονωμένη λειτουργία του marketing». Το IM δεν μπορεί και δεν πρέπει ν' αποτελεί αποκλειστική ευθύνη μιας οργανωτικής μονάδας. Έτσι, απαιτείται η ενθάρρυνση για έναν διαλειτουργικό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων μιας επιχείρησης.

Για την επιτυχή εφαρμογή της φιλοσοφίας του IM, απαιτούνται συγκεκριμένες ιδιότητες και συμπεριφορές, πλήρης υιοθέτηση αυτής της φιλοσοφίας από το σύνολο της επιχείρησης, οργανωσιακή κουλτούρα και στυλ διοίκησης που να την υποστηρίζουν.

2.2.1. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα IM μπορεί να συμβάλλει στην αποφυγή πολλών προβλημάτων του HCD Marketing, όπως για παράδειγμα είναι η συμμετοχή ακατάλληλων ανθρώπων σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή και εκπαιδευτικά προγράμματα, ο χαμηλός αριθμός προσέλευσης συμμετεχόντων, η ελλιπής προετοιμασία των υπό εκπαίδευση εργαζομένων, κ.α. (McCoy, 2002). Ο ειδικός του Marketing Don Schrello (1984) σχολιάζει εύστοχα, λέγοντας πως «το καλύτερο πρόγραμμα στον κόσμο δεν θα αποφέρει τίποτα, μέχρι να το γνωρίσει κάποιος και όχι ο οποιοσδήποτε αλλά ο κατάλληλος» (cited in McCoy, 2002, p. 127).



Ο *Giley et al. (1992)* αναγνώρισε διάφορους τρόπους με τους οποίους ένα πρόγραμμα HCD Marketing μπορεί να **ωφεληθεί** μέσω ενός προγράμματος IM, όπως:

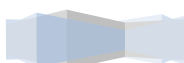
Με την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες – η λειτουργία του IM μπορεί να συντελέσει στον αποτελεσματικό σχεδιασμό της εσωτερικής επικοινωνίας, στην αύξηση της επίγνωσης για τα προγράμματα του HCD, στην έρευνα και αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους.

Με την ανάδειξη των αναγκών των εσωτερικών πελατών – η διεργασία της δήλωσης επιχειρησιακής αποστολής, του καθορισμού των στόχων, η διεξαγωγή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ανάλυσης των υπηρεσιών κ.α. προϋποθέτουν την επιλογή κατάλληλων στρατηγικών. Για παράδειγμα, κατά τον προγραμματισμό μιας εκπαίδευσης είναι σημαντική η γνώση δεδομένων που αφορούν τις ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, την προηγούμενη εμπειρία τους, τυχόν προηγούμενες εκπαιδεύσεις τους, τις γνώσεις και ικανότητές τους, κ.α.

Με την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων επέρχεται υψηλότερη ζήτηση - το IM βοηθά στην αύξηση της ζήτησης των προγραμμάτων HCD και στην αύξηση της επίγνωσης γι' αυτά.

Με την υψηλότερη προτίμηση - το IM συντελεί στην βελτίωση της εικόνας του HCD μέσα στην επιχείρηση, επικοινωνώντας τις θετικές επιδράσεις του HCD, όπως την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και το κέρδος.

Με τη διοίκηση αλλαγής - τα διευθυντικά στελέχη του HCD θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις επιχειρησιακές αλλαγές και να προσαρμόζουν ανάλογα τα προγράμματα και τις υπηρεσίες του HCD. Το IM παρέχει τη γνώση που απαιτείται για να επηρεάσει, τροποποιήσει και βελτιώσει τη ζήτησή τους.



Με τη διοίκηση πόρων - το IM μπορεί να ειπωθεί ως μία στρατηγική προσέγγιση εξοικονόμησης οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, βοηθώντας τα στελέχη του HCD ν' αποφασίζουν ποια προγράμματα παρέχουν υψηλή προστιθέμενη αξία και έχουν θετική επίδραση στην επιχείρηση.

Με την αύξηση της συνολικής ωφέλειας - το στρατηγικό IM σχεδιάζεται κατά τρόπο ώστε να επιτρέπει το HCD να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα και υπηρεσίες στους εργαζόμενους, όταν και όπου εκείνοι τα χρειάζονται και κατά τρόπο που να ενισχύει τον ενθουσιασμό τους. Ως αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας ανταλλαγής είναι η συνολική επιχειρησιακή ωφέλεια.

Ωστόσο, δεν αποκλείονται και τα **ρίσκα** στα προγράμματα HCD Marketing, όπως ο *Gilley et al. (1992)* παρουσιάζει:

Με τις περιττές δαπάνες - θα μπορούσε να υπάρξει περιττή δαπάνη πόρων κατά τη συνεχή παροχή εκπαίδευσης στην περίπτωση που έχουν ή δεν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της (*Gilley et al., 1992, p. 20*). Και αυτός είναι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο θα πρέπει να ελέγχεται π.χ. το ROI της εκπαίδευσης, με σκοπό να γίνονται οι κατάλληλες παρεμβάσεις ή και διορθώσεις.

Με τα ανύπαρκτα αποτελέσματα - είναι ανήθικο να ισχυριζόμαστε αποτελέσματα ή βελτιώσεις όταν πράγματι δεν υπάρχουν και να διατηρείται η εφαρμογή αποτελεσμάτων με ψευδείς αναφορές. Τα στελέχη του HCD Marketing δεν θα πρέπει να υπερβάλλουν στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων.

Με την υπερβολική πειθώ - είναι σημαντικό ν' αποφεύγονται τεχνικές IM που δημιουργούν μία λανθασμένη ανάγκη για εκπαίδευση ή υπηρεσία, καθώς αυτό προσβάλλει την αξιοπιστία και μελλοντική αποτελεσματικότητα του HCD Marketing.



2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η ανάπτυξη της στρατηγικής IM περιλαμβάνει την προσέγγιση **τριών (3) φάσεων**

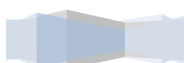
(Egan, 2004, p. 164):

1. Τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα προάγει την ασφάλεια των εργαζομένων.
2. Το σχεδιασμό της οργανωσιακής δομής και ροής εσωτερικής επικοινωνίας χωρίς λειτουργικούς φραγμούς.
3. Την προοπτική ενός ξεκάθαρα οράματος εκ μέρους της διοίκησης.

Το κέρδος μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της ν' ανταποκρίνεται διαρκώς στη δυναμική ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό, η ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να ενσωματώνει μια υψηλού επιπέδου στρατηγική IM, της οποίας οι **δράσεις** θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Την εκπαίδευση των εργαζομένων για την ομαλή προσαρμογή τους στις αλλαγές.
- Τη φροντίδα και υποκίνηση των εργαζομένων.
- Τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος μέσω της προώθησης αμοιβαίας αλληλεπίδρασης.
- Την ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής με σκοπό την αποφυγή φραγμών στην εσωτερική επικοινωνία.

Οι σημερινές συνθήκες έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να εναρμονίσουν τις δράσεις τους με την καινοτομία, προκειμένου να παραμένουν δυνατοί «παίκτες» της αγοράς.



Μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους παρακολούθησης των σύγχρονων τάσεων της αγοράς είναι η **εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου κεφαλαίου**.

Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη ως επί το πλείστον κατά την πρόσληψη , κατά την εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών, κατά την εισαγωγή καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της επιχείρησης, κατά την υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, καθώς συμβάλλει στην ανάπτυξη και επέκταση της γνώσης, στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, στη διάχυση της εταιρικής επικοινωνίας, στην ευρύτερη αποδοχή του στυλ διοίκησης και των πολιτικών ανθρώπινου κεφαλαίου (Egan, 2004, p. 164).

Η φροντίδα και υποκίνηση των εργαζομένων με άμεσο τρόπο εκ μέρους της διοίκησης μιας επιχείρησης, καθορίζει το βαθμό της μακροχρόνιας σχέσης της με το ανθρώπινο δυναμικό της. Έτσι, κύριο μέλημα των διευθυντικών στελεχών είναι η διαρκής ανάλυση του περιβάλλοντος, η πρόβλεψη τάσεων ανάπτυξης και η καθοδήγηση της επιχείρησης προς τις κατάλληλες αλλαγές. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας τους αποτελεί η συναισθηματική τους νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων, η ξεκάθαρη ταυτοποίησή τους, η κατανόησή τους και ο έλεγχος του τρόπου έκφρασής τους. Η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται φανερή κατά την αντιμετώπιση κρίσιμων και στρεσογόνων καταστάσεων, όπου τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να ανταπεξέλθουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η εμπλοκή τους στην επίλυση προβλημάτων των εργαζομένων επιφέρει αύξηση της υποκίνησης και αφοσίωσης των υφισταμένων τους.



Η ενίσχυση της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και του ομαδικού πνεύματος

λειτουργούν προληπτικά στη μείωση των τυχόν αντιδράσεων των εργαζομένων σε επικείμενα προβλήματα. Ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο προάγει την εργασιακή ειρήνη και τις ομαλές εργασιακές σχέσεις αποφέρει παράλληλα και αύξηση της βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών. Στο σημείο αυτό, το IM αποδεικνύει τη σχέση αιτίας - αποτελέσματος ως προς την ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών.

Για να υπάρχει αποτέλεσμα συνέργειας των ανωτέρω δράσεων, είναι απαραίτητη η αφοσίωση στην εταιρεία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η πίστη στην ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών. Ειδικότερα στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μπορεί να είναι και καταναλωτές των προϊόντων / υπηρεσιών της, τότε η επίδραση στους εξωτερικούς πελάτες είναι ακόμη μεγαλύτερη και οι εργαζόμενοι μπορούν ν' αντιμετωπιστούν ως εσωτερικοί πελάτες. Ακόμη περισσότερο, εάν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, τότε αποτελούν και τους καλύτερους προωθητές της φήμης και πελατείας της.

Η αμοιβαία υποστήριξη στην απόδοση του έργου των εργαζομένων συντελεί στη **δημιουργία μιας ατμόσφαιρας** όπου υφίσταται λιγότερη ένταση και διαμάχες ή όταν υφίστανται τα προβλήματα επιλύονται άμεσα και πιο αποτελεσματικά. Ένα κατάλληλο σύστημα αμοιβών – παροχών, η αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών και η μεταχείριση των εργαζομένων ως τον πιο πολύτιμο πόρο της επιχείρησης είναι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του IM.

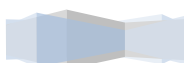


Η φιλοσοφία του IM όπως έχει προαναφερθεί, στηρίζεται στη λειτουργία ενός συστήματος, του οποίου τα συστατικά στοιχεία παράγουν αποτελεσματικές συνέργειες. Συνεπώς, είναι απαραίτητος ο συγχρονισμός όλων των δραστηριοτήτων προς την κατεύθυνση θετικής επίδρασης ως προς την ικανοποίηση και αφοσίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η βασική συνθήκη για τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων είναι η εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών που θα βελτιώνουν την **εσωτερική κάθετη και οριζόντια επικοινωνία**.

Οι πιθανοί φραγμοί εσωτερικής επικοινωνίας είναι (*Wright, 2004, p. 374*):

- Η άγνοια της ανώτατης διοίκησης για τη στρατηγική σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας.
- Η έλλειψη τυπικών ή άτυπων στρατηγικών προσεγγίσεων.
- Η έλλειψη συστήματος επικοινωνίας.
- Η γραφειοκρατική δομή και οι συνέπειές της.

Για τη μεγιστοποίηση των τελικών επιδράσεων των δράσεων IM, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη πιθανοί περιορισμοί, ειδικά στην εσωτερική επικοινωνία. Το εργαλείο που απλοποιεί και επιταχύνει την επικοινωνία είναι οι Νέες Τεχνολογίες Επικοινωνίας και Πληροφόρησης (Information and Communication Technology, ICT). Η διαρκής βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών σε συνάρτηση με την προοδευτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών βοηθούν τις επιχειρήσεις στην καθιέρωση αποτελεσματικής επικοινωνίας.



2.3.1. Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εσωτερική και εξωτερική αγορά μιας επιχείρησης / οργανισμού είναι σχετικά διαφορετικές. Η εσωτερική αγορά είναι κλειστή, συγκρατημένη και κατά συνέπεια η σχέση προσφοράς και ζήτησης είναι σχετικά ανελαστική. Επιπρόσθετα, η επίδραση των εξωτερικών παραγόντων στα μέλη της εσωτερικής αγοράς είναι σημαντικά μειωμένη. Για τον λόγο αυτό, η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των μελών της εσωτερικής αγοράς και η ανταλλαγή αξιών είναι κριτικής σημασίας. Αντίστοιχα, η ψυχολογία και οι σχέσεις των μελών της εσωτερικής αγοράς αποτελούν το κλειδί επίτευξης των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, τα οποία μετρώνται και με το βαθμό υποκίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς θα πρέπει να γίνει βάσει της ύπαρξης των ετερογενών προτιμήσεων των μελών της και της διαφορετικής αντιμετώπισής τους, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο τους ως πελάτες της εσωτερικής αγοράς (βλ. Σχήμα 4). Ωστόσο οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

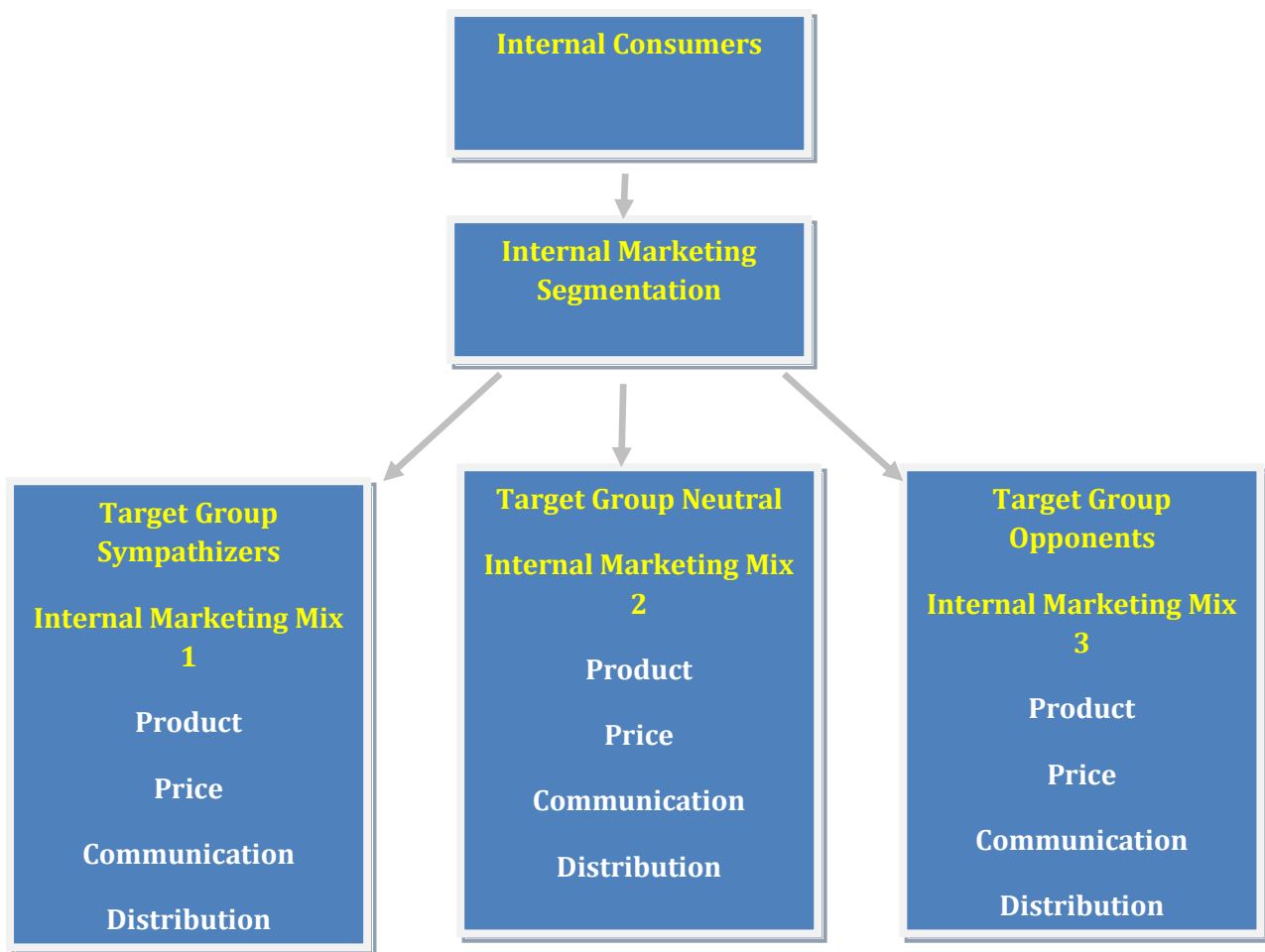


Πίνακας 1: Διαφορές των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε μικροοικονομικό επίπεδο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ
Υπαγωγή στη δικαιοδοσία διοίκησης	Μη υπαγωγή στη δικαιοδοσία διοίκησης
Διαρκής σχέση με την επιχείρηση	Συναλλαγή με διακριτή και μη διαρκή σχέση
Βαθμός δυσκολίας στην επαναπρόσληψη των αποχωρησάντων μελών	Βαθμός ευκολίας επιστροφής
Διευθυντικό δικαίωμα πρόσληψης και απόλυσης	Μη διευθυντικό δικαίωμα
Μισθοδοσία από τη διοίκηση	Πληρωμή από τον πελάτη



Σχήμα 4: Internal Marketing (source: Jobber, 1995)



Ioan Done and Ivana Domazet, 2011, «Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing», October 17 2011, Munich Personal RePEc Archive

Τρεις (3) θεμελιώδεις τμηματοποιήσεις της εσωτερικής αγοράς περιλαμβάνουν τα ακόλουθα γκρουπ εργαζομένων:

1. **Των Οπαδών (Sympathizers)**, δηλαδή αυτών που υποστηρίζουν τις αλλαγές.
2. **Των Ουδέτερων (Neutral)**, δηλαδή αυτών που δεν έχουν ή δεν εκφράζουν τη γνώμη τους για τις εργασιακές αλλαγές.



3. **Των Πολέμιων (Opponents)**, δηλαδή αυτών που είναι κατά των αλλαγών και επιζητούν την τήρηση του status quo.

Βασικό εργαλείο διοικητικό εργαλείο μιας επιχείρησης, κατά τη διεργασία υποκίνησης, ικανοποίησης των εργαζομένων της αλλά και για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς αυτούς, αποτελεί το μίγμα του IM.

Η επιτυχία και η λειτουργικότητα του παραδοσιακού μίγματος αποδείχθηκε ότι μπορεί να υποστηρίξει την προώθηση ενός προϊόντος, όχι όμως και μιας υπηρεσίας. Στον τομέα των υπηρεσιών, τα 4P δεν είναι αρκετά να περιγράψουν τις δραστηριότητες του IM, μιας και οι υπηρεσίες από τη φύση τους διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τα «χειροπιαστά» προϊόντα. Για αυτόν το λόγο, στη δεκαετία του '80 οι *Booms* και *Bitner* πρότειναν την **επέκταση του παραδοσιακού μίγματος σε 7P**, προσθέτοντας τα επιπλέον 3P, τα οποία είναι **οι Άνθρωποι (People), οι Διεργασίες (Processes)** και η **Φυσικές Ενδείξεις (Physical Evidences)**.

Η προσέγγιση των 7P έχει πλέον ωριμάσει και δοκιμαστεί στην αγορά των υπηρεσιών. Εντούτοις, η πλειοψηφία των επιχειρηματιών δεν φαίνεται να έχει αντιληφθεί τη σημασία των συστατικών του μίγματος.

Κατά τους *Saad, Ahmed, Rafiq, (2002, p.33)*, το μίγμα IM αποτελείται από:

- **Τις στρατηγικές αμοιβές - παροχές και την αναγνώριση.**
- **Το σύστημα υποκίνησης.**
- **Την εσωτερική επικοινωνία.**
- **Την εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.**

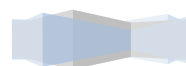


- Την ενδυνάμωση ικανοτήτων – δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.
- Το εργασιακό περιβάλλον.
- Την οργανωσιακή δομή, την ιεραρχία, την ανώτατη διοίκηση.
- Τον εσωτερικό συντονισμό.
- Τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.
- Τις λειτουργικές διεργασίες αλλαγής.

Με μία πρώτη ματιά δεν φαίνεται να υπάρχει διαφορά μεταξύ των στρατηγικών αμοιβών / αναγνώρισης και του συστήματος υποκίνησης. Ωστόσο, η ειδοποιός διαφορά αφορά στο ότι **οι στρατηγικές αμοιβών - παροχών και αναγνώρισης** επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τον τρόπο δράσης και την προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, ενώ **το σύστημα υποκίνησης** προσδιορίζεται στην επιχείρηση μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και των επιχειρησιακών αξιών, τις οποίες προσπαθεί η διοίκηση να ενθαρρύνει και να καθιερώσει.

Το σύστημα αμοιβών – παροχών συστήνεται να καθορίζεται βάσει της αναλογίας του οφέλους / αξίας και του κόστους μισθοδοσίας για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, ενώ η τιμή ενός προϊόντος / υπηρεσίας καθορίζεται κυρίως βάσει της παραδοσιακής παραδοχής υπολογισμού των εξόδων (οικονομικών και μη) και του προσδοκώμενου οικονομικού οφέλους. Κατά συνέπεια, είναι δυνατό να υπολογιστεί στο κόστος μισθοδοσίας ενός εργαζόμενου το επικείμενο κόστος για αλλαγή συμπεριφοράς, αξιών κ.α., με στόχο την αντίστοιχη επικείμενη απορρέουσα ωφέλεια.

Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να απαιτηθεί από τον εργαζόμενο η ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του, η άσκηση διαφορετικών καθηκόντων, η απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων (ζητήματα που ενδεχομένως ειπωθούν εκ



μέρους του εργαζόμενου ως επιπλέον έξοδα, προσπάθεια, κ.α.) με την προοπτική όμως μιας ανταμοιβής, όπως μιας ενδεχόμενης προαγωγής, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ανάληψης ευθύνης μεγαλύτερου υφιστάμενου δυναμικού, υψηλότερου μισθού, ενίσχυσης της ανταγωνιστικής του θέσης στην εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας, κ.α. Έτσι, η τιμή κατά το IM λογίζεται βάσει της επένδυσης σε προσπάθεια, χρόνο, εργασία και άλλα κριτήρια που συνδέονται με έξοδα, αλλά σχετίζονται με την προστιθέμενη αξία του ρόλου του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την ικανοποίηση που αναμένεται να αντλεί.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Αμερική θέτουν ως ερώτημα «τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι;» και η κυρίαρχη απάντηση είναι η «Ανοιχτή Επικοινωνία» (Lings and Brooks, 1998, p. 330). Στις έρευνες αυτές, οι αποδοχές κατείχαν τη 16η θέση, ενώ οι ερωτώμενοι απαντούν ως κύριο λόγο αποχώρησής τους από την εταιρεία την έλλειψη γνωστοποίησης και επικοινωνίας της συνεισφοράς τους στα επιχειρησιακά δρώμενα. **Η επικοινωνία** ως στοιχείο του μίγματος IM υποδηλώνει τη διάχυση της πληροφορίας στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με τη χρήση διάφορων μέσων, όπως: πίνακες ανακοινώσεων, εταιρικά περιοδικά, δελτία, συναντήσεις, παρουσιάσεις, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ενδοεταιρικό δικτυακό τόπο, εταιρικό δικτυακό τόπο, κ.α. και αποσκοπεί στην απρόσκοπτη ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων ή και μη μελών.

Οι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν (*Domazet, 2011, p. 270*):

1. Την επικοινωνία και ανάλυση της επιχειρηματολογίας υπέρ της αλλαγής.



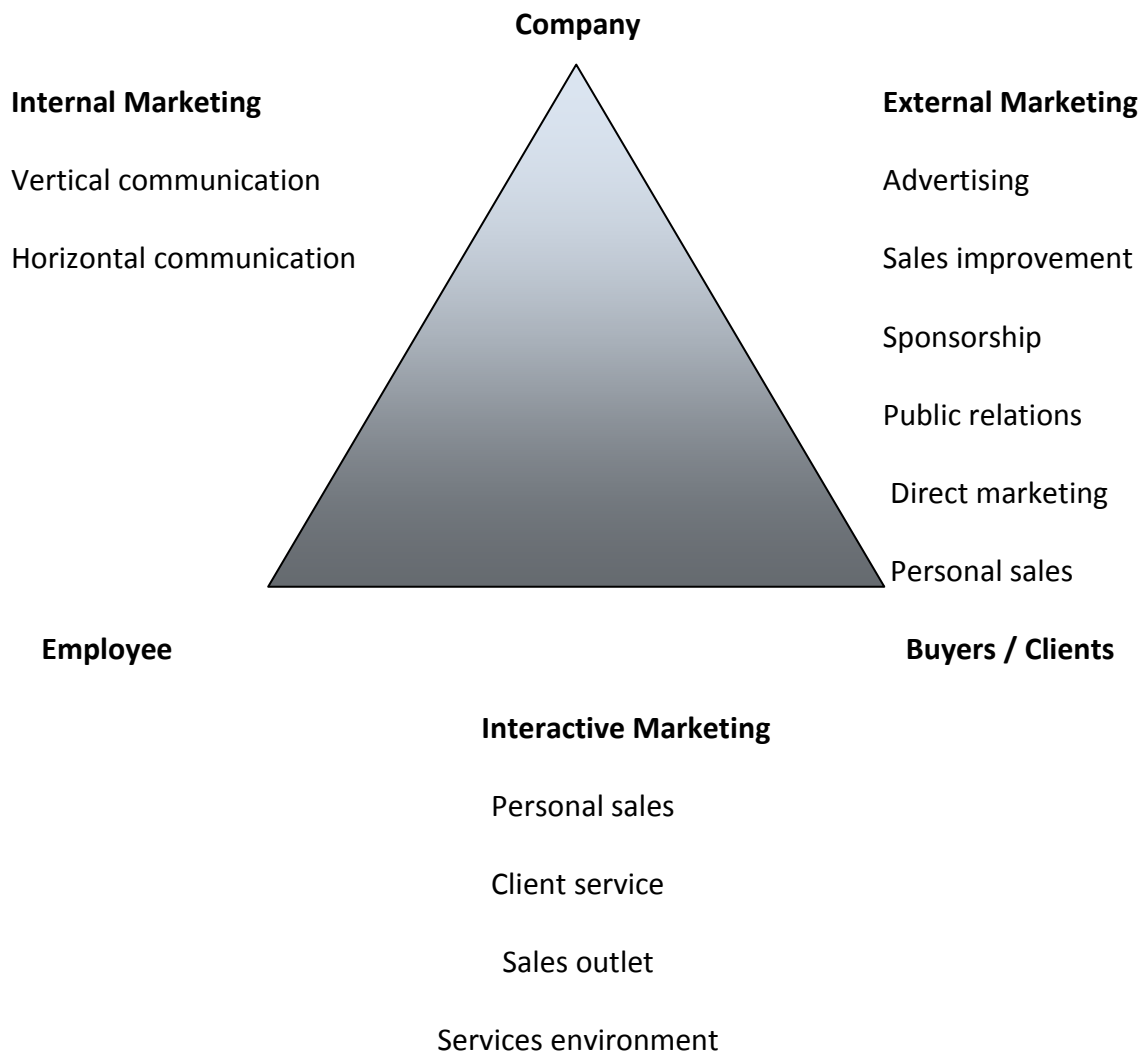
2. Την υποκίνηση των εργαζομένων, μέσω του σχεδιασμού πρακτικών που αφορούν στα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των εργαζομένων.
3. Την αποδοχή της αλλαγής εκ μέρους των μεσολαβητών.
4. Την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.
5. Την παρότρυνση των εργαζομένων για την εφαρμογή των πρακτικών αλλαγής.
6. Τη διασφάλιση της ποιότητας και την επίλυση προβλημάτων.
7. Την ανατροφοδότηση.

Η εσωτερική επικοινωνία και προώθησή της έχουν ιδιαίτερη επιτυχία κατά το πρόγραμμα ένταξης των νεοπροσλαμβανομένων σε μία επιχείρηση, καθώς αποσαφηνίζονται οι ρόλοι και οι στόχοι.

Οι *Stauss* και *Hoffmann* (2000, p.145) διαφοροποιούν τους στόχους της επικοινωνίας βάσει της επιθυμητής επίδρασης στη γνώση, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν οι στόχοι συνδέονται με τη γνώση, τότε η επικοινωνία θα πρέπει να αποσκοπεί στην πληροφόρηση των εργαζομένων (π.χ. για τους πελάτες, τα προϊόντα, κ.α.). Η γνώση και τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά και η κατάλληλη επικοινωνία συντελεί στην ενίσχυση της ενεργούς δέσμευσης για την αντιμετώπιση ποικίλων προκλήσεων.



Σχήμα 6: Communication within company – Golden Triagle (source: Kitchen, 2004, p. 112)



Ioan Done and Ivana Domazet, 2011, «Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing», October 17 2011, Munich Personal RePEc Archive

Η ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας μέσω του IM είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διασφάλιση της ελεύθερης και ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων (κάθετη επικοινωνία), διαφορετικών λειτουργιών και οργανωτικών μονάδων (οριζόντια επικοινωνία) μιας επιχείρησης.

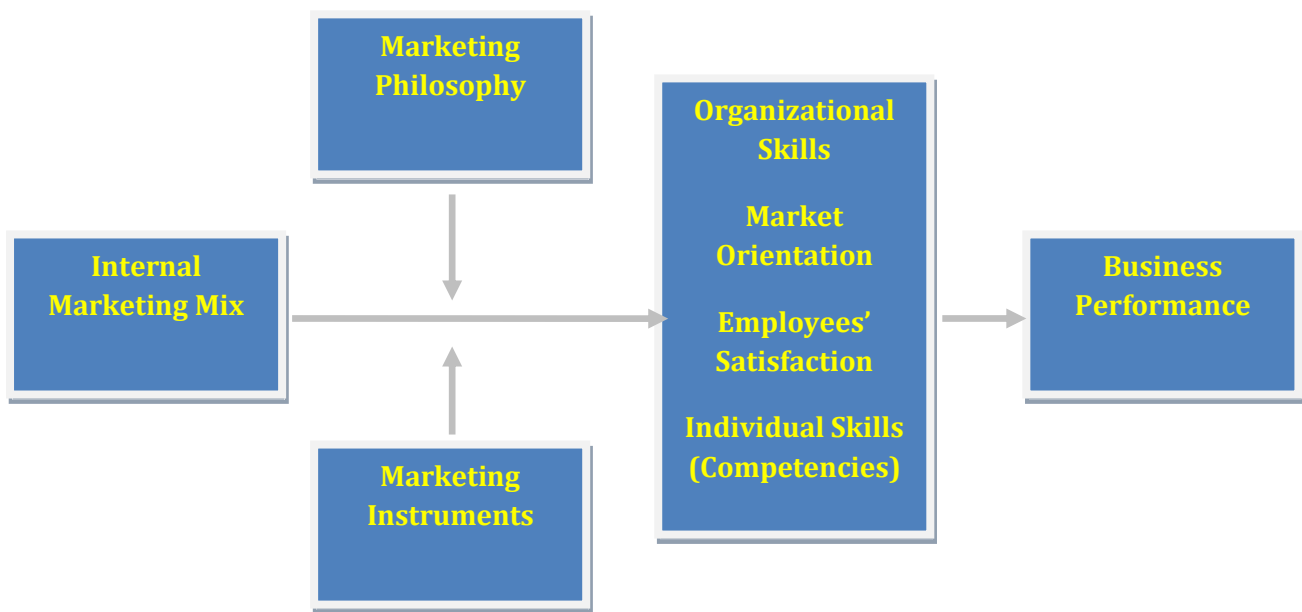


Μελέτες που αναπτύσσουν μοντέλα επένδυσης στην απόδοση των εργαζομένων, εφόσον εφαρμόζονται ορθά, συντελούν στη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Ειδικότερα, τ' αποτελέσματα των μελετών που εστιάζουν στη μέτρηση της αποδοτικότητας της επένδυσης στην **εκπαίδευση** (ROI) δείχνουν αύξηση της παραγωγικότητας κατά 17% και επίτευξη μακροχρόνιας συνεργασίας με την επιχείρηση κατά 14% (*Trust Technology Solutions*). Ωστόσο, εάν μία επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή τέτοιων μοντέλων, είναι απαραίτητο να ενσωματώσει τη διαδραστικότητα ως βασικό καθοριστικό παράγοντα επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, καθώς η μαζική εφαρμογή προγραμμάτων IM χωρίς την ύπαρξη ουσιαστικής επικοινωνίας, τα καθιστά αναποτελεσματικά (*Gummesson, 2003, p.198*).

Όπως παρατηρείται στο ακόλουθο σχήμα, ο προσανατολισμός στο Marketing, η ικανοποίηση των εργαζομένων και **οι ικανότητες - δεξιότητες σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο** αποτελούν το εργαλείο μεσολάβησης μεταξύ του μίγματος IM και της επιχειρησιακής απόδοσης. Ο προσανατολισμός στο Marketing συντελεί στην προληπτική αντιμετώπιση των ανταγωνιστών, την προληπτική ανταπόκριση των αναγκών των πελατών και αποτελεί συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αντίληψη των καταναλωτών (*Domazet, 2011, p.265*).



Σχήμα 5: Internal Marketing Elements (source: Saad, Ahmed, Rafiq, 2002, p.34)



Ioan Done and Ivana Domazet, 2011, «Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing», October 17 2011, Munich Personal RePEc Archive

Σημαντικό στοιχείο που δεν θα πρέπει να παραβλέπεται από τις επιχειρήσεις κατά το σχεδιασμό του IM είναι η προσέλκυση ταλέντων, η οποία βαίνει μειούμενη, ενώ οι προσδοκίες αυξάνονται και περισσότερη ευελιξία απαιτείται. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι χρήσιμο να κινηθεί **ο σχεδιασμός και η οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος** και των παρεχόμενων προς τους εργαζόμενους πόρων, ώστε να αυξηθεί η πρόκληση, δημιουργικότητα, αυτονομία και καινοτομία τους, παράγοντες που επαυξάνουν την ικανοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Όπως η προώθηση των πωλήσεων και η διανομή αποτελούν στοιχεία του μίγματος του εξωτερικού Marketing, των οποίων είναι ιδιαίτερα σημαντικός **ο άρτιος**



συντονισμός, αντίστοιχα ισχύει και με τη **δομή, ιεραρχία και ανώτατη διοίκηση** ως στοιχεία του μίγματος του IM που καλλιεργούν ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον και ενισχύουν την εικόνα της επιχείρησης στην εσωτερική και εξωτερική αγορά. Στην περίπτωση βέβαια αυτή, η δυσκολία έγκειται στο ότι είναι δισδιάκριτα στοιχεία της εσωτερικής αγοράς, καθώς σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, το κλίμα, την κουλτούρα και τις αξίες.

Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις θα πρέπει να παρέχουν υποκίνηση στους εργαζομένους, να ανταποκρίνονται στις επιχειρησιακές / διοικητικές απαιτήσεις, να είναι σχεδιασμένα / νες κατάλληλα με διαδραστικές δράσεις εσωτερικού και εξωτερικού Marketing και να χαρακτηρίζονται για τον προσανατολισμό τους στον πελάτη.

Η κάθε επιχείρηση / οργανισμός επηρεάζεται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τους οποίους παρά του ότι δεν δύναται να επηρεάσει ή αλλάξει επαρκώς, υποχρεούται να ρυθμίζει και να επαναπροσδιορίζει τους στόχους της. Ομοίως, η επιχείρηση / οργανισμός δύναται να επηρεάζεται από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντός της, για τους οποίους καλείται επιτακτικά να ορίσει τις ικανές και αναγκαίες συνθήκες που θα διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της, μέσω **των λειτουργικών διεργασιών αλλαγής**.

Τα αποτελέσματα του μίγματος του IM είναι θετικά, όταν πληρούνται οι ακόλουθες **προϋποθέσεις** (Grönroos, 2000, p. 232):

1. Το IM να είναι μέρος της στρατηγικής διοίκησης.



2. Το πρόγραμμα του IM να μην δυσχεραίνεται από την εκάστοτε υφιστάμενη οργανωτική δομή.
3. Η διοίκηση να δεσμεύεται στην τήρηση και συνεχή εφαρμογή του IM.

2.3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν πραγματικά να επιτύχουν προσανατολισμό στον πελάτη ευρείας έννοιας και το marketing, οφείλουν να υιοθετήσουν κοινές αξίες και πρακτικές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, καθώς ο κύριος διττός στόχος τους είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους. Έτσι, βασικό μέλημά τους θα πρέπει να είναι η κατάρτιση και ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης IM, το οποίο να περιλαμβάνει τ' ακόλουθα στάδια:

α. Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η διάγνωση και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης είναι σημαντική για τον καθορισμό του πλαισίου επικοινωνίας. Ερωτήματα ενδεικτικά που πιθανόν να πρέπει να απαντηθούν είναι:

- *Χρειάζεται ο εργαζόμενος αλλαγή του τρόπου εργασίας του;*
- *Γνωρίζει αναλυτικά τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης;*

Η διεξαγωγή εσωτερικών ερευνών γνώμης, αντίληψης, ικανοποίησης του προσωπικού, αποτελούν εργαλεία χρήσιμα για το εν λόγω στάδιο.



β. Καθορισμός Στόχων

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι (S.M.A.R.T.) στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν.

Ειδικότερα για την μέτρηση του βαθμού επίτευξης ποσοτικών στόχων, η χρήση μιας περαιτέρω έρευνας μπορεί να βοηθήσει ως προς τη μελέτη τροποποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος IM. Στο στάδιο αυτό αντίστοιχα ερωτήματα που ενδείκνυται να απαντηθούν είναι:

- *Ποιοι είναι οι στόχοι;*
- *Υπάρχει επίγνωση του προσωπικού ή απαιτείται περισσότερη εις βάθος γνώση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γίνουν οι «πρεσβευτές» των προϊόντων / υπηρεσιών;*

γ. Κατάρτιση Στρατηγικής IM

Αρχικά, η επιχείρηση επιλέγει τον καθορισμό της θέσης (positioning) της και δύναται να στηριχτεί σ' αποτελέσματα της έρευνας εσωτερικών πελατών, πριν την έναρξη υλοποίησης των προγραμμάτων IM. Τα ερωτήματα που προτείνονται να τεθούν είναι:

- *Ποια είναι τα μηνύματα που πρέπει να επικοινωνηθούν;*
- *Ποια είναι η σχέση της ομάδας IM με τις άλλες οργανωτικές μονάδες και ποιοι άνθρωποι κρίνονται κατάλληλοι για ν' αναμιχθούν;*
- *Ποιος είναι ο ρόλος της ομάδας IM – φορέας ενημέρωσης ή φορέας αλλαγής;*

Στη συνέχεια ακολουθεί η κατάτμηση της Στρατηγικής IM, όπου λαμβάνει χώρα η διεργασία της ομαδοποίησης των εσωτερικών πελατών σε γκρουπ. Για παράδειγμα, το διοικητικό προσωπικό ενδέχεται να υποκινείται περισσότερο μέσα από κοινωνικές



δραστηριότητες παρά από πιο επίσημες και τυπικές δραστηριότητες που κρίνονται πιο κατάλληλες για τα διευθυντικά στελέχη.

δ. Επιλογή Τακτικών

δ1. Προϊόντος

- *Ποια προϊόντα / υπηρεσίες θα προωθηθούν εσωτερικά και με ποιον τρόπο;*
- *Θα απαιτηθεί ειδική τεχνική επίδειξη των προϊόντων / υπηρεσιών ή θα γίνει άμεση δοκιμασία από το ίδιο το προσωπικό; Για παράδειγμα, το προσωπικό ταξιδιωτικών γραφείων και οργανισμών εκτελεί πειραματικά ταξιδιωτικές αποστολές, προκειμένου να προωθεί και πουλά πιο αποτελεσματικά στους πελάτες.*
- *Είναι πιθανή η αξιοποίηση της γνώμης των ίδιων των εξωτερικών πελατών ως προς την ποιότητα, την απόδοση των προϊόντων; Για παράδειγμα, οι επισκέψεις του προσωπικού της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις των πελατών, μπορεί να κριθούν απαραίτητες όταν υπάρχουν πολύπλοκα συστήματα τεχνολογίας ή εξοπλισμού.*

δ2. Τοποθεσίας

- *Πώς και πού θα οργανωθούν οι δραστηριότητες IM – εντός ή εκτός των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης;*
- *Ποιος τύπος χώρου κρίνεται κατάλληλος, προκειμένου να προωθηθεί αποτελεσματικά η εικόνα (image) της επιχείρησης;*



δ3. Προώθηση

Η προώθηση των γεγονότων και δραστηριοτήτων γίνεται μέσω εσωτερικής διαφημιστικής καμπάνιας, η οποία θεωρείται σημαντική για τους εσωτερικούς πελάτες. Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι ενδεικτικά (βλ.

αναλυτικότερα παρ. 1.3.4.):

- Πίνακες ανακοινώσεων
- Εκθετήριοι χώροι
- Προωθητικό υλικό
- Εσωτερικός δικτυακός τόπος (intranet)
- Ηλεκτρονική Αλληλογραφία (e-mails)
- Παρουσιάσεις

δ4. Τιμές

- *Ποια είναι τα «κόστη», ο χρόνος και άλλοι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν για την επικοινωνία με το εσωτερικό κοινό-στόχο;*

ε. Υλοποίηση

στ. Έλεγχος / Αξιολόγηση

Μετά το πέρας της εφαρμογής του προγράμματος IM, θα πρέπει ν' ακολουθήσει αξιολόγησή του μέσω ελεγκτικών μηχανισμών για τυχόν διορθώσεις και βελτιωτικές ενέργειες.



Γενικότερα, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής, οι σταθμοί – ορόσημα (milestones) και οι υπευθυνότητες είναι σημαντικοί παράγοντες υλοποίησης, καθώς προσδίδουν πρακτικές κατευθύνσεις στο σχέδιο δράσης IM.

Το σχέδιο δράσης IM είναι από μόνο του ένα πολύτιμο τεκμήριο απόδειξης της αναγκαιότητας των δραστηριοτήτων και στόχων IM, το οποίο δύναται να κοινοποιηθεί στις κατάλληλες οργανωτικές μονάδες και εργαζόμενους της επιχείρησης, προκειμένου να επισπευτεί η ευρεία αποδοχή και εφαρμογή του.

2.3.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΟΝΟΜΑΤΟΣ (INTERNAL BRAND BUILDING)

Η καθιερωμένη θεωρία υποστηρίζει ότι το «χτίσιμο» ονόματος – ταυτότητας – εικόνας μιας επιχείρησης (branding) αποτελεί λειτουργία του Marketing. Ωστόσο, πρόσφατες καινοτομίες αποδεικνύουν ότι για την ενίσχυση του brand μιας επιχείρησης ως προτιμητέος εργοδότης απαιτείται η ενίσχυση και ολοκλήρωση της σχέσης μεταξύ των λειτουργιών IM και HCM, αλλά και η ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων – δεξιοτήτων (competencies) που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη σε ατομικό επίπεδο καθώς και οι επιχειρήσεις σε οργανωτικό επίπεδο. Η επιχειρησιακή αυτή διεργασία ονομάζεται **Internal Brand Building** και αφορά στην απόκτηση υψηλής απόδοσης πελατών (πελατών δηλαδή όπου αποφέρουν άνω του μέσου όρου έσοδα στην επιχείρηση, υψηλότερα περιθώρια κέρδους ή αγορά μεγαλύτερου εύρους προϊοντικής γκάμας) και στέρεα επίπεδα δέσμευσης εργαζομένων. Η δέσμευση των εργαζομένων όπως έχει αναλυθεί πρωτύτερα αποτελεί διαφοροποιούν στοιχείο μιας



επιχείρησης για τους πελάτες της και το αποτέλεσμα είναι το δυνατό brand name, καθώς η δέσμευση των εργαζομένων συνεπάγεται δέσμευση των πελατών. Το Internal Brand Building αποτελεί καινοτομία που συνδέει τους εργαζόμενους με τους πελάτες.

Η καινοτομία αυτή βασίζεται στον από κοινού συντονισμό της σχέσης που «χτίζεται» εσωτερικά της επιχείρησης και των εργαζομένων της και της σχέσης που αντίστοιχα «χτίζεται» εξωτερικά της επιχείρησης και των πελατών της. Η καινοτομία αυτή έχει άμεση επίδραση στη βελτίωση της προστιθέμενης αξίας που λαμβάνουν οι πελάτες και στην αύξηση των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης.

Μία από τις πιο σημαντικές ευθύνες των στελεχών Marketing είναι η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης και των πελατών της. Ο ηγετικός ρόλος που αναλαμβάνουν είναι η δημιουργία μιας πελατοκεντρικής πειθαρχίας, μέσω της έμπνευσης, πειθούς και ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού για τον προσανατολισμό τους στον πελάτη. Κατά αναγκαιότητα λοιπόν η προοπτική του marketing είναι εξωτερική.

Από την άλλη πλευρά, κύρια ευθύνη των στελεχών HCM είναι η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Η λειτουργία του HCM είναι αποτελεσματική όταν οι προσπάθειες των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται στην παροχή προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες. Κατά φυσική συνέπεια η προοπτική του HCM είναι εσωτερική.

Η δημιουργία συμμετρίας μεταξύ των δύο προοπτικών συμβάλλει στην επίτευξη της καθιέρωσης ενός δυνατού brand name. Η συνεργασία των δύο λειτουργιών δύναται



ν' αυξήσει τον αριθμό υψηλής απόδοσης πελατών, που αποτελεί έναν από τους πιο καίριους δείκτες απόδοσης μιας ηγέτιδας επιχείρησης.

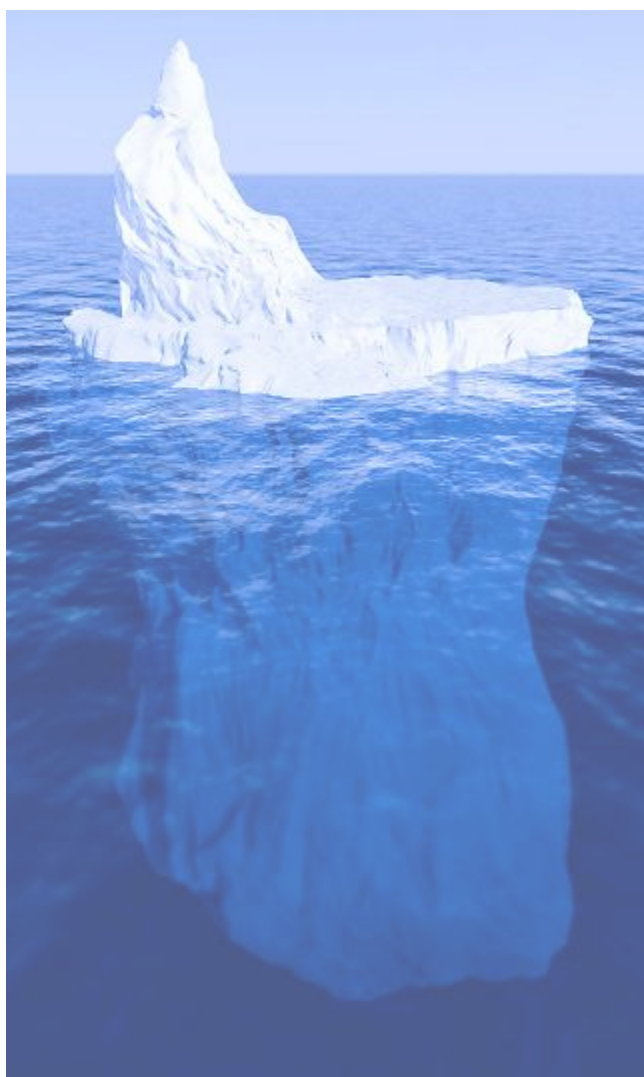
Για να γίνει απόλυτα κατανοητό το νόημα της προαναφερόμενης συμμετρίας θ' αναλυθεί ακολούθως η προοπτική της κάθε λειτουργίας χωριστά.

Προοπτική Μάρκετινγκ

Είναι ευρέως γνωστή η μεταφορική έννοια του «**παγόβουνου**» ως προς τη σημασία του μέρους που βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια, προκειμένου να επέλθει μία βαθύτερη κατανόηση ολόκληρης της κατάστασης. Χρησιμοποιώντας λοιπόν το παράδειγμα του παγόβουνου για να αποδοθεί μεταφορικά η έννοια του **Corporate Brand Building**, διαπιστώνονται τα εξής:

Οι προσπάθειες του Marketing για την προσέλκυση νέων πελατών και την αύξηση της απόδοσης των υφιστάμενων μπορεί να αντιπροσωπευτούν από το άνω μέρος του παγόβουνου που είναι ορατό σε όλους.

Οι προσπάθειες του HCM για την ενίσχυση της σχέσης επιχείρησης και εργαζομένων μπορεί να αντιπροσωπευτούν από το κάτω μέρος του παγόβουνου που δεν είναι ορατό από την επιφάνεια.



Karl D. Speak, 2009, «Internal Brand Building: Leveraging an Innovative Collaboration Between Marketing and HR», Brand Tool Box, Ltd., online available at http://www.brandchannel.com/images/papers/514_10-10_BrandToolBox_KSpeak.pdf

Κύρια ευθύνη του Marketing είναι η διαχείριση της σχέσης της επιχείρησης και της θέσης της στην αγορά. Η ευθύνη αυτή μετατοπίζεται βαθύτερα, δηλαδή στην εστίαση της φήμης της επιχείρησης για τον τρόπο λειτουργίας της «brand of doing business» ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, κερδίζοντας μεγαλύτερη εμπιστοσύνη εκ μέρους αυτών.

Κατά την παραδοσιακή προοπτική, το Marketing προσεγγίζει το brand building ως τη μετάδοση ελκυστικών μηνυμάτων προς ένα στοχευμένο κοινό και αποτελεί στρατηγικό στοιχείο του μίγματος Marketing. Στόχος είναι η δημιουργία αντίληψης και συναισθηματικής σύνδεσης με την αγορά – στόχο. Όταν οι δραστηριότητες αυτές επιτυγχάνουν τη δημιουργία μιας αντίληψης διάκρισης του brand name, τότε ενισχύεται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επεκτείνοντας μεταφορικά την έννοια του παγόβουνου, το παραδοσιακό brand building περιορίζεται στο άνω μέρος του παγόβουνου.

Δυστυχώς η έκταση δραστηριοτήτων πολλών στελεχών Marketing περιορίζεται μόνο στην αποτελεσματική χρήση των μέσων επικοινωνίας. Και ενώ αυτή η περιορισμένη προοπτική δύναται να βοηθήσει στην έναρξη του brand building, χάνει τόσο ως προς το βαθμό δέσμευσης και συγκράτησης πελατών όσο και ως προς την προσέλκυση νέων συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. Το πιο σημαντικό μέρος του brand building



βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια του παγόβουνου, διότι εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους που συνεργατικά έχουν την πιο σταθερή επίδραση στους πελάτες. Ωστόσο, επέρχονται αλλαγές στο επάγγελμα των marketers όπου αποκτούν μια ευρύτερη και πιο ρεαλιστική προοπτική για το brand building. Έτσι αναδύεται μια νέα, καινοτόμα και διττή προοπτική, σύμφωνα με την οποία οι παραδοσιακές δραστηριότητες brand building θα πρέπει να υποστηριχτούν εκ των έσω – internal brand building. Παρόλα αυτά παρουσιάζεται έλλειψη της απαιτούμενης εμπειρίας και των κατάλληλων ικανοτήτων – δεξιοτήτων εκ μέρους των στελεχών marketing για την ορθή εφαρμογή του internal brand building προκειμένου να επιφέρουν τις προσδοκώμενες επιχειρησιακές αλλαγές. Έτσι καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη ενός συνεργάτη (partner) του Marketing που να κατανοεί βαθιά τη σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων. Ο συνεργάτης αυτός είναι το HCM.

Προοπτική Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Τα υψηλής απόδοσης στελέχη HCM κατανοούν τη θετική επίδραση μιας ευθυγραμμισμένης με τους επιχειρησιακούς στόχους κουλτούρας. Η ευκαιρία διαπιστώθηκε μέσα από την ανάγκη άμεσης σύνδεσης μιας ευθυγραμμισμένης κουλτούρας και της επιχειρησιακής απόδοσης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύεται από το κάτω μέρος του παγόβουνου και η ειρωνεία του θέματος είναι ότι πολλές φορές η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης δεν αναγνωρίζει το μέρος αυτό που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση. Δυστυχώς πολλά στελέχη του HCM έχουν αντιμετωπίσει έναν επίμονο και αχρείαστο αγώνα ενίσχυσης της αντίληψης υπέρ της επιχειρησιακής κουλτούρας.



Η ανάδειξη της επιχειρησιακής κουλτούρας αποτέλεσε και τη ρίζα της μετάπλασης του ρόλου του HCM από διαχειριστικό σε στρατηγικό με τη συμβολή του στην επιχειρησιακή απόδοση.

Τα στελέχη του HCM γνωρίζουν πολύ καλά τη σπουδαιότητα της σύνδεσης και δέσμευσης της εργασιακής συμπεριφοράς με την παροχή προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες. Οι πιο αξιόπιστοι και καινοτόμοι εκπρόσωποι του HCM παρακινούν προς την κατεύθυνση σύνδεσης της στρατηγικής HCM με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις ανάγκες της αγοράς. Ως αποτέλεσμα αυτού, είναι η αναγνώριση της θέσης αυτών των εκπροσώπων στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Το Internal Brand Building αποτελεί το πλαίσιο πελατοκεντρικής δέσμευσης των εργαζομένων, παρέχοντας μία άμεση σύνδεση των στρατηγικών Marketing και HCM.

Το internal brand building έχει εναγκαλισθεί σε περιορισμένη βάση από τους επαγγελματίες του HCM την τελευταία δεκαετία. Κατά την HCM διάλεκτο, το brand name έχει ταυτιστεί με το όνομα της επιχείρησης ως εργοδότη. Ο επονομαζόμενος «πόλεμος των ταλέντων» (war for talent) ήταν ο δούρειος ίππος δημιουργίας ενός δυνατού brand name επιχείρησης - εργοδότη. Αρχικά, συμπεριλήφθηκε ως πλαίσιο εφαρμογής σύγχρονων τεχνικών marketing για τη βελτίωση των λειτουργιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Για κάποιες επίσης επιχειρήσεις χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να περιγραφεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Η τελευταία προσέγγιση αποτέλεσε και το βήμα για την ορθή κατεύθυνση του brand name της επιχείρησης - εργοδότη. Το Internal brand building προωθεί το όνομα



επιχείρησης - εργοδότη επεκτείνοντας τη μοναδικότητα της κουλτούρας της με τη δημιουργία μιας διακριτής αξίας στους πελάτες της.

Ένα εύρωστο πρόγραμμα Internal brand building που παράγει μετρήσιμα αποτελέσματα αύξησης της εργασιακής δέσμευσης θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα δεδομένα οργανωσιακής ανάπτυξης που επιφέρουν ισχυρή αλλαγή. Τα **στοιχεία που περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα Internal brand building** είναι:

Η ανάπτυξη πλατφόρμας εταιρικού ονόματος

Κατά την έναρξη κάθε επιτυχημένης διεργασίας Internal brand building υπάρχει ένας ξεκάθαρος και ρεαλιστικός προσδιορισμός της πλατφόρμας εταιρικού ονόματος.

Η εσωτερική απορρόφηση του ονόματος

Στη βάση του πλαισίου οργανωσιακής ανάπτυξης υπάρχει μία σειρά εκπαιδευτικών εργαστηρίων, τα οποία καλλιεργούν στους εργαζόμενους και την ηγεσία τη σχετική γνώση του branding και ενισχύουν την κατανόηση του ρόλου του κάθε ατόμου στη διεργασία του Internal brand building.

Η ενίσχυση μετά την εσωτερική απορρόφηση

Μετά την εκπαίδευση ακολουθεί ένα σετ ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων, όπως είναι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, η καθοδήγηση ομαδικών δραστηριοτήτων και ο επανασχεδιασμός προγραμμάτων εσωτερικής επικοινωνίας, εστιασμένες στο αντικείμενο των εκπαιδεύσεων και σε στοχευμένες συμπεριφορές.



Η βελτίωση των κύριων συστημάτων HCM και η μέτρηση της απόδοσής τους

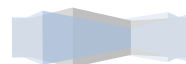
Σκοπός αυτών των δραστηριοτήτων είναι η βελτίωση των συστημάτων HCM – κλειδιών, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή, η αξιολόγηση της απόδοσης, η αναγνώριση και ανταμοιβή, κ.α. Επιπρόσθετα, η εσωτερική και εξωτερική μέτρηση της απόδοσης των συστημάτων αυτών συμβάλλουν και στην ανατροφοδότηση του προγράμματος Internal brand building.

2.3.4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Όπως έχει προαναφερθεί, το μίγμα IM προσδιορίζεται κατά ανάλογο τρόπο με το μίγμα του εξωτερικού Marketing. Οι εσωτερικές προωθητικές ενέργειες θα πρέπει να ομαδοποιούνται βάσει των διαφορετικών ομαδοποιημένων αναγκών αλλά και των κοινών χαρακτηριστικών των εσωτερικών πελατών, χρησιμοποιώντας κατάλληλες μορφές επικοινωνίας ανά κοινό – στόχο (π.χ. ανώτατα διευθυντικά στελέχη, μεσαία στελέχη, τμήμα πωλήσεων, κ.α.), με βασική συνισταμένη την επικοινωνία μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Ο Arto (2000) προτείνει την απάντηση 10 καίριων ερωτημάτων πριν το σχεδιασμό ενός μέσου προώθησης, ανεξαρτήτου του είδους του:

- *Ποιος είναι ο σκοπός; Τι θέλουμε να επιτύχουμε;*
- *Ποιο είναι το κοινό; Έχει πρωτύτερη γνώση ή η πληροφόρηση είναι τελείως καινούργια γι' αυτό;*



- Ποιες είναι οι πληροφορίες που απαιτούνται να επικοινωνηθούν (ποιος, πού, πότε, με ποιον τρόπο, γιατί);
- Ποιες είναι οι δράσεις που πρέπει να κάνει ο συμμετέχων για την υποβολή της συμμετοχής του (εγγράφως, ηλεκτρονικά, τηλεφωνικώς);
- Θα υπάρχει καταληκτική ημερομηνία δήλωσης συμμετοχής;
- Ποιος είναι ο προϋπολογισμός;
- Ποιος είναι ο χρόνος και οι πόροι για την οργάνωση του προγράμματος;
- Ποιος ο τρόπος παραγωγής των μέσων προώθησης;
- Ποιος ο τρόπος διανομής του;
- Το επιλεγμένο αυτό μέσο προώθησης είναι το κατάλληλο για να επικοινωνήσει το επιθυμητό μήνυμα;

Οι ανωτέρω ερωτήσεις χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον για το σχεδιασμό κάποιου φυσικού ή ηλεκτρονικού μέσου προώθησης.

Ακολούθως παρουσιάζεται μία ευρεία **γκάμα τεχνικών προώθησης και επικοινωνίας** των προγραμμάτων HCD Marketing:

Η εσωτερική διαφήμιση, οι ανακοινώσεις, οι ετήσιες εκθέσεις, τα άρθρα, τα βραβεία, οι μπροσούρες, τα δίπτυχα έντυπα, οι πίνακες ανακοινώσεων, οι επαγγελματικές κάρτες, τα ημερολόγια, οι κατάλογοι, οι αφίσες, τα λογότυπα, οι σημάνσεις, τα πιστοποιητικά, οι στήλες δημοσίευσης της εταιρικής εφημερίδας, τα κουπόνια, τα ηλεκτρονικά μέσα (π.χ. E - Mail, intranet, web site, forums, portable displays, κ.α.), το Direct marketing, τα newsletters, η γραμμή βοήθειας (help line), HCD packet, τα slogan, κ.α.



Ενδεικτικές **καινοτόμες πολιτικές προώθησης** προγραμμάτων HCD Marketing είναι οι εξής:

- Το πλάνο επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής.
- Η διοργάνωση πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων.
- Η διοργάνωση δράσεων πράσινης ανάπτυξης.
- Η διοργάνωση γεγονότων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
- Η επένδυση σε ταξίδια κινήτρων στο εσωτερικό και εξωτερικό εκπαιδευτικού χαρακτήρα.
- Η συμμετοχή σε συνέδρια και εκθέσεις.
- Οι διαγωνισμοί και οι κληρώσεις.
- Τα γεύματα εργασίας.
- Η χρήση επιχειρησιακών παιγνίων.
- Τα κουτιά υποβολής προτάσεων (suggestion boxes).
- Η διεξαγωγή ερευνών άποψης (opinion surveys) και ικανοποίησης (satisfaction) προσωπικού.
- Η εφαρμογή των λεχθέντων της διοίκησης. Δεν υπάρχει τίποτα χειρότερο για έναν Επιχειρηματία / Πρόεδρο / Διευθύνοντα Σύμβουλο να προωθεί την ιδέα της δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, χωρίς να δείχνει το πραγματικό ενδιαφέρον του με πράξεις ως προς τις ανάγκες του προσωπικού της εταιρείας του. Αν για παράδειγμα, η πολιτική της εταιρείας ορίζει την επιβράβευση της καινοτομίας, τότε αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται στην πράξη από την κορυφή μέχρι τη βάση της ιεραρχίας.
- Η τακτική επαφή και ανοιχτή επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό.
- Οι διαδιευθυνσιακές και διατμηματικές συναντήσεις σε τακτά και προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, σχετικά με τα επιχειρησιακά δρώμενα



και ειδικότερα με τη στρατηγική marketing, την ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση των πελατών, τον προϋπολογισμό, την ανάλυση πωλήσεων, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και της επιχείρησης, τις ετήσιες οικονομικές αναφορές, κ.α.

- Η χρήση μεθόδων mentoring και coaching.
- Η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση σε περιοδική και όχι μόνο ετήσια βάση.
- Η δημιουργία προκλήσεων. Ο *Marshall Goldsmith* συμβουλεύει: «*Εάν πραγματικά θέλεις να γνωρίζεις τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς σου στους συναδέλφους και τους πελάτες, σταμάτα να θαυμάζεις τον εαυτό σου στον καθρέφτη. Άφησε τους συναδέλφους σου να κρατούν τον καθρέφτη για να σου πουν τι βλέπουν* ».

2.4. ΑΠΟΚΤΗΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ, ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ (BALANCE SCORECARD)

Έχοντας μελετήσει και παρουσιάσει ως τώρα την έννοια, το ρόλο, τη φιλοσοφία, τις στρατηγικές, το σχέδιο δράσης και τις πολιτικές του IM, αναμένεται να έχει γίνει αντιληπτή η αναμφισβήτητη συμβολή του στην επένδυση των επιχειρήσεων ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Ωστόσο, βασιζόμενοι στην ευρύτερη Ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται η κρισιμότητα της επίδρασης του IM στην επίτευξη κοινών προσδοκώμενων στόχων για κάθε επιχείρηση. Οι στόχοι αυτοί εφόσον επιτευχθούν, αποτελούν και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων, των



οποίων η περαιτέρω ανάπτυξη και διατήρησή τους είναι απαραίτητη. Οι στόχοι αυτοί είναι:

1. Η προσέλκυση, απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των εξωτερικών πελατών.
2. Η οικονομική ευρωστία και ανάπτυξη.
3. Η αποτελεσματικότητα του συνόλου των επιχειρησιακών διεργασιών και λειτουργιών.
4. Η παραγωγή και διάχυση της γνώσης και ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τη γνωστή θεωρία του **Balance Scorecard των Kaplan και David Norton** (*Harvard Business Review, 1995*), η αποστολή και στρατηγική ενός οργανισμού μεταφράζονται μ' ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεικτών απόδοσης, μέσω του οποίου παρέχεται το σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της επιχειρησιακής στρατηγικής». Αυτό το στρατηγικό σύστημα μετρά την οργανωσιακή απόδοση μέσα από **τέσσερις (4) «εξισορροπημένες» προοπτικές:**

Την οικονομική προοπτική – η οποία συνοψίζει τις άμεσα μετρήσιμες οικονομικές συνέπειες των ενεργειών που έχουν ήδη ληφθεί.

Την προοπτική πελατών – η οποία αναγνωρίζει την τμηματοποίηση της αγοράς και των πελατών και περιλαμβάνει μετρήσεις απόδοσης των οργανωτικών μονάδων που ασχολούνται με την επίτευξη των στόχων αγοράς και πελατών.

Την προοπτική εσωτερικών διεργασιών και λειτουργιών – η οποία μετρά τις κρίσιμες εσωτερικές διεργασίες στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να υπερέχει.

Την προοπτική γνώσης και ανάπτυξης – η οποία μετρά την υποδομή για την οποία η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει και να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση.



Σχήμα 7: Balanced Scorecard Strategy Map (Kaplan & Norton, 2001)



Generic Strategy Map, online available at

http://en.wikipedia.org/wiki/File:Generic_Strategy_Map.png

Στο μέρος αυτό της διπλωματικής, θα αποτυπωθεί μία προσπάθεια σύνδεσης της ωφέλειας που αποφέρει το IM ως προς την απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση των ανωτέρω στόχων και κατά συνέπεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης, βάσει της προαναφερόμενης θεωρίας.

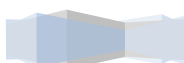


2.4.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

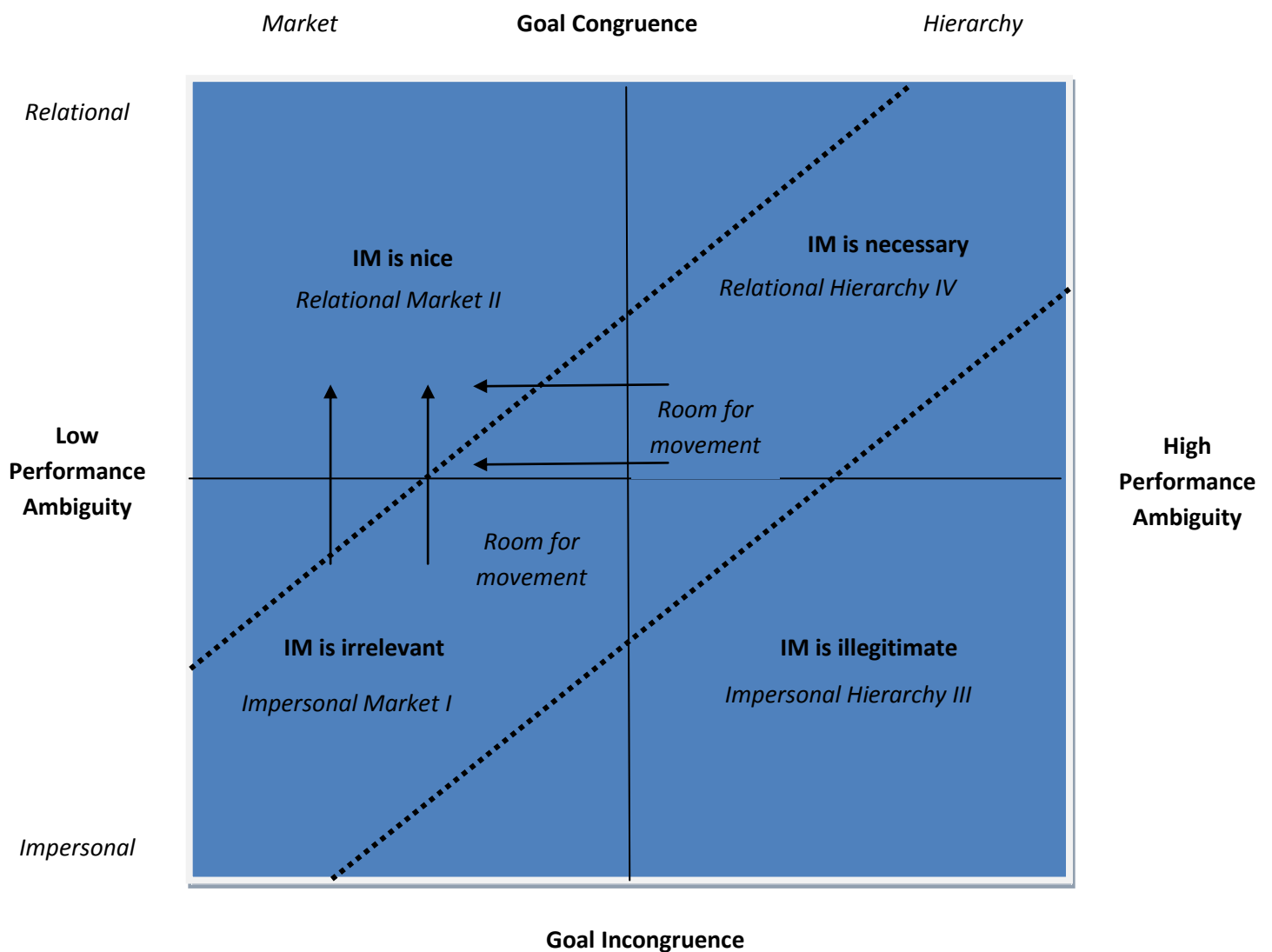
Η θεωρία του κόστους συναλλαγών (Transaction Cost Theory) εστιάζεται αφενός στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις / οργανισμοί θα μπορούσαν να προσδιορίσουν ή να θέσουν όρια μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας των οικονομικών τους συναλλαγών (*Jones, 1983; Ouchi, 1980; Williamson, 1975*), με σκοπό την εξακρίβωση των πηγών του κόστους συναλλαγών και αφετέρου σ' εκείνους τους κυβερνητικούς μηχανισμούς που θα επιτρέπουν την εμφάνιση του χαμηλότερου κόστους συναλλαγών.

Με μία ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν στις / στους επιχειρήσεις / οργανισμούς και στη φύση της σχέσης τους με τους εργαζόμενους, η αιτιολογία του κόστους συναλλαγών μπορεί να χρησιμοποιηθεί, ώστε να περιγράψει τον τύπο και τη φύση του κυβερνητικού μηχανισμού που θα μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα της συναλλαγής μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων.

Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει την καταλληλότητα ή μη του IM στους οργανισμούς.



Σχήμα 8: Performance ambiguity and goal congruence: the implications for internal marketing Bowen and Jones



Leyland F. Pitt and Susan K. Foreman, 1999, «Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective», *Journal of Business Research* 44, 25–36, Elsevier Science Inc.

Το ανωτέρω σχήμα παρουσιάζει τέσσερα (4) επίπεδα κόστους συναλλαγών βάσει του βαθμού σαφήνειας της απόδοσης και του βαθμού συμφωνίας των στόχων. Σύμφωνα με τους Bowen (1986) και Jones (1990) οι κυβερνητικοί μηχανισμοί που εμφανίζονται



σε κάθε τεταρτημόριο είναι οι αποκλίσεις της αγοράς και των εναλλακτικών ιεραρχίας. Η ύπαρξη της επιχειρησιακής ανάγκης για εφαρμογή ή μη του IM παρουσιάζεται σε κάθε τεταρτημόριο και μπορεί να είναι: **μη σχετική, καλή, αβάσιμη απαραίτητη.**

Περίπτωση I: Απρόσωπη Αγορά (Impersonal Market)

Στην περίπτωση αυτή, η επιχειρησιακή ανάγκη για IM προκύπτει ότι είναι **μη σχετική**, διότι υπάρχει χαμηλός βαθμός ασάφειας της απόδοσης και ασυμφωνία στόχων μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων. Η εργασία και οι αμοιβές είναι τυποποιημένες, καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων περιορίζεται από την επιχείρηση και τους κυβερνητικούς μηχανισμούς, προκειμένου να μειώνονται τα κόστη διαπραγμάτευσης, ελέγχου και ισχυροποίησης των συνθηκών για εμπλοκή των εργαζομένων. Η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί απόρροια μόνο των αμοιβών και όχι της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς υφίσταται μεγάλος βαθμός ανεξαρτησίας μεταξύ των δύο αντισυμβαλλόμενων μερών (εργοδότη και εργαζομένων). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου κατάστασης απασχόλησης θα μπορούσαν να είναι οι θέσεις των ταμείων στα σουπερ μάρκετ, των αχθοφόρων στις αποθήκες, των εποχιακών υπαλλήλων στον αγροτικό τομέα, κ.α. Έτσι, η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων IM είναι αρκετά περιορισμένη τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζομένους.

Περίπτωση II: Σχετική Αγορά (Relational Market)

Στην περίπτωση της σχετικής αγοράς, υπάρχει από τη μία πλευρά χαμηλός βαθμός ασάφειας της απόδοσης και από την άλλη συμφωνία στόχων, στοιχεία που οδηγούν σε χαμηλά κόστη συναλλαγών. Ωστόσο, ο μηχανισμός της αγοράς θα μπορεί να είναι



στο τεταρτημόριο αυτό πιο αποδοτικός απ' ότι σε μία απρόσωπη ιεραρχία (βλ. περίπτωση III) που κατευθύνει τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενων. Οι σχέσεις στην περίπτωση αυτή είναι πιο ωφέλιμες, καθώς εργοδότες και εργαζόμενοι θα κερδίζουν περισσότερο από τις μεταξύ τους συναλλαγές, διότι υπάρχει συμφωνία στόχων και περισσότερη εμπιστοσύνη, στοιχεία που υπερτερούν των περιορισμών που δημιουργεί η απρόσωπη αγορά (βλ. περίπτωση I). Οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη επίγνωση ως προς τις θέσεις της επιχείρησης, υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσης, καθώς αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον του εργοδότη τους ως προς τις ανάγκες και προτιμήσεις τους. Έτσι, στην περίπτωση αυτή υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την προσαρμογή της κατάστασης απασχόλησης με μακροπρόθεσμες και αμοιβαίως γόνιμες συναλλαγές, όπου και τα δύο μέρη θυσιάζουν ένα βαθμό της ανεξαρτησίας τους, προκειμένου ν' απολαμβάνουν μια πιο μακροχρόνια ασφάλεια. Τα διοικητικά κόστη είναι υψηλότερα στην περίπτωση αυτή απ' ότι στην περίπτωση I, διότι οφείλονται στην ανάμειξη των εργαζομένων, στην ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας των μακροχρόνιων συναλλαγών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου κατάστασης απασχόλησης θα μπορούσαν να είναι αυτών που εργάζονται σε νοσοκομεία, σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κ.α. Ως αποτέλεσμα αυτού, η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων IM χαρακτηρίζεται **καλή**, καθώς ενισχύουν την προσπάθεια ευημερίας των εργαζομένων.

Περίπτωση III: Απρόσωπη Ιεραρχία (Impersonal Hierarchy)

Τα κόστη συναλλαγής στο τεταρτημόριο αυτό βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο, καθώς υφίστανται υψηλός βαθμός ασάφειας απόδοσης αλλά και ασυμφωνία στόχων. Η αβεβαιότητα που υπάρχει μεταξύ των μερών συνεπάγεται δυσκολία διευκόλυνσης



των συναλλαγών και για το λόγο αυτό η θεωρία του κόστους συναλλαγών προτείνει την αποκλειστική απορρόφηση της σχέσης συναλλαγής εκ μέρους του εργοδότη για να έχει την ευθύνη μείωσης του κόστους συναλλαγών. Οι οργανισμοί αυτού του τύπου δεν μπορούν να επιτρέψουν τη συμμετοχή των εργαζομένων καθώς δεν υπάρχει συμφωνία στόχων και οι αντίστοιχες ωφέλειες της. Στην περίπτωση αυτή, οι εργοδότες υποχρεώνουν τους εργαζόμενους να αποδεχτούν την ιεραρχία υπό συνθήκες νόμιμης άσκησης και επιβολής. Η επιβολή κανόνων και η άσκηση πίεση για συμβατότητα με αυτούς μειώνουν τα κόστη συναλλαγών, καθώς η διαπραγμάτευση με τους εργαζόμενους σπανίως παρατηρείται. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου κατάστασης απασχόλησης εμφανίζονται σπάνια στις αναπτυγμένες χώρες του Δυτικού κυρίως κόσμου, ενώ θα μπορούσαν να αναφερθούν αυτών που εργάζονται στον στρατό. Είναι προφανές λοιπόν ότι σε τέτοιες καταστάσεις απασχόλησης, η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων IM χαρακτηρίζεται ως **αβάσιμη και μη χρήσιμη**.

Περίπτωση IV: Σχετική Ιεραρχία (Relational Hierarchy)

Η φύση των συναλλαγών μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων στην περίπτωση της σχετικής ιεραρχίας είναι περισσότερο περίπλοκη, λόγω του υψηλού βαθμού ασάφειας της απόδοσης, παρόλη την ύπαρξη υψηλού βαθμού συμφωνίας στόχων. Το δίλημμα που προκύπτει, είναι η αναγνώριση του βαθμού που η κατάσταση απασχόλησης παρέχει τα μέσα για την επίτευξη των στόχων. Για τον λόγο αυτό, η σχετική εφαρμογή ενός μηχανισμού απρόσωπης ιεραρχίας θα μπορεί να επιφέρει μετρίαση του βαθμού διαπραγμάτευσης εκ μέρους των εργαζομένων, μείωση του βαθμού ασάφειας της απόδοσης και ενίσχυση των μακροχρόνιων σχέσεων.



Αρχικά, η επιχείρηση θα πρέπει να εντάξει τους εργαζόμενους στο πλαίσιο της οργάνωσής της. Στη συνέχεια, να ενθαρρύνει την εμπλοκή τους και να βρίσκει τρόπους υποκίνησης και ανταμοιβής τους αναλόγως του βαθμού επίτευξης των στόχων. Επίσης, ο εργοδότης μπορεί ν' αναπτύξει μηχανισμούς αξιολόγησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων και να προωθήσει τη μεγαλύτερη ανάμειξή τους στα επιχειρησιακά δρώμενα, όπως στον καθορισμό στρατηγικής και πολιτικών. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε τόσο υψηλής σημασίας θέματα επιτρέπει στον εργοδότη να εκτιμήσει εάν η ποιότητα της εργασίας τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και ν' αποτελέσει μέσο μείωσης του βαθμού ασάφειας της απόδοσης. Η συμφωνία των στόχων μπορεί περαιτέρω να αυξηθεί με την προώθηση του ρόλου των εργαζομένων στην επιτυχία της επιχείρησης και με την επικοινωνία της υπευθυνότητάς τους για την επιτυχία αυτή. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί στον τύπο τη σχετικής ιεραρχίας, όπου οι εργαζόμενοι προσελκύονται και αντιμετωπίζονται κατ' ανάλογο τρόπο όπως οι πελάτες στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (*Lovelock and Young, 1979; Chase, 1978*), με αποτέλεσμα τον εξορθολογισμό του κόστους συναλλαγών και τη μείωση της αβεβαιότητας της απόδοσης (*Bowen and Jones, 1986*). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου κατάστασης απασχόλησης θα μπορούσαν να είναι αυτών που εργάζονται σε ξενοδοχεία, συμβουλευτικές υπηρεσίες, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, κ.α. Σε τέτοιες καταστάσεις απασχόλησης, η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων IM χαρακτηρίζεται όχι μόνο ως καλή αλλά ως **απαραίτητη**, διότι χρησιμοποιούνται ως μηχανισμοί μέτρησης των συμπεριφορών, απόψεων και αισθημάτων των εργαζομένων, ως εργαλεία επικοινωνίας και ανατροφοδότησης του καθορισμού στρατηγικής, εφαρμογής της και της επίτευξης στόχων.



2.4.2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Το IM αποσκοπεί στη βελτίωση της ικανοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου των επιχειρήσεων, όπου μέσω της αυξανόμενης αφοσίωσής του επιτυγχάνεται και η ικανοποίηση των πελατών που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με το προσωπικό αυτό. Σύμφωνα με τον *Gummesson*, το IM αναδύθηκε μέσα από το Marketing Υπηρεσιών (Service Marketing) και ο σκοπός του ήταν να επηρεάσει θετικά το προσωπικό που είχε άμεση επαφή με τους πελάτες, τον τρόπο διοίκησης και την παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας κατά τη συναλλαγή με τους πελάτες / αγοραστές. Στον τομέα παροχής υπηρεσιών τα κανάλια διανομής είναι συντομότερα και ο αγοραστής έχει συνήθως άμεση επαφή με τους παρόχους υπηρεσιών (service providers). Εάν οι πάροχοι υπηρεσιών είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους όπως και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που αποτελούν τους προωθητές της, ακόμη και με τη συμπεριφορά τους εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, αφενός η εταιρική εικόνα επηρεάζεται θετικά, αφετέρου η ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων εργαζομένων επιφέρει την ικανοποίηση των πελατών (*Little, Marandi, 2003, p. 123*).

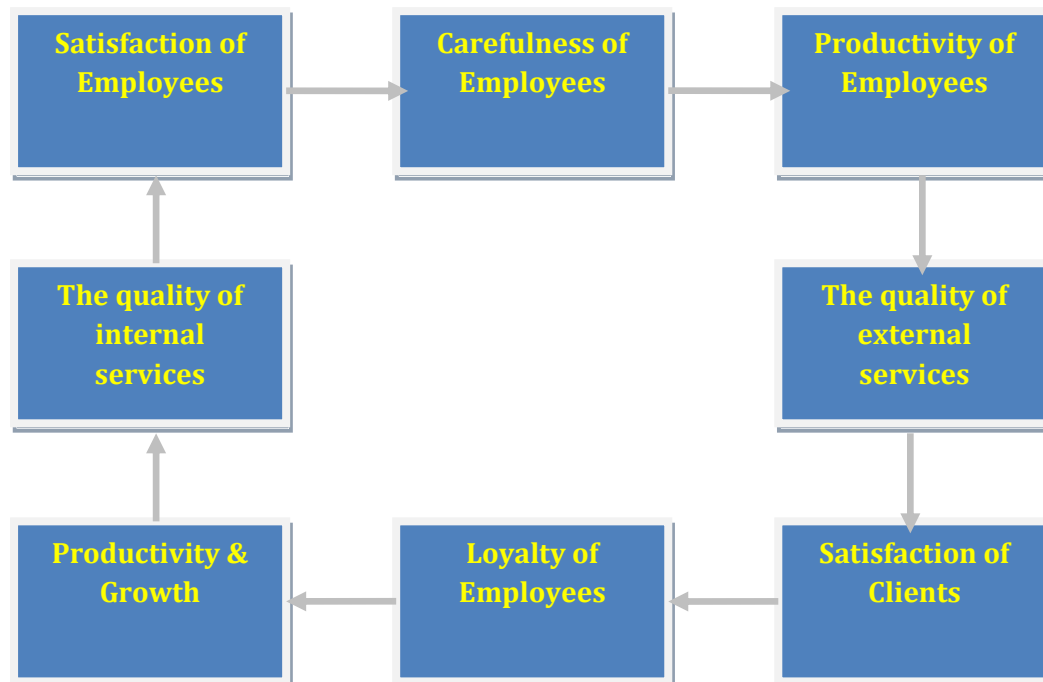
Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν πραγματικά στο ότι η επιχείρηση πράττει αυτά που υπόσχεται (βλ. παρ. 1.3.4.), τότε υποκινούνται να εργαστούν περισσότερο και η αφοσίωσή τους ενισχύεται (*Bradley, 2004, p.7*). Στο εξωτερικό περιβάλλον τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών διατήρησης των πελατών είναι άμεσα εξαρτώμενα από την ικανοποίηση ως προς το προϊόν / υπηρεσία. Στο εσωτερικό περιβάλλον η διατήρηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση της εργασίας τους και την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών.



Η θετική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ αυτών των διαστάσεων προϋποθέτει την οργάνωση, υλοποίηση και το συντονισμό διαφόρων δραστηριοτήτων, έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει συνέχεια και διατηρησιμότητα. Εάν μία διάσταση δεν εκδηλωθεί κατάλληλα, τότε η περαιτέρω εφαρμογή δραστηριοτήτων δεν θα αποφέρει κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο δεν υφίσταται καμία ένδειξη ως προς την σχέση αιτίου και αιτιατού μεταξύ της ικανοποίησης εργαζομένων – πελατών (Egan, 2004, p. 165). Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση και μόνο των εργαζομένων δεν είναι αρκετή. Παρόλα αυτά, εάν κατευθυνθεί ορθά και αναφέρεται σ' ένα περιβάλλον όπου η ποιότητα προϊόντος / υπηρεσίας δημιουργείται και διανέμεται, τότε ενδεχομένως ν' αποτελέσει παράγοντα ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών που θα επιφέρει μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Η βάση της σύνδεσης ικανοποίησης των εργαζομένων και της ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών και κατά συνέπεια η μεγιστοποίηση του κέρδους φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα, στο οποίο χρησιμοποιείται η αλυσίδα υπηρεσίας – κέρδους που είναι βασικά ίδια με μία θετική ανάδραση ικανοποίησης των εργαζομένων.



Σχήμα 8: Circle of employees and customers satisfaction (source: Adapted on Zeinthaml, Bitner, 2003, p. 320)



Ioan Done and Ivana Domazet, 2011, «Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing», October 17 2011, Munich Personal RePEc Archive

Η εξάρτηση μεταξύ της ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης των πελατών δείχνει μία θετική στροφή ανάδρασης, διότι το κέρδος αυξάνεται εάν υπάρχουν περισσότεροι αφοσιωμένοι πελάτες, το οποίο σημαίνει ότι απαιτείται να καταβάλλονται μεγαλύτερες προσπάθειες τόσο για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με την υφιστάμενη πελατειακή βάση όσο και για την ανάπτυξη αυτής. Επίσης, η αφοσίωση των πελατών αυξάνεται όταν είναι ικανοποιημένοι και η ικανοποίησή τους αυξάνεται αντίστοιχα όταν η ποιότητα των υπηρεσιών υπερβαίνει τις προσδοκίες τους. Η αξία αυτή μεταφέρεται μόνο μέσω των



εργαζομένων που είναι ικανοποιημένοι, υποκινημένοι και βεβαίως εκτελούν το έργο τους αποτελεσματικά.

Το κέρδος της αλυσίδας ερμηνεύει τη σχέση μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών, της ικανοποίησης των εργαζομένων, της παραγωγικότητάς τους, της παρεχόμενης αξίας υπηρεσιών προς τους πελάτες και τελικά τους ικανοποιημένους πελάτες, τη διατήρηση μακροχρόνιων συνεργασιών μαζί τους και το κέρδος. Η ουσία της επεξήγησης βασίζεται στα ακόλουθα σημεία (*Zeinthaml, Britner, 2003, p. 229*):

- Στην πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων.
- Στη διατήρηση των καλύτερων ανθρώπων – ταλέντων.
- Στην εκπαίδευση των εργαζομένων για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
- Στην προώθηση της ομαδικής εργασίας.
- Στην παροχή των απαραίτητων υποστηρικτικών συστημάτων μέτρησης της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και στην παροχή υποστηρικτικής τεχνολογίας και εξοπλισμού.
- Στην ανάπτυξη εσωτερικών ανθρωποκεντρικών διεργασιών.

2.4.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Το IM δύναται να λειτουργεί ως ένα οργανωσιακό εμπλουτισμένο σύστημα διεργασιών. Αυτό απαιτεί την υιοθέτηση της ιδέας του *Whitehead (1929)*, σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση, όπως όλα τ' άλλα συστήματα, προσπαθεί να υφίσταται



διαρκώς σε μία κατάσταση «κατάλληλη» και ν' αναγνωρίζει τις πιθανότητες ενός «δημιουργικού πλεονεκτήματος καινοτομίας». Κατά τον *George (1990)*, το IM έχει επίσης περιγραφεί ως μία ολιστική διοικητική διεργασία που ενοποιεί τις πολλαπλές λειτουργίες της επιχείρησης, μέσω:

- Της διασφάλισης ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν και βιώνουν την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της μέσα από ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την πελατοκεντρική αντίληψη.
- Της διασφάλισης ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι και υποκινημένοι να δρουν με προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών.

Διεργασίες

Η διεργασία της επικοινωνίας

Το IM διασφαλίζει αφενός την κατανόηση του κοινού σκοπού εκ μέρους των εργαζομένων του οποίου όλοι είναι μέρους του και αφετέρου την επίτευξη των ατομικών και επιχειρησιακών στόχων. Η διεργασία της διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας είναι δυναμική μέσω του IM και επιφέρει την υιοθέτηση ή τροποποίηση των στάσεων, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, συμπεριφορών και αξιών, όπως αυτές απαιτούνται από την επιχείρηση και την καθιέρωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Η διεργασία της αλλαγής (βλ. αναλυτικά παρ. 1.5.)

Το IM συνδράμει στην παρότρυνση της εσωτερικής αγοράς της επιχείρησης ν' αποδεχτεί, προσαρμοστεί και εν δυνάμει κατευθύνει τις αλλαγές μέσω του σχεδιασμού αναδιοργάνωσης και ανάπτυξης. Κατά τη θεωρητική σχολή του marketing, η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως «προϊόν» και οι εργαζόμενοι ως οι



«αγοραστές» της. Ο δε *Parsons (1951)* αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί δεν θα πρέπει να προσαρμόζονται μόνο στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και στις επιδράσεις των αντιλήψεων και στάσεων των εργαζομένων τους.

Η διεργασία της λήψης αποφάσεων

Μέσω του IM δύναται η διεργασία της λήψης αποφάσεων να αναπτυχθεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, εφόσον η πληροφόρηση διαχέεται έγκαιρα και έγκυρα και οι ομάδες εργασίας μπορούν να οργανώσουν, ελέγξουν και βελτιώσουν το έργο τους, έτσι ώστε ν' αυξάνεται η παραγωγικότητά τους. Σταδιακά η υλοποίηση επιτυγχάνεται μέσω της διοίκησης έργων (*Morgan, 1989; Peters, 1992*). Οι εργαζόμενοι απαιτείται να δουν τους εαυτούς τους και την επιχείρηση με τα μάτια των πελατών. Μ' αυτή την προοπτική, αυξάνεται η υπευθυνότητα, η ανάληψη πρωτοβουλίας, η δημιουργικότητα και καινοτομία, ενώ παράλληλα μειώνεται ο διοικητικός έλεγχος (*Juran, 1989*).

Λειτουργίες

Μάρκετινγκ

Το IM ενθαρρύνει τη λειτουργία του Marketing με την εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης, προκειμένου να υπάρχει μία διαρκής ανταπόκριση των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών προς τις ανάγκες των πελατών της. Το IM εστιάζει στην επίτευξη εσωτερικών αποτελεσματικών ανταλλαγών αξίας, προϋπόθεση απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των αντίστοιχων ανταλλαγών με την εξωτερική αγορά (*George, 1990*).



Οργανωσιακή Ανάπτυξη

Ένα νέο παράδειγμα σχέσεων εργαζομένων – εργοδότη προτείνεται από τους *Gay και Salaman (1992)*, κατά τους οποίους η οργανωσιακή ικανότητα αναπτύσσεται μέσω της εγκαθίδρυσης και ανάπτυξης εσωτερικών δομών και διεργασιών, επηρεάζοντας τα μέλη του οργανισμού κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δρουν, αποσκοπώντας στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το IM θεωρείται κατά τον *Witche, (1990)* ως ένας τρόπος εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) μέσω της εσωτερικής εφοδιαστικής αλυσίδας (*Munro-Faure et al, 1992*), η οποία δημιουργεί αξία (*Martin, 1992*). Πράγματι η λειτουργικότητα της TQM βασίζεται στο IM (*French and Bell, pp. 246-8*) αφού αποτελεί ένα ουσιώδες πρόγραμμα υψηλής κλίμακας ανάμειξης των εργαζομένων (*Cummings and Worley, 1993*).

Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η σπουδαιότητα του IM στη λειτουργία του HCM, αποτελεί μέρος του σκοπού της συνολικής παρούσας μελέτης.

2.4.4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μία σχετικά νέα έννοια στην οργανωσιακή θεωρία είναι αυτοί των **Οργανισμών Μάθησης (Learning Organizations)**. Παρόλο που δεν υπάρχει ένας γενικός ορισμός



των οργανισμών μάθησης, οι *Watkins* και *Marsick* (1993, p. xii) επεξηγούν τον όρο με το τι είναι και τι δεν είναι, ως ακολούθως:

1. Δεν αποτελούν συνάθροιση ατόμων που μαθαίνουν.
2. Αποδεικνύουν την οργανωσιακή ικανότητα για αλλαγή.
3. Επιταχύνουν την ατομική ικανότητα μάθησης, αλλά και επαναπροσδιορίζουν την οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα, το σχεδιασμό έργου και τις υποθέσεις – παραδοχές για τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας.
4. Περιλαμβάνουν μία ευρεία συμμετοχή εργαζομένων - και συχνά πελατών – στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διάχυση της πληροφόρησης.
5. Προωθούν τη συστημική σκέψη και το «χτίσιμο» οργανωσιακής μνήμης.

Όπως γίνεται σαφές, πολλά από τα αποτελέσματα των οργανισμών μάθησης δεν δύνανται να ποσοτικοποιηθούν, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι παραμένουν άγνωστα. Έτσι, η οργανωσιακή μάθηση είχε αναγνωριστεί ως μία από τις πιο κρίσιμες ιδιότητες (competencies) κατά τη δεκαετία του 1990 (*Dixon, 1992*). Ωστόσο, οι έννοιες των οργανισμών μάθησης και της οργανωσιακής μάθησης δεν είναι ταυτόσημες. Η οργανωσιακή μάθηση κατά τον *Sinkula* (1994) στη σύντομη αναφορά του επί του αντικειμένου αυτού, ανατρέχει στη δεκαετία του 1960, όπου οι οργανισμοί μάθησης έχουν σαν σημείο έναρξης την οργανωσιακή μάθηση αλλά επεκτείνονται στη συστημική θεωρία, βάσει της οποίας δημιουργείται ένα νέο είδος οργανισμών. Όλοι οι οργανισμοί μαθαίνουν είτε ο επιθυμούν είτε όχι, αλλά μόνο αυτοί που μαθαίνουν συνειδητά είναι οι οργανισμοί μάθησης.

Ένας οργανισμός μάθησης κατανοεί την κουλτούρα του και την επίδραση που ασκεί σ' αυτή, αλλά και αντιστρόφως, δηλαδή κατανοεί την επίδραση που ασκεί η κουλτούρα



στη μάθηση του οργανισμού. Οι *Thompson and Luthans* (pp. 328-37) θεωρούν απαραίτητη τη συσχέτιση των αρχών συμπεριφοράς και μάθησης με την κουλτούρα ιδιαίτερα στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων, καθώς:

- Η κουλτούρα είναι ένα γενικός όρος.
- Η κουλτούρα μαθαίνεται.
- Η κουλτούρα μεταβιβάζεται μέσα από τις συμπεριφορικές αλληλεπιδράσεις.
- Κατά τον οργανωσιακό σχεδιασμό υπάρχουν πολλαπλές ενισχύσεις και συντελεστές των ενισχύσεων αυτών.
- Κάθε άτομο φέρει τις προδιαθέσεις του στην ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Μία σχέση συμβίωσης αναπτύσσεται μεταξύ του συντελεστή ενίσχυσης της κουλτούρας και του κοινού – στόχου.
- Η αλλαγή μιας καθιερωμένης κουλτούρα είναι δύσκολη υπόθεση.

Η μεταμόρφωση ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης αποτελεί ένα απαραίτητο βήμα για την απόδοση των προγραμμάτων IM, καθώς μεταξύ των άλλων επιτυγχάνεται η καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες με την ανάπτυξη της ικανότητας και κατανόησης του ποιοι είναι οι πελάτες και τι επιθυμούν. Χωρίς τη μάθηση και την ικανότητα διάχυσής της σε μακροχρόνιο επίπεδο – (εάν ληφθούν υπόψη τα ποσοστά ανακύκλωσης προσωπικού που σε κάποιες επιχειρήσεις φτάνουν μέχρι και το 25% ή η παρουσιαζόμενη αύξηση των εποχιακών εργαζομένων ως τελικά μακροπρόθεσμη λύση απασχόλησης) – οι οργανισμοί δεν θα μπορούν να διατηρήσουν τ' ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους.



Τα ανωτέρω υποδεικνύουν την ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης μιας οργανωσιακής μνήμης. Το βασικό στοιχείο της οργανωσιακής μνήμης είναι η πληροφορία της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων. Οι *Walsh και Ungson (1991)* ξεκαθάρισαν ότι η μνήμη δεν αποθηκεύεται κεντρικά αλλά διαχέεται προς όλες τις πλευρές ενός οργανισμού. Ως προς τις επιπτώσεις της οργανωσιακής μνήμης υπάρχουν θετικές και αρνητικές, όπως αφενός είναι η δυνατότητα του οργανισμού να ανατρέξει στο παρελθόν ως προς το τι λειτούργησε και τι όχι, χωρίς να χρειάζεται να επανεπενδύσει και αφετέρου εμποδίζει τον οργανισμό να προσαρμοστεί άμεσα στις τυχόν αλλαγές.

Το IM αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικής και τακτικής πελατοκεντρικής προσέγγισης ενώ παράλληλα είναι μία δομή μάθησης (*Zand, 1974; Bushe and Shani, 1991*), η οποία μπορεί να λειτουργεί σταθερά και αλληλοδιαδοχικά με την τυπική δομή, αντιμετωπίζοντας την πρόκληση δημιουργίας και ενίσχυσης της ανταγωνιστικής ικανότητας. Έχει αποδειχτεί ότι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και η ικανότητα διαχείρισης ενός μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος απαιτεί τη γνώση και μάθηση σε επίπεδο ατόμων, οργανωτικών μονάδων και επιχειρησιακού συνόλου. Το IM ως μία μετά – δομή (meta – structure) συντελεί στη λειτουργία της οργανωσιακής ανάπτυξης, μέσω της δόμησης εργασιακών πρακτικών που απαιτούν αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση, προκειμένου να ενισχύουν την επιχειρησιακή ικανότητα για παραγωγή κέρδους.



2.5. ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι καμία επιχειρησιακή κουλτούρα δεν παραμένει στατική, καθώς εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες αλλάζουν και συνεπώς επιφέρουν αλλαγές και σ' αυτήν. Η αλλαγή κουλτούρας μπορεί ν' αναγνωριστεί σε **δύο (2)**

βασικά επίπεδα:

1. **Στο μακροοικονομικό επίπεδο**, όπου η αλλαγή κουλτούρας αφορά στην αναδιοργάνωση και συνήθως απαιτείται η ριζική και άμεση διαχείρισή της.
2. **Σε μικροοικονομικό επίπεδο**, όπου η αλλαγή κουλτούρας αφορά στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις νόρμες των ατόμων, των οποίων επειδή είναι δύσκολη η ανοικοδόμησή τους, απαιτείται η σταδιακή ανάπτυξή της, εκτός αν προκύψει κάποιο μεγάλο σοκ ή κρίση στην επιχείρηση.

Το μοντέλο **Cultural - Change - Onion** βοηθά στην αναγνώριση και κατανόηση των πιο σημαντικών στοιχείων που υπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα επίγνωσης: **των βασικών υποθέσεων, αξιών, νορμών και τεχνουργημάτων.**

Βασικές Υποθέσεις (Basic Assumptions): αποτελούν το βαθύτερο επίπεδο επίγνωσης κουλτούρας, όπου οι υποθέσεις επίλυσης προβλημάτων γίνονται συνήθως ασυναίσθητα. Αυτό σημαίνει ότι οι υποθέσεις δεν έρχονται αντιμέτωπες με το περιβάλλον, την ανθρώπινη φύση, τη δραστηριότητα και τις σχέσεις.

Αξίες (Values): αποτελούν το δεύτερο επίπεδο επίγνωσης, όπου περιλαμβάνει γενικές αξίες σχετικά με τις δραστηριότητες εκείνες που πρέπει να εκτελούνται σε μία επιχείρηση. Οι αξίες επεξηγούν στα μέλη της επιχείρησης τι είναι σημαντικό και τι θα



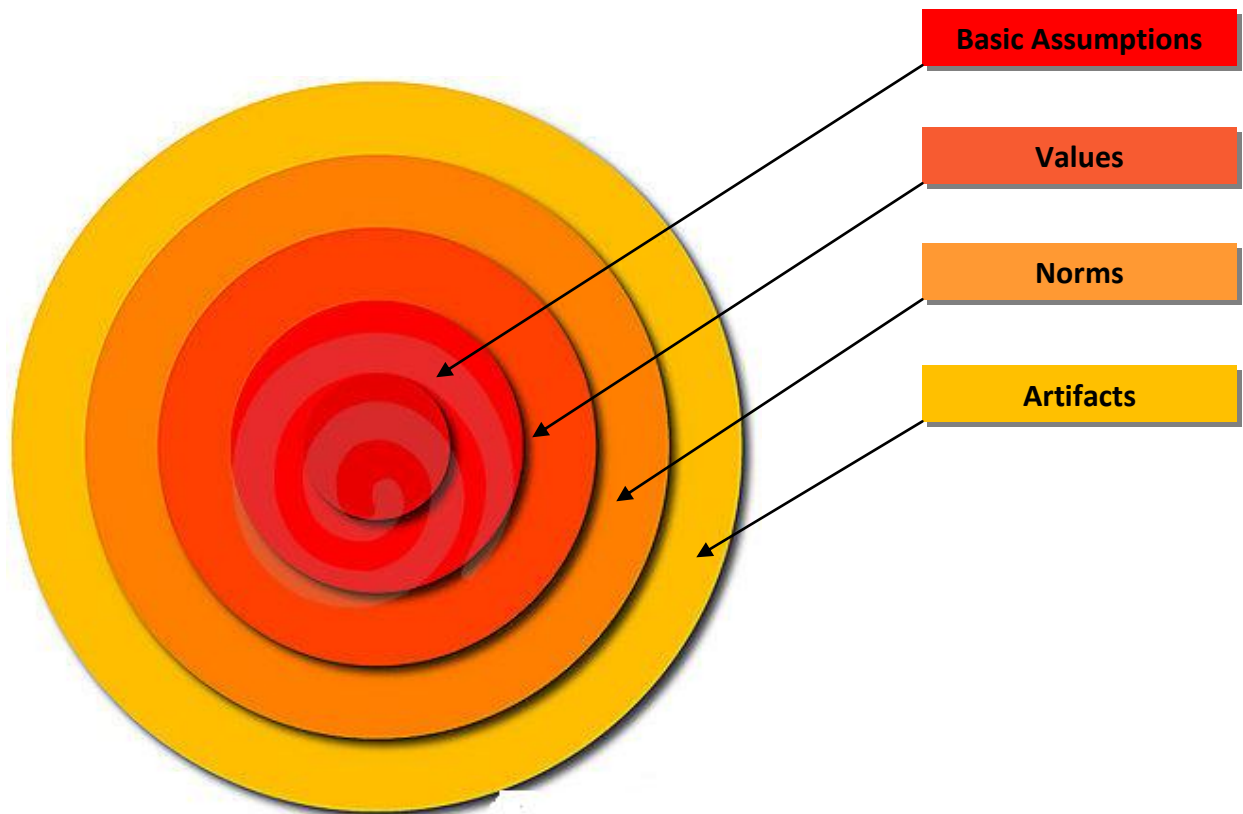
πρέπει να προσέξουν. Οι «δείκτες» που ορίζονται συνήθως τίθενται από τη διοίκηση, ωστόσο δεν αποκλείεται να επηρεάζονται και από την εργασιακή συμπεριφορά, ως ένδειξη μιας υγιούς στάσης των ανθρώπων που εργάζονται στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Νόρμες (Norms): αποτελούν το τρίτο επίπεδο επίγνωσης για αλλαγή και υποδεικνύει πώς τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να συμπεριφέρονται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Πρόκειται δηλαδή για άγραφους κανόνες που σχετίζονται στενά με την ηθική συμπεριφορά. Βέβαια, είναι δύσκολη η μέτρηση της ηθικής συμπεριφοράς, καθώς διαφοροποιείται βάσει χώρας, πολιτισμού και σε κάποιες περιπτώσεις βάσει ιδιαίτερου εργασιακού περιβάλλοντος.

Τεχνουργήματα (Artifacts): αποτελούν το υψηλότερο επίπεδο επίγνωσης και περιλαμβάνουν παρατηρήσιμες συμπεριφορές ως προς τη δομή, τις πολιτικές, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τις φυσικές προοπτικές της επιχείρησης, τα οποία δημιουργήθηκαν και αναπτύχθηκαν σταδιακά στα τρία προηγούμενα επίπεδα.



Σχήμα 9: Cultural-Change-Onion Model



Sarolta Várnai and János Fojtik, 2008, «Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organizational Development», Enterprise and Benchmarking, Budapest, Hungary, May 30-31, 2008, MEB 2008 – 6th International Conference on Management

Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά διασταυρώνει τα όρια λειτουργίας του IM και του HCM. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά κατά τρόπο που θα επηρεάσει θετικά τις αντιλήψεις των πελατών για το επίπεδο υπηρεσιών που λαμβάνουν. Έτσι, οι διοικητικές δραστηριότητες μπορούν να ερμηνευτούν ως ισοδύναμες με τον αντίστοιχο προσανατολισμό στην εξωτερική αγορά. Αυτό σημαίνει από στρατηγικής σκοπιάς ότι η αλλαγή κουλτούρας συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.



Η σύνδεση αλλαγής κουλτούρας με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και συνεπώς μ' ένα πρόγραμμα IM μπορεί να πραγματοποιηθεί με **έξι (6) βήματα**:

1. **Με την ανάπτυξη ενός ξεκάθαρα στρατηγικού οράματος** – μία αποτελεσματική διεργασία αλλαγής θα πρέπει να ξεκινήσει με τη διαμόρφωση ενός νέου, ξεκάθαρα οράματος, η στρατηγική του οποίου θα πρέπει να περιλαμβάνει κοινές αξίες και αναμενόμενη συμπεριφορά, έτσι ώστε να εφαρμοστεί επιτυχώς η συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.
2. **Με την ανάμιξη της ανώτατης διοίκησης** – η αλλαγή κουλτούρας θα πρέπει ν' αποτελεί προτεραιότητα για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, επιδεικνύοντας υψηλή αφοσίωση στις νέες αξίες και παρέχοντας στο υφιστάμενο δυναμικό τους την απαιτούμενη καθοδήγηση για αλλαγή.
3. **Με την ανάπτυξη του μοντέλου αλλαγής κουλτούρας στο υψηλότερο επίπεδο** – η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να επικοινωνεί εμπράκτως τη νέα κουλτούρα και τις αλλαγές της. Οι συμπεριφορές της χρειάζεται να συμβολίζουν εκείνες τις αξίες και νόρμες που συνδέονται με τη νέα κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι η πρωτοπόρος της διάχυσης της νέας κουλτούρας στην επιχείρηση.
4. **Με την αναδιοργάνωση κατά τρόπο υποστηρικτικό προς τις επιχειρησιακές αλλαγές** – η αλλαγή κουλτούρας θα πρέπει να συνοδεύεται από υποστηρικτικές τροποποιήσεις της οργανωσιακής δομής, των συστημάτων ανθρώπινου κεφαλαίου, των ελεγκτικών μηχανισμών, των πληροφοριακών συστημάτων, της επικοινωνίας, των δημοσίων σχέσεων, των επιχειρησιακών λειτουργιών και του στυλ διοίκησης. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να οδηγήσουν σ' ένα νέο τύπο προσανατολισμού της εργασιακής συμπεριφοράς προς την επιχειρησιακή κουλτούρα.



5. **Με την επιλογή των κατάλληλων μελών για τη νέα οργάνωση** επιτυγχάνεται και ο περιορισμός των συγκρατημένων και διστακτικών στελεχών προς την αλλαγή – κρίνεται σημαντική η επιλογή ανθρώπων κυρίως στα ανώτερα και ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια, βάσει προδιαγραφών συμπεριφοράς και ιδιοτήτων που να υποστηρίζουν τη νέα κουλτούρα. Όσοι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον θα πρέπει πιθανόν να αποχωρήσουν ή να τερματίσει η συνεργασία τους με την εταιρεία.
6. **Με την ανάπτυξη ηθικής και νομικής ευαισθησίας** – τα προγράμματα αλλαγής κουλτούρας θα πρέπει να προωθούν αξίες όπως τις ίσες ευκαιρίες, την ασφάλεια, τον έλεγχο, κ.α.

Για την ανταπόκριση στις εκάστοτε αλλαγές επιχειρησιακής κουλτούρας και υιοθέτησής της μέσω προγραμμάτων IM, απαιτούνται όπως έχει προαναφερθεί **νέες ικανότητες - δεξιότητες (competencies)** εκ μέρους των στελεχών που θ' αναλάβουν την όλη λειτουργία του IM. Οι δυναμικές ικανότητες - δεξιότητες αντικατοπτρίζονται στην ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί και να επωφελείται από την καινοτομία (Nelson, 1991). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης Human Resource Competency Study (HRCS) το 2007, προκύπτει ότι έξι (6) κύριες ικανότητες – δεξιότητες χαρακτηρίζουν ειδικά τα υψηλής απόδοσης στελέχη HCM, εκ των οποίων οι τρεις (3) συνδέονται άμεσα με το IM.

1. **Η ικανότητα του διαχειριστή κουλτούρας και αλλαγής (culture and change steward)** αποτελεί θεμελιώδης ικανότητα σύνδεσης των εργαζομένων με τη μοναδικότητα της κουλτούρας που δημιουργεί ένα ισχυρό internal brand name.



2. **Η ικανότητα του αρχιτέκτονα στρατηγικής (strategy architect)** εστιάζεται στην ανάπτυξη εκείνων των δραστηριοτήτων που βοηθούν τους εργαζόμενους να συνδεθούν με τους πελάτες.
3. **Η ικανότητα του επιχειρησιακού συμμάχου (business ally)** προϋποθέτει την από πρώτο χέρι γνώση του ανταγωνισμού και των πελατών. Η κατανόηση του internal brand name παρέχει την προοπτική της διάκρισης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της και της αναγνώρισής της από τους πελάτες.

Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη από το Aberdeen Group (“The 2009 Human Resource Executive’s Agenda”) **η ικανότητα της δέσμευσης εργαζομένων (employees engagement)**, αναδείχτηκε ο κυριότερος δείκτης απόδοσης του HCM και δείκτης μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης. Για τον λόγο αυτό, κορυφαίες επιχειρήσεις και ηγέτιδες στον κλάδο τους θεωρούν τη δέσμευση των εργαζομένων ως στρατηγική προτεραιότητα μεταξύ των υπολοίπων επιχειρησιακών στρατηγικών. Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά καθώς αναφέρουν την επίτευξη αύξησης της δέσμευσης των εργαζομένων τους κατά 25%, ποσοστό πέντε (5) φορές υψηλότερο από το μέσο όρο της αγοράς. Έτσι, η δέσμευση των εργαζομένων διακρίνεται ως μία πολύτιμη στρατηγική, όταν είναι στοχευμένη και σχεδιασμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιδρά σε σημαντικούς οργανωσιακούς στόχους.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΡΙΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το κεφάλαιο αυτό κρίθηκε απαραίτητο για την ολοκλήρωση τόσο της θεωρητικής όσο και της ερευνητικής – εμπειρικής σκοπιάς που αφορά στην αποτελεσματικότητα της συνέργειας του IM και του HCD Marketing.

Η αποτελεσματικότητα των καινοτόμων πολιτικών IM και HCD Marketing, για τις οποίες έγινε εκτενής αναφορά στις παρ. 2.3.3. και 2.3.4. μετράται με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες. Έτσι, λοιπόν στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι επικρατέστερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας και οι τρόποι σύνδεσης της επιχειρησιακής απόδοσης με την απόδοση της συνέργειας μεταξύ των IM και HCD Marketing.



3.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το ΙΜ όπως έχει αποδειχτεί, αποτελεί μία σημαντική προσέγγιση καλλιέργειας της πελατοκεντρικής κουλτούρας σε μία επιχείρηση / οργανισμό. Κριτικής σημασίας συστατικό του στοιχείο είναι η εξασφάλιση της **ποιότητας των εσωτερικών παρεχόμενων υπηρεσιών (Internal Service Quality – ISQ)**, καθώς βελτιώσεις αυτής ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και συνεπώς αναμένονται αντίστοιχες βελτιώσεις στην ποιότητα των εξωτερικών παρεχόμενων υπηρεσιών (*Hart, 1995; Haskett and Schlesinger, 1994; Vandermerwe and Gillbert, 1989*).

Παρόλο που οι ερευνητές έχουν διεξάγει μελέτες για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, δεν έχει προκύψει κάποια γενική συμφωνία ως προς τη μέτρηση της έννοιας αυτής. Ωστόσο, η πλειονότητα των εργασιών μέτρησης της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών (*Brooks et al., 1999; Chaston, 1994; Edvardsson et. al, 1997; Lings and Brooks, 1998; Reynoso and Moore, 1995; Young and Varble, 1997*) έχει στηριχτεί στη μέθοδο **SERVQUAL** (*Parasuraman et al., 1985, 1988*). Με εξαίρεση τους *Reynoso και Moore (1995)*, οι ερευνητές δεν έχουν με ακρίβεια εξετάσει τη δυνατότητα μεταβίβασης της μεθόδου SERVQUAL σε όλες τις περιπτώσεις μέτρησης της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών.

Η μέθοδος SERVQUAL ως η επικρατέστερη χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των προσδοκιών των πελατών ως προς τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης και την αντίληψή τους μετά τη χρήση των υπηρεσιών αυτών. Από το 1988, διάφοροι ερευνητές



χρησιμοποίησαν τη μέθοδο αυτή και μελέτησαν τις διάφορες ανεπάρκειες και ανακολουθίες όπως οι Cronin και Taylor (1994), οι Finn και Lamb (1991), Johnson et. al (1995), Mc Dougal και Levesque (1994), Parasuraman et al. (1994a, b;), Teas (1994). Ο δε Buttle (1996) υποστήριξε ότι παρά τις ανησυχίες ως προς την εγκυρότητα της SERVQUAL, δεν παύει να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι έρευνες μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών πρωταρχικά εστιάζονταν στους τρόπους συνάντησης ή υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών και στη μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των υπηρεσιών στις προσδοκίες τους. Οι μετρήσεις αυτές δύναται να εφαρμοστούν και στην περίπτωση των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Ο Zeithalm et. al (1990) ισχυρίζονταν ότι οι οργανωτικές μονάδες μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την εν λόγω μέθοδο με τις κατάλληλες προσαρμογές, προκειμένου να μετρηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων εσωτερικών υπηρεσιών στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με την πρόταση αυτή κατεβλήθησαν προσπάθειες ανάπτυξης εργαλείων μέτρησης της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών βάσει των διαστάσεων της μεθόδου SERVQUAL (Brooks et. al, 1999; Chaston, 1994; Edvardsson et., al 1997; Lings and Brooks, 1998; Reynoso and Moore, 1995; Young and Varble, 1997).

Πιο συγκεκριμένα, ο Chaston, (1994) μέτρησε τα εν δυνάμει κενά της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών χρησιμοποιώντας μία τροποποιημένη έκδοση της μεθόδου SERVQUAL. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη κενών στην ποιότητα των υπηρεσιών, λόγω του ότι οι οργανωτικές μονάδες απέδιδαν μεγαλύτερη σημασία



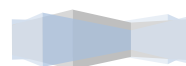
στην αποδοτικότητα απ' ότι στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών και κατέβαλαν μικρή προσπάθεια κατανόησης των απαιτήσεων τους.

Οι *Young* και *Varble* (1997) αξιολόγησαν την ποιότητα στο πλαίσιο της λειτουργίας προμηθειών, χρησιμοποιώντας αυτούσια τη μέθοδο SERVQUAL και διαπίστωσαν ότι η μέθοδος αυτή πράγματι μπορεί ν' αποτελέσει εργαλείο ανατροφοδότησης των εργαζομένων.

Ο *Edvardsson et., al* (1997) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο αυτή, διαπίστωσε τη σχέση μεταξύ της ψυχοκοινωνικής εργασίας ενός περιβάλλοντος και της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών, καταλήγοντας ότι οι μετρήσεις βελτίωσης των συνθηκών ψυχοκοινωνικής εργασίας είναι εξίσου σημαντικές με άλλες μεταβλητές σχετικές με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Στις ανωτέρω εφαρμογές της μεθόδου αποδείχτηκαν κάποιες αδυναμίες ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία των μετρήσεων. Βέβαια, δεν είναι γνωστό το κατά πόσο οι μετρήσεις που έγιναν στις ανωτέρω μελέτες αποτέλεσαν λογικές προσαρμογές της μεθόδου SERVQUAL ή σε ποια έκταση τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν παρείχαν αξιόπιστες και έγκυρες μετρήσεις της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών.

Η εργασία των *Reynoso* και *Moore* (1995) αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια επιβεβαίωσης της χρησιμότητας της μεθόδου SERVQUAL στην αντίστοιχη εργασία του *Zeithalm et. al* (1988), αναδεικνύοντας τις δυνατότητες χρήσης της μεθόδου όχι μόνο για τη μέτρηση της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών αλλά και των εσωτερικών υπηρεσιών.



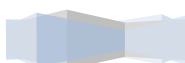
Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η σύγκριση των διαστάσεων IM που απέδωσε ο *Parasuraman et al.* και οι υπόλοιποι ερευνητές. Σύμφωνα με τον πίνακα παρατηρούνται τα εξής:

- Υπάρχει κοινή συμφωνία ως προς το μεταβιβάσιμο χαρακτήρα της μεθόδου SERVQUAL για μετρήσεις της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών.
- Παρά τη διαφορετικότητα των διαστάσεων που χρησιμοποιούνται κατά τις μελέτες και της αντίστοιχης ακολουθίας διαστάσεων της μεθόδου SERVQUAL, υπάρχει συμφωνία ως προς τη χρησιμότητα της τελευταίας για τη μέτρηση της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών.
- Παλαιότερες προσπάθειες μέτρησης της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών περιορίζονταν λόγω της αδυναμίας τροποποίησης των στοιχείων της μεθόδου SERVQUAL, όπως π.χ. η υιοθέτηση της διατύπωσης για ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών και όχι μόνο ο «δανεισμός» παρεμφερών στοιχείων και / ή της καθιέρωσης ψυχομετρικών εργαλείων μέτρησης της ποιότητας.
- Η έλλειψη κλίμακας αξιοπιστίας και εγκυρότητας ως δείκτες ανάπτυξης του IM.
- Ο καθορισμός των διαστάσεων ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών είναι απαραίτητος, προκειμένου η επιχείρηση / οργανισμός να εξακριβώνει το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται και να αναγνωρίζει ποιες από αυτές χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης.



Πίνακας 2: Comparison of Parasuraman et.al (1985; 1988) with other efforts to study internal Marketing

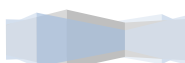
	1985	SERVQUAL 1988	Reynoso και Moore (1995)	Lings and Brooks (1998)	Brooks et. al (1999)	Chaston (1994)	Young and Varble (1997)	Edvardsson et.al (1997)
Internal Service Quality Dimension	Tangibles	Tangibles	Tangibles			Tangibles	Tangibles	Tangibles
	Reliability	Reliability	Reliability	Reliability	Reliability	Reliability	Reliability	Reliability
	Responsiveness	Responsiveness	Promptness	Responsiveness	Responsiveness	Responsiveness	Responsiveness	Responsiveness
	Credibility	Assurance	Flexibility	Credibility	Credibility	Assurance	Assurance	Assurance
	Security	-	Confidentiality	-	-	-	-	-
	Competence	-	Professionalism	Competence	Competence	-	-	-
	Courtesy	-	Helpfulness	Courtesy	Courtesy	-	-	-
	Communication	Empathy	Communication	Communication	Communication	Empathy	Empathy	Empathy
	Understanding the customer	-	Consideration	Understanding the customer	Understanding the customer	-	-	-
	Access	-	Preparedness	Access	Access	-	-	-
	-	-	-	Proactive D/M		Proactive D/M	-	-
	-	-	-	Attention to detail	Attention to detail	-	-	-
-	-	-	-	Leadership	-	-	-	
Type of Study	-	-	Content Analysis through case study, interview & survey to access ISQ	Interview & content analysis on ISQ	Interview & content analysis on ISQ	Survey to access the ISQ	Survey to access the ISQ	Survey to access the relationship between psychological work environment &



								ISQ
Sample (number and Industry)	-	-	165 hospital staff	N/A* telecom company	N/A* telecom company	72 N/A*	80 Purchasing Department	495 computer service company
Number of items	-	22	45	N/A*	N/A*	36	22	20
Method to derive ISQ items & dimensions	Focus group & factor analysis	Factor analysis	Interview & Factor analysis	Interview & borrowing from the SERVQUAL	Interview & borrowing from the SERVQUAL	Modifying the SERVQUAL	Borrowing from the SERVQUAL	Borrowing from the SERVQUAL
Method to check reliability & validity	-	Factor analysis	Factor analysis	None	None	None	None	N/A*
<i>N/A* Information not reported</i>								

Gi-Du Kang and Jeffrey Jame and Kostas Alexandris, 2002, «Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality», Managing Service Quality, Vol. 12 Iss: 5 pp. 278 – 291, Emerald Article

Συμπερασματικά, η μέθοδος SERVQUAL έχει μία εκτεταμένη χρήση για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και δύναται να προσαρμοστεί ανάλογα, βάσει των συγκεκριμένων διαστάσεων που ορίζει η κάθε επιχείρηση. Η διάγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων των προκαθορισμένων διαστάσεων συντελεί στην καλύτερη κατανομή των εσωτερικών πελατών, προκειμένου να παρέχουν καλύτερης ποιότητας εσωτερικές υπηρεσίες και κατά συνέπεια καλύτερες υπηρεσίες στους εξωτερικούς πελάτες. Τα στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η αξιοπιστία και η ανταπόκριση ως διαστάσεις αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επίδρασης στην αντίληψη για την ποιότητα των εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, οι συχνές



συναντήσεις και επαφές με το προσωπικό κρίνονται απαραίτητες, προκειμένου να εκτιμάται και να αξιολογείται η υφιστάμενη κάθε φορά κατάσταση και να λαμβάνονται μέτρα διόρθωσης και βελτιστοποίησης.

Συνήθεις επιχειρησιακές πρακτικές δείχνουν ότι η διεξαγωγή ερευνών - μελετών γίνεται σε τρία στάδια:

1. Στο πρώτο στάδιο **πριν την έναρξη εφαρμογής** κάποιου νέου προγράμματος IM, κατά το οποίο θα λαμβάνει χώρα μία προμέτρηση της συμπεριφοράς και των στάσεων των εργαζομένων.
2. Στο δεύτερο στάδιο **της εφαρμογής** του προγράμματος IM, κατά το οποίο οι μετρήσεις θα αφορούν στις τυχόν μεταβολές της συμπεριφοράς και των στάσεων των εργαζομένων που θα οφείλονται στις διεργασίες αλλαγής που επιφέρει το πρόγραμμα IM.
3. Σε τρίτο στάδιο **μετά την εφαρμογή** του προγράμματος IM, κατά το οποίο οι μετρήσεις θα αφορούν στην αποτελεσματικότητα της αλλαγής και της επίδρασής της στην επιχειρησιακή απόδοση.

3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ο γκουρού του HCM *John Sullivan* υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο συνήθη (2)

σφάλματα κατά το σχεδιασμό μεθόδων μέτρησης HCM (Metrics):

1. Η ανάπτυξη και εφαρμογή μετρήσεων HCM να «πέφτει» στο κενό.



2. Η ανάπτυξη περισσότερων μετρήσεων απ' ό,τι είναι εφικτό να διατηρηθούν και χρησιμοποιηθούν.

Εν αντιθέσει, συστήνει την εφαρμογή συνεργατικής προσέγγισης μεταξύ της Διεύθυνσης HCM και της Οικονομικής Διεύθυνσης, σύμφωνα με την οποία θα επιλεγεί μία λίστα στρατηγικών HCM Metrics, οι οποίες θα αφορούν στην επιχειρησιακή απόδοση, θα μπορούν να γίνουν εύκολα κατανοητές και να ληφθούν ως στρατηγικές επιλογές εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης.

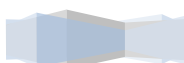
Έτσι, ανεξαρτήτου της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί, κρίνεται απαραίτητος ο καθορισμός σχετικών κριτηρίων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η προστιθέμενη αξία των μετρήσεων έγκειται:

- Στην επιλογή των δεικτών.
- Στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τη σύγκρισή τους με τα πρότυπα – κριτήρια που θα τεθούν (Benchmarking).
- Στους τρόπους βελτίωσης της μεθόδου άντλησης πληροφοριών, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Κύριες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων HCD

Marketing είναι οι ακόλουθες:

- Μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης (Performance Metrics) προσωπικού και επιχείρησης (π.χ. Balance Scorecard, 6 Sigma, Management by Objectives, 360°, 180°, κ.α.).
- Μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης επένδυσης στην εκπαίδευσης (Training ROI, Training Metrics).



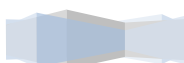
- Μέτρησης των δεικτών παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, ρυθμού ανάπτυξης, περιθωρίου κέρδους, εσόδων ανά εργαζόμενο, καθαρού κέρδους ανά εργαζόμενο.
- Μέτρησης της ποσοστιαίας αναλογίας του κόστους μισθοδοσίας στο σύνολο των λειτουργικών εξόδων.
- Μέτρησης των δεικτών κόστους ανά πρόσληψη, ανακύκλωσης προσωπικού, απουσιών και ασθενειών.
- Μέτρησης της ποσοστιαίας αναλογίας του κόστους του Τμήματος ή της Διεύθυνσης HCM στο σύνολο των λειτουργικών εξόδων.
- Μέτρησης της δύναμης προσωπικού ανά στέλεχος του Τμήματος ή της Διεύθυνσης HCM.
- Μέτρησης του βαθμού υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής από την ανώτατη διοίκηση.
- Μέτρησης του βαθμού ταχύτητας, ευελιξίας και προσαρμογής στην αλλαγή.
- Μέτρησης της διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών.
- Μέτρησης του βαθμού υποκίνησης για καινοτομία, δημιουργικότητα και επιχειρηματικότητα.
- Μέτρησης του βαθμού αναγνωρισιμότητας της εταιρικής φήμης.
- Μέτρησης της ταχύτητας ανταπόκρισης της επιχείρησης στις προσαγές της αγοράς που δραστηριοποιείται.
- Μέτρηση του βαθμού καινοτομίας προϊόντων / υπηρεσιών.
- Μέτρησης του βαθμού επίγνωσης παροχών, κόστους φροντίδας υγείας.
- Μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης προσωπικού μέσω ερευνών.



- Μέτρησης βαθμού ανάπτυξης ηγεσίας, ικανοτήτων, αποτελεσματικών ομάδων εργασίας και οργανωσιακής ανάπτυξης μέσω των Κέντρων Εκτίμησης (Assessment Centers).
- Ανάπτυξης διαπροσωπικής (face to face) επικοινωνίας.
- Δημιουργίας ομάδων – εστίας (focus groups).

Διάσημοι ερευνητές και ακαδημαϊκοί διαχωρίζουν τις μετρήσεις του Human Capital από αυτές του Human Resources ως προς το ότι οι πρώτες καθορίζουν και προβλέπουν τα μελλοντικά επιχειρησιακά αποτελέσματα (*Laurie Bassi of Accenture*), εξετάζοντας τη συνολική απόδοση της επιχείρησης, ενώ οι δεύτερες εξετάζουν την απόδοση της σχετικής διεύθυνσης (*Jac Fitz-enz of the Saratoga Institute*). Από τη δεκαετία του 1990 και εντεύθεν η ηγεσία των επιχειρήσεων προσπαθεί να βρει τρόπους μεγιστοποίησης του HC και σύνδεσης των διεργασιών HCM με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Το HCM απαιτείται να λάβει υπόψη του ότι ο στόχος δε είναι τα HC Metrics, αλλά η συλλογή πληροφοριών με σκοπό τη λήψη ορθότερων στρατηγικών αποφάσεων.



4.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τη μελέτη της βιβλιογραφίας, την ανάλυση των συγκεκριμένων ευρημάτων και την ερμηνεία των δεδομένων, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Στόχος του IM είναι η φροντίδα των εργαζομένων μέσω εσωτερικών διεργασιών που χρειάζεται να αναπτύσσονται, να συντηρούνται και να προωθούνται τόσο για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων όσο και για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην εσωτερική και εξωτερική αγορά.

Η εφαρμογή του IM αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών εκ μέρους των εργαζομένων, στην υποκίνηση και ικανοποίηση τους, παράγοντες κύριοι για την πρόοδο των επιχειρήσεων.

Το IM ως εργαλείο της λειτουργίας των επιχειρήσεων συντελεί πέραν των άλλων στη διαχείριση της γνώσης και την υπερπήδηση εμποδίων και αντιστάσεων στην αλλαγή.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης / οργανισμού να φροντίζει το ανθρώπινο δυναμικό της εξαρτάται από την αναγνώριση της σημασίας του IM ως όχημα εφαρμογής της στρατηγικής και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.



Σύμφωνα με τη μελέτη *Internal Marketing Best Practices (Integrated Marketing Communications department at Northwestern University, 2006)* αναγνωρίστηκαν έξι

(6) κύρια χαρακτηριστικά επιτυχίας των προγραμμάτων IM:

- Η συμμετοχή της διοίκησης
- Η ολοκληρωμένη οργανωσιακή δομή
- Η στρατηγική προσέγγιση Marketing
- Η στρατηγική συνεργασία του HCM
- Η εστίαση στη δέσμευση των εργαζομένων
- Η επικοινωνία του internal branding

Κάποιες επιχειρήσεις έχουν αποτύχει στην εφαρμογή προγραμμάτων σύνδεσης της κουλτούρας με την επιχειρησιακή απόδοση για τους ακόλουθους λόγους:

- Το Marketing και σε κάποιες περιπτώσεις και οι Πωλήσεις έχουν παραδοσιακά οικειοποιηθεί τους πελάτες και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Η έλλειψη συνεργασίας με τη Διεύθυνση του HCM έχει περιορίσει σημαντικά την επίδραση των επαγγελματιών HCM στην προστιθέμενη αξία «χτισίματος» πιο δυνατών πελατειακών σχέσεων .
- Η περιορισμένη γνώση του HCM ως προς τους πελάτες αναχαιτίζει την ανάπτυξη ορατών στρατηγικών που συνδέονται με την απόδοση των πελατών.
- Η απουσία του HCM στις διοικητικές συναντήσεις και κατ' επέκταση στη λήψη διοικητικών αποφάσεων ως προς τους πελάτες, λόγω της πρόφασης για έλλειψη εμπειρίας του στο marketing και τις πωλήσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, εκφυλίζεται ο ρόλος τους ως στρατηγικός εταίρος.



- Η έλλειψη αποδεδειγμένης διεργασίας που συνδέει τις διεργασίες HCM με τους στόχους του Marketing. Το Internal brand building αποτελεί την καινοτομία πελατοκεντρικής δέσμευσης εργαζομένων που καλύπτει το ανωτέρω κενό.
- Η αδυναμία εύρεσης σύνδεσης αιτίας-αιτιατού μεταξύ των προγραμμάτων δέσμευσης των εργαζομένων και μέτρησης της απόδοσης πελατών εμποδίζει την απόκτηση ευρύτερης αποδοχής εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων.
- Ο περιορισμένος ρόλος του HCM στις πρωτοβουλίες και δράσεις του corporate branding, λόγος που αποδεικνύει έμπρακτα το βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα της εκάστοτε καμπάνιας.

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη το παράδειγμα του παγόβουνου, η κορυφή του αποκτά μεγαλύτερη εκτίμηση από την ισχύ της στέρεας βάσης του και αντιστρόφως. Έτσι λοιπόν και το Marketing αντιπροσωπεύει την κορυφή του παγόβουνου, η οποία αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον και το HCM αντιπροσωπεύει τη βάση, δηλαδή το κύριο σώμα της μάζας που έχει και την μεγαλύτερη επίδραση στον πελάτη.

4.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η μελέτη αυτή καταρτίστηκε με σκοπό την παρουσίαση των διαφορετικών θεωριών που έχουν αναπτύξει τις έννοιες του IM, του HCM της μεταξύ τους αλληλεξάρτησης



και αλληλοσυμπλήρωσης και τέλος της νέας επικρατούσας φιλοσοφίας. Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητη η **διεξαγωγή περαιτέρω εμπειρικών ερευνών** ως προς τα κάτωθι πεδία:

Τη διερεύνηση της ύπαρξης φιλοσοφίας IM στις επιχειρήσεις / οργανισμούς, το βαθμό εφαρμογής και ανάπτυξής της, τον προσδιορισμό της / των οργανωτικής / κών μονάδας / δων ευθύνης, κ.α.

Τη διεξοδικότερη μελέτη για την ανάγκη και καταλληλότητα εφαρμογής του IM σε επιχειρήσεις / οργανισμούς που υπάγονται στις τέσσερις (4) προαναφερθείσες περιπτώσεις της παρ. 1.4.1., δηλαδή στις περιπτώσεις της απρόσωπης αγοράς, της σχετικής αγοράς, της απρόσωπης ιεραρχίας και της σχετικής ιεραρχίας.

Τη διερεύνηση της σχέσης απόδοσης IM και της επιχειρησιακής / οργανωσιακής απόδοσης και της μέτρησής τους.

Την αναζήτηση και ανάπτυξη εναλλακτικών μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των πολιτικών IM.

Τους τύπους των προγραμμάτων IM που είθισται να εφαρμόζονται.

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων / οργανισμών που ενστερνίζονται ή επιθυμούν να ενστερνιστούν τη φιλοσοφία του IM, θα πρέπει να ενσωματώνει τις εξής **αξίες**:

Την ανθρωποκεντρική προσέγγιση: αποτελεί τον κινητήριο τροχό καλλιέργειας ενός περιβάλλοντος, στο οποίο οι άνθρωποι θα αισθάνονται ενθουσιασμένοι για την αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Την αποδοτικότητα: η ικανοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί κλειδί στην ανάπτυξη ικανοποίησης των πελατών, καθώς ο κάθε εργαζόμενος είναι μέρος της συνολικής επιχειρησιακής εικόνας και ταυτότητας.



Την ενεργητική συμμετοχή όλων: τα επιτυχή αποτελέσματα χρεώνονται σε όλους, ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου, οργανωτικής μονάδας και επιχειρησιακή λειτουργίας.

Την αφοσίωση των εργαζομένων: η επιχείρηση θα κερδίζει την αφοσίωση των ανθρώπων της ακόμη και στις περιόδους κρίσης, όταν με διαφάνεια αντιμετωπίζει τις προκλήσεις των αλλαγών και λαμβάνει αντίστοιχα τις στρατηγικές αποφάσεις της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κουλτούρας: το IM διαφυλάττει και βοηθά στην ανάπτυξη της κουλτούρας, ειδικά στις περιπτώσεις όπου η κουλτούρα αποτελεί πηγή διαφοροποίησης του brand name.

Η υιοθέτηση ενός IM προγράμματος συστήνεται ν' αναπτυχθεί σε **τρία (3) επίπεδα** με τις αντίστοιχες έξι (6) πρακτικές:

Στο γενικό επίπεδο (general context)

Με τη συμμετοχή της διοίκησης – η πρωτοβουλία και υποστήριξη της ηγεσίας είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς οι μεγάλες αλλαγές θα πρέπει να προέρχονται από την κορυφή. Η ηγεσία είναι αυτή που θα εμπνεύσει την εμπιστοσύνη και υποστήριξη των εργαζομένων.

Με την ολοκληρωμένη οργανωσιακή δομή – το IM θα πρέπει να περιβάλλει όλους τους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση. Με τη χρήση μιας οριζόντιας ολοκληρωμένης δομής, αναπτύσσεται μία συνεργατική προσέγγιση λήψης αποφάσεων μεταξύ όλων των λειτουργιών και ιεραρχικών επιπέδων.

Στο επίπεδο εφαρμογής (IM implementation)

Με τη στρατηγική προσέγγιση Marketing – έχει αποδειχτεί ότι οι επιχειρήσεις με τις καλύτερες πρακτικές IM υιοθετούν μία τυπική προσέγγιση IM με την εφαρμογή των



διεργασιών έρευνας και προγραμματισμού και τη χρήση εργαλείων και τεχνικών παρόμοιων με αυτών που χρησιμοποιούνται στα προγράμματα του εξωτερικού Marketing.

Με τη στρατηγική συνεργασία του HCM – η λειτουργία του HCM παίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικών συγχρονισμού του IM και της επιχειρησιακής ανάπτυξης.

Στο επίπεδο χώρου εργασίας (workplace experience)

Με την εστίαση στη δέσμευση των εργαζομένων – η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργά συμμετοχικοί και υποκινημένοι αποτελεί κριτικής σημασίας για την επιτυχία του IM. Η εστίαση θα πρέπει να αφορά στη θετική ενίσχυση και πρόληψη της εργασίας.

Με την επικοινωνία του internal branding - οι επιχειρήσεις με τις καλύτερες πρακτικές IM επικοινωνούν την «υπόσχεση» που δημιουργεί το branding σε όλους τους εργαζόμενους μέσω των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, έτσι ώστε να ενδυναμώσουν την υποκίνηση τους και να είναι αυτοί που θα συνεχίσουν τη μεταβίβαση αυτής της «υπόσχεσης» στους πελάτες.

4.3. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ



Το IM και τα στοιχεία του μίγματος IM βρίσκονται ακόμη στη φάση της ανάπτυξης και θεωρείται πως ο κλάδος αυτός θα γνωρίσει περαιτέρω εφαρμοσμένη έρευνα στο εγγύς μέλλον. Η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη υιοθέτησης του IM αποδεικνύεται λόγω των κάτωθι τάσεων:

Της αναγνώρισης του κυρίαρχου ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στα επιχειρησιακά δρώμενα.

Της αναπτυσσόμενης τάσης μετάπλασης του τομέα βιομηχανίας σε τομέα παροχής υπηρεσιών.

Της κριτικής σημασίας επένδυσης σε καλά εκπαιδευμένα στελέχη με προσανατολισμό στην υπηρεσία.

Της σχέσης σύνδεσης διαρκούς βελτιστοποίησης της ποιότητας με την προσέλκυση και διατήρηση υψηλού επιπέδου στελεχών.

Του αυξανόμενου αριθμού επιχειρήσεων που εντείνει την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και τον εμπλουτισμό του έργου, προκειμένου να καλλιεργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

Της αυξανόμενης ανάγκης απόκτησης νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων ως επιταγή των σύγχρονων επιχειρησιακών πρακτικών.

Της ανάγκης ανάπτυξης εσωτερικής επικοινωνίας για ανταπόκριση στις αλλαγές που υπόκεινται επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Τη φιλοσοφία του IM έχουν ενστερνισθεί ηγέτιδες Αμερικανικές εταιρείες κυρίως του τομέα υπηρεσιών, όπως είναι η The Walt Disney Company, Delta Airlines, The Marriott Corporation, Dun Bradstreet (consulting), κ.α. Στην Ευρώπη έχουν αναδειχτεί οι British Airways, SAS – Scandinavian Airlines, Marks & Spencer και η Ericsson. Πρόσφατες έρευνες και μελέτες αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή του IM στην Ευρώπη δεν έχει τη



συχνότητα και έκταση που έχει το IM στην Αμερική, καθώς επίσης τα παραδείγματα των εφαρμογών αφορούν σε δραστηριότητες της Διεύθυνσης HCM (π.χ. επιλογή, εκπαίδευση, ταξίδια κινήτρων κ.α.).

Ένας λοιπόν είναι ο κοινός σκοπός που καλούνται να υπηρετήσουν οι διευθύνσεις HCM και Marketing - **η δημιουργία καινοτόμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** - στην επιχείρηση εκ μέρους της πρώτης και στην αγορά εκ μέρους της δεύτερης.



1. Ioan Done and Ivana Domazet, 2011, «Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing», October 17 2011, Munich Personal RePEc Archive
2. M. Isabel Sanchez-Hernandez and Francisco J. Miranda, 2011, «Linking internal market orientation and new service performance», European Journal of Innovation Management, Vol. 14 Iss: 2 pp. 207 – 226, Emerald Article
3. John R. Ryan, 2010, «Keeping Employees Happy in a Post-Recession World», August 31, 2010, Bloomberg Businessweek article, online available at http://www.businessweek.com/managing/content/aug2010/ca20100831_786655.htm
4. Karl D. Speak, 2009, «Internal Brand Building: Leveraging an Innovative Collaboration Between Marketing and HR», Brand Tool Box, Ltd., online available at http://www.brandchannel.com/images/papers/514_10-10_BrandToolBox_KSpeak.pdf
5. Sarolta Várnai and János Fojtik, 2008, «Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organizational Development», Enterprise and Benchmarking, Budapest, Hungary, May 30-31, 2008, MEB 2008 – 6th International Conference on Management
6. Dubravka Sinčić and Nina Pološki Vokić, 2007, « Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy», Paper No. 07-12, Faculty of Economics and Business University of Zagreb, online available at <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>



7. Graeme Martin and Phillip Beaumont and Rosalind Doig and Judy Pate, 2005, « Branding: A New Performance Discourse for HR?», European Management Journal Vol. 23, No. 1, pp. 76–88, Elsevier Ltd
8. Anne M. Arto and Dr. John Sample, 2005, «An Introductory Guide to Marketing Human Resources Development Programs», Directed Study, online available at http://www.hrplatform.com/general/m/marketing_hrd/marketing_hrd.html
9. Gi-Du Kang and Jeffrey Jame and Kostas Alexandris, 2002, «Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality», Managing Service Quality, Vol. 12 Iss: 5 pp. 278 – 291, Emerald Article
10. Karl R. Knapp, 2001, «The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton», Foundations of Management, Anderson University DBA
11. Mohammed Rafiq and Pervaiz K. Ahmed, 2000, «Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension», Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss: 6 pp. 449 – 462, Emerald Article
12. Leyland F. Pitt and Susan K. Foreman, 1999, «Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective», Journal of Business Research 44, 25–36, Elsevier Science Inc.
13. Dr Richard J Varey, «Internal Marketing’ as an Organization Design and Development Meta-Structure for Corporate Communication», International Journal of Applied Management, (ISSN: 1742-2590), Volume 1, Issue 2, online available at <http://www.managementjournals.com/journals/management/index.htm>



14. Dennis J. Cahill, 1995, «The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing», Journal of Services Marketing, Vol. 9 Iss: 4 pp. 43 – 51, Emerald Article
15. Brett Collins, 1991, «Internal Marketing: A New Perspective for HRM», European Management Journal Vo19 No 3, September 1991
16. The Chartered Institute of Marketing, «Internal Marketing Plan Template», n.d., online available at http://www.activecumbria.org/files/internal_marketing_plan.pdf
17. EmployWise, « 5 Simple Internal Marketing Activities for HR», online available at <http://www.employwise.com/hr-best-practices/158-5-simple-internal-marketing-activities-for-hr.html>
18. Don Schultz and Frank Mulhern «Integrated Marketing Communications Program», Forum for People Performance Management: Internal Marketing Best Practice Study, Medill School, Northwestern University, n.d., online available at http://www.incentivecentral.org/pdf/internal_marketing_best_practices_study.pdf
19. Birkman International, 2008, «HR Measurement and Metrics, Gaining HR a Seat at the Strategy Table», February 19, 2008, online available at www.birkman.com
20. Northwestern University, 2006, «Internal Marketing Best Practices», Incentive Performance Center (IPC) , online available at http://www.incentivecentral.org/business_motivation/whitepapers/internal_marketing_best_practices.1839.html

