

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πτυχιακή εργασία

Θέμα:
«Εσωτερικό μάρκετινγκ.
Αποτελεί συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;»



Σπουδάστρια: Τρούλλου Χριστίνα–Μαργαρίτα

Εισηγητής: Σπυρόπουλος Ε.

Πάτρα, Μάρτιος 2008

Ευχαριστίες

Στην διεκπεραίωση της πτυχιακής μου εργασίας συνέβαλλαν καθοριστικά οι γονείς μου, με την βοήθεια και την υποστήριξη τους. Πολύτιμη ήταν επίσης και η βοήθεια του εισηγητή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και στις βασικές του έννοιες

| | |
|---|----|
| 1 Εισαγωγή..... | 9 |
| 1.1 Βασικές Έννοιες του Μάρκετινγκ..... | 9 |
| 1.1.1 Ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις | 10 |
| 1.1.2 Προϊόντα και υπηρεσίες..... | 11 |
| 1.1.3 Αξία, κόστος και ικανοποίηση | 12 |
| 1.1.4 Ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις..... | 13 |
| 1.1.5 Αγορές..... | 15 |
| 1.1.6 Μάρκετινγκ και μάρκετες..... | 16 |
| 1.2 Πρώτη ανάλυση της χρήσης και εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 17 |

Κεφάλαιο 2

Ο παράγοντας της ανθρώπινης δύναμης και η αποτελεσματική διοίκηση του

| | |
|--|----|
| 2 Εισαγωγή..... | 22 |
| 2.1 Η διοίκηση της ανθρώπινης δύναμης..... | 22 |
| 2.2 Οι τρεις φάσεις για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 25 |
| 2.2.1 Φάση 1:Κινητοποίηση και ικανοποίηση των εργαζομένων...25 | |
| 2.2.2 Φάση 2:Προσανατολισμός στο πελάτη..... | 29 |
| 2.2.3 Φάση 3:Επεκτείνοντας την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ-εφαρμογή της στρατηγικής και αλλαγή της διοίκησης..... | 29 |

Κεφάλαιο 3

Βασικές αρχές του εσωτερικού μάρκετινγκ

| | |
|--|----|
| 3 Εισαγωγή..... | 32 |
| 3.1 Τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 32 |
| 3.1.1 Διοικητικές επιπτώσεις..... | 33 |
| 3.2 Εσωτερικές σχέσεις μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 3.3 Εσωτερική επικοινωνία..... | 39 |
| 3.3.1 Μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship marketing)..... | 46 |
| 3.3.2 Οργάνωση των διαδικασιών και των προγραμμάτων σύμφωνα με τους ανθρώπους και τις ικανότητες τους..... | 47 |
| 3.4 Internal marketing mix και δυνατότητες της επιχείρησης..... | 49 |

Κεφάλαιο 4

Το μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ και η χρήση του απο τους μάνατζερ

| | |
|---|----|
| 4 Εισαγωγή..... | 52 |
| 4.1 Εννοιολογικό μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 52 |
| 4.2 Το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν στυλ διοίκησης..... | 55 |
| 4.2.1 Αυστηρός έλεγχος (directive controlling)..... | 56 |
| 4.2.2 Πειστική πώληση (persuasive selling)..... | 57 |
| 4.2.3 Συμβουλευτικό μαρκετινγκ (consultive marketing) | 58 |
| 4.2.4 Μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing)..... | 59 |

Κεφάλαιο 5

Το εσωτερικό μάρκετινγκ της ικανοποίησης του πελάτη

| | |
|--|----|
| 5 Εισαγωγή..... | 62 |
| 5.1 Η διαδικασία της εφαρμογής και της αλλαγής..... | 62 |
| 5.2 Μια στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ για την ικανοποίηση του πελάτη..... | 66 |

Κεφάλαιο 6

Ανάλυση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαδικασία απόκτησης του μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ

| | |
|---|----|
| 6 Εισαγωγή..... | 73 |
| 6.1 Ανάλυση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | 73 |
| 6.2 Συναισθηματικό κεφάλαιο: παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | 75 |
| 6.3 Εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 80 |
| 6.4 Εσωτερική αγορά και ικανοποίηση του πελάτη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | 87 |
| 6.4.1 Ανάλυση της εσωτερικής αγοράς..... | 88 |
| 6.4.2 Εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση του πελάτη..... | 89 |
| 6.4.3 Εσωτερική και εξωτερική ποιότητα και υπηρεσία..... | 92 |
| 6.4.4 Η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών αγορών..... | 94 |

6.4.5 Οι πρακτικές αλήθειες της εσωτερικής αγοράς.....97

Κεφάλαιο 7
Συμπεράσματα

7 Συμπεράσματα.....100

Βιβλιογραφία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Κεφάλαιο 3

| | |
|--|----|
| Μέσα επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης..... | 41 |
| Η εφαρμογή του relationship μάρκετινγκ.Τα 6 I's του Thomson..... | 43 |
| Τα 4P του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 49 |

Κεφάλαιο 4

| | |
|---|----|
| Εννοιολογικό μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 53 |
| Μήτρα του εσωτερικού μάρκετινγκ..... | 61 |

Κεφάλαιο 5

| | |
|--|----|
| Ένα πολυδιάστατο μοντέλο της διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη..... | 64 |
| Εσωτερικό μάρκετινγκ..... | 65 |
| Στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ για την ικανοποίηση του πελάτη..... | 69 |

Κεφάλαιο 6

| | |
|--|----|
| Τα τέσσερα στοιχεία του συναισθηματικού κεφαλαίου..... | 78 |
| Οι διαστάσεις της ικανοποίησης των πελατών στις εσωτερικές και στις εξωτερικές αγορές | 90 |
| Ικανοποίηση των πελατών και αντίληψη της ποιότητας και της υπηρεσίας στις εσωτερικές και στις εξωτερικές αγορές..... | 94 |
| Αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών στις εσωτερικές και στις εξωτερικές αγορές..... | 96 |
| Εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση του πελάτη..... | 97 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν στις ημέρες μας οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό και μεταβάλλεται ραγδαία. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσονται διαρκώς, γιατί διαφορετικά μένουν εκτός παραγωγικής διαδικασίας. Η επιστήμη του Μάρκετινγκ περιέχει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις μέσα από διάφορα συστήματα και μεθόδους, να επιτύχει τους στόχους της, να αυξήσει την επίδοση της και να αποκτήσει τελικώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν, είναι και θα είναι ο βασικότερος συντελεστής για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη. Η εργασία αυτή λοιπόν, έχει ως αντικείμενο τους εργαζομένους της επιχείρησης και το πως τα στελέχη της μπορούν μέσα από διάφορες διαδικασίες με τη βοήθεια του εσωτερικού μάρκετινγκ να καθοδηγήσουν και να συντονίσουν τους εργαζομένους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η εργασία αυτή γράφτηκε με στόχο να μελετηθεί αρχικά η έννοια και η φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ. Στην συνέχεια αναλύονται τα διάφορα στάδια και τα διαφορετικά στοιχεία της ανάπτυξης του εσωτερικού μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση. Επίσης, αναλύονται οι τρόποι με τους οποίους το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει στην πράξη. Από την άλλη πλευρά γίνεται αναφορά και στα διάφορα εμπόδια που μπορούν να προκύψουν κατά την διαδικασία της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Για την συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων σχετικά με το εσωτερικό μάρκετινγκ, έγινε έρευνα μέσω του διαδικτύου σε

ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες της Ελλάδας και του εξωτερικού, και αναζήτησα πληροφορίες απο διεθνείς δημοσιεύσεις επιστημόνων. Επίσης έγινε έρευνα σε κάποιες ειδικές ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες και ειδικές ιστοσελίδες. Για κάποιες επιπρόσθετες πληροφορίες έγινε έρευνα σε δημοτικές βιβλιοθήκες και σε σχετικά άρθρα περιοδικών.

Τελικός στόχος της έρευνας αυτής είναι να τεκμηριωθεί το ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Προτείνεται ότι η επιχείρηση πρέπει να καθοδηγεί σωστά το προσωπικό της και να ικανοποιεί τις ανάγκες του, για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί απο τους ανταγωνιστές της και να έτσι να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στοιχείο απαραίτητο που πρέπει να επιδιώκει κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Τέλος, μια γρήγορη ματιά στα περιεχόμενα δείχνει την λογική της ροής των κεφαλαίων.

Στο 1^ο κεφάλαιο, δίνονται οι ορισμοί και έννοιες του μάρκετινγκ και του εσωτερικού μάρκετινγκ και αναλύεται σε αρχικό στάδιο η χρήση του εσωτερικού μάρκετινγκ απο την επιχείρηση.

Στο 2^ο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην ανθρώπινη δύναμη και στην σημασία που έχει για την επιχείρηση και γίνεται ανάλυση των σταδίων του εσωτερικού μάρκετινγκ έτσι ώστε να διοικηθούν και να προσανατολιστούν κατάλληλα οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 3, αναφέρονται και αναλύονται οι βασικές αρχές και τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ που πρέπει να διέπουν την επιχειρήση ούτως ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι μάρκετινγκ. Γίνεται αναφορά στην απαραίτητη ανάπτυξη εσωτερικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και στην χρήση της κατάλληλης εσωτερικής επικοινωνίας.

Στο κεφάλαιο 4, εξετάζεται το εννοιολογικό μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ και αναλύονται τα τέσσερα βασικά στυλ διοίκησης, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και πως οι τεχνικές του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορούν να διαφοροποιηθούν και να εφαρμοστούν κατάλληλα ανάλογα με το κάθε στυλ διοίκησης.

Στο 5^ο κεφάλαιο αφορά τη χρήση του εσωτερικού μάρκετινγκ για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοση του κάθε ενός ξεχωριστά και έτσι να βελτιωθεί και η επίδοση της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 6, αναλύεται το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η διαδικασία απόκτησης του με τη βοήθεια του εσωτερικού μάρκετινγκ. Γίνεται σύγκριση των εσωτερικών και των εξωτερικών αγορών και επισημαίνονται ποιες διαφοροποιήσεις πρέπει να γίνουν για να ικανοποιηθούν και οι εσωτερικοί πελάτες και κατα συνέπεια να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο κεφάλαιο 7, αναφέρονται κάποιες προτάσεις για την εφαρμογή στην πράξη του εσωτερικού μάρκετινγκ. Επίσης, δίνεται έμφαση στον ιδιαίτερο και παράλληλα καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων στην διαχρονική πορεία μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και στις βασικές του έννοιες»

1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι βασικές έννοιες του μάρκετινγκ, οι οποίες θεωρούνται σημαντικές προκειμένου να γίνει ευκολότερα κατανοητό το αντικείμενο της εργασίας αυτής.

1.1 Βασικές έννοιες του μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ σήμερα είναι μια δημοφιλής λέξη. Δύσκολα θα βρει κανείς δημοσιεύσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, που να μην αναφέρονται στο μάρκετινγκ. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που μπορούν να αποδώσουν με ακρίβεια την έννοια του μάρκετινγκ. Ένας από αυτούς είναι αυτός που ορίζει το μάρκετινγκ ως την διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή. Με άλλα λόγια *το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει, συνεχώς, ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος.* Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του μάρκετινγκ.

Επιχείρηση που οδηγείται από το μάρκετινγκ είναι εκείνη η οποία τοποθετεί τον καταναλωτή στο επίκεντρο της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας της και θέτει ως αποστολή της να έχει πάντα ικανοποιημένους πελάτες. Όπως αναφέρει και ο Ph.Kotler:

«Οι πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε περίοδο, προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούργιους και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα

περισσότερο η προσέλκυση καινούργιων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών. Συνεπώς, η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων πελατών. Το μυστικό για την διατήρηση των πελατών είναι να μένουν ικανοποιημένοι. Ο ικανοποιημένος πελάτης:

- 1) Αγοράζει ξανά
- 2) Λέει καλά λόγια στους άλλους για το προϊόν.
- 3) Δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμιση.
- 4) Αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση».

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης μια συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευεται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό.

Παρακάτω, θα αναλυθούν περιληπτικά οι βασικές έννοιες του μάρκετινγκ, οι οποίες προσδιορίζουν τόσο τη φύση όσο και τους στόχους του μάρκετινγκ γενικότερα.

1.1.1 Ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις

Το σημείο εκκίνησης για την επιστήμη του μάρκετινγκ βρίσκεται στις ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες. Ανάμεσα στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις μπορεί να γίνει μια χρήσιμη διάκριση. Ανθρώπινη ανάγκη είναι μια κατάσταση αισθητής έλλειψης κάποιας βασικής ικανοποίησης. Οι άνθρωποι χρειάζονται τροφή, ρουχισμό, στέγη, ασφάλεια, αφοσίωση, υπόληψη και μερικά άλλα πράγματα για να επιβιώσουν. Οι ανάγκες αυτές δεν δημιουργούνται από την κοινωνία

τους ή απο τους επιχειρηματίες. Υπάρχουν στην ίδια την ανθρώπινη βιολογία και την ανθρώπινη ύπαρξη.

Οι επιθυμίες είναι πόθοι για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης αυτών των βαθύτερων αναγκών. Για παράδειγμα, ένας Αμερικάνος χρειάζεται τροφή και επιθυμεί ένα χάμπουργκερ, χρειάζεται ρουχισμό και επιθυμεί ένα κουστούμι Pierre Cardin, χρειάζεται υπόληψη και αγοράζει μια Cadillac. Ενώ οι ανάγκες των ανθρώπων είναι ελάχιστες, οι επιθυμίες τους είναι πολλές. Οι ανθρώπινες επιθυμίες αλλάζουν συνεχώς μορφή απο τις κοινωνικές δυνάμεις και τους θεσμούς, όπως είναι οι εκκλησίες, τα σχολεία, οι οικογένειες και οι επιχειρήσεις.

Οι απαιτήσεις είναι επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα οι οποίες υποστηρίζονται απο μια ικανότητα και επιθυμία να τα αγοράσουν. Οι επιθυμίες γίνονται απαιτήσεις όταν υποστηρίζονται απο αγοραστική δύναμη. Πολλοί είναι αυτοί που θέλουν να αγοράσουν μια Cadillac, αλλά μόνο μερικοί είναι ικανοί και επιθυμούν να την αγοράσουν. Συνεπώς οι εταιρίες δεν πρέπει μόνο να μετρήσουν πόσοι θέλουν το προϊόν τους, αλλά, το κυριότερο, πόσοι πραγματικά επιθυμούν και είναι ικανοί να το αγοράσουν.

1.1.2 Προϊόντα και υπηρεσίες

Οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους με προϊόντα. Θα πρέπει όμως να δοθεί ένας ευρύς ορισμός για τα προϊόντα που να καλύπτει οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε κάποιον για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Κανονικά η λέξη προϊόν μας φέρνει στο νού ένα από αντικείμενο, όπως ένα αυτοκίνητο ή ένα αναψυκτικό. Επίσης, συνήθως χρησιμοποιούμε την έκφραση προϊόντα και υπηρεσίες για να κάνουμε ένα διαχωρισμό ανάμεσα στα απτά και στα άυλα αντικείμενα. Όταν όμως μιλάμε για απτά προϊόντα, η σημασία τους δεν έγκειται τόσο πολύ στην κατοχή τους όσο στην

χρησιμοποίηση τους για την ικανοποίηση των επιθυμιών μας. Για παράδειγμα δεν αγοράζουμε ένα αυτοκίνητο για να το βλέπουμε, αλλά γιατί μας εξυπηρετεί στις μετακινήσεις μας. Τα απτά αυτά προϊόντα είναι στην πραγματικότητα ‘οχήματα’ τα οποία μας παρέχουν υπηρεσίες. Υπηρεσίες όμως μπορούν προσφερθούν και μέσω άλλων οχημάτων, όπως είναι τα άτομα, οι χώροι, οι δραστηριότητες, οι οργανισμοί και οι ιδέες. Ο όρος προϊόν χρησιμοποιείται για να καλύψει τα απτά προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα άλλα οχήματα που είναι σε θέση να παράσχουν ικανοποίηση επιθυμίας ή ανάγκης.

Σε κάθε απτό αντικείμενο εμπεριέχεται και κάποια υπηρεσία. Η δουλειά του μάρκετερ είναι να πωλεί τα ωφέλη ή τις υπηρεσίες που είναι ενσωματωμένες σε απτά προϊόντα, παά να περιγράφει απλώς τα εξωτερικά τους χαρακτηριστικά.

1.1.3 Αξία, κόστος και ικανοποίηση

Η πιο καθοριστική έννοια είναι η αξία. Ο κάθε καταναλωτής θα κάνει μια εκτίμηση της αξίας κάθε προϊόντος κατά την ικανοποίηση των αναγκών του. Θα μπορούσε μάλιστα και να ιεραρχήσει τα προϊόντα απο εκείνα ποθ ικανοποιούν περισσότερες ανάγκες μέχρι εκείνα που ικανοποιούν λιγότερες ανάγκες. Η αξία είναι η εκτίμηση του πελάτη για την συνολική δυνατότητα που έχει ένα προϊόν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Για παράδειγμα, αν ζητούσαμε απο έναν πελάτη να φανταστεί τα χαρακτηριστικά ενός ιδανικού προϊόντος που θα ικανοποιούσε μια συγκεκριμένη του ανάγκη, τότε η αξία κάθε πραγματικού προϊόντος θα εξαρτιόταν απο το πόσο κοντά είναι σε αυτό το ιδανικό προϊόν.

Κάθε προϊόν όμως, συνεπάγεται και κάποιο κόστος. Συνεπώς ο πελάτης θα σκεφτεί την αξία του προϊόντος και την τιμή πριν κάνει

κάποια επιλογή και θα επιλέξει το προϊόν που θα του αποδώσει την μεγαλύτερη αξία ανά ευρώ για παράδειγμα.

Οι θεωρίες αυτές είναι σημαντικές για τους επιχειρηματίες, επειδή ολόκληρο το σχέδιο του μάρκετινγκ βασίζεται σε υποθέσεις για το πως οι καταναλωτές κάνουν τις επιλογές τους. Συνεπώς, οι έννοιες της αξίας, του κόστους και της ικανοποίησης είναι κρίσιμες για τη επιστήμη του μάρκετινγκ.

1.1.4 Ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις

Το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες και επιθυμίες και ότι μπορούν να προσδιορίσουν μια αξία για τα προϊόντα, δεν ορίζει πλήρως το μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν να ικανοποιήσουν ανάγκες και επιθυμίες μέσω της ανταλλαγής. Η ανταλλαγή είναι ένας από τους τέσσερις τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν τα προϊόντα που επιθυμούν. Οι άλλοι τρεις τρόποι είναι η ιδιοπαραγωγή, ο εξαναγκασμός και η επαιτεία. Ανταλλαγή είναι η πράξη της απόκτησης ενός επιθυμητού προϊόντος από κάποιον στον οποίο προσφέρεται κάτι σε ανταπόδοση. Η ανταλλαγή είναι η προσδιοριστική έννοια που διέπει το μάρκετινγκ. Την ανταλλαγή πρέπει να την δει κανείς μάλλον σαν μια διαδικασία, παρά σαν ένα γεγονός. Λέμε ότι δύο πλευρές συμμετέχουν σε κάποια ανταλλαγή, αν έρχονται σε διαπραγματεύσεις που οδεύουν σε κάποια συμφωνία. Σε περίπτωση που επιτευχθεί συμφωνία, λέμε ότι πραγματοποιήθηκε μια συναλλαγή. Οι συναλλαγές είναι η βάση της ανταλλαγής. Η συναλλαγή αποτελείται από μια εμπορία αξιών σε δυο μέρη. Για παράδειγμα, ο Α έδωσε 300 ευρώ στον Β και απέκτησε μια τηλεόραση. Αυτή είναι μια κλασική χρηματική συναλλαγή. Οι συναλλαγές όμως δεν απαιτούν χρήματα σαν μια από τις εμπορευόμενες αξίες. Αντιπραγματισμό θα είχαμε αν ο Α έδινε στον Β ένα ψυγείο και

σε αντάλλαγμα έπειρνε μια τηλεόραση. Η συναλλαγή έχει πολλές διαστάσεις: τουλάχιστον δυο πράγματα αξίας, προϋποθέσεις που έχουν συμφωνηθεί, χρόνος συμφωνίας και τόπος συμφωνίας. Συνεπώς ανακύπτει ένα νομικό σύστημα για την υποστήριξη και την εφαρμογή των συμφωνηθέντων απο την πλευρά των μετεχόντων στην συναλλαγή. Χωρίς ένα ‘κανόνα συναλλαγών’, οι άνθρωποι θα έβλεπαν τις συναλλαγές με κάποια δυσπιστία και όλοι θα έχαναν.

Ο μάρκετερ επιδιώκει να αποσπάσει κάποια ανταπόκριση απο κάποια άλλη πλευρά. Μια επιχείρηση επιθυμεί η ανταπόκριση αυτή να είναι η αγορά. Το μάρκετινγκ το απαρτίζουν ενέργειες που γίνονται για να εξασφαλιστούν επιθυμητές ανταποκρίσεις προς κάποιο συγκεκριμένο ακροατήριο-στόχο. Για να πραγματοποιήσει επιτυχείς ανταλλαγές ο μάρκετερ αναλύει τι προσδοκά η κάθε πλευρά να δώσει και να πάρει. Οι απλές περιπτώσεις ανταλλαγής μπορούν να απεικονιστούν εμφανίζοντας τους δύο παράγοντες καθώς και την μεταξύ τους ροή επιθυμιών και προσφορών.

Το μάρκετινγκ των συναλλαγών είναι μέρος μιας ευρύτερης έννοιας, της έννοιας του μάρκετινγκ των σχέσεων. Οι επιχειρηματίες που σκέφτονται έξυπνα προσπαθούν να φημιουργήσουν μια μακρόπνοη εμπιστοσύνη, αμοιβαία συμφέρουσες σχέσεις με πελάτες διανομείς, αντιπροσώπους και προμηθευτές. Αυτό επιτυγχάνεται με το να υποσχεθούν και να εξασφαλίζουν συνεχώς υψηλή ποιότητα, καλές υπηρεσίες και λογικές τιμές προς το άλλο μέρος. Επιτυγχάνεται με την ενίσχυση των οικονομικών, τεχνικών και κοινωνικών δεσμών ανάμεσα στα στελέχη των εταιρειών. Το μάρκετινγκ των σχέσεων περικόπτει το χρόνο και το κόστος των συναλλαγών.

1.1.5 Αγορές

Η έννοια της ανταλλαγής οδηγεί στην έννοια της αγοράς που σύμφωνα με τον Philip Kotler είναι η εξής:

«Μια αγορά απαρτίζεται απο όλους τους πιθανούς πελάτες που έχουν μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία και ενδεχομένως θα επιθυμούσαν και θα ήταν σε θέση να κάνουν κάποια ανταλλαγή για να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη ή επιθυμία.»

Επομένως, το μέγεθος της αγοράς εξαρτάται απο το πλήθος των ατόμων που εκδηλώνουν την ανάγκη, έχουν πόρους που ενδιαφέρουν κάποιους άλλους και επιθυμούν να προσφέρουν αυτούς τους πόρους για να πάρουν σαν αντάλλαγμα αυτό που επιθυμούν. Ο επιχειρηματικός κόσμος χρησιμοποιεί τον όρο αγορές στις καθημερινές του συζητήσεις για να καλύψει διάφορες ομαδοποιήσεις πελατών. Έτσι, μιλούν για τις αγορές αναγκών (όπως είναι η αγορά προγραμμάτων δίαιτας), τις αγορές προϊόντων (όπως είναι η αγορά υποδημάτων), τις δημογραφικές αγορές (όπως είναι η αγορά της νεολαίας) και τις γεωγραφικές αγορές (όπως είναι η αγορά της Γαλλίας). Ή επεκτείνουν την έννοια για να συμπεριλάβει και τις μη καταναλωτικές ομαδοποιήσεις, όπως είναι οι αγορές των ψηφοφόρων, οι αγορές εργασίας κ.τ.λ.

Σήμερα, οι σύγχρονες οικονομίες λειτουργούν επι τη βάση του καταμερισμού της εργασίας, όπου κάθε άτομο εξειδικεύεται στην παραγωγή κάποιου συγκεκριμένου αντικειμένου, αμείβεται και με τα χρήματα αυτά αγοράζει ότι χρειάζεται. Γι'αυτό και στις σύγχρονες οικονομίες αφθονούν οι αγορές. Τα βασικά είδη αγορών είναι οι αγορές πόρων, οι αγορές διαμεσολαβητών, οι αγορές παραγωγών και οι αγορές καταναλωτών. Κατά βάση οι παραγωγοί πηγαίνουν στις αγορές παραγωγικών πόρων (αγορές πρώτων υλών, αγορές εργασίας κ.α), αγοράζουν πόρους, τους μετατρέπουν σε αγαθά και υπηρεσίες, τα

πωλούν στους διαμεσολαβητές και εκείνοι με τη σειρά τους στους καταναλωτές.

Γενικότερα, η οικονομία κάθε χώρας και η παγκόσμια οικονομία αποτελείται από σύνθετα αλληλεπιδρώντα σύνολα αγορών, τα οποία συνδέονται μέσω των διαδικασιών ανταλλαγής.

1.1.6 Μάρκετινγκ και μάρκετερς

Μάρκετινγκ σημαίνει ανθρώπινη δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα σε σχέση με τις αγορές. Μάρκετινγκ σημαίνει να ασχολείσαι με αγορές για την υλοποίηση πιθανών ανταλλαγών που έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών. Αν κάποια πλευρά ζητάει πιο δυναμικά μια ανταλλαγή από κάποια άλλη πλευρά, την πρώτη πλευρά την ονομάζουμε μάρκετερ και τη δεύτερη πλευρά υποψήφιο πελάτη, σύμφωνα με τον Philip Kotler. Μάρκετερ είναι κάποιος ο οποίος αναζητεί ένα πόρο από κάποιον άλλο και είναι διατεθειμένος να προσφέρει σαν αντάλλαγμα κάτι που έχει αξία. Ο μάρκετερ αναζητάει μια ανταπόκριση από την άλλη πλευρά, είτε για να πουλήσει είτε για να αγοράσει κάτι.

Ο μάρκετερ είναι μια εταιρία που εξυπηρετεί μια αγορά τελικών χρηστών υπό ανταγωνιστικές συνθήκες. Η εταιρεία και οι ανταγωνιστές στέλνουν τα αντίστοιχα προϊόντα και μηνύματα κατευθείαν και/ή μέσω των ενδιάμεσων φορέων μάρκετινγκ στους τελικούς χρήστες. Η σχετική αποτελεσματικότητα τους επηρεάζεται από τους αντίστοιχους προμηθευτές τους καθώς επίσης και από κάποιες σημαντικές περιβαλλοντικές δυνάμεις (δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές κτλ). Έτσι, αυτά είναι τα κύρια συστατικά μέρη ενός σύγχρονου συστήματος μάρκετινγκ.

1.2 Πρώτη ανάλυση της χρήσης και εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν δύο στόχους marketing:

- 1) Να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και
- 2) Να προσφέρουν κάτι ανώτερο από αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους(διαφοροποίηση). Υπάρχουν δύο εκδοχές:

A) Η μια είναι ότι οι επιχειρήσεις θέλουν να αναπτύξουν την στρατηγική του προσανατολισμού στο πελάτη έτσι ώστε να ικανοποιήσουν αυτούς τους δύο στόχους. Η φιλοσοφία του προσανατολισμού στον πελάτη προτείνει ότι ‘η επιτυχία θα έρθει στην επιχείρηση η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις αντιλήψεις της αγοράς-στόχου, χρησιμοποιώντας κατάλληλο σχεδιασμό, κατάλληλη επικοινωνία, κόστος και διανομή για την προσφορά κατάλληλων και ανταγωνιστικά βιώσιμων προϊόντων/υπηρεσιών.’ (Kotler and Andreasen,1996). Σε αυτή την εκδοχή του προσανατολισμού στον πελάτη: ο σχεδιασμός, η επικοινωνία, η τιμολόγηση και η διανομή αυτών που η επιχείρηση προσφέρει μπορούν να αναγνωριστούν σαν τα στοιχεία του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ. Αυτή η εκδοχή απαιτεί επίσης, την διαφοροποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτύχει σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικά περιβάλλον, για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το αποτέλεσμα του προσανατολισμού στον πελάτη και της πραγματοποίησης αυτών των δύο στόχων, είναι ότι οι πελάτες θα αντιληφθούν την αξία σε αυτό που προσφέρει η επιχείρηση.

B) Η δεύτερη εκδοχή, είναι ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν ένα δυναμικό στοιχείο στην προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί για να κερδίσει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα και να προσφέρει αξία στους πελάτες της. Προφανώς οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι μέρος της, ή είναι υπεύθυνοι για κάθε τι που είναι ορατό σε αυτούς που είναι έξω από την επιχείρηση.

Μερικοί εργαζόμενοι απασχολούνται στην πρώτη γραμμή, δημιουργώντας τις υπηρεσίες, πουλώντας το προϊόν ή προωθώντας το προϊόν. Άλλοι είναι πίσω από τη ‘σκηνή’, δουλεύοντας για να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες. Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία αξίας, είτε εργάζονται στην πρώτη γραμμή, είτε σε υποστηρικτικές δραστηριότητες. Για αυτό το λόγο προτείνεται ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θεωρούνται άτυπα σαν ένα στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που ονομάζεται η ‘δύναμη των ανθρώπων’ (people-power). Έτσι το παραδοσιακό μοντέλο των τεσσάρων P του μάρκετινγκ (product, price, place, promotion) επεκτείνεται για να συμπεριλάβει το πέμπτο P, για την αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων, βοηθώντας την επιχείρηση στην προσπάθεια της να διαφοροποιηθεί, για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες της από αυτές της ανταγωνιστικής επιχείρησης με πραγματική ή ψεύτικη διαφοροποίηση του προϊόντος σε οποιαδήποτε διάσταση είναι σημαντική για τον αγοραστή και τον οδηγεί στην προτίμηση αυτού του προϊόντος ή/και υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασιστεί στο προϊόν: στυλ, σχεδίαση εμπορικό σήμα ή εμπορικό όνομα, συσκευασία, τοποθεσία πώλησης. Επίσης, στη διαφορά των χαρακτηριστικών και της τιμής του προϊόντος και στην διαφοροποίηση στην προσωπική πώληση κ.α. Ο όρος marketing mix αντιπροσωπεύει τα ελεγχόμενα στοιχεία του marketing που συλλογικά διαμορφώνουν τη βάση των αντιλήψεων των πελατών της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης και αυτού που προσφέρει μπορεί να

επιτευχθεί μέσω της διαφοροποίησης του τρόπου, με τον οποίο καθένα ή και περισσότερα από τα στοιχεία του marketing mix, αντιλαμβάνονται στην αγορά.

Το εσωτερικό marketing χρησιμοποιεί την δυνατότητα του marketing για να διευθύνει τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης. Λειτουργεί σαν μια ολική διαδικασία marketing για να ενοποιήσει τις πολλαπλές λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης. **Εσωτερικό marketing (Internal marketing)** είναι μια προγραμματισμένη προσπάθεια, που με τη χρήση της προσέγγισης του μάρκετινγκ, στοχέυει στην κινητοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε να ενοποιηθούν και να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης για τον προσανατολισμό στον πελάτη.

Η λογική του εσωτερικού marketing είναι ότι οι εσωτερικές συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά, μέσα από συντονισμένες και οργανωμένες διαδικασίες, πριν από την προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της που αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών των εξωτερικών πελατών.

Το εσωτερικό marketing είναι η διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων και βοηθά στη δημιουργία ακριβώς της άριστης ατμόσφαιρας και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για να δημιουργήσουν, να συνεργαστούν και να βελτιώσουν όλη την επιχείρηση.

Αυτό 'γεννιέται' μέσα από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι συμπεριφορές αναπτύσσονται ποιοτικά και γίνονται ένα αυτόνομο μέρος της δράσης των εργαζομένων. Αυτό το περιβάλλον μαζί με τις ποιοτικές συμπεριφορές των εργαζομένων διατυπώνεται σαν την θεμελιώδη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επίπτωση αυτού του ισχυρισμού είναι ότι προκύπτει η ανάγκη να κατανοήσουμε

και να διαχειριστούμε όλες τις ‘εσωτερικές σχέσεις’, διαδικασίες και αλληλεπιδράσεις με ένα αποδοτικό και κερδοφόρο τρόπο,έτσι ώστε να κερδισθούν μακροχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρ’όλα αυτά οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα προγράμματα συνεργασίας επηρεάζονται και από τις αντιλήψεις τους και για άλλους παράγοντες αυτού του ‘πακέτου’ συνεργασίας. Η κινητοποίηση των εργαζομένων ώστε να κάνουν αυτό που η επιχείρηση τους καλεί να κάνουν επηρεάζεται από το τι τους προσφέρεται,όχι απλώς τα προγράμματα τα οποία καλούνται να ενισχύσουν,αλλά επίσης και από τις αντιλήψεις τους για όλη την την εταιρεία. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη των εταιρειών να καθιερώσουν ένα ‘υψηλό συμβόλαιο συνεργασίας (σύμπραξης)’ με τους εργαζομένους.

Η φύση της συνεργασίας,τα εργαλεία και οι μηχανισμοί που βοηθούν στην εδραίωσή της: Το εσωτερικό marketing βοηθά στην ανάπτυξη και διατήρηση αμοιβαίων επιτυχών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση μέσα από:

• Κατανόηση και οικειότητα

• Εμπιστοσύνη και

• Δέσμευση

Το εσωτερικό marketing δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς αυτά τα βασικά συστατικά-κλειδιά. Χωρίς αυτά η προσπάθεια για την ανάπτυξη εσωτερικού marketing θα ήταν καταστροφική.

Μια απαραίτητη προϋπόθεση από την πλευρά του εργαζομένου είναι η ψυχολογική ασφάλεια. Ψυχολογική ασφάλεια είναι η φάση στην οποία οι άνθρωποι νιώθουν ασφαλείς στο να είναι ειλικρινείς για αυτά που σκέφτονται και για αυτά που νιώθουν. Η συμπεριφορά με διαφορετικούς τρόπους καθώς και η αλλαγή στον τρόπο που κάνουμε κάποια πράγματα εμπλέκει και κάποιο βαθμό φόβου. Οι άνθρωποι αντιδρούν με περισσότερη διάγνεια και αξιοπρέπεια όταν νιώθουν

ψυχολογικά ασφαλείς από οποιαδήποτε απειλή. Αυτό σημαίνει όλες οι διαδικασίες του εσωτερικού marketing πρέπει να γίνουν με συνθήκες εμπιστοσύνης. Εμπιστοσύνη στην ηγεσία, εμπιστοσύνη στις διαδικασίες και εμπιστοσύνη στο σύστημα της επιχείρησης. Για να μοιράστουν οι άνθρωποι τις γνώσεις τους απαιτούνται νέες διαδικασίες, αλλά το πιο σημαντικό, απαιτείται να οριστεί μια νέα συνθήκη συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Το εσωτερικό marketing είναι κτισμένο πάνω στην εμπιστοσύνη. Για να κτιστεί η εμπιστοσύνη και η δέσμευση σε μια επιχείρηση, θα πρέπει αρχικά η επιχείρηση να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τους ανθρώπους της αλλά και τον εαυτό της. Προσέχοντας τις ανάγκες των εργαζομένων το εσωτερικό marketing παρέχει ένα ξεκάθαρο σήμα στην εσωτερική αγορά, ότι η επιχείρηση δίνει αξία στους εργαζομένους της. Τότε ο κύκλος της αμοιβαιότητας ξεκινά: όταν οι επιχείρηση δεσμεύεται προς τους υπαλλήλους της τότε είναι πιθανό ότι και οι εργαζόμενοι θα δεσμευτούν με ένα τρόπο και για την επιτυχία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«Ο παράγοντας την ανθρώπινης δύναμης(people-power) και η αποτελεσματική διοίκηση του»

2. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναγνωρίζεται ο παράγοντας της ανθρώπινης δύναμης σαν ένα ξεχωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, ο οποίος όμως πρέπει να διοικηθεί αποτελεσματικά και με το κατάλληλο τρόπο, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Επίσης αναλύονται οι τρεις φάσεις για την ανάπτυξη και εξέλιξη του εσωτερικού μάρκετινγκ σύμφωνα με τις οποίες θα πρέπει να διοικηθεί η ανθρώπινη δύναμη.

2.1 Η διοίκηση της ανθρώπινης δύναμης *

Κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να μην γνωρίζουν τις στρατηγικές της επιχείρησης και τα σχέδια της και υπάρχει η πιθανότητα να μην μπορούν να κατανοήσουν ξεκάθαρα τον ρόλο τους στην επιχείρηση. Μερικοί άλλοι εμπλέκονται στην δημιουργία και την πραγματοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ. Αυτό σημαίνει εμπλοκή στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, στην τιμολόγηση, στον οικονομικό προγραμματισμό, στην εγκατάσταση ή στην υπηρεσία που προσφέρεται για το προϊόν. Μερικοί από αυτούς είναι υπεύθυνοι για την επαφή με τον πελάτη ενώ κάποιοι άλλοι όχι. Κάθε εργαζόμενος που εμπλέκεται στο μίγμα μάρκετινγκ έχει την δυνατότητα να ισχυροποιήσει ευνοικά, ή να αλλάξει τα πιστεύω, τις συμπεριφορές, τις τάσεις των μελών της αγοράς-στόχου που σχετίζονται με το μίγμα μάρκετινγκ ή/και την επιχειρήση. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν σχετίζονται άμεσα με την

δημιουργία και την πραγματοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά οι οποίοι, χωρίς αμφιβολία έχουν την δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τον πελάτη και να επηρεάσουν τα μέλη της αγοράς-στόχου. Τέλος υπάρχουν και εργαζόμενοι που δεν εμπλέκονται ούτε στο μίγμα μάρκετινγκ ούτε με τους πελάτες.

Η αναγνώριση του ‘people-power’ σαν ένα ξεχωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ αναγκάζει το μάνατζμεντ να μελετήσει και να σχεδιάσει στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσει για τους ανθρώπους, για να διαφοροποιήσει την επιχειρήση από τους ανταγωνιστές της, όπως ακριβώς θα μελετήσει και θα σχεδιάσει στρατηγικά σε σχέση με την τιμή, την προίον, την προώθηση και την τοποθεσία, τα παραδοσιακά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Οι άνθρωποι μπορούν να κατευθυνθούν και να συντονιστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή απήχηση στους πελάτες. Μια πρόταση του πως αυτό το στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, η ανθρώπινη δύναμη, μπορεί να διοικηθεί από μια επιχείρηση, είναι αυτής της πελαισίωσης της στρατηγικής από το περιεχόμενο του εσωτερικού μάρκετινγκ, την μέθοδο που σχεδιάστηκε για να επιτευχθεί ο στόχος της ανάπτυξης ενός μεγαλύτερου επιπέδου προσανατολισμού στον πελάτη κερδίζοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τρεις φάσεις στην ανάπτυξη και εξέλιξη της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed(2000):

Φάση 1: Κινητοποίηση των εργαζομένων και ικανοποίηση:

- Εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και αντιμετώπισή τους σαν πελάτες.

- Ικανοποίηση των εργαζομένων σημαίνει ‘εργασίες’ που ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Φάση 2: Προσανατολισμός στον πελάτη:

- Εστίαση στην ανάπτυξη της στρατηγικής του προσανατολισμού στον πελάτη, στους εργαζομένους μέσω επηρεασμού, παρά μέσω αρχικής ικανοποίησης και κινητοποίησης τους.
- Ενσωμάτωση τεχνικών που μοιάζουν με τις τεχνικές του μάρκετινγκ.

Φάση 3: Πραγματοποίηση της στρατηγικής και αλλαγή του μάνατζμεντ:

- Εστίαση στην δημιουργία γνώσης για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και για τον ρόλο των εργαζομένων στις στρατηγικές έτσι ώστε να τις επιτύχουν.
- Εστίαση στην υπερνίκηση ενδοεπιχειρησιακών και λειτουργικών συγκρούσεων και υπάρχουσας αντίστασης για αλλαγή.

Ο συνδυασμός των φάσεων 2 και 3 είναι η βάση για την προσέγγιση της διοίκησης της ανθρώπινης δύναμης. Σημαντική είναι και η ‘οπτική γωνία’ της διοίκησης με βάση αυτή την προσέγγιση. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν την αίσθηση για το τι είναι σημαντικό στην επιχείρηση, εν μέρη από τα λόγια και από τις πράξεις της ανώτερης διοίκησης. Όμως είναι ανάγκη ο γενική διεύθυνση να δώσει τα κατάλληλα σήματα και να καθιερώσει ξεκάθαρες αξίες και πιστεύω για την ικανοποίηση του πελάτη. Οι άνθρωποι σε μια επιχείρηση παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα ο ένας στον άλλο και εξαρτώνται ο ένας από

τον άλλο για να εκτελέσουν αποτελεσματικά την εργασία τους. Σαν αποτέλεσμα η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εξωτερικών πελατών είναι μια διαδικασία που αντικατοπτρίζει, το πόσο ξεκάθαρα είναι όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης συγκεντρωμένοι και προσανατολισμένοι στις αντίστοιχες εργασίες.

2.2 Οι τρεις φάσεις για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ.

2.2.1 Φάση 1:Κινητοποίηση και ικανοποίηση των εργαζομένων

Αναλυτικότερα, για την πρώτη φάση, η πλειονότητα των βιβλίων που αναφέρεται στο εσωτερικό μάρκετινγκ, επικεντρώνεται στο ζήτημα της κινητοποίησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο κύριος λόγος πίσω από αυτό είναι ότι οι ρίζες της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ, βρίσκονται στις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας. Αφού οι άνθρωποι δεν είναι αυτόματες μηχανές είναι λογικό να παρουσιάζουν αστάθεια στην εκτέλεση των διαδικασιών της υπηρεσίας και σαν αποτέλεσμα προκαλούνται διακυμάνσεις στο επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας της υπηρεσίας. Το πρόβλημα της ‘διακύμανσης’ εστίασε τις επιχειρησιακές προσπάθειες, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν συνεχώς υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα ήταν να έρθει στην επιφάνεια το ζήτημα της κινητοποίησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Από αυτό το αρχικό σημείο υποτέθηκε η σπουδαιότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων σαν μια σημαντική παράμετρος που έχει επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη. Η αντιμετώπιση της εργασίας σαν προϊόν και η αντιμετώπιση των εργαζομένων σαν

πελατών, αναγκάζει τους μάνατζερ να αφιερώσουν χρόνο και να φροντίσουν τις εργασίες, όπως ακριβώς κάνουν και με τους αγοραστές των υπηρεσιών (Sasser and Arbeit 1976). Η επικέντρωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από αυτές τις νέες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών αυτό που οι πελάτες αγοράζουν είναι η εργασία ή οι ενέργειες των ανθρώπων. Έτσι η προσέλκυση του καλύτερου προσωπικού, η διατήρηση και η κινητοποίηση του είναι ιδιαίτερα σημαντική και χρήσιμη, σε περιπτώσεις όπου η ποιότητα της υπηρεσίας είναι ο μόνος παράγοντας διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Η κατάσταση αυτή εμφανίζεται περισσότερο συχνά στο περιβάλλον της υπηρεσίας, όπου οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους εργαζομένους, οι οποίοι εργαζόμενοι έχουν υψηλές προσδοκίες από την εργασία τους σαν πηγή ανάπτυξης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες το αποτέλεσμα της υιοθέτησης της προσέγγισης του εσωτερικού μάρκετινγκ θα ήταν να δημιουργήσει περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες και εργαζομένους που έρχονται σε επαφή μαζί τους, που εκτιμούν τη λογική και το κέρδος από την ευγενική συμπεριφορά όταν αντιμετωπίζουν τους πελάτες. Έτσι θα οδηγηθούμε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Με αυτή την λογική η πρόκληση της δημιουργίας ικανοποιημένων εργαζομένων και έτσι να δημιουργηθεί ικανοποίηση στον πελάτη προωθείται σημαντικά. Όπως οι εξωτερικοί πελάτες, έτσι και οι εσωτερικοί πελάτες επιθυμούν να ικανοποιηθούν και οι δικές τους ανάγκες. Η λογική αυτού του συμπεράσματος είναι ότι ικανοποιώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, η επιχείρηση θα είναι σε καλύτερη θέση να προσφέρει την επιθυμητή ποιότητα για να ικανοποιήσει τους εξωτερικούς πελάτες. Άρα, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων, αυξάνεται και η κινητοποίησή τους και σαν αποτέλεσμα όσο

υψηλότερο είναι το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα δημιουργίας εξωτερικής ικανοποίησης και πίστης. Ενώ αυτό το συμπέρασμα θεωρείται αρχικά αληθοφανές, οι αποδείξεις που το υποστηρίζουν παραμένουν λίγες. Σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed, μια πιθανή οδός είναι να εξεταστεί αν η ικανοποίηση των εργαζομένων λειτουργεί μέσα από ποικίλες παρεμβάσεις, όπως η οργανωτική δέσμευση απ' ό,τι απ' ευθείας στην πράξη.

Για να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο δημιουργικοί και να είναι δεσμευμένοι, οι επιχειρήσεις πρέπει να θέσουν σε εφαρμογή τύπους σχέσεων που κάνουν πιο παραγωγικό και πρόσφορο το περιβάλλον της επιχείρησης. Οι ανάγκες των εργαζομένων είναι και λογικές και συναισθηματικές. Μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ πρέπει να εξεταστεί το λογικό και το συναισθηματικό περιεχόμενο των αναγκών για να δημιουργηθεί στην πραγματικότητα η εικόνα ενός συνεργαζόμενου περιβάλλοντος. Με αυτό μόνο το τρόπο μπορεί η επιχείρηση να δημιουργήσει 'πακέτα' που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων ολοκληρωτικά. Η εξέταση όλων των αναγκών της επιχείρησης (απαίτηση της επιχείρησης από τους εργαζομένους) σε άμεση σχέση με όλες τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων (απαιτήσεις εργαζομένων από την επιχείρηση) είναι ζωτικής σημασίας για την σωστή ανάπτυξη, οργάνωση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μόνο όταν υπάρχει αυτή η ισορροπία και στις δυο απαιτήσεις μπορούν να αναπτυχθούν συνθήκες πρόσφορες για την εκπλήρωση της στρατηγικής της κινητοποίησης και κατά συνέπεια για την μακροχρόνια ευημερία. Για την επίτευξη αυτής της ισορροπίας είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι διαφορές στην σχέση και την αντίληψη του εσωτερικού μάρκετινγκ σε σχέση με τα επίπεδα των εργαζομένων (μεσαία στελέχη σε αντιπαράθεση με τα ανώτερα στελέχη

σε αντιπαράθεση με τους εργαζομένους). Επίσης, σημαντική είναι και η κατανόηση των ενδεχόμενων διαφορών στην ιδεολογία των στελεχών.

Το κύριο εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτή την προσέγγιση είναι η συμπεριφορά και η αντιμετώπιση των εργαζομένων σαν πελάτες. Η εμφάνιση της φιλοσοφίας ‘εργαζόμενοι σαν πελάτες’ φέρνει στην επιφάνεια έναν αριθμό ενδεχόμενων προβλημάτων με αυτή την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πρώτον, σε αντίθεση με την κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό μάρκετινγκ, το ‘προϊόν’ που πουλιέται στους εργαζομένους μπορεί να έχει αρνητική χρήση ή απλά μπορεί να μην το θέλουν. Δεύτερον, σε αντίθεση με την εξωτερική κατάσταση, οι εργαζόμενοι είναι απίθανο να μπορέσουν να διαλέξουν τα ‘προϊόντα’. Τρίτον, εξαιτίας της συμβατικής φύσης της απασχόλησης, οι εργαζόμενοι μπορεί να ‘πιεστούν’ να αποδεκτούν ‘προϊόντα’ που δεν θέλουν. Τέταρτον, το οικονομικό κόστος της απόκτησης ικανοποιημένων εργαζομένων μπορεί να είναι σημαντικό. Τέλος, από το σύνθημα ‘εργαζόμενοι σαν πελάτες’ προκύπτει το ερώτημα του αν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών έχουν προτεραιότητα ή των εργαζομένων. Αντίθετα οι Sasser και Arbeit (1976) προτείνουν ότι το προσωπικό είναι η πιο σημαντική αγορά στην εταιρεία παροχής υπηρεσιών, δίνοντας προτεραιότητα στην αγορά των εργαζομένων και μετακινώντας τον εξωτερικό πελάτη σε ένα δευτερεύον επίπεδο. Αυτό θα ανατρέψει ένα από τα πιο σημαντικά αξιώματα του μάρκετινγκ που είναι ότι προτεραιότητα έχει ο εξωτερικός πελάτης. Αυτό μας οδηγεί στην δεύτερη φάση.

2.2.2 Φάση 2: Προσανατολισμός στον πελάτη.

Το δεύτερο μεγάλο βήμα στην ανάπτυξη της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ έχει αναλυθεί από τον Gronroos (1981) του οποίου το αρχικό ζήτημα ήταν ότι επειδή οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών εμπλέκονταν σε αυτό που ονόμασε ‘διαδραστικό μάρκετινγκ’, είναι σημαντικό να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Ο Gronroos προτείνει ότι η συνεργασία πωλητή-αγοραστή δεν έχει μόνο επίδραση στη αγορά και στην επαναλαμβανόμενη απόφαση αγοράς, αλλά δίνει και μια ευκαιρία μάρκετινγκ στην επιχείρηση. Για να χρησιμοποιηθούν σωστά και αποτελεσματικά αυτές οι ευκαιρίες, είναι απαραίτητο το προσωπικό της επιχείρησης να είναι προσανατολισμένο στο πελάτη και να γνωρίζει τις πωλήσεις. Έτσι το αντικείμενο του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ‘η απόκτηση κινητοποιημένων εργαζομένων που έχουν συνείδηση των πελατών’. Σε αυτή την άποψη, δεν είναι αρκετό οι εργαζόμενοι να κινητοποιούνται για την καλύτερη επίδοση αλλά πρέπει να είναι και ‘sales-minded’. Ακόμα η αποτελεσματική υπηρεσία προϋποθέτει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ του προσωπικού πρώτης γραμμής και του back-office. Ο Gronroos, επέκτεινε την αυθεντική ερμηνεία του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν μια μέθοδο για να κινητοποιηθεί το προσωπικό για να αποκτήσει συνείδηση των πελατών με την χρήση marketing-like τεχνικών. Η πρόσθεση των marketing-like τεχνικών εσωτερικά τονίζει την ανάγκη να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι με τη χρήση όμως αυτών των τεχνικών.

2.2.3 Φάση 3: Επεκτείνοντας την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ – εφαρμογή στρατηγικής και αλλαγή της διοίκησης.

Ο Winter(1985) ήταν απο τους πρώτους που επέδειξαν τον ενδεχόμενο ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν μια τεχνική για την διοίκηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο Winter τονίζει το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν: «την ευθυγράμμιση, την εκπαίδευση και την κινητοποίηση του προσωπικού για την επίτευξη των θεσμικών στόχων ... η διαδικασία μέσω της οποίας το προσωπικό κατανοεί και αναγνωρίζει όχι μόνο την αξία του επιχειρησιακού προγράμματος αλλά και το ρόλο του σε αυτό». Αυτή η άποψη εμφανίζεται να έχει συμπεριλάβει την αρχική έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα μηχανισμό εφαρμογής. Η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα όχημα πραγματοποίησης βοηθήθηκε και απο μια ανερχόμενη άποψη που λέει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είχε τη δυνατότητα να είναι ένας μηχανισμός ενοποίησης των διασταυρούμενων διαδικασιών μιας επιχείρησης. Αντίθετα ο George(1990) προτείνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία για να διοικηθούν οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης 'σαν μια ολική...διαδικασία διοίκησης για να ενοποιηθούν οι ποικίλες διαδικασίες'. Σε αυτή τη φάση ο ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν μεθοδολογία γίνεται πιο αναλυτική. Είναι σημαντική η αναγνώριση του ότι για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές πιο αποτελεσματικά, πρέπει να ξεπεραστούν οι εσωτερικές λειτουργικές διαμάχες και υπάρχει ανάγκη να επιτευχθεί καλύτερη εσωτερική επικοινωνία. Αυτές οι προεκτάσεις οδήγησαν το εσωτερικό μάρκετινγκ στο να είναι ένα γενικό εργαλείο για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε επιχειρησιακής στρατηγικής είτε εσωτερική είτε εξωτερικής. Παράλληλα, το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μηχανισμός για τη μείωση της αποξένωσης στα διάφορα τμήματα και για την αντιμετώπιση κάθε αντίστασης για αλλαγή. Αυτό οδήγησε στην επέκταση των εφαρμογών

του εσωτερικού μάρκετινγκ σε κάθε τύπο οργανισμού και όχι μόνο στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Η συζήτηση για την τρίτη φάση αναφέρει ότι το πλαίσιο της δραστηριότητας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ευρύτερο από την απλή κινητοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε να έρθουν σε επαφή με την νοοτροπία των πελατών. Αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους που δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες έτσι ώστε να συμπεριφερθούν με ένα τρόπο που θα ενισχύσει και θα βελτιώσει την υπηρεσία για τους τελικούς καταναλωτές. Κάθε αλλαγή στην στρατηγική είναι πιθανόν να περιλαμβάνει μια προσπάθεια εσωτερικού μάρκετινγκ για να ξεπεραστεί η επιχειρησιακή αδράνεια και για να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να έχουν την απαιτούμενη επιχειρησιακή συμπεριφορά. Ακόμα είναι πιθανό μερικές (συμπεριλαμβανόμενου και του μάρκετινγκ) στατηγικές να επεκταθούν και να εφαρμοστούν σε αρκετές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης και έτσι να ενοποιηθούν κάποιες διασταυρούμενες επιχειρησιακές λειτουργίες. Η διευκρίνηση του εσωτερικού μάρκετινγκ ‘σχεδιαζόμενη προσπάθεια για να αντιμετωπιστεί η επιχειρησιακή αντίσταση για αλλαγή και για να ευθυγραμμιστούν, να κινητοποιηθούν και να συνεργαστούν οι εργαζόμενοι για την εφαρμογή των στρατηγικών’, δίνει λιγότερη έμφαση στην αντίληψη του εργαζόμενου σαν πελάτη και περισσότερο στις εργασίες και τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάρκετινγκ και των άλλων προγραμμάτων για να οδηγηθούμε στην ικανοποίηση του πελάτη, ενώ αναγνωρίζεται ο κεντρικός ρόλος των εργαζομένων της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«Βασικές Αρχές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ»

3. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι βασικές αρχές του εσωτερικού μάρκετινγκ και οι τρόποι εφαρμογής τους στο περιβάλλον της επιχειρήσης έτσι ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

3.1 Τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed υπάρχουν 5 κύρια στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ που έχουν αναγνωριστεί:

- 1.Κινητοποίηση και ικανοποίηση των εργαζομένων.*
- 2.Προσανατολισμός στο πελάτη και ικανοποίηση του πελάτη.*
- 3.Εσωτερική λειτουργικότητα, συναρμονισμός και ενσωμάτωση.*
- 4.Προσέγγιση marketing-like στα παραπάνω.*
- 5.Εφαρμογή συγκεκριμένων συλλογικών στρατηγικών.*

Παρ'όλα αυτά σε κάθε μια απο τις διαφορετικές φάσεις, δεν περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία των κριτηρίων που αναφέρονται παραπάνω. Παράλληλα, η κινητοποίηση των εργαζομένων μέσω της ικανοποίησης τους ήταν το σημαντικότερο ζήτημα στη διάρκεια της πρώτης φάσης, της ανάπτυξης δηλαδή της έννοιας του εσωτερικού

μάρκετινγκ. Στη διάρκεια της δεύτερης φάσης, δόθηκε έμφαση στον προσανατολισμό στο πελάτη και στη χρήση των marketing-like τεχνικών. Στη τρίτη φάση, η μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στην εσωτερική λειτουργικότητα, στον συναρμονισμό και στην εφαρμογή.

Έχοντας υπ' όψιν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των υπαρχόντων ορισμών, όπως και την ανάγκη να γενικεύσουμε την έννοια πέρα από το περιεχόμενο των υπηρεσιών σε μια ευρύτερη περιοχή εφαρμογής. οι Rafiq και Ahmed προτείνουν την ακόλουθη ερμηνεία:

« Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια σχεδιασμένη προσπάθεια, χρησιμοποιώντας την marketing-like προσέγγιση(4) για να αντιμετωπιστεί η επιχειρησιακή αντίσταση για αλλαγή και για να ευθυγραμμιστούν, να κινητοποιηθούν, να συναρμονιστούν και να συνεργαστούν εσωτερικά οι εργαζόμενοι(3)για την αποτελεσματική εφαρμογή συλλογικών και λειτουργικών στρατηγικών(5)έτσι ώστε να παρέχουν ικανοποίηση στο πελάτη(2)μέσα από την διαδικασία απόκτησης εργαζομένων που θα είναι κινητοποιημένοι και προσανατολισμένοι στον πελάτη(1)». Ο ορισμός ικανοποιεί και τα πέντε στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ και δίνει έμφαση στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσα από την αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών που είναι προσανατολισμένες στο πελάτη, με το πλεονέκτημα των προσπαθειών συναρμόνισης των διασταυρούμενων λειτουργιών, μέσα από μια αποτελεσματική διαδικασία κινητοποίησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

3.1.1 Διοικητικές επιπτώσεις

Ο ορισμός του εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνει και ένα αριθμό διοικητικών επιπτώσεων για την κινητοποίηση των εργαζομένων, για τον προσανατολισμό στο πελάτη και για το ρόλο του

εσωτερικού μάρκετινγκ στην εφαρμογή των στρατηγικών γενικά. Αρχικά οι μάνατζερ χρειάζεται να δώσουν περισσότερη προσοχή στην επικοινωνία του μάρκετινγκ και των άλλων στρατηγικών και στόχων στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να κατανοήσουν με σαφήνεια το ρόλο τους και την σπουδαιότητα του ρόλου τους στην πραγματοποίηση των στρατηγικών και στην επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ και των επιχειρησιακών στόχων γενικά (Gronroos 1981). Αναφέρεται επίσης, ότι η συχνότητα, η ποιότητα και η ακρίβεια της κατιούσας επικοινωνίας περιορίζει το ρόλο των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι μάνατζερ χρειάζεται να βρουν κατάλληλους μηχανισμούς επικοινωνίας για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και για τις απαραίτητες εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν. Η υποστήριξη από τους Προϊσταμένους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ, αφού αναδεικνύει σε όλους τους εργαζομένους την σπουδαιότητα των αρχών του και έτσι διευκολύνει τον συναρμονισμό των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης.

Δεύτερον, οι μάνατζερ μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της αντιμετώπισης ‘της εργασίας σαν προϊόν’. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός των εργασιών με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα εκτιμήσουν. Αυτό θα μετατρέψει την εργασία σε μια πιο δημιουργική και παραγωγική απασχόληση από την απλή επικέντρωση στις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων που απαιτεί η εργασία. Η αντιμετώπιση των ‘εργασιών σαν προϊόντα’ αναγκάζει τους μάνατζερ να αφιερώσουν τον ίδιο χρόνο και την ίδια φροντίδα στις εργασίες όπως ακριβώς κάνουν και με τα προϊόντα της επιχείρησης που πωλούνται στους εξωτερικούς πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι οι μάρκετινγκ μάνατζερ και οι μάνατζερ των

ανθρώπινων πόρων, χρειάζεται να εμπλακούν περισσότερο στον προσδιορισμό της κάθε εργασίας.

Τρίτον, για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι κινητοποιημένοι και προσανατολισμένοι στο πελάτη, απαιτείται η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών πρόσληψης που θα βοηθήσουν στην προσέλκυση και στην επιλογή των εργαζομένων με την κατάλληλη νοοτροπία και συμπεριφορά. Η αλλαγή της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, κοστίζει περισσότερο και είναι σημαντικά πιο δύσκολη όταν έχει γίνει ήδη η πρόσληψη. Η παροχή του σωστού τύπου και επιπέδου εκπαίδευσης στους εργαζόμενους για να εκτελέσουν την εργασία τους, είναι επίσης εξαιρετικά σημαντική. Κατάλληλη εκπαίδευση σημαίνει επίσης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών.

Τέταρτον, στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών συγκεκριμένα, η σπουδαιότητα έγκυται στον αποτελεσματικό χειρισμό των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και των πελατών, που επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων έτσι ώστε να είναι προσανατολισμένοι πάντα προς τον πελάτη. Οι μάνατζερ επίσης, χρειάζεται να υιοθετήσουν ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης και ένα επιτρέψουν ένα βαθμό δικαιοδοσίας (εξαρτημένη από την στρατηγική παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης) στους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής, για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών και να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες του συμμετοχικού μάρκετινγκ. Η πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να βρουν ένα μηχανισμό ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε αυτές τις καταστάσεις χωρίς να ‘καταπνίξουν’ την ευελιξία των εργαζομένων της πρώτης γραμμής στην προσπάθεια της αποτελεσματικής ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Πέμπτον, στο πεδίο του μάρκετινγκ, το αξίωμα που ισχύει είναι ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη χρειάζεται να εμφυσηθεί σε όλη την επιχείρηση και ειδικότερα στην περίπτωση των εργαζομένων της πρώτης γραμμής. Ο όρος αυτός δεν αναφέρεται μόνο στο προσωπικό που παρέχει το προϊόν (στην περίπτωση των υπηρεσιών) αλλά επίσης και στους part-time marketers, και σε αυτούς που εμπλέκονται στο μάρκετινγκ των σχέσεων. Η σπουδαιότητα του προσανατολισμού στο πελάτη, φυσικά, βρίσκεται στο ότι έχει κεντρικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο προσανατολισμός στο πελάτη έχει επίσης και άλλα οφέλη.

Τέλος, αρκετοί συγγραφείς τονίζουν την σπουδαιότητα της χρήσης της marketing-like προσέγγισης για την κινητοποίηση των εργαζομένων και τον εσωτερικό λειτουργικό συναρμονισμό (Berry 1981, George 1990, Gronroos 1981) και θεωρούν ότι υπερέχει σε σχέση με την απλή στήριξη σε εργαλεία και στρατηγικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Οι μάνατζερ πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά ποιες τεχνικές μάρκετινγκ είναι κατάλληλές και πως θα τις εφαρμόσουν αποτελεσματικά στις επιχειρήσεις τους, αφού δεν έχουν την δυνατότητα όλες οι τεχνικές μάρκετινγκ να εφαρμοστούν χωρίς προηγούμενη προσαρμογή στην εσωτερική αγορά.

3.2 Εσωτερικές σχέσεις μέσω του εσωτερικού marketing

Η επιτυχία δημιουργείται μέσα από την ολοκλήρωση σχετικών διαδικασιών μέσω της επιχείρησης-παραγωγής, πώλησης και διανομής, υπηρεσιών, διαφήμισης, προώθησης πωλήσεων, σχεδιασμού προϊόντος, έρευνας αγοράς για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Το εσωτερικό marketing καθοδηγεί όλους τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα τμήματα της επιχείρησης μέσω της συστηματικής κατανόησης

των αναγκών, των φιλοδοξιών και των αξιών του καθενός απο αυτά. Αυτό ενισχύει την εσωτερική αλυσίδα σχέσεων διοίκησης-εργαζομένων που επαναλαμβάνεται λόγω της οργανωτικής αλληλεπίδρασης από κάθε εργαζόμενο. Από την διοίκηση έως τους εργαζομένους κατώτερης βαθμίδας. Οργανωτικά, αυτή η ιεραρχία καταλήγει σε ένα δίκτυο σχέσεων που εμπεριέχει πολλές και ποικίλες συνεργασίες. Κάθε μια από αυτές τις σχέσεις μπορούν να κατευθυνθούν και να συντονιστούν, όπου αυτό απαιτείται, μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ με κατάλληλη στρατηγική και με κατάλληλο σχέδιο.

Η διαδικασία συντονισμού και διοίκησης αυτού του δικτύου σχέσεων των εργαζομένων με την διοίκηση δεν είναι εύκολη. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να δει και να κατανοήσει τη σύνδεση αυτού που κάνει και την επίδραση που έχει στον επόμενο 'πελάτη'.

Έτσι, η δημιουργία εσωτερικών σχέσεων μεταξύ τμημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση είναι απαραίτητη για την βελτίωση της επίδοσης τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων. Μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ επιτυγχάνεται η σωστή εξέταση και διαχείριση όλου του κύκλου των εσωτερικών σχέσεων που φέρνουν επιπλέον αξία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν πως πρέπει να αναπτύξουν και πως πρέπει να διαχειριστούν αυτές τις εσωτερικές σχέσεις. Αυτό περιλαμβάνει τους εργαζομένους και τη γενικότερη συνεργασία της εσωτερικής αγοράς όπως τους προμηθευτές και τους διανομείς. Είναι η διαχείριση αυτής της οργάνωσης των εσωτερικών σχέσεων που επιτρέπει την 'προσφορά' αυτού που έχει υποσχεθεί το μάρκετινγκ εξωτερικά.

Μέσω του εσωτερικού marketing δημιουργείται η υποχρέωση και η ανάμιξη σε όλα τα οργανωτικά προγράμματα της επιχείρησης. Η ανάμιξη αυτή και η υποχρέωση συνδεδεμένες με την κατανόηση της

αιτίας είναι απαραίτητες για την αναγκαία συνοχή και συγκέντρωση που είναι σίγουρα αναγκαίες για την παραγωγή επιτυχών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανάμιξη δεν περιλαμβάνει μόνο τους ανθρώπους αλλά και τις πηγές οργάνωσης όπως τα συστήματα, ο εξοπλισμός και η πληροφορία. Ένας πρωταρχικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να διεισδύσει και να βοηθήσει όλες τις διαδικασίες έτσι ώστε να βελτιωθεί η προσπάθεια για την καλύτερη τελική οργάνωση. Έτσι συνδέοντας τόσο τις ανεξάρτητες όσο και τις οργανωμένες διαδικασίες, δραστηριότητες, επικοινωνίες και τα στοιχεία που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει κατάλληλους εσωτερικούς συνδέσμους καταλήγουμε στην προσφορά της ποιότητας που αναμένεται από τον τελικό καταναλωτή.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία συνοχής επειδή περιλαμβάνει και συνδυάζει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, εξωτερικές και εσωτερικές σχέσεις, δίκτυα συνεργασιών μέσω της εξέτασης όλων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην ικανοποίηση των πελατών. Το εσωτερικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη και στην οργανωμένη παραγωγικότητα μέσα από την συνεχή προσοχή και βελτίωση των εργασιών των υπαλλήλων και του περιβάλλοντος στο οποίο τις εκτελούν. Από την οπτική γωνία του εσωτερικού μάρκετινγκ ο κύριος στόχος του management είναι να σχεδιάσει και να χτίσει κατάλληλες και ευέλικτες σχέσεις με τα εσωτερικά τμήματα της επιχείρησης για να βελτιώνει τις εσωτερικές διαδικασίες συνεχώς. Στόχος είναι η ενοποίηση του ανεξάρτητου με μια συγκεντρωτική μονάδα. Αυτό επιτυγχάνεται με την αναγνώριση και μετακίνηση των εμποδίων που διαχωρίζουν τον εργαζόμενο από την δημιουργική συλλογική δράση.

Μέσω της βαθύτερης κατανόησης του εσωτερικού της επιχείρησης δημιουργείται η ικανότητα κλειδί για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ενός υπερ-ανταγωνιστικού κόσμου. Εναρμονίζοντας όλα τα μικρά κομμάτια στο σύνολο και μέσω της στρατηγικής καθοδήγησης που παρέχει το εσωτερικό marketing μπορεί η επίδοση της επιχείρησης να επηρεαστεί θετικά και να γίνει κερδοφόρα σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3.3 Εσωτερική Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των διαφόρων διαδικασιών. Μια από τις πιο κοινές εφαρμογές του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι στο να επεξεργάζεται επιδέξια την εσωτερική στρατηγική επικοινωνίας. Όταν αυτό συμβαίνει παράλληλα με την στρατηγική επικοινωνίας που αφορά το εξωτερικό μάρκετινγκ, οι διαφημιζόμενες υποσχέσεις έχουν περισσότερες πιθανότητες να εκπληρωθούν, επειδή οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να τις εκτελέσουν. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αναγκάζει τις επιχειρήσεις να δώσουν περισσότερη έμφαση στο σχεδιασμό της επικοινωνίας της με τους εργαζομένους της.

Το μάρκετινγκ στους εξωτερικούς πελάτες αναπτύχθηκε από το 'Πες το στο πελάτη' την δεκαετία του '50, στο 'Πούλησε στο πελάτη' την δεκαετία του '60 και ύστερα διαμέσου διαφόρων συγκυριών κατέληξε σε τωρινές πρακτικές που αποσκοπούν στην διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, το λεγόμενο relationship marketing. Οι εσωτερικοί πελάτες που δεν γνωρίζουν το μάρκετινγκ των σχέσεων και την επικοινωνία στην εσωτερική αγορά, δεν έχουν την κατανόηση και το κίνητρο που απαιτείται, για να αναπτυχθούν καλές

σχέσεις με άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Έτσι είναι απίθανο να γίνουν πελατο-κεντρικοί.

Το ‘πες και πούλα’ παραμένουν κυρίαρχες τάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ. Τις περισσότερες φορές για την εσωτερική επικοινωνία απο πάνω προς τα κάτω, η επιχείρηση χρησιμοποιεί μαζικές τεχνικές μάρκετινγκ, αποτυγχάνοντας έτσι να αναγνωρίσει τα διαφορετικά τμήματα των εργαζομένων και βέβαια την ιδιοσυγκρασία τους καθενός.

Η επιλογή του μέσου επικοινωνίας παίζει σημαντικό ρόλο στην σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων. Θα επηρεάσει το τι μήνυμα θα ληφθεί και πως οι αποδέκτες θα το αντιληφθούν. Θα επηρεάσει σίγουρα την συμπεριφορά και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Τα μέσα που θα επιλεγούν, μπορεί να αναπτύξουν ή και να καταστρέψουν τις σχέσεις με τους εργαζομένους. Τα απρόσωπα μέσα επικοινωνίας που κατευθύνονται απο πάνω προς τα κάτω μόνο, όπως γράμματα, υπενθυμίσεις, περιοδικά της επιχείρησης, βιντεοκασσέτες, συχνά χάνουν την αξιοπιστία τους στα μάτια των εργαζομένων. Η πιο αξιόπιστη πηγή επικοινωνίας για τους περισσότερους εργαζομένους είναι η επικοινωνία ‘πρόσωπο με πρόσωπο’ (one-on-one ή face to face) . Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι ένα απαραίτητο και αναπόσπαστο κομμάτι του relationship marketing. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συζήτηση διαφόρων θεμάτων, για την μεταβίβαση απόρρητων πληροφοριών, για την ανακοίνωση κακών ειδήσεων και για την εξέταση διαφόρων ιδεών. Άλλα μέσα όπως το τηλέφωνο, το e-mail και το intranet είναι λιγότερο οικεία και φιλικά αλλά έχουν το πλεονέκτημα της ταχύτητας. Η επιλογή των συγκεκριμένων μέσων θα εξαρτηθεί απο το ποιον θέλει ο μάρκετερ να πλησιάσει και τον τύπο του μηνύματος που πρέπει να παραδοθεί. Αυτά τα μέσα χρησιμοποιούνται εκτενώς απο τις

επιχειρήσεις, αλλά δεν υιοθετούνται συστηματικά για να υποστηρίξουν μια πειθαρχημένη στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ.

Μέσα επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

| | | |
|---|-------------------------------|---------------------|
| Πρόσωπο με πρόσωπο(1 on 1) | Intranet | Εσωτερικές έκθέσεις |
| Συναντήσεις με ομάδες (Group meetings) | Έντυπα(εφημερίδες, περιοδικά) | |
| Word-of-mouth | Direct mail | Προσωπικά γράμματα |
| Τηλέφωνο | Βίντεο | Υπενθυμίσεις(memos) |
| Φωνητικά μηνύματα(Voice mail) | Τηλεόραση(μικρά αποσπάσματα) | |
| E-mail | Ειδικές εκδηλώσεις | Διαφήμιση |

Απο την άλλη μεριά, αν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν το κίνητρο και την δυνατότητα να επικοινωνήσουν μέσω συνεργασιών, τα συστήματα επικοινωνίας απλώς και μόνο θα προσθέσουν μια τεχνολογική νότα στην συνεχόμενη και χωρίς σκέψη χρήση των τάσεων του 'πες και του πούλα', χωρίς να κάνουν πολλά για να δημιουργήσουν μοναδικούς διαλόγους μεταξύ των εργαζομένων.

Όμως εάν η επιχείρηση διοικεί και κατευθύνει συνεχώς και συνειδητά, την στρατηγική επικοινωνίας του εσωτερικού μάρκετινγκ με όλους όσους είναι σχετικοί με την επιχείρηση και με τους πελάτες της, θα αποκτήσει το όφελος όλων των πηγών γνώσης, συναισθημάτων

και ενέργειας των εσωτερικών πελατών. Σύμφωνα με τον Thomson υπάρχουν τρεις εξωτερικές διαστάσεις που πρέπει να διοικηθούν και τρεις διαστάσεις των σχέσεων του εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι εσωτερικές διαστάσεις περιλαμβάνουν,την επικοινωνία απο πάνω προς τα κάτω, την επικοινωνία απο κάτω προς τα πάνω και την παράλληλη επικοινωνία. Οι εξωτερικές διαστάσεις περιλαμβάνουν την επικοινωνία με τους πελάτες,τους ενδιάμεσους και τους προμηθευτές.

Η επικοινωνία απο πάνω προς τα κάτω και η επικοινωνία απο κάτω προς τα πάνω πρέπει να λειτουργούν μαζί. Οι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν και να ικανοποιήσουν την εσωτερική απαίτηση για την ηγεσία (απο πάνω προς τα κάτω) και να ακούν(κάτω προς τα πάνω) έτσι ώστε να βρουν τις ευκαιρίες που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών. Ο απόλυτος στόχος είναι να δημιουργηθεί πραγματική επιθυμία για την επίτευξη των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης,σε όλα τα τμήματα της και να δοθεί στην διοίκηση σημαντική ανατροφοδότηση(feedback) μέσω της επικοινωνίας απο όλα τα τμήματα. Παρόμοια η παράλληλη επικοινωνία χρειάζεται σε όλα τα τμήματα,για να διασφαλιστεί ότι όλες οι ομάδες και τα τμήματα συνεργάζονται αποτελεσματικά, μοιράζονται πληροφορίες και γνώση. Αυτό για παράδειγμα είναι απαραίτητο για μια επιτυχημένη επικοινωνία-οι δημιουργικές νέες ιδέες θα κοστίσουν πολύ περισσότερο για να μετασχηματιστούν σε επιτυχημένο προϊόν/υπηρεσία,αν η επιχείρηση δεν έχει τους κατάλληλους ανθρώπους που θα εργαστούν μαζί και θα συνεργαστούν αποτελεσματικά για να προσφέρουν το προϊόν/υπηρεσία στην αγορά.

Η εφαρμογή του relationship marketing. Τα 6 I' s του Thomson

| Διαδικασία | Επικοινωνία | Στόχος |
|----------------------------|---|---|
| 1. Οδηγίες(Instructions) | Απο πάνω προς τα κάτω-παροχή στους πελάτες όταν χρειάζεται | Καθορισμός του πλαισίου αυτών που πρέπει να γίνουν και δεν είναι διαπραγματεύσιμα.πχ.υγεία και ασφάλεια. |
| 2. Πληροφορία(Information) | Απο πάνω προς τα κάτω και απο κάτω προς τα πάνω | Παροχή όλων των πληροφοριών και των δεδομένων που είναι απαραίτητα για την διοίκηση της επιχείρησης.Περιλαμβάνει πληροφορίες και απο πάνω προς τα κάτω για τους μελλοντικούς στόχους και την αποστολή της επιχείρησης και πληροφορίες απο κάτω προς τα πάνω για τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών. |
| 3.Συμμετοχή(Involvement) | Διάλογος και προς τις δύο κατευθύνσεις,βασισμένος στην ειλικρίνεια και στην επαρκή πληροφόρηση. | Αύξηση της σύμπραξης και της συνεργασίας που θα οδηγήσει στις κατάλληλες ενέργειες.Δημιουργία επιθυμίας στους ανθρώπους έτσι ώστε να θέλουν πραγματικά να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες.Δημιουργία ενδιαφέροντος και υπευθυνότητας στους εργαζομένους για τα αποτελέσματα όχι μόνο της δικής τους δουλειάς αλλά και της εταιρείας γενικότερα,έτσι ώστε να γίνουν 'εκπρόσωποι της μάρκας'. |
| 4.Βελτίωση(Improvement) | Παράλληλη(Side-to-side) | Συμμετοχή στην γνώση και στις καλύτερες πρακτικές για την συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας,της επάρκειας και της ποιότητας σε όλα για την βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. |
| 5.Καινοτομία(Innovation) | Όλα τα παραπάνω αλλά και διάλογος με τους πελάτες | Συγκέντρωση όλων,ανεξαρτήτως ρόλου,όσων έχουν την ικανότητα να μετασχηματίζουν επιτυχώς δημιουργικές ιδέες σε επικερδή προϊόντα έτσι ώστε να υιοθετήσουν την ίδια γλώσσα και τις διαδικασίες με αυτές της καινοτομίας. |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| 6.Ενοποίηση(Integration) | Όλα τα παραπάνω αλλά και διάλογος με τους προμηθευτές και τους ενδιάμεσους | Επικοινωνία με ‘μια φωνή’ και εσωτερικά και εξωτερικά,διευκόλυνση και προώθηση όλων των παραπάνω μέσω της κινητοποίησης και του εφοδιασμού όλων των εσωτερικών πελατών έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουν την απαραίτητη επικοινωνιακή κατάρτιση και τις ικανότητες μαζί με την τεχνολογία για να μπορούν να ανταποκριθούν και στους εσωτερικούς και στους εξωτερικούς πελάτες. |
|--------------------------|--|---|

Η διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας εξαρτάται από την καλή παράλληλη επικοινωνία. Επίσης, ενώ πολλές επιχειρήσεις εργαλεία για την επίτευξη σωστής παράλληλης επικοινωνίας όπως e-mail και intranet, δεν έχουν αναπτύξει τις ικανότητες και το συναισθηματικό κλίμα που χρειάζεται για λειτουργήσουν σωστά. Αυτά τα εργαλεία δίνουν την δυνατότητα στους ανθρώπους να ‘κρυφτούν’ ο ένας από τον άλλο, αντικαθιστώντας την πραγματική συνομιλία που προσφέρει σχέσεις γνώσεις και συναισθημάτων.

Στο σχήμα 3, τα ‘6 I’s ‘ του Thomson, απεικονίζονται οι έξι διαστάσεις και οι έξι διαδικασίες επικοινωνίας που είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί το relationship marketing. Κάθε μια από αυτές τις διαδικασίες εξαρτάται από την προηγούμενη. Για παράδειγμα, η οδηγία από πάνω προς τα κάτω δίνει την δυνατότητα στο προσωπικό να ανταποκριθεί σε αυτήν με την χρήση της πληροφορίας κ.ο.κ. Κάθε μέλος της εσωτερικής αγοράς πρέπει να διαθέτει την ικανότητα προσαρμογής στο περιεχόμενο και το είδος του μηνύματος, έτσι ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει τις ποικίλες ανάγκες σε συγκεκριμένα τμήματα ή σε συγκεκριμένους ανθρώπους των εσωτερικών και των εξωτερικών αγορών. Σύμφωνα με τον Thomson σε όλα τα ‘6 I’s ‘

αυτός που επικοινωνεί πρέπει να αποφύγει ακατάλληλη χρήση μαζικών τεχνικών επικοινωνίας, αφού το μήνυμα μπορεί να μην απορροφηθεί από τους αποδέκτες ή να μην κατανοηθεί και ο αποδέκτης να αποτύχει να καταλάβει ποια ακριβώς ανάγκη του ικανοποιείται και τι πρέπει να κάνει. Πρέπει να εκτιμήθει η ύπαρξη διαφορετικών τμημάτων εργαζομένων και το ότι κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες και διαφορετική προσωπικότητα. Πολλές φορές τα λάθος μηνύματα δημιουργούν απόσταση μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ των εργαζομένων εξαρτάται από την εφαρμογή καταλλήλων διαδικασιών επικοινωνίας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Τα μέσα επικοινωνίας έχουν το πλεονέκτημα της ευκολίας και κυρίως της ταχύτητας, χαρακτηριστικών ιδιαίτερα χρήσιμων για το σημερινό απαιτητικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Όμως η χρήση τους πρέπει να γίνεται έπειτα από μελέτη και έρευνα, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας ήταν, είναι και θα παραμείνει ο διάλογος πρόσωπο με πρόσωπο, και αυτό πρέπει να εφαρμόζεται όποτε είναι δυνατόν, αφού ο χρόνος είναι πολύτιμος. Η επαφή, η ανταλλαγή συναισθημάτων, γνώσης και πληροφορίας είναι σίγουρα περισσότερο εφικτή και αποδοτική μέσω του διαλόγου και της ανοιχτής συνομιλίας και ανταλλαγής ιδεών. Κάθε εργαζόμενος και κάθε τμήμα έχει τον δικό του κώδικα επικοινωνίας, και το δικό του τρόπο που μπορεί να επικοινωνήσει επιτυχώς με την χρήση και την αξιολόγηση των σωστών μέσων ανάλογα με την συγκεκριμένη περίπτωση. Η διατήρηση και ανάπτυξη του συναισθηματικού κεφαλαίου της επιχείρησης εξαρτάται από την ύπαρξη σταθερής εξειδικευμένης επικοινωνίας και εσωτερικά και εξωτερικά και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ανάπτυξη

ικανοτήτων επικοινωνίας σε όλους τους ανθρώπους και σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

3.3.1 *Μαρκετινγκ σχέσεων (Relationship marketing)*

Όταν ο μάνατζερ αναγνωρίσει τους τακτικούς πελάτες οι οποίοι είναι πιθανό να γίνουν πιστοί πελάτες, τότε ο μάνατζερ πρέπει να βρει τρόπους για να δημιουργήσει μια σχέση με αυτούς τους πελάτες – μια σχέση που θα κερδίσει στη αφοσίωση τους. Το relationship marketing περιλαμβάνει την δημιουργία, την διατήρηση και την ενίσχυση δυνατών σχέσεων με τους πελάτες. Αναλυτικότερα το relationship marketing περιλαμβάνει:

- § Τον προσανατολισμό στην διατήρηση των πελατών
- § Την συνεχή επαφή με τους πελάτες
- § Μακροπρόθεσμο ορίζοντα
- § Επικέντρωση στην αξία των πελατών
- § Ιδιαίτερη έμφαση στην υπηρεσία των πελατών
- § Δέσμευση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και
- § Η ποιότητα συμπεριλαμβάνει και όλο το προσωπικό

Ο στόχος στο relationship marketing είναι να δημιουργηθεί μακροχρόνια αξία για τους πελάτες και να μετρηθεί η επιτυχία της μακροχρόνια ικανοποίησης των πελατών. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η προσέγγιση του relationship marketing, θα πρέπει όλα τα τμήματα της επιχείρησης να συνεργάζονται με το τμήμα μάρκετινγκ και να αποτελούν μια ομάδα που θα πρέπει να ικανοποιεί τον πελάτη. Περιλαμβάνει το ‘χτίσιμο’ σχέσεων σε πολλά επίπεδα: οικονομικό, κοινωνικό, τεχνικό και νομικό, έχοντας ως αποτέλεσμα την αφοσίωση των πελατών.

3.3.2 Οργάνωση των διαδικασιών και των προγραμμάτων σύμφωνα με τους ανθρώπους και τις ικανότητες τους.

Αρχικά πρέπει να εξεταστεί τι πρέπει να γίνει και απο ποιον, και σε αυτο μπορεί να βοηθήσει το εσωτερικό μάρκετινγκ. Το ποιος ρόλος είναι κατάλληλος για το καθένα εξαρτάται απο τον προσανατολισμό του καθενός και τον επιθυμητό τελικό στόχο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Είναι απαραίτητο πρώτα να γνωρίζουμε τις ικανότητες και της δυνατότητες του κάθε εργαζομένου και μετά να τους τοποθετούμε στις κατάλληλες θέσεις. Για να δημιουργηθούν αποτελέσματα απο αυτές τις ικανότητες πρέπει να προσανατολιστούν οι ικανότητες αυτές σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Ο ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να αξιολογήσει των πυρήνα των ικανοτήτων και να σχεδιάσει την αξιοποίηση τους. Μέσω της σύνδεσης των υπάρχουσων ικανοτήτων με τις σχεδιαζόμενες στρατηγικές μπορούν να πραγματοποιηθούν τα σχέδια. Έτσι υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ικανοτήτων, όχι μόνο στρατηγικός σχεδιασμός. Μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορούν να ‘κτιστούν’ ικανότητες αφού διαπιστωθεί το ποια είναι τα προηγούμενα ικανά στοιχεία της επιχείρησης (εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών, εσωτερική ικανοποίηση πελατών, δέσμευση των εργαζομένων).

Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν και να οργανώσουν λειτουργίες γύρω απο τις κεντρικές διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες να καθοδηγούνται από τις αντιλήψεις και την γνώμη του τελικού πελάτη. Το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στην κατανόηση οτι το ενιαίο μάνατζμεντ είναι αποδοτικό μόνο όταν λειτουργεί στην απομόνωση. Πολλές διαδικασίες και άνθρωποι με διαφορετικές δυνατότητες και ικανότητες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην δημιουργία και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτές οι διασταυρούμενες λειτουργίες και διαδικασίες και οι άνθρωποι

που τις εκτελούν όλοι έχουν τεράστια επιρροή στο τελικό αποτέλεσμα. Κατα συνέπεια οι σημερινοί μάνατζερ πρέπει να εξασφαλίσουν ότι ο κάθε εργαζόμενος σε όλα τα τμήματα εμπλέκεται στην παροχή ποιότητας μέσα από την αλυσίδα πελάτη-προμηθευτή. Το σημαντικό είναι να δοθεί προσοχή στην ανάλυση της επιχείρησης και στην επεξεργασία ζητημάτων μέσα από την έρευνα του εσωτερικού μάρκετινγκ, όπως συμβαίνει και με το εξωτερικό μάρκετινγκ.

Μέσα από την ανθρωπολογική επικέντρωση το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθά στην κατανόηση ενός οργανωμένου περιβάλλοντος, μια οργανωμένης ιεραρχίας, μιας οργανωμένης πολιτικής. Μέσα από αυτήν την κατανόηση το εσωτερικό μάρκετινγκ φιλοδοξεί να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιλογή ενός κατάλληλου και σωστού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ συνδέονται συγκεκριμένα στρατηγικά προγράμματα με τις αναπτυσσόμενες ικανότητες, που τελικά συνδέονται με την εξυπνάδα, την δημιουργικότητα, την υπευθυνότητα και την εμπειρία του κάθε εργαζομένου ανεξαρτήτως. Με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ επιτυγχάνεται η διαχείριση, όχι του καθενός ανεξάρτητα αλλά της ομάδας των ανθρώπων που υπάρχει στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει κάτι παραπάνω από το να τοποθετούνται μαζί οι ανεξάρτητες ικανότητες και οι ποιοτικές ικανότητες. Εφαρμόζοντας το εσωτερικό μάρκετινγκ η ανεξάρτητη δημιουργικότητα αντιμετωπίζεται σε οργανωμένη προσπάθεια και τελική επιτυχία. Σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να φέρει τον καθένα σε μια ομάδα.

3.4 Internal Marketing Mix και δυνατότητες της επιχείρησης

Οι διαφορετικές στρατηγικές της διοίκησης της επιχείρησης πρέπει να ενσωματωθούν με τις διαφορετικές τακτικές μάρκετινγκ ή τα 4P του marketing mix. Για το εσωτερικό της επιχείρησης τα 4P περιλαμβάνουν:

Τα τέσσερα P του εσωτερικού μάρκετινγκ.

| | |
|---|--|
| Προϊόν(Product) (αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί) | Προγράμματα, πολιτικές και υπηρεσίες. Έρευνα, σχεδιασμός και εκπαίδευση. |
| Τιμή(Price) | Η τιμή ή το κόστος των εσωτερικών προγραμμάτων, πολιτικών και υπηρεσιών (οικονομικό/ανθρώπινο) Εσωτερικές τιμές. |
| Τοποθεσία(Place) | Τοποθεσία των προγραμμάτων, πολιτικών και υπηρεσιών. Υπευθυνότητα για την πραγματοποίηση/διανομή των προγραμμάτων, πολιτικών και υπηρεσιών. |
| Προώθηση(Promotion) | Εσωτερική πώληση Εσωτερικές δημόσιες σχέσεις Εσωτερική διαφήμιση Εσωτερική προώθηση Εσωτερικά κίνητρα/αντικίνητρα Εσωτερικά μέσα επικοινωνίας Υποστηρικτικά προγράμματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού |

Σε αυτά τα στοιχεία-κλειδιά του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ (ή αλλιώς τα ελεγχόμενα στοιχεία μέσα σε μια επιχείρηση που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επηρεάσουν τους εργαζομένους) μπορούν να συμπεριληφθούν και άλλα στοιχεία όπως: πληροφόρηση, προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων, λειτουργίες που παραδοσιακά εκτελούνται από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, σύμφωνα με τους Money και Foreman τα τρία στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η επιβράβευση (επιβραβεύοντας και κινητοποιώντας τους εργαζομένους), η ανάπτυξη και δημιουργία οράματος. Σύμφωνα με τον Gronroos το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει επίσης να αποτελείται από ένα περιβάλλον εργασίας που θα κινητοποιεί τους εργαζομένους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην απαίτηση της διοίκησης της επιχείρησης για προσανατολισμό στον πελάτη. Έτσι για να πραγματοποιηθεί εσωτερικά η στρατηγική της επιχείρησης απαιτείται η προσθήκη όλων των εργαλείων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο λεγόμενο εσωτερικό μίγμα μάρκετινγκ (ανάλογο με το εξωτερικό μίγμα μάρκετινγκ). Σύμφωνα με τους Ahmed, Rafiq και Saad τα προτεινόμενα στοιχεία του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ είναι τα εξής:

- Ø *Στρατηγική επιβράβευση*
- Ø *Εσωτερική επικοινωνία*
- Ø *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*
- Ø *Συστήματα κινήτρων*
- Ø *Παροχή δικαιωμάτων*
- Ø *Λειτουργικές/διαδικαστικές αλλαγές*
- Ø *Οργανωτική δομή*
- Ø *Ανώτερη ηγεσία*
- Ø *Φυσικό περιβάλλον*

- Ø *Εφοδιασμός εργατοδυναμικού, επιλογή και επιτυχία*
- Ø *Συντονισμός εσωτερικών λειτουργιών*

Η στρατηγική επιβράβευση είναι η έμφαση στην κινητοποίηση μόνο αυτών των συμπεριφορών, των ενεργειών και των προσόντων που βοηθούν την ανάπτυξη της επιχείρησης για την επίτευξη των συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων. Τα συστήματα κινήτρων ανφέρονται στα βασικά συστήματα πληρωμής που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να βοηθήσουν να καθιερωθεί η κουλτούρα της επιχείρησης μέσω της επιβράβευσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, συμπεριφορών και αξιών που η ανώτερη διοίκηση θέλει να ενθαρρύνει.

Σε αυτό το προτεινόμενο μοντέλο, το εσωτερικού μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική που στοχεύει στην δημιουργία συστημάτων εργασίας που προσφέρουν υψηλή επίδοση, μέσω της διοίκησης των εσωτερικών ανεξάρτητων στοιχείων του internal marketing mix, για να δημιουργηθούν και πραγματοποιηθούν καλύτερες ανεξάρτητες και οργανωμένες δυνατότητες και να επηρεάσουν ολοκληρωτικά την επίδοση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«Το μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ και η χρήση του απο τους μάνατζερ»

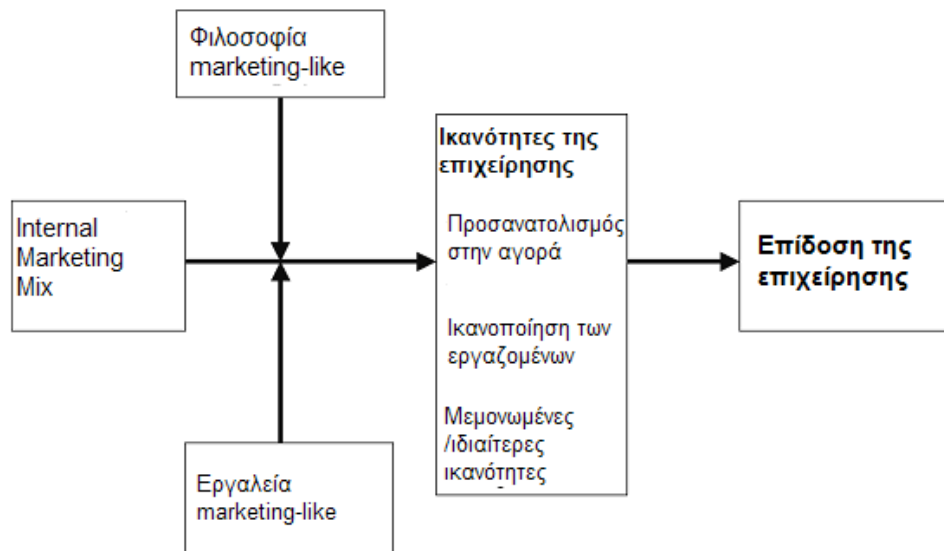
4. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το εννοιολογικό μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ όπως εφαρμόζεται στην επιχείρηση και όπως εφαρμόζεται απο τους μάνατζερ ανάλογα με το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης που υιοθετεί ο καθένας ξεχωριστά.

4.1 Εννοιολογικό μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ

Τα ελεγχόμενα στοιχεία σε μια επιχείρηση αναγνωρίζονται ως internal marketing mix και αποτελούνται απο επιχειρησιακά συστήματα επιρροής μέσα στην επιχείρηση. Αυτά τα ελεγχόμενα στοιχεία (δηλαδή το internal marketing mix) χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν τις ομάδες-στόχους κλειδιά που είναι οι εργαζόμενοι (ή εσωτερικοί πελάτες) και είναι ισοδύναμες με τις ομάδες-στόχους κλειδιά στο εξωτερικό μάρκετινγκ που είναι οι εξωτερικοί πελάτες. Ο όρος internal marketing mix υποδηλώνει ότι αυτό αποτελείται απο στοιχεία που είναι ελεγχόμενα και χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για να υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα επιθυμητά αποτελέσματα στο πρόγραμμα του εσωτερικού μάρκετινγκ σε αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζονται σαν τις επιχειρησιακές ικανότητες που θα επηρεάσουν στο τέλος την επίδοση της επιχείρησης.

Εννοιολογικό μοντέλο του εσωτερικού μάρκετινγκ.



Το σχήμα αυτό εξετάζει την σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ, των επιχειρησιακών ικανοτήτων, την χρήση marketing-like εργαλείων και την χρήση marketing-like φιλοσοφίας και τα αποτελέσματα τους όσο αφορά την επίδοση της επιχείρησης. Αρχικά το μοντέλο δείχνει ότι η μεταβλητή του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή επίδοση. Έπειτα οι οργανωτικές ικανότητες μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ και της επίδοσης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ο προσανατολισμός στην αγορά, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι μεμονωμένες/ιδιαιτερες ικανότητες θεωρούνται σαν εργαλεία για την μεσολάβηση στην σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ και της επιχειρησιακής επίδοσης. Ο προσανατολισμός στην αγορά μεσολαβεί σε αυτή την σχέση διαβεβαιώνοντας ότι η επιχείρηση είναι

γνώστης και υπεύθυνη για τις ανάγκες των πελατών και για τις ικανότητες των ανταγωνιστών. Σύμφωνα με τους Narver και Slater, ο προσανατολισμός στην αγορά σε μια επιχείρηση οδηγεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια για συνεχή προσφορά υψηλής αξίας στους πελάτες και έτσι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προσφερθεί ανώτερη αξία. Ο προσανατολισμός στην αγορά δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αντιλήψεις των πελατών που οδηγεί σε ανώτερη επιχειρησιακή επίδοση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων διευκολύνει την ανώτερη επίδοση αφού οδηγεί σε μεγαλύτερη προσέλευση και διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων κάτι το οποίο αυξάνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει υψηλή ποιότητας υπηρεσίες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι πιο κινητοποιημένοι και να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες και έτσι βελτιώνεται η επίδοση της επιχείρησης και η ποιότητα των υπηρεσιών της. Η ανάπτυξη συγκεκριμένων/ανεξάρτητων ικανοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη και σταθερή ποιότητα εργασίας. Όπως επίσης και στην δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών με ακρίβεια. Επίσης βοηθά στην βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων και έτσι βελτιώνεται η επίδοση της επιχείρησης.

Επίσης το μοντέλο δείχνει ότι η εφαρμογή της φιλοσοφίας και των εργαλείων του εξωτερικού μάρκετινγκ, ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ και των επιχειρησιακών ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Berry και Parasuraman, το εσωτερικό μάρκετινγκ πρόκειται για την θεώρηση των εργαζομένων σαν εσωτερικούς πελάτες, για την θεώρηση της εργασίας σαν εσωτερικό προϊόν για την προσπάθεια προσφοράς εσωτερικών προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες και τα θέλω αυτών των εσωτερικών πελάτων ενώ η κύρια ενασχόληση είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έτσι το εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί marketing-like φιλοσοφία για να

συμπεριφερθεί στους εργαζομένους σαν εσωτερικούς πελάτες η κατανόηση των οποίων έχει σαν αποτέλεσμα την εφαρμογή marketing-like εργαλείων και δραστηριοτήτων για να επιτευχθούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα. Αναφέρεται ότι για να πραγματοποιηθεί το εσωτερικό μάρκετινγκ και για να εφαρμοστεί σωστά, κάποια εργαλεία του εξωτερικού μάρκετινγκ, που περιλαμβάνουν έρευνα αγοράς, τμηματοποίηση, ανάπτυξη ενός μάρκετινγκ mix και τον έλεγχο της δραστηριότητας του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι τρεις υποθέσεις μπορούν να γίνουν σύμφωνα με τους Ahmed, Rafiq και Saad:

- (1) Υπάρχει σημαντική και θετική σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ και τις επίδοσης της επιχείρησης.
- (2) Οι ικανότητες της επιχείρησης μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ και της επίδοσης της επιχείρησης.
- (3) Η εφαρμογή marketing-like φιλοσοφίας και η εφαρμογή marketing-like εργαλείων ρυθμίζει την σχέση μεταξύ του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ και επιχειρησιακών ικανοτήτων.

4.2 Το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν στυλ διοίκησης

Το εσωτερικό μάρκετινγκ εμφανίζεται φυσικά όταν τα μέλη της επιχείρησης που προσπαθούν με διάφορους τρόπους να επηρεάσουν ο ένας τον άλλο. Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν το εσωτερικό μάρκετινγκ όταν θέλουν να πουλήσουν μια ιδέα σε ανθρώπους της ανώτερης διοίκησης, όταν προσπαθούν να πείσουν κάποιους από άλλα τμήματα να κάνουν κάτι ή όταν προσπαθούν να πείσουν έναν υφιστάμενο να εκτελέσει μια δύσκολη εργασία. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί στο στυλ του ανώτερου μάνατζμεντ και στις τακτικές που ακολουθούν οι μάνατζερ για να πραγματοποιηθούν οι εργασίες της επιχείρησης. Το

κύριο ερώτημα είναι αν αυτές οι ενέργειες είναι αποτελεσματικές στην επιρροή άλλων μελών της επιχείρησης. Σύμφωνα με το Tim R.V Davis τέσσερις προσεγγίσεις στην εσωτερική επιρροή και στο μάρκετινγκ έχουν αναγνωριστεί.

1. Αυστηρός έλεγχος (directive controlling)
2. Πειστική πώληση (persuasive selling)
3. Συμβουλευτικό μάρκετινγκ (consultative marketing)
4. Μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing)

Μέσω των προσεγγίσεων αυτών, οι μάνατζερ επικοινωνούν προφορικά μέσω επίσημων ανακοινώσεων και μη προφορικά μέσω των ενεργειών τους. Τα πιο δυναμικά μηνύματα των μάνατζερ συνήθως εκφράζονται μη προφορικά μέσα από τις ενέργειές τους, σύμφωνα με τον εκτελούμενο σχεδιασμό και την αξιολόγηση, με τη συμμετοχή στην επικοινωνία και την πληροφόρηση, τις αποφάσεις, την ανάμιξη και την υπευθυνότητα των εργαζομένων και την ανάπτυξη σχέσεων. Αυτοί οι έμμεσοι τρόποι επικοινωνίας είναι συχνά πιο αποτελεσματικοί επειδή αποκαλύπτουν πως οι άνθρωποι συνεργάζονται μέσα στην επιχείρηση.

4.2.1 Αυστηρός έλεγχος (Directive controlling)

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για την προώθηση των προγραμμάτων και των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί συχνά, σχετίζονται με την προσέγγιση του 'αυστηρού ελέγχου'. Σε αυτή την περίπτωση οι προτεραιότητες απλά καθορίζονται από την διοίκηση και στην συνέχεια διαβιβάζονται στους κατώτερους. Πολύ λίγη ποσότητα πληροφόρησης μοιράζεται, πέρα από αυτό που οι άνθρωποι χρειάζεται να ξέρουν για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους. Καμμία προσπάθεια δεν γίνεται για να αναπτυχθούν σχέσεις διότι θεωρείται ότι

δεν έχει σημασία. Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι τηρούν αυστηρά τις αποφάσεις που έχουν πάρθει από την ανώτατη διοίκηση. Η δουλειά τους είναι να μεταφράζουν τις επίσημες οδηγίες από τους ανώτερους σε στρατηγικές και τακτικές στα διαφορετικά επίπεδα της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι πρέπει να υπακούουν τις οδηγίες των ανωτέρων τους. Η εξουσία της διοίκησης βασίζεται στο κύρος και την ιεραρχία. Οι υπάλληλοι εξαρτώνται από τους μάνατζερ την αξιολόγηση της επίδοσης τους και της συνολικής τους πορείας στην επιχείρηση. Αυτό το στυλ μάνατζμεντ προσφέρει ένα πολύ δομημένο περιβάλλον εργασίας που κάποιοι εργαζόμενοι βρίσκουν άνετο. Μέρος της κουλτούρας αυτής είναι και η συμμόρφωση και η πειθαρχία των κατώτερων υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι ακόμα μπορεί να φοβούνται την τιμωρία σε περίπτωση αποτυχίας εκπλήρωσης της οδηγίας.

4.2.2 Πειστική πώληση (Persuasive selling)

Πειστική πώληση σημαίνει, αύξηση της υποστήριξης και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Στο εσωτερικό της επιχείρησης αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην ‘σκληρή πώληση’ και στην πειθώ. Δίνεται έμφαση στα προγράμματα της επιχείρησης, η λογική που υπονοούν εξηγείται και η αιτιολογία επαναλαμβάνεται σταθερά. Αυτό το διοικητικό στυλ δεν έχει μεγάλες διαφορές σε σχέση με το στυλ του αυστηρού ελέγχου, εκτός από το ότι η διοίκηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα υψηλό επίπεδο ενθουσιασμού για τα προγράμματα και τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Η συμμόρφωση των εργαζομένων δεν θεωρείται δεδομένη. Οι μάνατζερ πρέπει να πείσουν τους εργαζομένους. Η επικοινωνία είναι εμφανής μόνο προς τα ανώτερα επίπεδα και δίνεται λίγη σημασία στην επικοινωνία με τα κατώτερα επίπεδα των εργαζομένων. Παρ’όλα αυτά περισσότερες πληροφορίες μοιράζονται

στους εργαζομένους. Οι μάνατζερ πρέπει να εκφράζουν το επιθυμητό επίπεδο ενθουσιασμού και υποστήριξης της θέσης της ανώτερης διοίκησης και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αναμένεται να έχουν το ίδιο επίπεδο ενθουσιασμού.

4.2.3 Συμβουλευτικό μάρκετινγκ (*Consultative marketing*)

Η προσέγγιση αυτή κινείται πιο κοντά σε κοινά αποδεκτές πρακτικές μάρκετινγκ. Στο εσωτερικό της επιχείρησης γίνεται έρευνα για να αποκαλυφθούν οι προτιμήσεις των εργαζομένων. Αυτές οι προσπάθειες μπορεί να περιλαμβάνουν έρευνες για τους στόχους των εργαζομένων και τους διοικητικούς, έτσι ώστε να καταπολεμηθούν ενδεχόμενες αντιστάσεις. Ακόμα, προσπάθειες γίνονται έτσι ώστε να ανοιχτούν κανάλια επικοινωνίας δύο κατευθύνσεων και προς τα πάνω και προς τα κάτω επίπεδα διοίκησης. Οι εργαζόμενοι ακούγονται και ενθαρρύνονται να δημιουργήσουν, να εκφράσουν τις ιδέες τους και τις εισηγήσεις τους. Όσο αναφορά την ροή της πληροφορίας, αυτή είναι πολύ περισσότερη ανάμεσα στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι μπορούν σε κάποιο βαθμό να συμμετέχουν στον σχεδιασμό, στις αποφάσεις και στην αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση δεν είναι πραγματικά πελατο-κεντρική. Οι μάνατζερ κατώτερου επιπέδου και οι εργαζόμενοι νουθετούνται. Η βασική επιδίωξη είναι να γίνει γνωστό τι ακριβώς θέλουν και τι σκέφτονται. Τότε τα προγράμματα ή τα προϊόντα προσαρμόζονται με βάση αυτή την εισροή. Πιθανές αποστάσεις μεταξύ των μάνατζερ κατώτερου επιπέδου των εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης μπορούν σταδιακά να περιοριστούν μέσα από την αυξανόμενη ποσότητα επικοινωνίας που μεταφέρεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Σε αυτό το επίπεδο η θέληση του ανώτερου μάνατζεμεντ να ακούσει και να υποστηρίξει τις κριτικές των εργαζομένων, αναταμοίβεται με αναρίθμητες ιδέες για την

βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα: Η General Electric Corporation βελτίωσε την θέση της στην αγορά κατά τα μέσα της δεκαετίας του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90 όταν το μάνατζμεντ της επιχείρησης άλλαξε την προσέγγιση του από directive controlling σε consultative marketing.

4.2.4 Μάρκετινγκ σχέσεων (*Relationship marketing*)

Η προσέγγιση αυτή είναι πραγματικά πελατο-κεντρική. Παρόμοιες πελατο-κεντρικές προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί στις εξωτερικές αγορές. Μέσα στις επιχειρήσεις το μάρκετινγκ σχέσεων σημαίνει την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των μάνατζερ και των μελών της επιχείρησης. Πρωταρχικός στόχος είναι η κοινή αποδοχή των προγραμμάτων της επιχείρησης καθώς και η κατανόηση αυτών. Σε αντίθεση με άλλες προσεγγίσεις, το μάρκετινγκ ή η πώληση ενός υπάρχοντος προγράμματος δεν είναι αυτό που έχει πρωταρχική σημασία. Βασικός στόχος του μάνατζμεντ είναι η ενεργής συμμετοχή των υπαλλήλων, η κινητοποίηση και η συναίνεση. Οι υπευθυνότητες των εργαζομένων και των κατώτερων μάνατζερ επεκτείνονται πολύ περισσότερο από μια απλή καθημερινή περιγραφή της εργασίας. Η σχέση είναι συμμετοχική και με τα δυο μέρη να ασκούν και να εφαρμόζουν τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ το ένα στο άλλο. Οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους υπαλλήλους θεωρούνται περισσότερο σημαντικές από μια άμεση προώθηση ενός προγράμματος. Οι μάνατζερ έχουν σημαντικές υπευθυνότητες για την ανάπτυξη και διατήρηση στενών προσωπικών σχέσεων και για την παροχή πληροφόρησης. Οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται με την πιθανότητα ότι μπορούν να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν ενεργά με την προσωπική τους δημιουργικότητα στην βελτίωση της επιχείρησης. Επειδή παρέχεται μεγάλη ποσότητα πληροφόρησης, οι

εργαζόμενοι είναι σε θέση να αξιολογήσουν μόνοι τους την επιδοσή τους. Δεν είναι απαραίτητο να τους υποδείξουν οι μάνατζερ και τα ανώτερα στελέχη τι να κάνουν, μπορούν να το γνωρίζουν μέσα από την κατάλληλη πληροφόρηση.

Κάθε μια από τις τέσσερις προσεγγίσεις για την εσωτερική επιρροή πραγματοποιείται μέσα από μια διαφορετική προσέγγιση του μάνατζμεντ. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια φυσική συνέπεια του πως η επίδοση μπορεί να δομηθεί και του πως οι μάνατζερ και τα μέλη της επιχείρησης συμπεριφέρονται μέσα στο χώρο της επιχείρησης καθώς και των σχέσεων μεταξύ τους. Σε πολλές επιχειρήσεις η προσέγγιση που υιοθετείται μπορεί να εξαρτηθεί από τις προτιμήσεις της διοίκησης ή από κάποιο κατάσταση που έχει συμβεί στο παρελθόν. Μπορεί να μην είναι μια συνειδητή επιλογή. Αλλά η προσπάθεια υιοθέτησης, για παράδειγμα, του προγράμματος relationship marketing χρησιμοποιώντας την συμπεριφορά του directive controlling management είναι μια συνταγή αποτυχίας. Ενέργειες που δεν εμπνέουν σταθερότητα μπορεί να βλάψουν την αξιοπιστία τόσο των μάνατζερ όσο και της ανώτερης διοίκησης.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να θεωρείται σαν ένα ενσωματωμένο κομμάτι της εργασίας της ανώτερης διοίκησης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχει μεγάλη αποδοχή της directive controlling προσέγγισης. Μια από τις πιο υποσχόμενες εφαρμογές του εσωτερικού μάρκετινγκ βρίσκεται στο ότι μπορεί να χτίσει και αλλάξει τις σχέσεις σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό είναι πολύ απαραίτητο, ειδικά στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών όπου η σχέση της διοίκησης με τους εργαζομένους έχει άμεση επιρροή στους πελάτες.

Μήτρα του εσωτερικού μάρκετινγκ

| | Directive controlling | Persuasive selling | Consultative marketing | Relationship marketing |
|---|---|--|---|---|
| Σχεδιασμός και αξιολόγηση της επίδοσης | Η διοίκηση υπαγορεύει του στόχους και τα εκτελούμενα σχέδια. Η διοίκηση αξιολογεί την επίδοση των εργαζομένων. | Η διοίκηση παράγει ενθουσιασμό για τους στόχους και για την καλύτερη επίδοση της επιχείρησης. Η διοίκηση αξιολογεί την επίδοση των εργαζομένων | Η διοίκηση μοιράζεται τις ιδέες και υιοθετεί τους στόχους και τα σχέδια που βασίζονται στις εισροές που προέρχονται από τα κατώτερα επιπέδα. Οι εργαζόμενοι και η διοίκηση αξιολογούν μαζί την επίδοση. | Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τους στοχους και τα σχέσια της επιχείρησης μαζί. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την επίδοσή τους μόνοι τους. |
| Επικοινωνία και παροχή πληροφόρησης | Κλειστή επικοινωνία μιας μόνο κατεύθυνσης. Απαγόρευση παροχής πληροφόρησης ('πες' τους μόνο αυτό που χρειάζεται να ξέρουν') | Κυρίως μιας κατεύθυνσης (πειθώ και δελεασμός). Περιορισμένη παροχή πληροφοριών (επεξηγήσεις για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης) | Δύο κατευθύνσεων (ακούω και πραγματοποιώ και προτείνω). Εκτενής παροχή πληροφόρησης ('δώστε τους ότι ζητήσουν'). | Δυο κατευθύνσεων. Η επίλυση των προβλημάτων γίνεται και από τα δύο μέρη. Εκτενής παροχή πληροφόρησης ('ανοίξτε τα βιβλία στους εργαζομένους'). |
| Λήψη αποφάσεων | Η διοίκηση παίρνει τις αποφάσεις και δίνει τις διαταγές (ακολουθώντας την ιεραρχία) | Η διοίκηση πείθει και αιτιολογεί τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης. | Η διοίκηση ζητά εισροές και προτείνει. | Η διοίκηση πετυχαίνει την ομοφωνία και χτίζει την κατανόηση. |
| Συμμετοχή και υπευθυνότητα των εργαζομένων | Χαμηλή συμμετοχή. Η υπευθυνότητα περιορίζεται στην συγκεκριμένη μόνο εργασία. | Χαμηλή συμμετοχή. Η υπευθυνότητα περιορίζεται στην συγκεκριμένη μόνο εργασία. | Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνει περισσότερη υπευθυνότητα και εμπλοκή. | Αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων, ιδιοκτησία και συμμετοχή στα κέρδη. |
| Ανάπτυξη σχέσεων | Η διοίκηση διατηρεί απρόσωπες σχέσεις | Φιλικές αλλά επιφυλακτικές σχέσεις. | Η διοίκηση χτίζει αρμονικές σχέσεις. | Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι γίνονται συνάταιροι. |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«Το εσωτερικό μάρκετινγκ της ικανοποίησης του πελάτη»

5 Εισαγωγή

Αυτή η ενότητα επιδιώκει δυο πράγματα:

1. Να αναγνωρίσει το πρόβλημα στην διαδικασία εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ και να απομονώσει τις διαφορετικές διαστάσεις αυτής της διαδικασίας στις οποίες χρειάζεται να δοθεί έμφαση.
2. Να αναγνωριστεί το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν ένα πρακτικό και λειτουργικό πλαίσιο για την διοίκηση των διαδικασιών πραγματοποίησης σε όλες τις διαστάσεις τους και για να συσχετιστεί το εσωτερικό μάρκετινγκ με την ανάλυση της εσωτερικής αγοράς και με την αναγνώριση όλων των εσωτερικών εμποδίων που μπορεί να προκύψουν.

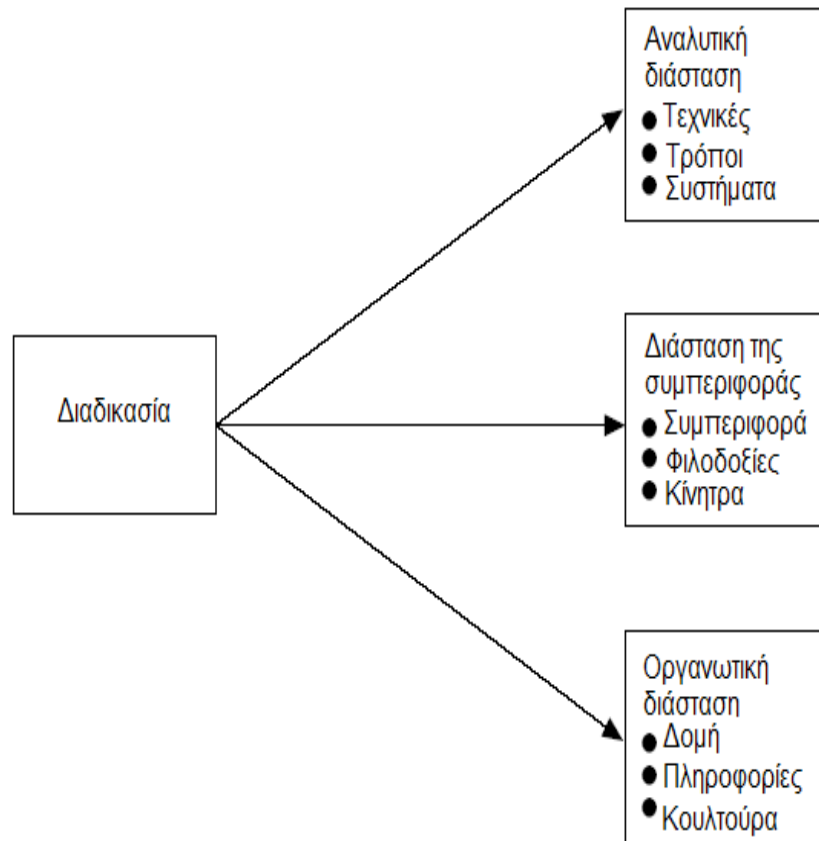
5.1 Η διαδικασία της εφαρμογής και της αλλαγής.

Απ'ότι φάνηκε νωρίτερα η περισσότερη προσοχή στο θέμα της ικανοποίησης του πελάτη και της μέτρησης της ικανοποίησης γίνεται αντιληπτή με αναλυτικές τεχνικές και τυπικά συστήματα. Παρ'όλα αυτά, αν δόσουμε προσοχή σε θέματα διαδικαστικά, τότε μπορούμε να επικεντρωθούμε όχι μόνο απλά στο τι κάνουμε αλλά και στο πως το κάνουμε και στα πραγματικά αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση. Στην εξέταση του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού του μάρκετινγκ και του ελέγχου του μάρκετινγκ σε κάποια project ο Nigel F.Piercy, αναφέρει ότι είναι χρήσιμο να

υιοθετηθεί ένα διαδικαστικό μοντέλο του τύπου του παρακάτω σχήματος. Αυτό το πολυδιάστατο μοντέλο αναπτύχθηκε απο τον ίδιο νωρίτερα στα 1987 σε προηγούμενες μελέτες για την διαδικασία του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ και αργότερα σε μελέτες για την διαδικασία του σχεδιασμού του μάρκετινγκ ατα 1992(Piercy 1992,Piercy και Morgan 1994). Αυτό το μοντέλο αναφέρει ότι αν εξετάσουμε οποιαδήποτε διαδικασία στην επιχείρηση θα αναγνωρίσουμε: την αναλυτική διάσταση –λειτουργικά ζητήματα των τεχνικών και των συστημάτων, την διάσταση της συμπεριφοράς- τα αισθήματα, τις φιλοδοξίες, τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των ανθρώπων που σχετίζονται με την λειτουργία και το αποτέλεσμα της διαδικασίας και την οργανωτική διάσταση-το περιεχόμενο της κουλτούρας, της δομής, της πληροφορίας. Έχει παρατηρηθεί ότι είναι επιτυχία να διοικούνται αυτές οι διαστάσεις συνεκτικά η μια με την άλλη και είναι αυτό που κάνει την διαδικασία αποτελεσματική ή αναποτελεσματική.

Αυτό το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη, για να γίνουν γνωστά τα εσωτερικά εμπόδια και για να σχεδιαστούν τρόποι αντιμετώπισης τους.

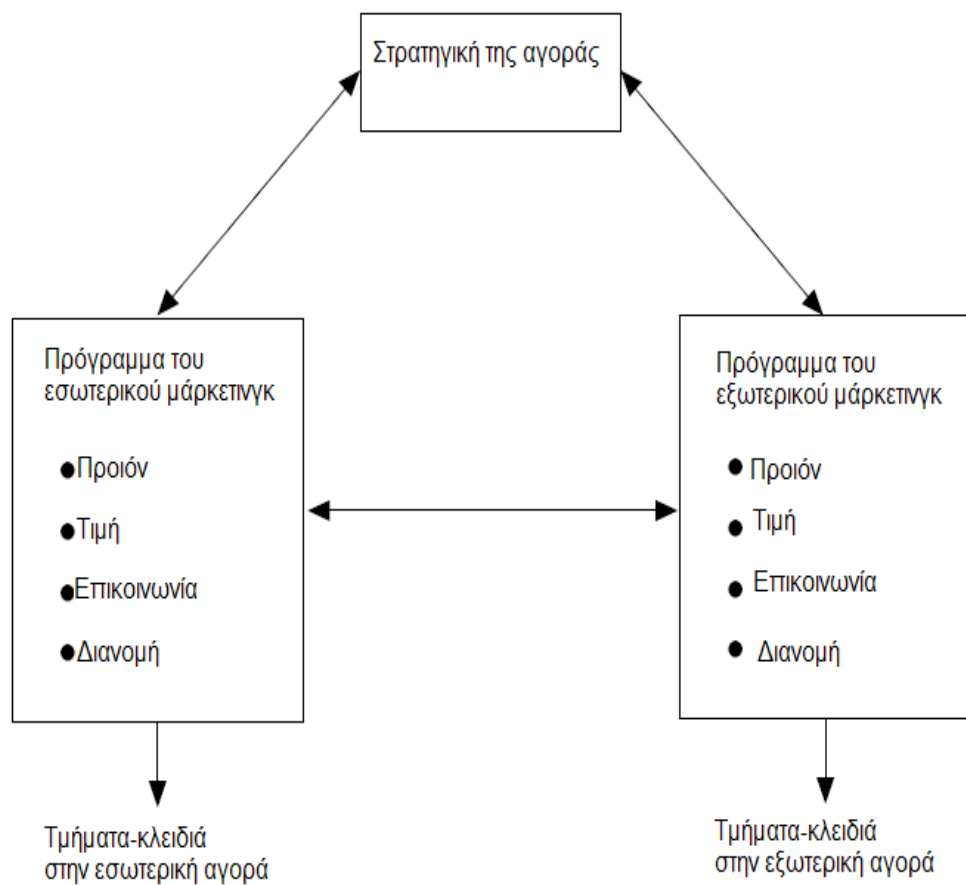
Ένα πολυδιάστατο μοντέλο της διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη.



Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει τη σχέση που υπάρχει και αφορά την χρήση της ανάλυσης του μάρκετινγκ και των τεχνικών του μάρκετινγκ που στοχεύουν στην εσωτερική αγορά της επιχείρησης για να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές στην εξωτερική στρατηγική έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική. Οι στρατηγικές για την αγορά οδηγούν σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ που στοχεύει στα τμήματα στόχους-κλειδιά στην εξωτερική αγορά. Παρ'όλα αυτά πέρα απο αυτό πρέπει να

δωθεί σημασία και στο πρόγραμμα του εσωτερικού μάρκετινγκ. Αυτό στοχεύει στους ανθρώπους και τις ομάδες της επιχείρησης, που χωρίς την υποστήριξη τους, την συνεργασία και την εμπλοκή τους το πρόγραμμα του εξωτερικού μάρκετινγκ είναι αναποτελεσματικό. Εδώ το ‘προϊόν’ είναι η στρατηγική και ότι αυτή εμπλέκει, η ‘τιμή’ είναι αυτό που ζητάμε απο τους ανθρώπους να εγκαταλείψουν για να λειτουργήσει σωστά η στρατηγική, η ‘επικοινωνία’ είναι τα κανάλια πληροφόρησης και πειθούς που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε και η ‘διανομή’ είναι το πως μπορούμε να επηρεάσουμε και να διευθύνουμε τις απαραίτητες αλλαγές.

Εσωτερικό μάρκετινγκ



5.2 Μια στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ για την ικανοποίηση του πελάτη

Ο πίνακας του Nigel F. Piercy απεικονίζει τα διάφορα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν: τις διαφορετικές διαστάσεις της διαδικασίας, τα εμπόδια της εσωτερικής αγοράς, την στρατηγική του εσωτερικού μάρκετινγκ και το πρόγραμμα που είναι απαραίτητο για να αντιμετωπίσουμε τα διάφορα εμπόδια.

Στο αναλυτικό/λειτουργικό επίπεδο της διαδικασίας το κύριο ζήτημα είναι η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και τα εμπόδια είναι οι πηγές, η πρόσβαση, το κόστος και η προτίμηση. Η προσέγγιση του εσωτερικού μάρκετινγκ εμπεριέχει τον σχεδιασμό και την παρουσίαση του ζητήματος καθώς και την διαπραγμάτευση τους λόγω των διαφόρων επιχειρησιακών εμποδίων. Για παράδειγμα, σε μια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία, έγιναν συζητήσεις με το προσωπικό των πωλήσεων, το προσωπικό της παροχής υπηρεσιών και των τμημάτων παραγωγής λίγο μετά την άφιξη ενός συστήματος έρευνας της ικανοποίησης του πελάτη στο τμήμα μάρκετινγκ. Αυτά τα τμήματα της επιχείρησης έδειξαν κάποια αγνωμοσύνη και την ίδια στιγμή έκαναν μια πολύ επιθετική και προκλητική κριτική σε αυτό το σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. Αποκαλύφθηκε ότι σε κανένα επίπεδο κανένας δεν ασχολήθηκε για να ενημερώσει τους ανθρώπους για το τι συμβαίνει και για το πως το σύστημα θα τους επηρεάσει, ούτε βεβαίως για να τους συμβουλέψουν και για να τους πληροφορήσουν έτσι ώστε να βοηθήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος.

Παρ'όλα αυτά στο επίπεδο της συμπεριφοράς, όσο αφορά την διαδικασία, τα ζητούμενα αλλάζουν και χρειάζεται μια διαφορετική προσέγγιση για την εφαρμογή. Σε αυτό το επίπεδο, τα εμπόδια στην στρατηγική ικανοποίησης του πελάτη αφορούν τα πιστεύω των ανθρώπων για την αγορά και τα κριτήρια τους για τους πελάτες, το φόβο για τις αντιδράσεις των πελατών και την έλλειψη πίστης ότι θα ικανοποιηθούν πραγματικά οι πελάτες. Με αυτούς τους όρους, το προϊόν της εσωτερικής αγοράς είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και οι φιλοδοξίες του εξωτερικού πελάτη και η τιμή είναι το κόστος για καθένα απο τους εργαζομένους για την εκπαίδευση έτσι ώστε να αλλάξουν συμπεριφορά. Με αυτούς τους στόχους η επικοινωνία είναι πιθανότερο να περιλαμβάνει εκμάθηση και εκπαίδευση, επισκέψεις πελατών, παροχή πληροφόρησης και παροχή κινήτρων που βασίζονται στο πελάτη, απ'ότι τυπικές παρουσιάσεις σχεδίων. Τα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν training events όπως και συστήματα αξιολόγησης και ελέγχου.

Στο οργανωτικό επίπεδο της διαδικασίας τα εσωτερικά εμπόδια είναι οι εσωτερικές πολιτικές διαμάχες, οι διάφορες κουλτούρες σε θέματα τύπων και αξιών και ο τρόπος ευχαρίστησης της αγοράς. Σε αυτό το επίπεδο, το προϊόν της εσωτερικής αγοράς είναι η αλλαγή των αξιών και των φιλοδοξιών που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση αφού αυτά επηρεάζουν τον εξωτερικό πελάτη. Η τιμή είναι το κόστος της αλλαγής. Η επικοινωνία είναι η συμμετοχή ανθρώπων-κλειδιά στον σχεδιασμό, αναπτύσσοντας νέα πλαίσια για την 'ιδιοκτησία' των πελατών και των προβλημάτων τους, για παράδειγμα να το αναλάβει οι ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης, και η πιθανή άμεση εμπλοκή των εξωτερικών πελατών στις εσωτερικές διαδικασίες λήψεως αποφάσεων της επιχείρησης. Τα κανάλια διανομής αφορούν τις ομάδες και σχετίζονται με το χτίσιμο των ομάδων (team-building), συναντήσεις

επικεντρωμένες στο πελάτη, κοινωνικοποίηση με τους πελάτες, ίσως αναδιάρθρωση της επιχείρησης γύρω από τον τόπο αγοράς των πελατών και ανάπτυξη δικτύων και συνεργασιών έξω από την επιχείρηση για να υπάρξει μεγαλύτερη ανταπόκριση από τους πελάτες.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν δυο σημεία που μπορούν να μας προσελκύσουν και αφορούν την προσέγγιση του εσωτερικού μάρκετινγκ. Το πρώτο και πιο προφανές, είναι ότι μας βοηθά να αναπτύξουμε ένα πρόγραμμα δράσης για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές που έχουν σημασία στην επιχείρηση. Δεύτερον, αλλά εξίσου σημαντικό, είναι ότι θα μας βοηθήσει έτσι ώστε να γνωρίζουμε κάποια κρυμμένα κόστη της εφαρμογής – αυτό μπορεί να είναι αρκετό σε κάποιες περιπτώσεις για να αλλάξουμε γνώμη σχετικά με την υιοθέτηση της στρατηγικής που είναι σχετική με την πορεία της επιχείρησης εκείνη τη στιγμή.

Το σχήμα στο πίνακα είναι διευκρινιστικό και μόνο. Παρ'όλα αυτά, προτείνει ότι αν πάρουμε σοβαρά την ικανοποίηση του πελάτη έτσι ώστε αυτή να γίνει το επίκεντρο της στρατηγικής της επιχείρησης πρέπει να αρχίσουμε από την ανάγκη να την μετρήσουμε, αλλά πέρα από αυτό πρέπει να κάνουμε και άλλα πολύ περισσότερα. Ανακαλύπτοντας τα εσωτερικά εμπόδια πρέπει να αντιμετωπίζονται τα διαφορετικά στάδια, έπειτα να προχωρήσουμε από την διαπραγμάτευση, την πίεση και την συνηγορία για να εφαρμόσουμε το σύστημα της ικανοποίησης του πελάτη. Η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση για την αλλαγή των εσωτερικών διαδικασιών, μέσω της μετακίνησης των εσωτερικών εμποδίων που εμφανίζονται μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών.

Στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ για την ικανοποίηση του πελάτη.

| Διαδικασία | Επιχειρησιακά εμπόδια | Πρωτόν | Στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ | | |
|-----------------------|---|---|--|---|---|
| | | | Τιμή | Επικοινωνία | Διασπομή |
| Αναλυτικό/λειτουργικό | Πόρνη ικανότητα Λογισμίου Επιτόκια κόστους | Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών για να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις μάρκετινγκ | Κόστος, χρόνος και ηρωσιότητα | Λειτουργία/ παρουσιάσεις Διαπραγματεύση Συμπλοκή | Τύπος Τυπικές συσκευές Τυπικά πακέτσια Εσωτερική επικοινωνία |
| Συμπεριφορά | Αδυναμία της αγοράς Φόβος του πελάτη Αξιοπιστία | Αλλαγή στάσης προς τους πελάτες - πως γίνεται αντιληπτή και αντιμετώπιση των ανδρώτων | Κόστος που αναλογεί στο κούβια για εκπόηση και αλλαγή | Αύξηση πληροφωρίας για τους πελάτες τις ανάγκες και τις προμήθειες τους για τους ανταγωνιστές. Επιπρόσθετος πελάτες και παρουσιάσεις. Επιμόρφωση Πελατο-κεντρικά κίνητρα | Μέσα εσωτερικής επικοινωνίας. Συμπλοκή Εκδηλώσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη Συμπλοκή αξιολόγησης και παρουσιάσεις. |
| Οργανωτικό | Επιχειρησιακή πολιτική Κουλτούρα Ευχαρίστηση της αγοράς | Αλλαγή των αξιών και των πιστεύω για τους πελάτες και τους ανταγωνιστές και πως η επιχείρηση συμπεριφέρεται στους πελάτες | Κόστος της αλλαγής στις επιχειρησιακές διαδικασίες, οργανωτικό και το "status quo" | Συμμετοχή στις διαδικασίες κίνησης κίνησης. Αύξηση των διαδικασιών των αναγκών και των προβλημάτων τους. Παράδειγμα της ανάπτυξης διοίκησης Ανάμνη των πελατών στις διαδικασίες, λήψεις αποφάσεων. | Team-building Συμμετοχή Εξωτερικές συσκευές Πολύμο κοινωνικοποίησης (εσωτερική και εξωτερική) Αναδιοργάνωση Αύξηση δικτύων |

Υπάρχουν σημαντικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Και είναι πολύ πιο δύσκολα απο την απλή αποστολή ερωτηματολογίων για να διευκρινιστεί αν ικανοποιήθηκαν ή όχι οι πελάτες. Η πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να μπορέσουν να αξιολογήσουν τα εσωτερικά εμπόδια που προκύπτουν κατα την

προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη στην επιχείρηση. Πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ γύρω από αυτά τα εμπόδια και μόνο τότε να προσπαθήσουν να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών και έπειτα να την χρησιμοποιήσουν στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Αρκετοί συγγραφείς αναφέρονται στην επιμονή και την συνηγορία έτσι ώστε η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης να γίνει το επίκεντρο των προσπαθειών της επιχείρησης. Αυτό που λείπει όμως είναι η ανάλυση των προβλημάτων που υπάρχουν στην ενσωμάτωση αυτής της φιλοσοφίας στην στρατηγική της επιχείρησης για την αγορά. Δεν έχει δοθεί η απαραίτητη προσοχή στις πρακτικές αλήθειες της χρήσης αυτών των προσεγγίσεων (που αφορούν την χρήση πολλαπλών εργαλείων και τεχνικών για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών) σε πραγματικές επιχειρήσεις έτσι ώστε να ενσωματωθούν στην στρατηγική ικανοποίησης του πελάτη. Μια αρχή, μπορεί να γίνει τουλάχιστον, με την αναγνώριση κάποιων οργανωτικών προβλημάτων αναλύοντας την εσωτερική αγορά (την επιχείρηση δηλαδή) και συγκρίνοντας τις απόψεις των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων και μανάτζερ) με αυτές των εξωτερικών πελατών. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση ζητημάτων που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη, την υπηρεσία και την ποιότητα μέσα από την ‘ματιά’ τόσο του εσωτερικού πελάτη όσο και του εξωτερικού. Αυτό αποτελεί μια πολύ χρήσιμη εσωτερική πηγή για τα οφέλη της μέτρησης της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και της χρήσης αυτής της μέτρησης για τον έλεγχο της επιχείρησης και για το ρίσκο που πιθανόν να υπάρχει. Σύμφωνα με έρευνες έχουν αναγνωριστεί εσωτερικά εμπόδια τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής ικανοποίησης του πελάτη. Οι έρευνες αναφέρουν ότι

τα εσωτερικά εμπόδια που εμφανίστηκαν στην επιχείρηση μπορούν να είναι τα ακόλουθα:

- 1. Εσωτερική πολιτική:** Τα μέτρα για την ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να γίνουν μέρος της ‘πολιτικοποίησης’ μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων της επιχείρησης.
- 2. Απλοποίηση της αγοράς:** Οι άνθρωποι βγάζουν συμπεράσματα για την αγορά και τους πελάτες κάτι το οποίο κάνει τα ζητήματα ικανοποίησης του πελάτη να φαίνονται ασήμαντα.
- 3. Φόβος του πελάτη:** Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι με το να ρωτούν τους πελάτες για την ικανοποίησή τους δημιουργούν παράπονα και δυσαρέσκεια.
- 4. Κουλτούρα:** Πιστεύετε ότι είναι ‘ακατάλληλη’ η αξιολόγηση και η χρήση των μετρήσεων της ικανοποίησης του πελάτη.
- 5. Ευχαρίστηση της αγοράς:** Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ξέρουν τι σκέφτονται οι πελάτες και ότι έχουν το καλύτερο προϊόν, και ότι πραγματικά αυτό είναι που έχει σημασία.
- 6. Πόροι/ικανότητα:** Το πρόβλημα είναι η απόκτηση των πόρων και των ειδικών.
- 7. Logistics:** Εδώ, το πρόβλημα είναι η αναγνώριση των πελατών και το πώς θα φτάσουμε σε αυτούς.
- 8. Εμπόδια κόστους:** Δεν διαθέτουμε τα απαραίτητα χρήματα.
- 9. Αξιοπιστία:** Αγνοούμε τα αποτελέσματα.

Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν στα επιχειρησιακά ζητήματα τα εμπόδια των πόρων, του κόστους και των ειδικών, αλλά πιο τυπικά αναδεικνύουν ζητήματα που αφορούν τα εμπόδια που προκύπτουν στην επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη και παράγονται από τα πιστεύω των ανθρώπων, την συμπεριφορά που

σχετίζεται με τον πελάτη,την πολιτική και την κουλτούρα της επιχείρησης. Το πλαίσιο που προτείνεται είναι μια στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ που να στοχεύει όχι μόνο στο αναλυτικό/λειτουργικό επίπεδο της διαδικασίας, αλλά επίσης να απευθύνεται στους παράγοντες του επιχειρησιακού επιπέδου και του επιπέδου της συμπεριφοράς που αναγνωρίζονται σαν εμπόδια για την εφαρμογή της στρατηγικής της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτά που προτείνονται ως ενέργειες της διοίκησης και προκύπτουν απο αυτή την ανάλυση είναι:

1. Αναθεώρηση των τρόπων με τους οποίους παρουσιάζεται η ικανοποίηση των πελατών στα σχέδια και τις στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς και στο λειτουργικό επίπεδο του μάρκετινγκ.
2. Εξέταση της εσωτερικής αγοράς της επιχείρησης-προσπάθεια για να ακούσουμε τους εσωτερικούς και τους εξωτερικού πελάτες και να ψάξουμε συνέργειες σε αυτά που λένε ή πιθανές συγκρούσεις στα σημεία που θεωρούν πιο ενδιαφέροντα.
3. Χρήση των συμπερασμάτων για τον καλύτερο σχεδιασμό της στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ για την ικανοποίηση του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

«Ανάλυση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαδικασία απόκτησης του μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ»

6 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται ανάλυση του συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ρόλου του εσωτερικού μάρκετινγκ και του συναισθηματικού κεφαλαίου, στην διαδικασία απόκτησης του. Επίσης, γίνεται ειδική αναφορά στην εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

6.1 Ανάλυση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικά δυο είναι τα κυρίαρχα παραδείγματα που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ένα είναι οι *δυνάμεις ανταγωνισμού* του Porter και το άλλο είναι η *στήριξη στους πόρους* (resource-based) των Prahalad και Hamel. Ωστόσο το κυρίαρχο παράδειμα είναι αυτό των δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με αυτό η επιτυχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης εξαρτάται από την επιλογή της στρατηγικής που τοποθετεί την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον της, έτσι ώστε να μπορεί να αμυνθεί στις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να μπορέσει να τις επηρεάσει όσο το δυνατόν περισσότερο και όσο το δυνατόν καλύτερα. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

1. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.
3. Η εμφάνιση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο που λειτουργεί μια επιχείρηση.
4. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
5. Η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των επιχειρήσεων που υπάρχουν σε ένα κλάδο.

Στήριξη στους πόρους(resource-based)

Σύμφωνα με αυτή την άποψη μια επιχείρηση έχει καλή επίδοση στην διάρκεια του χρόνου επειδή αναπτύσσει ‘ξεχωριστές ικανότητες’ ή ‘κύριες ικανότητες’ που τις επιτρέπουν να ξεπερνά τους ανταγωνιστές της. **Κύρια ικανότητα** σημαίνει: η οργανωμένη πλευρά της κάθε ανεξάρτητης τεχνογνωσίας. Ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση ,το πλαίσιο του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ αναπτύσσεται σαν μέσο για την δημιουργία ικανοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιείται σαν μια φιλοσοφία για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, βασισμένο στην αντίληψη του μάρκετινγκ για να ‘κτιστούν’ εσωτερικές ικανότητες που θα προσφέρουν εξωτερική επιτυχία. Το μίγμα του εσωτερικού μάρκετινγκ προσφέρει την δυνατότητα σύνδεσης των επιχειρησιακών ικανοτήτων με την επίδοση της επιχείρησης. Ο κύριος στόχος του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ είναι να ερμηνεύσει την στρατηγική της επιχείρησης προσθέτοντας τα στοιχεία του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ για να δημιουργήσει τις απαραίτητες ικανότητες και έτσι να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης. Τρεις είναι οι δείκτες των επιχειρησιακών ικανοτήτων, που αναγνωρίστηκαν σε αυτό το μοντέλο και σχετίζονται με την δομή του εσωτερικού μάρκετινγκ.

1. Προσανατολισμός στον πελάτη/αγορά
2. Ικανοποίηση των εργαζομένων
3. Συγκεκριμένες/ανεξάρτητες ικανότητες

Ικανότητες σημαίνει διαστάσεις της συμπεριφοράς που σχετίζονται με την αύξηση της επίδοσης της εργασίας. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίζει τις ικανότητες σαν ένα τεχνικό εργαλείο για να πραγματοποιηθεί η στρατηγική μέσω των τακτικών της προσέλκυσης, τοποθέτησης, εκπαίδευσης, προώθησης, προσέγγισης, των συστημάτων επιβράβευσης και του σχεδιασμού του προσωπικού. Υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στις τεχνικές και τις διοικητικές ικανότητες. Οι τεχνικές ικανότητες σχετίζονται με τις επιχειρησιακές και τακτικές διαστάσεις μιας εργασίας. Οι διοικητικές ικανότητες σχετίζονται και είναι απαραίτητες για τις διοικητικές αποφάσεις. Οι διοικητικές ικανότητες είναι συγκεκριμένες για μια δεδομένη κατάσταση, αλλά χειάζονται ανάπτυξη έτσι ώστε η επιχείρηση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές στις συνθήκες. Το internal marketing mix χρησιμοποιείται σαν ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη και των διοικητικών και των τεχνικών ικανοτήτων. Συνολικά η ανάπτυξη των ανεξάρτητων ικανοτήτων οδηγεί σε επιχειρησιακές ικανότητες.

6.2 Συναισθηματικό κεφάλαιο:

Παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πολλοί managers, έχουν χτίσει συστήματα πληροφοριών και γνώσης γύρω από λειτουργίες και διαδικασίες, δίνοντας λίγη προσοχή στα κίνητρα και στα ζητήματα που αφορούν τους ανθρώπους που αναμένεται να χρησιμοποιήσουν αυτά τα συστήματα. Αλλά όταν η πληροφόρηση ενοποιείται με τις ικανότητες και τις εμπειρίες των

ανθρώπων της επιχείρησης, τότε γίνεται γνώση που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Χωρίς θετικά συναισθήματα στην επιχείρηση η γνώση ή το πνευματικό κεφάλαιο δεν μπορεί να δράσει αποτελεσματικά. Το πνευματικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης ενισχύεται ή εξασθενεί από τα κίνητρα, τις αξίες και τα πιστεύω, δηλαδή τα 'αισθήματα' των μελών της. Το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης διατηρείται και εντός και εκτός της επιχείρησης. Εξωτερικά υπάρχει στα συναισθήματα των πελατών της επιχείρησης. Εσωτερικά, στις καρδιές και στο μυαλό των ανθρώπων της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση του πνευματικού κεφαλαίου πρέπει να ενοποιήσει τις διαδικασίες κατεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εσωτερικών και εξωτερικών συναισθημάτων.

Μερικά κύρια σημεία που αφορούν το συναισθηματικό κεφάλαιο είναι:

- Μόνο με τη γνώση μπορεί το οικονομικό κεφάλαιο να χρησιμοποιηθεί επικερδώς
- Η παραγωγή γνώσης εξαρτάται από τις καλές προθέσεις των εργαζομένων, την ενέργεια τους, την ηθική τους, με μια λέξη με το 'συναισθηματικό τους κεφάλαιο'.
- Το συναισθηματικό κεφάλαιο είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική καινοτομία, την βελτίωση διαφόρων διαδικασιών και το μάρκετινγκ των σχέσεων.
- Όταν η διοίκηση αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν εσωτερικούς πελάτες και οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται ο ένας στον άλλο σαν πελάτες και προμηθευτές, αυτό βοηθά στην ευθυγράμμιση των εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων της επιχείρησης και στην ανάπτυξη του συναισθηματικού τους κεφαλαίου.

- ο Αυτό απαιτεί εσωτερικό μάρκετινγκ που περιλαμβάνει την ενοποίηση των ειδικών του μάρκετινγκ και των ανθρώπινων πόρων και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Μια πολύ βασική παράμετρος είναι το μάνατζμεντ του 'συναισθηματικού κεφαλαίου'. Σύμφωνα με τον Thomson, υπάρχουν δέκα δυναμικά επιχειρησιακά συναισθήματα που περιλαμβάνουν την αποφασιστικότητα, την περηφάνια, την εμπιστοσύνη και την δέσμευση και δέκα θανάσιμα επιχειρησιακά συναισθήματα, που περιλαμβάνουν το θυμό, την απάθεια, το άγχος, τον φθόνο και τον ανταγωνισμό. Το ολοκληρωμένο μίγμα των συναισθημάτων μιας επιχειρήσης αποτελεί την προσωπικότητα της επιχείρησης. Συνδυάζει την προσωπικότητα της μάρκας και την προσωπικότητα της επιχείρησης, όπου και οι δύο έχουν εσωτερική και εξωτερική διάσταση. Η προσωπικότητα της επιχείρησης είναι δύσκολο να αντιγραφεί και είναι μοναδική σε κάθε επιχείρηση. Οτιδήποτε άλλο στην επιχείρηση μπορεί να αντικατασταθεί, αλλά η προσωπικότητα της είναι η μόνη σταθερή βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τέσσερα στοιχεία του συναισθηματικού κεφαλαίου.

| | | | |
|------------------|-----------|---|--------------------------------------|
| | | Προσωπικότητα | |
| | | Επιχείρησης | Μάρκας |
| Τοποθεσία | Εσωτερικό | Εσωτερική Επιχειρησιακή Προσωπικότητα | Εσωτερική Προσωπικότητα Μάρκας |
| | Εξωτερικό | Εξωτερική Επιχειρησιακή Προσωπικότητα | Εξωτερική Προσωπικότητα Μάρκας |

Ένα βασικό ερώτημα που προκύπτει είναι, το πως μια επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει ότι έχει την εσωτερική προσωπικότητα που χρειάζεται για να παράγει την εικόνα που θέλει να αντιληφθούν οι πελάτες της. Το εσωτερικό μάρκετινγκ και η έννοια των εσωτερικών πελατών κρίνονται ως απαραίτητα σε αυτή την περίπτωση. Οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες, επειδή έχουν επιλογή. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν που θα αφιερώσουν την ενέργεια τους, που θα ‘τοποθετήσουν’ όλο το βάρος των συναισθημάτων τους και της νόησης τους. Η μόνη τους επιλογή, δεν είναι να κάνουν απλώς αυτό που τους λέει η διοίκηση της επιχείρησης, να κάνουν. Αν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, δεν νιώθουν ότι συμμετέχουν και ότι δεσμεύονται από αυτό που η επιχείρηση έχει να προσφέρει, μπορεί να φύγουν. Ή μπορεί να ‘παραιτηθούν και να μείνουν’, δηλαδή να μειώσουν το επίπεδο της ποιότητας της εργασίας τους. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι

εργαζόμενοι κινητοποιούνται από διαφορετικά πράγματα, και σε αυτά πρέπει να δοθεί βάση.

Μια από τις κύριες ικανότητες στο μάρκετινγκ και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, είναι η ανταπόκριση στο λεγόμενο, 'WIIFM: What's in it for me?', δηλαδή τι υπάρχει μέσα για μένα; των πελατών. Το αληθινό όμως WIIFM των εσωτερικών πελατών παραμένει, συχνά, μυστήριο για την διοίκηση, παρ'όλες τις έρευνες που αφορούν τους εργαζομένους. Οι περισσότεροι μάνατζερ θεωρούν ότι τα κύρια δέκα χαρακτηριστικά του WIIFM που αφορά τους εσωτερικού πελάτες είναι: η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι διακοπές, τα δωρεάν γεύματα, οι συντάξεις, οι ώρες εργασίας, οι συνάδελφοι, οι μελλοντικές προοπτικές, οι πρόσθετες απολαβές και η ετήσια αξιολόγηση. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τον Thomson, μια λίστα των δέκα κύριων χαρακτηριστικών που αφορά τον μέσο εσωτερικό πελάτη ήταν: η πρόσληψη νέων μελών, η 'μύηση', η ηγεσία, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, το μέλλον και η ασφάλεια, η καριέρα, η συμμετοχή στην αλλαγή, η επιβράβευση και αναγνώριση, η ποιότητα δουλείας και περιβάλλοντος και η επικοινωνία. Κάθε εσωτερικός πελάτης έχει τα δικά του μοναδικά κύρια χαρακτηριστικά.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν τις σκέψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων χρησιμοποιώντας διαδικασίες που εξυπηρετούν τα δέκα κύρια στοιχεία του WIIFM. Αλλά συχνά αυτές οι διαδικασίες αφήνονται στην δικαιοδοσία του Τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν την μείωση του κόστους, από τα οφέλη που προέρχονται από τέτοιες διαδικασίες. Ικανοποιώντας τις ανάγκες αυτών των κύριων χαρακτηριστικών, ενισχύεται και το συναισθηματικό κεφάλαιο του εσωτερικού πελάτη, το οποίο θα παρουσιάσει ίσα ή και μεγαλύτερα οφέλη για την επιχείρηση. Το πιο σημαντικό είναι

μελετηθεί αυτό που οι εσωτερικοί πελάτες θέλουν και όχι αυτό που οι επιχειρήσεις σκέφτονται ότι πρέπει να δώσουν. Επίσης, πολύ βοηθητικό είναι οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης να ακούνε τις ανάγκες ο ένας του άλλου, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες όσο καλύτερα γίνεται. Τα δέκα κύρια χαρακτηριστικά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για όλα τα επιτυχημένα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ.

Οι εσωτερικοί πελάτες σπάνια αντιμετωπίζουν την ηγεσία σαν κάτι που πραγματικά επιθυμούν. Αλλά όταν οι εσωτερικοί πελάτες ρωτώνται και ακούγονται εκφράζουν την επιθυμία να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης, ενστερνίζονται τις αξίες της και αναζητούν την επαφή με τους αρχηγούς. Αν και ο γενικός μάνατζερ μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή, γενικά ο εσωτερικός πελάτης εμπιστεύεται του ενδιάμεσους ή τοπικούς αρχηγούς. Η ηγεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς, προσπαθώντας να αγοράσει εσωτερικά, απ'ότι να πεί ή να πουλήσει είναι περισσότερο αποτελεσματική επειδή ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

6.3 Εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την χρήση του εσωτερικού μάρκετινγκ

Μια πολύ σημαντική παράμετρος για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης είναι η κύρια ικανότητα της. Όταν αυτή η ικανότητα αξιολογηθεί και διοικηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς ή τα κέρδη κτλ. Η εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες αποτελεί αποφασιστικής σημασίας αναγκρικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις για αυτό το λόγο όπως πχ. Τράπεζες, Ασφαλιστικές εταιρίες, επενδύουν

χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Οι επενδύσεις αυτές δικαιολογούνται απο το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι μια πολυ σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μάρκετινγκ και κατ'επέκταση την ικανότητα τους να ικανοποιούν τους πελάτες τους. Εφ'όσον το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί και ως η προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της στους εργαζομένους,για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ενστερνιστεί πλήρως τις αρχές του. Το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να προέρθει απο την ανώτατη διοίκηση και να προωθηθεί προς τα κάτω στην επιχείρηση. Η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών είναι βασική προϋπόθεση για να προσφερθούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερος απαραίτητο στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Αν και πολλά σχέδια και εργαλεία του μάρκετινγκ είναι εφαρμόσιμα και στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, η σχετικη σημαντικότητα αυτών των σχεδίων και εργαλείων και το πως χρησιμοποιούνται είναι συχνά διαφορετική. Η διαφήμιση ττου καθενός θα πρέπει να αντανακλά αυτές τις διαφορές. Η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ ενός προϊόντος και μια υπηρεσίας είναι ότι το προϊόν είναι ένα αντικείμενο και η υπηρεσία είναι επίδοση-εκτέλεση. Όπως συμβαίνει και με τη διαφήμιση των προϊόντων, έτσι και με την διαφήμιση των υπηρεσιών κανονικά θα πρέπει να απευθυνθει σε μια ή περισσότερες αγορές-στόχους. Όταν οι επιδόσεις των ανθρώπων είναι αυτό που οι πελάτες αγοράζουν, οι διαφημίσεις πρέπει να ασχολούνται όχι μόνο με την ενθάρρυνση των πελατών να αγοράσουν, αλλά και με την ενθάρρυνση των εργαζομένων να έχουν καλή επίδοση. Η καλά ανεπτυγμένη και σχεδιασμένη διαφήμιση δεν διαμορφώνει μόνο τις αντιλήψεις και τις φιλοδοξίες των πελατών,υποσχόμενη ποιότητες και

βοηθητικές υπηρεσίες, αλλά επίσης βοηθά τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις αντιλήψεις και τις φιλοδοξίες της διοίκησης για αυτούς, ονομαστικά τι σκέφτονται για τους συγκεκριμένους ανθρώπους σαν επαγγελματίες και τι περιμένουν από αυτούς. Η διαφήμιση είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την κινητοποίηση, εκπαίδευση ή αλλιώς την επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και η απο 'στόμα σε στόμα' διαφήμιση των υπηρεσιών. Ο καταναλωτής ενδιαφέρεται συχνά και για τις απόψεις άλλων καταναλωτών με κατάλληλη προηγούμενη εμπειρία. Κάνοντας μια συνειδητή προσπάθεια διαφήμισης για να βελτιωθεί το επίπεδο αυτών που μπορεί να ειπωθούν προφορικά για την επιχείρηση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας ικανοποιημένος πελάτης ή ένας εμπνευσμένος εργαζόμενος. Για παράδειγμα, μπορούν να προβληθούν στη διαφήμιση περιγραφικά σχόλια ικανοποιημένων πελατών ή ενθουσιασμένων εργαζομένων.

Οι 'High-contact' επιχειρήσεις είναι αυτές που υπάρχει επαφή μεταξύ αυτού που παρέχει τις υπηρεσίες και του πελάτη για παράδειγμα τράπεζες, οικονομικές υπηρεσίες και εστιατόρια. Η επίδοση των ανθρώπων πρακτικά διαμορφώνει την προσφερόμενη υπηρεσία και έτσι γίνονται μέρος του προϊόντος. Όπως ακριβώς τα καλά στελέχη μάρκετινγκ πρέπει να ανησυχούν με την ποιότητα του προϊόντος, έτσι και τα στελέχη του μάρκετινγκ υπηρεσιών πρέπει να ανησυχούν με την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται, που σημαίνει ειδική προσοχή στην ποιότητα των εργαζομένων και στην επίδοσή τους. Εσωτερικό μάρκετινγκ σημαίνει εφαρμογή της φιλοσοφίας και των πρακτικών του μάρκετινγκ στους ανθρώπους που εξυπηρετούν τον εξωτερικό πελάτη, έτσι ώστε οι καλύτεροι άνθρωποι να προσληφθούν και να παραμείνουν και να εκτελέσουν όσο το δυνατόν καλύτερα την εργασία τους. Αν και τα περισσότερα στελέχη δεν είναι συνηθισμένα

στο να σκέφτονται το μάρκετινγκ με αυτό το τρόπο, γεγονός είναι ότι οι άνθρωποι αγοράζουν την δουλειά απο τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι μπορούν και χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ για να πουλήσουν αυτή την εργασία σε μια αρχική και συνεχόμενη βάση. Στο βαθμό που οι εταιρίες ‘High-contact’ υπηρεσιών χρησιμοποιούν τα σχέδια και τα εργαλεία του μάρκετινγκ για να προσφέρουν καλύτερη και περισσότερο ικανοποιητική εργασία, αυξάνουν τις πιθανότητες για να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί μάρκετες υπηρεσιών. Η σχετικότητα της σκέψης του μάρκετινγκ στην διοίκηση του προσωπικού είναι πολύ πραγματική και εφαρμόσιμη. Για παράδειγμα οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες υιοθετούν συστήματα ευέλικτων ωραρίων δουλειάς και αναπροσαρμόζουν τις εργασίες τους για να συνδυάσουν καλύτερα τις διαφορές μεταξύ των ατόμων το οποίο σημαίνει, τμηματοποίηση της αγοράς. Σύμφωνα με τον Sasser, ‘η επιτυχημένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών πρέπει πρώτα να πουλήσει την εργασία στους εργαζόμενους και μετά να πουλήσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες’.

Γενικά η εσωτερική προώθηση μπορεί να δημιουργήσει μια θετική και ανώτερη εικόνα για την εταιρεία και τα προϊόντα της στον καταναλωτή. Για να βελτιωθεί και να ενισχυθεί η εσωτερική προώθηση μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες πρακτικές.

1) Συστήματα επιβράβευσης

Πολλές στρατηγικές εσωτερικής προώθησης αποτυγχάνουν επειδή απλά τα υπάρχοντα συστήματα επιβράβευσης δεν ενθαρρύνουν την πώληση νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Για παράδειγμα το προσωπικό των οικονομικών πωλήσεων μπορεί να απορρίψει την προσπάθεια πώλησης νέων προϊόντων/υπηρεσιών αν το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται υπερβαίνει την οικονομική επιβράβευση

που είναι διαθέσιμη. Κάτι τέτοιο το οποίο δεν ανταμείβει την εσωτερική προώθηση άμεσα θα διατηρήσει μερικώς την συγκέντρωση της επιχείρησης στα κύρια προϊόντα/υπηρεσίες. Φυσικά και η ψυχολογική επιβράβευση μπορεί να καθορίσει και την επιτυχία της στρατηγικής εσωτερικής προώθησης.

2) Υποστήριξη του μάρκετινγκ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει επίσης να υποστηρίζεται από προγράμματα μάρκετινγκ, όπως εκπαίδευση και συστήματα πληροφόρησης. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας και τα συστήματα πληροφόρησης είναι σημαντικά για την εσωτερική προώθηση μέσω της υποστήριξης των σχέσεων των προϊόντων, των ενδεχόμενων αναγκών των πελατών ή ακόμα των ανταγωνιστικών τάσεων. Οι αναπτυγμένες στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ πρέπει να καθοδηγούνται από αποτελεσματικά συστήματα πληροφόρησης. Ιδιαίτερα ο ρόλος του τμήματος μάρκετινγκ είναι διττός. Θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί η στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και οι προϋποθέσεις υλοποίησης της αναφορικά με τους εργαζομένους της επιχείρησης και το ρόλο που θα πρέπει να διαδραματίσουν. Θα πρέπει να υποστηρίζει τις ενέργειες του τμήματος προσωπικού προκειμένου να αναδειχθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων και να σχεδιαστούν στοχευμένες εργασιακές πολιτικές που τις ικανοποιούν.

3) Η σημασία της εικόνας της επιχείρησης

Αν και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών δεν είναι απτές, με την έννοια ότι η επίδοση είναι το αντικείμενο που αγοράζεται, ωστόσο υπάρχουν απτά στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις στις οποίες η υπηρεσία εκτελείται και αυτά τα στοιχεία μπορούν να προσφέρουν

αποδείξεις με νόημα που αφορούν την ίδια την υπηρεσία. Μέσω καινοτόμων σχεδιαστικά, κτιρίων που ταιριάζουν στις κοινωνίες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι επιχειρήσεις βρήκαν έξυπνους τρόπους για να τραβήξουν την προσοχή και να προσκαλέσουν τους πελάτες μέσα. Αυτοί η έξυπνοι τρόποι σε συνδυασμό με την την εσωτερική αρμονία στην επιχείρηση μέσω της αποφυγής συγκρούσεων και της εξασφάλισης αρμονικών συνεργασιών, μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη και βελτιώση της θέσης της επιχείρησης.

4) Οι εργαζόμενοι στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής αυτοί δηλαδή που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης είναι part-time marketers γιατί χωρίς να ανήκουν οργανωτικά στο Τμήμα Μαρκετινγκ της επιχείρησης, είναι εκείνοι που έχουν την ευθύνη τελικά για την υλοποίηση και εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ μέσα από το τρόπο που εξυπηρετούν τον πελάτη και μέσα από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Έτσι για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, ένα σημαντικό κομμάτι της εμπειρίας που αποκομίζει ο πελάτης είναι συνάρτηση της επαφής που έχει με τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής και του πώς τον αντιμετώπισαν στη φάση της εξυπηρέτησης του αιτήματος του ή της επίλυσης ενός ζητήματος που τον αφορούσε. Το ίδιο ισχύει και για τους εργαζόμενους του back-office αφού αυτοί επηρεάζουν το πώς αντιμετωπίζονται τα ζητήματα των πελατών που διαχειρίζονται και προωθούν οι συνάδελφοι τους της πρώτης γραμμής. Το ερώτημα που θα πρέπει να προβληματίζει την κάθε διοίκηση που θέλει να λειτουργεί τεχνοκρατικά, είναι το κατά πόσον τα χρήματα που διατίθενται για την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη, οδηγούν δηλαδή σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, σε

περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες και τελικώς σε καλύτερα μερίδια αγοράς και σε υψηλότερη κερδοφορία. Η απάντηση που έχει προκύψει και μέσα απο έρευνες είναι ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών απο μόνη της δεν αρκεί για να βελτιώσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης της οποίας τυγχάνουν οι πελάτες της επιχείρησης. Το κοινό συμπέρασμα όλων των σχετικών ερευνών είναι ότι εκτός απο την εκπαίδευση απαιτείται μια περισσότερο ολοκληρωμένη στρατηγική αναφορικά με τους εργαζομένους της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης είναι συνάρτηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι είτε εργάζονται στην πρώτη γραμμή είτε back-office είναι ικανοποιημένοι απο την δουλειά τους.

Οποιαδήποτε επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολία στο να αποκτήσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα απο την προσφορά εξαιρετικού επιπέδου εξυπηρέτησης, αν προηγουμένως δεν έχει διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι πραγματικά διατεθειμένοι να κάνουν κάτι τέτοιο. Η διάθεση του εργαζομένου να εξυπηρετήσει τον πελάτη εξαρτάται μέσα απο το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με την εργασία του. Για αυτό ακριβώς το λόγο οδηγούμαστε στη συστηματοποίηση του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ έγκειται στην αποτελεσματική εφαρμογή μιας στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών που επιδιώκει να κτίσει εξαιρετική εμπειρία για τον πελάτη.

6.4 Εσωτερική αγορά και ικανοποίηση του πελάτη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Είναι κοινά παραδεκτό ότι η ανάγκη ικανοποίησης του πελάτη είναι μονόδρομος για την διοίκηση, εάν θέλει να διατηρήσει την υψηλή επίδοση της και να υπερέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα:

- Η έννοια του μάρκετινγκ: Για πάνω από 30 χρόνια η παραδοχή της έννοιας του μάρκετινγκ για την επικέντρωση όλων των συσχετιζόμενων προσπαθειών για την ικανοποίηση του πελάτη, είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει το κέντρο της ανάπτυξης της διοίκησης και έτσι να τροποποιηθούν τα προγράμματα μάρκετινγκ.
- Προσανατολισμός στην αγορά (market-orientation): Στη δεκαετία του 1990 δόθηκε και πάλι ιδιαίτερη προσοχή, στην αναγνώριση των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον προσανατολισμό στο πελάτη και την σχέση που έχει με την επιτυχία της διαφήμισης. Σε αυτές τις μελέτες η αναγνώριση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών η διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση για να αποτελέσει την βάση για δράση, εμφανίζεται να είναι σημαντική για την επιτυχία του προσανατολισμού στην αγορά.
- Ποιότητα και υπηρεσία: Στο ίδιο περίπου διάστημα, έγιναν αρκετές μελέτες για το μοντέλο της διοίκησης της ολικής ποιότητας όπως και για την ανάγκη να μετρηθούν και να διευθυνθούν τα επίπεδα της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Και στις δυο περιπτώσεις η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αναφερόμενη κύρια παράμετρος για όλες τις στρατηγικές που αφορούν την ποιότητα και την υπηρεσία.
- Relationship marketing: Πιο πρόσφατα μεγάλη προσοχή έχει δοθεί στην δημιουργία σχέσεων και συνεργασιών, έτσι ώστε μέσω αυτού του μοντέλου να γίνει κατανοητό το πως θα διοικηθεί εσωτερικά μια επιχείρηση σε σχέση με τον εξωτερικό κόσμο της αγοράς. Αναφέρεται

ότι η πιο σημαντική σχέση είναι αυτή με τον πελάτη και ο στόχος είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης και η δημιουργία μιας παραγωγικής και μακροχρόνιας σχέσης.

Απο όλα τα παραπάνω φαίνεται ότι ο μόνος διαχρονικός παράγοντας που εμφανίζεται σε όλα αυτά είναι η επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη, και είναι ο μόνος και ο πιο σημαντικός δρόμος για διατήρηση υψηλής επίδοσης στο μάρκετινγκ. Παρ'όλα αυτά προκύπτουν πολλά αντιφατικά ερωτήματα. Αν είναι εμφανές ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, γιατί μέσα απο διάφορες έρευνες και παρατηρήσεις γίνεται φανερό ότι λίγες επιχειρήσεις καθημερινά μετρούν την ικανοποίηση του πελάτη, και ακόμα λιγότερες χρησιμοποιούν αυτές τις μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών για αξιολόγηση και έλεγχο του μάρκετινγκ. Ίσως η απάντηση κρύβεται στα προβλήματα της πραγματοποίησης της στρατηγικής αυτής της ικανοποίησης των πελατών.

6.4.1 Ανάλυση της εσωτερικής αγοράς.

Είναι κοινά παραδεκτό και αναγνωρίσιμο και όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις έχουν δυο είδη αγοράς και δυο είδη πελατών: Εσωτερικά και εξωτερικά. Αυτή η άποψη η οποία έχει υιοθετηθεί πετυχημένα απο πολλές επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση των στρατηγικών τους έχει σημαντικές αναφορές στο θέμα της ικανοποίησης του πελάτη, στην ανάλυση των εμποδίων που μπορεί να εμφανιστούν και στην σχεδίαση αποτελεσματικών πραγματοποιήσιμων στρατηγικών. Η προσέλευση του πλαισίου του εσωτερικού μάρκετινγκ για την μελέτη αυτών των προβλημάτων της αλλαγής και της πραγματοποίησης, είναι γιατί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακριβώς τα ίδια μοντέλα και οι ίδιοι μέθοδοι στο εσωτερικό της επιχείρησης όπως ακριβώς συμβαίνει και στο εξωτερικό.

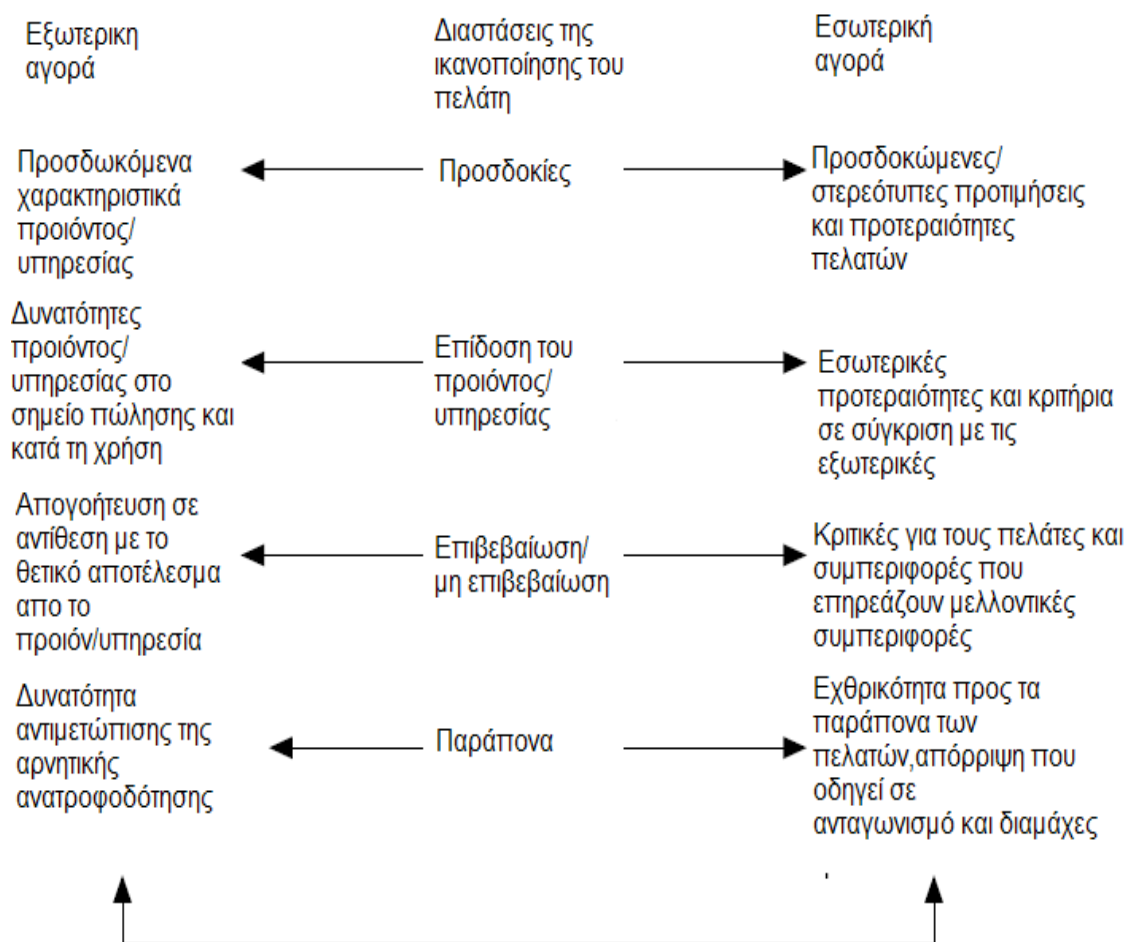
6.4.2 Εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση του πελάτη.

Το σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζει τις διαστάσεις της ικανοποίησης του πελάτη όπως αναγνωρίστηκαν από τους Berry και Parasuraman το 1991. Αυτές οι διαστάσεις αναφέρουν ότι για να αντιληφθούμε το επίπεδο της ικανοποίησης του πελάτη, το πρώτο που πρέπει να κάνουμε είναι να λάβουμε υπόψιν τις απαιτήσεις των πελατών, πως αντιλαμβάνονται το προϊόν ή την υπηρεσία που είναι σχετική με αυτές τις προσδοκίες και αν αυτό ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους ή όχι. Αυτοί οι παράγοντες θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση ή όχι, ή ακόμα και στην αναφορά παραπόνων.

Στο γνωστό και οικείο περιβάλλον της εξωτερικής αγοράς, νιώθουμε άνετα με αυτές τις ιδέες που παρουσιάζονται στο αριστερό τμήμα του σχήματος. Το αληθινό νόημα αυτού είναι ότι υπάρχει μια άμεση εικόνα-καθρέπτης αυτών των διαστάσεων στην εσωτερική αγορά της ίδιας της επιχείρησης (δεξί τμήμα του σχήματος). Εδώ οι απαιτήσεις, σχετίζονται με τις φιλοδοξίες των ανθρώπων στο εσωτερικό της επιχείρησης για τις προτιμήσεις και την συμπεριφορά των εξωτερικών πελατών, και δεν σχετίζονται με την άποψη των εξωτερικών πελατών για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών. Στην εσωτερική αγορά αυτό που γίνεται αντιληπτό είναι οι διαφορές που υπάρχουν στα κριτήρια μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής αγοράς για το τι έχει σημασία και ποιες είναι οι προτεραιότητες των εργαζομένων σε σχέση με τους πελάτες της εξωτερικής αγοράς. Στην εσωτερική αγορά η ικανοποίηση ή όχι δεν σχετίζεται τώρα με την κατανάλωση του προϊόντος αλλά με τις κριτικές που κάνουν οι άνθρωποι στο εσωτερικό της επιχείρησης για τον εξωτερικό πελάτη και για τον αν οι προσδοκίες του ικανοποιήθηκαν ή

όχι. Όταν οι πελάτες ‘απογοητεύουν’ τους εργαζομένους μέσω αντίθετων αντιδράσεων, ή ακόμα και μέσω παραπόνων αυτό είναι πιθανό να επηρεάσει την μελλοντική συμπεριφορά και τις προσπάθειες τους μέσα στην επιχείρηση.

Οι διαστάσεις της ικανοποίησης των πελατών στις εξωτερικές και τις εσωτερικές αγορές.



Για παράδειγμα, ας σκεφτούμε την αγορά εξοπλισμού για έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Πολλές βιομηχανίες ισχυρίζονται ότι οι εξωτερικοί πελάτες είναι συχνά απογοητευμένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λαμβάνουν σε αυτή την πολύπλοκη αγορά της υψηλής τεχνολογίας, τα προϊόντα δεν ανταποκρίνονται στις υποσχόμενες λειτουργίες, είναι δύσκολα στην χρήση, η εξυπηρέτηση των πελατών δεν είναι καλή και εύκολα κατανοητή και το αποτέλεσμα είναι ότι συχνά τα προϊόντα δεν παρέχουν όλες τις δυνατότητες που υπόσχονται και ότι οι καταναλωτές δεν είναι ευχαριστημένοι. Αρκετά συχνά, παρ'όλα αυτά, αυτό που παρατηρείται είναι ότι για αυτή τη κατάσταση, το προσωπικό σε πολλές εταιρείες υπολογιστών δεν φαίνεται να ανυσηχεί ιδιαίτερα. Πολύ συχνά, το προσωπικό, φαίνεται να προσκολλάται σε στερεότυπα, όπως για παράδειγμα το τι ένας λογικός πελάτης θα θελήσει κάτι το οποίο όμως πολλές φορές δεν ανταποκρίνεται σε αυτό που ένας πραγματικός πελάτης χρειάζεται. Χωρίς ενοχή, παρατηρούμε τις εταιρείες υπολογιστών να κατηγορούν για τις ελλείψεις στην παροχή υπηρεσιών τους πελάτες τους, σκεπτόμενοι ότι έχουν ελλειπής γνώσεις - ένα είδος φιλοσοφίας δηλαδή που ισχυρίζεται ότι οι πελάτες τους δεν είναι αρκετά καλοί για να χρησιμοποιήσουν τα υπέροχα προϊόντα τους.

Παρ'όλα αυτά, το κύριο θέμα δεν είναι πραγματικά οι πολύ γνωστές ελλείψεις των προμηθευτών υπολογιστών για την υποστήριξη των προϊόντων τους, αλλά μια άλλη πολύ σημαντική διάσταση. Η ικανοποίηση των πελατών στις εσωτερικές και τις εξωτερικές αγορές. Αυτή η διάσταση μπορεί να αναλυθεί σε πολύ απλές αλλά πολύ σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις.

6.4.3 Εσωτερική και εξωτερική ποιότητα και υπηρεσία.

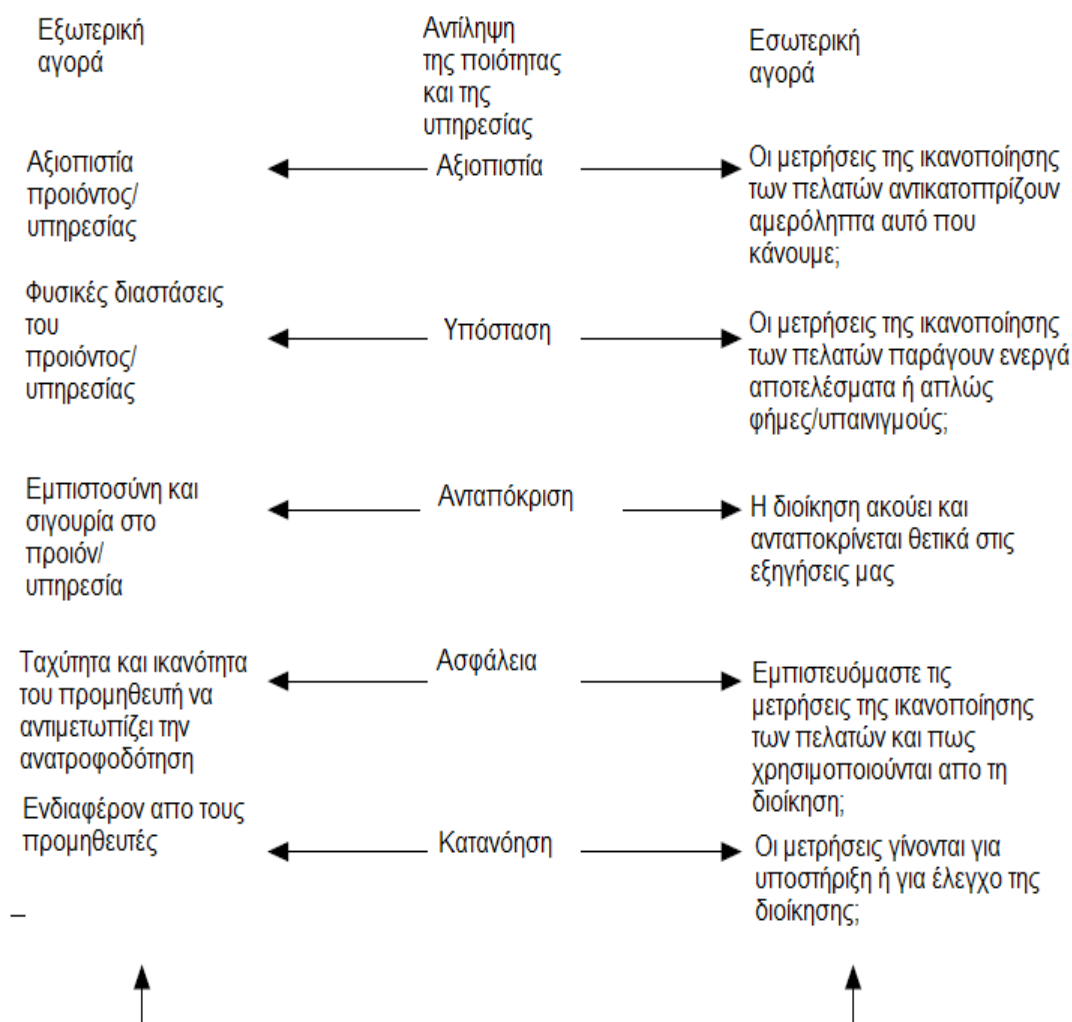
Στην περαγματικότητα μπορούμε να αναλύσουμε αυτή την εικόνα-καθρέπτη ακόμα περισσότερο. Στο σχήμα που ακολουθεί παρατίθενται οι παράγοντες που πιστεύεται ότι επηρεάζουν και δημιουργούν την αντίληψη που έχουν οι εξωτερικοί πελάτες για την ποιότητα της υπηρεσίας που απολαμβάνουν. Αυτοί οι παράγοντες είναι η αξιοπιστία για το προϊόν/υπηρεσία, η υπόσταση της υπηρεσίας, η ανταπόκριση του προμηθευτή στο χειρισμό της ανατροφοδότησης (feedback) που παίρνει από το πελάτη, εγγύηση για το προϊόν ή την υπηρεσία και κατανόηση από τον προμηθευτή. Αυτά τα θέματα είναι οικεία στην εξωτερική αγορά όπως φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα.

Αλλά ακριβώς το ίδιο πλαίσιο εμφανίζεται στην εικόνα-καθρέπτη στην εσωτερική αγορά. Το θέμα τώρα μπορεί να είναι το πώς η διοίκηση αξιολογεί και το πώς ανταποκρίνεται στα αποτελέσματα που προκύπτουν για την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι αν οι μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών πιστεύεται ότι είναι αμερόληπτες από τους εργαζομένους (αξιοπιστία), εάν τα συστήματα μέτρησης παράγουν ενεργά συμπεράσματα, ή απλώς παράγουν διαδόσεις και υπαινιγμούς για το ποιός τα πάει καλά και ποιος όχι (υπόσταση), αν η διοίκηση ακούει και αντιμετωπίζει τα αποτελέσματα από την ανατροφοδότηση των πελατών ενεργητικά και όχι παθητικά (ανταπόκριση), αν οι άνθρωποι εμπιστεύονται την ακεραιότητα της διοίκησης σε αυτό το θέμα (ασφάλεια) και οι μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών χρησιμοποιούνται θετικά ή πιεστικά (κατανόηση).

Για παράδειγμα, από συζητήσεις με μάνατζερ και εργαζόμενους σχετικά με τις μετρήσεις της ικανοποίησης του πελάτη και πώς χρησιμοποιούνται οι μετρήσεις αυτές από τις εταιρείες, έχουν προκύψει, σύμφωνα με τον Nigel F. Piercy μερικά προβλήματα σαν

αυτά: Πρώτον, οι προσεγγίσεις των μετρήσεων που είναι ολοκληρωτικά αρνητικές και ενθαρρύνουν τα παράπονα και την κριτική των πελατών, δεν αιχμαλωτίζουν την θετική ανατροφοδότηση ή τους επαίνους για το τι είναι καλό. Δεύτερον, τα συστήματα αναφορών απο τα δεδομένα αναλύονται μόνο απο την ανώτερη διοίκηση και μόνο τα συμπεράσματα προωθούνται στους εργαζομένους-συχνά με αρνητικό και κριτικό τρόπο. Τρίτον, η τυφλή χρήση των αποτελεσμάτων αυτών απο τη διοίκηση ως μέσο προσπάθειας πίεσης των εργαζομένων για να αλλάξουν την συμπεριφορά τους, έτσι όπως θα επιθυμούσαν οι πελάτες (ή τουλάχιστον ένα δείγμα πελατών που παραπονιέται πεισσότερο και περισσότερο έντονα).

Ικανοποίηση των πελατών και αντίληψη της ποιότητας και της υπηρεσίας στις εσωτερικές και τις εξωτερικές αγορές



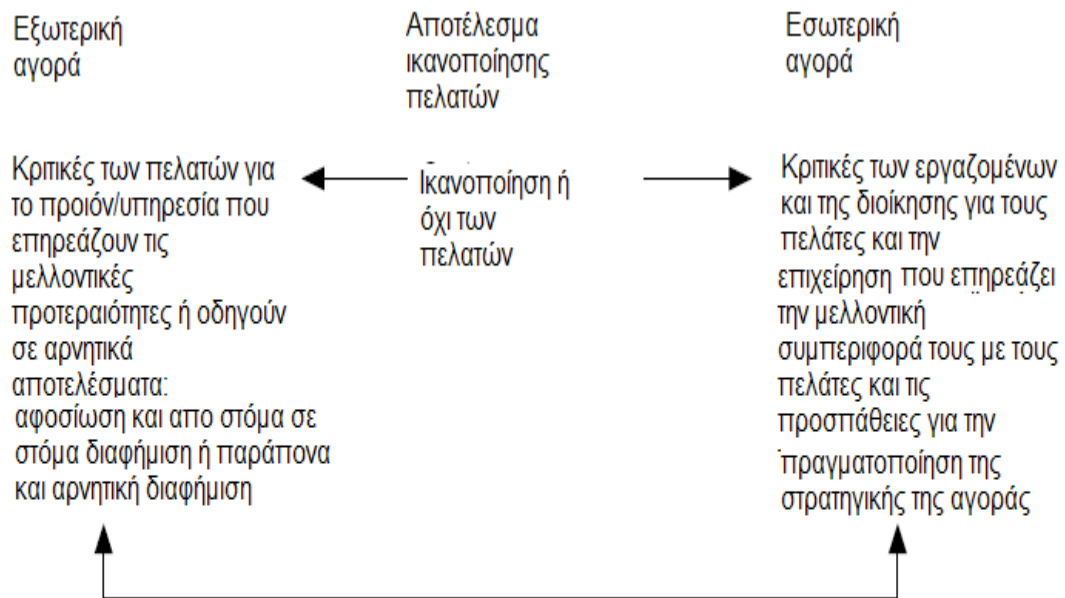
6.4.4 Η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών αγορών

Στο σχήμα που ακολουθεί βλέπουμε την ικανοποίηση ή μη του πελάτη στην εξωτερική αγορά με τον οικείο τρόπο. Αυτό περιέχει τις κριτικές των εξωτερικών πελατών σχετικά με τις εμπειρίες τους με το προϊόν/υπηρεσία, που οδηγεί σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Παρ'όλα αυτά η λογική είναι ξανά ότι υπάρχει μια εικόνα-καθρέπτης στην εσωτερική αγορά, αλλά εδώ ενδιαφερόμαστε για τις κριτικές των

εργαζομένων και της διοίκησης σχετικά με τον πελάτη και την επιχείρηση και αυτό μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Το κύριο σημείο είναι ότι και στα τρία αυτά σχήματα, μέσα από αυτή την ανάλυση είναι ξεκάθαρο ότι τα θέματα που αφορούν την εξωτερική αγορά και την εσωτερική αγορά καθρεπτίζουν το ένα το άλλο και συνδέονται μεταξύ τους.

Εν συντομία, η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, εξαρτάται αλλά και συνεισφέρει στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Αλλά, αυτή είναι μια πολύπλοκη σχέση. Για παράδειγμα ένας τρόπος να το δούμε εμφανίζεται στο ακόλουθο σχήμα. Αυτό αναφέρει ότι όταν βλέπουμε υψηλή ικανοποίηση στους εξωτερικούς αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες, τότε η ποιότητα της σχέσης θα οδηγήσει σε συνέργια, ενώ χαμηλή ικανοποίηση και εσωτερικά και εξωτερικά έχει το αντίθετο αποτέλεσμα-αποξένωση. Παρ'όλα αυτά τι γίνεται στην περίπτωση όπου η υψηλή εσωτερική ικανοποίηση σχετίζεται με χαμηλή εξωτερική ικανοποίηση-εσωτερική εφορία; Αυτό περιγράφει καταστάσεις όπου ίσως οι εργαζόμενοι είναι τόσο κοινωνικοποιημένοι, οι ομάδες συνεργάζονται τόσο πολύ, η κινητοποίηση είναι τόσο υψηλή, ώστε οι άνθρωποι περνούν τόσο καλά που δεν ανυσηχούν για τον εξωτερικό πελάτη. Οι εργαζόμενοι είναι 'χαρούμενοι' αλλά δεν είναι επικεντρωμένοι στο πελάτη.

Αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών στις εξωτερικές και τις εξωτερικές αγορές



Όμως, τι συμβαίνει στην περίπτωση όπου η χαμηλή εσωτερική ικανοποίηση είναι για την ώρα σχετιζόμενη με την υψηλή εξωτερική ικανοποίηση-πίεση; Η σχέση μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης και στους δυο τύπους αγοράς, την οποία πρέπει να αντιμετωπίσουμε εσωτερικά και εξωτερικά, έχει την δυνατότητα να είναι ιδιαίτερα παραγωγική στο 'χτίσιμο' σχέσεων υψηλής ποιότητας με τους πελάτες, αλλά υπάρχει και ένας βαθμός επικινδυνότητας. Επίσης, από αυτή την πρόταση προκύπτουν δυο συμπεράσματα τα οποία πρέπει να αναλυθούν. Πρώτον, είναι ανάγκη να εξετάσουμε εκτενέστερα τις πλευρές της εσωτερικής αγοράς που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη. Δεύτερον, χρειάζεται να εξετάσουμε το πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μια προσέγγιση του εσωτερικού μάρκετινγκ για την

επίλυση των προβλημάτων εφαρμογής που ενυπάρχουν στα ζητήματα της ικανοποίησης του πελάτη.

Εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση του πελάτη

| | | | |
|-------------------------------|--------|-------------------------------|------------------|
| | | Εξωτερική ικανοποίηση πελατών | |
| | | Υψηλή | Χαμηλή |
| Εσωτερική ικανοποίηση πελατών | Υψηλή | Συνέργια | Εσωτερική εφορία |
| | Χαμηλή | Πίεση | Αποξένωση |

6.4.5 Οι πρακτικές αλήθειες της εσωτερικής αγοράς

Μέσα απο έρευνες του Nigel F.Piercy έχουν προκύψει κάποιες πρακτικές αποδείξεις για να αναδειχθούν και να επιβεβαιωθούν οι παρακάτω αναφορές.

1)Τι λένε οι μάνατζερ για την ικανοποίηση των πελατών

Αυτό που έχει συζητηθεί με ειδικούς διαφόρων επιχειρήσεων είναι οι λόγοι που μέτρησαν ή δεν μέτρησαν την ικανοποίηση των πελατών στις επιχειρήσεις και αν το έκαναν πόσο καλά αυτό δούλεψε φέρνοντας αποτελέσματα. Τα θέματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

- Οι επιχειρήσεις που δεν μέτρησαν την ικανοποίηση του πελάτη. Πολλοί προιστάμενοι εξέθεσαν κάποια σχόλια σχετικά με τα

πρακτικά προβλήματα όσο αφορά την αναγνώριση και ταυτοποίηση του πελάτη και στο πως θα διευκριμίσουνα αν ο πελάτης ικανοποιήθηκε έτσι ώστε να μετρήσουν αυτή την ικανοποίηση. Άλλοι σε σχέση με την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη λένε ότι απλά ‘δεν είναι ο τρόπος που διαχειρίζονται τα πράγματα στην επιχείρηση’. Άλλοι, συμφώνησαν ότι η μόνη αληθινή μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι οι πωλήσεις.

- *Οι επιχειρήσεις που εκμηδενίζουν την ικανοποίηση του πελάτη.* Στις επιχειρήσεις που η ικανοποίηση του πελάτη μετρήθηκε για να βοηθήσει σαν ένα εργαλείο διοίκησης, πολλοί προιστάμενοι λένε οτι αυτο είναι μερικώς ένα επιπόλαιο ζήτημα ή ένα ζήτημα τακτικής, που είναι σημαντικό μόνο στο επίπεδο υπηρεσίας το πελάτη για να τους ‘καλοπιιάσουν’ και για να αντιμετωπίσουν τα παράπονα τους. Οι πολιτικές για την ικανοποίηση του πελάτη, αντιμετωπίζονται σαν μια απλή επιφανειακή υπηρεσία και τίποτα παραπάνω απο αυτό. Αντίθετα, σε μια μόνο επιχείρηση η μηνιαία ειδική αναφορά ελέγχου αποτελούνταν απο τρια στοιχεία: πωλήσεις, κέρδη και τα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη, αναλυμένα με λεπτομέρειες ανα περιοχή, ομάδα προϊόντος κτλ. Αυτές οι διοικητικές αναφορές ελέγχου είναι κάθε μήνα αντικείμενο συζητήσεων διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των μάνατζερ στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας, όσο αφορά τις αναπαραστάσεις των πωλήσεων και των κερδών. Αλλά κανένας απο τους μάνατζερ δεν συζητά και δεν αναγνωρίζει τις αναπαραστάσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη, γιατι απλά δεν τους ανυσηχούν και δεν τους ενδιαφέρουν αφου το θεωρούν ασήμαντο στοιχείο.

- *Εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των τμημάτων.* Άλλοι, θεωρούν την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη σαν ‘όπλο’ που χρησιμοποιείται στις διάφορες διαμάχες μεταξύ των τμημάτων,στις προσπάθειες του να αποδείξουν στη διοίκηση τις ελλείψεις των άλλων τμημάτων-συχνά μέρος της διαμάχης του τμήματος παραγωγής και μάρκετινγκ. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας όπου το τμήμα του μάρκετινγκ εφάρμοσε ένα σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη μέσω ερωτηματολογίων, το τμήμα τεχνικής υποστήριξης το χρησιμοποίησε αυτό σαν δικαιολογία για να απαλλαχθεί το προσωπικό του τμήματος απο το πρόγραμμα επίσκεψης πελατών,με την δικαιολογία ότι το τμήμα μάρκετινγκ τώρα ‘κατείχε το πρόβλημα του πελάτη’. Απο αυτό μπορούμε να υποθέσουμε πως οι πελάτες θα αισθανθούν με την αντικατάσταση των επισκέψεων απο ερωτηματολόγια.
- *Ένα ‘όπλο’ της διοίκησης.* Άλλοι αναφέρουν την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και την αξιολόγηση της μέτρησης σαν ένα ολοκληρωτικά αρνητικό και επιθετικό μηχανισμό ελέγχου ,που χρησιμοποιείται απο την διοίκηση για να ‘αστυνομεύσει’τα κατώτερα επίπεδα εργαζομένων της επιχείρησης .

Παρ’όλα αυτά αυτές οι αναφορές δεν εμφανίζονται να είναι οικείες σε πολλούς μάνατζερ αλλά παρέχουν μια βάση για μια περισσότερο συστηματική ανάλυση της εσωτερικής αγοράς για την ικανοποίηση του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

«Συμπεράσματα»

7 Συμπεράσματα

Το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να λειτουργήσει σαν ένας μηχανισμός, που θα βοηθήσει στην αλλαγή της διοικητικής λειτουργίας στις επιχειρήσεις καθώς και στην ανάπτυξη ενός μοντέλου το οποίο μπορεί να βοηθήσει στην ολοκλήρωση του σχεδίου μάρκετινγκ, της διοίκησης ολικής ποιότητας (και όσο αφορά το προϊόν και όσο αφορά τις υπηρεσίες) και στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανταγωνιστική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά απο μια καλή προσπάθεια προσέγγισης της διαχείρισης του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η εφαρμογή των αρχών της διοικητικής στρατηγικής, μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή ιδεών για την υποκίνηση των εργαζομένων, για την συμμετοχική διοίκηση, για την επίλυση προβλημάτων που αφορούν τις διάφορες ομάδες εργαζομένων, για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και για την δημιουργία διαδικασιών που θα βοηθήσουν στην αλλαγή της κουλτούρα της επιχείρησης.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να βασίζεται στο σχέδιο μάρκετινγκ, όσο αφορά στην διαμόρφωση μιας στρατηγικής η οποία θα είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στην οποία η επίδοση της επιχείρησης είναι το προϊόν και όχι το σχέδιο ή ο σχεδιασμός (προσανατολισμός στο προϊόν).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ συνδέει δυναμικά το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δεν είναι μόνο 'ιδιοκτησία' ενός μόνο τμήματος αλλά εμπεριέχει την οργανωτική συμπεριφορά, την οργανωτική ανάπτυξη, την διοικητική στρατηγική και άλλους τομείς. Βοηθά επίσης στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των

μάρκετινγκ και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Προσφέρει ένα νέο τρόπο για το πως θα διαμορφωθεί η φιλοσοφία του μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση για να θα δοθεί έμφαση στο προσανατολισμό στο πελάτη.

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων της επιχείρησης να αγοράσουν τα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες και με την έννοια της κατανάλωσης και με την ψυχολογική έννοια μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις και την σιγουριά για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες. Προυποθέτει όμως συντονισμό αφού η προώθηση στους εξωτερικούς πελάτες θα επηρεάσει σημαντικά και τους εργαζομένους.

Η εσωτερική ποιότητα της υπηρεσίας είναι απαραίτητη για παροχή υψηλής εξωτερικής ποιότητας. Πολλοί συγγραφείς, προτείνουν ότι αν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αντιμετωπίζονται σαν εσωτερικοί πελάτες τότε είναι πιο πιθανό ότι οι εξωτερικοί πελάτες θα απολαμβάνουν ποιοτικές υπηρεσίες μέσα απο μια αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στους ανθρώπους που είναι προσανατολισμένοι στην εξυπηρέτηση του πελάτη, όπως αναφέρει ο Gronroos που μπορεί και να μην είναι επαγγελματίες μάρκετες. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοί και προτίθενται να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες πρέπει να προσελκυθούν, να εκπαιδευτούν και να παραμείνουν στην επιχείρηση, μέσω της σωστής αντιμετώπισης τους και κάνοντας τους να νιώθουν σημαντικοί.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ στοχεύει στην αναγνώριση και στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των κατάλληλων αξιών που θα βοηθήσουν την προσπάθεια της επιχείρησης γίνει ανταγωνιστική και να αποκτήσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαχρονικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία:

- [1] Berry L L: The employee as customer: Journal of Retail Banking, Vol 3, No 1(1981).
- [2] Colin Armistead, The Future of Services Management: The Cranfield Management Research series, 1994.
- [3] Constance A. Bak, Leslie H. Vogt, William R. George, I. Richard Greentree, Management by team: an innovative tool for running a service organization through internal marketing: Logistics Information Management, Vol 8, No 4(1995), pp 12-18.
- [4] Dennis J. Cahill, The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing: Journal of Services Marketing, Vol 9, No 4(1995), pp 49-51.
- [5] Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner, Kenneth R. Evans, The Internal Service Encounter: International Journal of Service Industry Management, Vol 5, No 2(1994), pp 34-56.
- [6] Gould.B, Emotional Capital and internal marketing: Journal: The antidote from C/S/B/S, Vol 3, No 8(1998), pp 34-37.
- [7] Howard Prager, Gaining a competitive advantage through customer service training: Industrial and Commercial Training, Vol 35, No 6(2003), pp 259-262.
- [8] Judith Broady - Preston, Lucy Steel, Employees, customers and internal marketing strategies in LIS: Vol 23, No 8/9(2002), pp 384-393.
- [9] Kristin Backhaus and Surinder Tikoo, Conceptualizing and researching employer branding: Career Development International, Vol 9, No 5(2004), pp 501- 517.
- [10] Linden Brown and Malcolm H.B McDonald, Competitive Marketing Strategy for Europe: developing, maintaining and defending competitive advantage, The Macmillan Press, 1994.

- [11] Michael T. Ewing and Albert Caruana, An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface: The International Journal of Public, Sector Management, Vol 12, No 1(1999), pp 17-26.
- [12] Nigel F. Piercy, Customer satisfaction and the internal market-Marketing our customers to our employees: Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science, Vol 1, No 1(1995), pp 22-44.
- [13] Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension: Journal of Services Marketing, Vol 14, No 6(2000), pp 449-462.
- [14] Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Norizan M. Saad, Internal marketing and the mediating role of organizational competencies: European Journal of Marketing, Vol 37, No 9(2003), pp 1221-1241.
- [15] Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Internal Marketing issues and challenges: European Journal of Marketing, Vol 37, No 9(2003), pp 1177-1186.
- [16] Pete Naudé, Janine Desai, John Murphy, Identifying the derminants of internal marketing orientation: European Journal of Marketing, Vol 37, No 9(2003), pp 1205- 1220.
- [17] Peter Mudie, Internal customer: by design or by default: European Journal of marketing, Vol 37, No9 (2003), pp 1261-1276.
- [18] Philip Kotler, Alan Andreasen: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice Hall, 1991.
- [19] Philip Kotler, John Bowen and James Makens: Marketing for hospitality and tourism, Prentice Hall, 2003.
- [20] Philip Kotler, Μάρκετινγκ Μανατζμεντ (Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος), Emi (Interbooks), 1991.
- [21] Richard J Varey, Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges: International Journal of Service Industry Management, Vol 6, No 1(1995), pp 40- 63.
- [22] Robert E. Morgan, Business agility and internal marketing: European Business Review, Vol 16, No 5(2004), pp 464-472.

- [23] Roderick D. Iverson, Colin S. McLeod, Peter J. Erwin, The role of employee commitment and trust in service relationships: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 14, No 3(1996), pp 36-44.
- [24] Tim R. V Davis, Integrating internal marketing with participative management: *Management Decision* 39/2 (2001), pp 121-130.
- [25] Vaughan C. Judd, Achieving a customer orientation using ‘people power’, the ‘5th P’: *European Journal of Marketing*, Vol 37, No 10(2003), pp 1301-1313.
- [26] Walter E. Greene, Gary D. Walls, Larry J. Schrest: Internal Marketing The Key to External Success: *Journal of services Marketing*: Vol 8, No 4(1994),pp 5-13.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- [1] Σπύρος Γούναρης: *Μαρκετινγκ Υπηρεσιών*, Rosili, 2003.
- [2] Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη: *Αρχές Μάρκετινγκ Η Ελληνική προσέγγιση*, Rosili, 2001.
- [3] Σπύρος Γούναρης, *Εσωτερικό Μάρκετινγκ & Ικανοποίηση του πελάτη κλειδώνοντας την ανταγωνιστική ανωτερότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών: Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, Μάιος 2006

Internet:

- [1] Η ‘βοήθεια’ του εσωτερικού μάρκετινγκ: www.kariera.gr, τεύχος 12, 7 Ιουλίου 2006.
- [2] [www . Heal - link. gr](http://www.Heal-link.gr)