



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ INTERNAL MARKETINGΚ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**  
**ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Αθανασία Σουλτογιάννη**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Η. Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ (επιβλέπων)**

Α. Δαλακούρα, ΠΔ 407

Κ. Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407

Αθήνα, Μάρτιος 2010



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ INTERNAL MARKETINGΚ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**  
**ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Αθανασία Σουλτογιάννη**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Η. Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ (επιβλέπων)**

Α. Δαλακούρα, ΠΔ 407

Κ. Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407

Αθήνα, Μάρτιος 2010

**«Όταν αντιμετωπίζεις τους εργαζόμενους σου ως πελάτες με ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε να είναι αποδοτικοί – αυτό είναι δουλειά του μάρκετινγκ... ή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;»**

*Mazur, 1991*

**«Ποιος είναι πιο σημαντικός; Οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, ή οι μέτοχοι; Αυτό δεν ήταν ποτέ θέμα για μένα. Οι εργαζόμενοι είναι πιο σημαντικοί. Αν είναι χαρούμενοι, ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και ενεργητικοί, θα φροντίσουν καλά τους πελάτες. Όταν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, ξαναέρχονται σε εμάς. Και αυτό ικανοποιεί τους μετόχους.»**

*Herb Kelleher, CEO της Southwest Airlines*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΕΡΔΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ .....</u></b>	<b><u>14</u></b>
<b><u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - INTERNAL MARKETING (IM) .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
<b><u>ΜΙΓΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – INTERNAL MARKETING MIX.....</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b><u>ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....</u></b>	<b><u>48</u></b>
<b><u>ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</u></b>	<b><u>55</u></b>
<b><u>ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b><u>ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....</u></b>	<b><u>73</u></b>
<b><u>ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ .....</u></b>	<b><u>76</u></b>
<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</u></b>	<b><u>82</u></b>
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u></b>	<b><u>83</u></b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

---

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων είναι πολυσύνθετοι και ευμετάβλητοι. Πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έπρεπε να υποστούν σημαντικές αλλαγές ως αποτέλεσμα των δυνάμεων του ανταγωνισμού. Αυτές οι αλλαγές έφεραν μαζί τους νέες ευκαιρίες και προκλήσεις. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για την κατανόηση και την εφαρμογή των προγραμμάτων εσωτερικού μάρκετινγκ (IM), καθώς η εσωτερική αγορά είναι σημαντική για όλες τις βιομηχανίες, ιδίως στον κλάδο παροχής υπηρεσιών (Frost & Kumar, 2000). Παραδοσιακά, το μάρκετινγκ και η διοίκηση επιχειρήσεων έχουν την τάση να επικεντρώνονται στους εξωτερικούς πελάτες, με έμφαση στην προσέλκυση και διατήρηση των πελατών τους με βάση το κέρδος και την αύξηση πωλήσεων. Το IM έχει εξελιχθεί σε μια προσπάθεια να αναμορφωθεί και να τονωθεί η εταιρική αποτελεσματικότητα και να αυξηθούν τα επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών στις επιχειρήσεις. Συνεπάγεται την ανάγκη της διοίκησης να δει την οργάνωση ως μια αγορά, όπου υπάρχει μια εσωτερική αλυσίδα εφοδιασμού που αποτελείται από εσωτερικούς προμηθευτές και εσωτερικούς πελάτες. Αυτό αφήνει να εννοηθεί ότι ικανοποιώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, ένας οργανισμός μπορεί να είναι σε καλύτερη θέση να παραδώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που θέλει προκειμένου να ικανοποιήσει εξωτερικούς πελάτες (Barnes & Morris, 2000). Η έννοια του IM έχει ως βάση το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό δείχνει ότι η επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το γεγονός ότι το προσωπικό έχει ικανοποιηθεί πρώτα και έχει λάβει τα σχετικά κίνητρα. Αυτή η ιδέα προέρχεται από τη φιλοσοφία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση που αναγνωρίζει το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων (Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

Σε μια αυξανόμενα ανταγωνιστική παγκόσμια οικονομία, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να προσελκύσει, να διατηρήσει και να απασχολήσει εργαζομένους υψηλής αξίας: εκείνους που έχουν τις ικανότητες, τις επιδόσεις, καθώς και τα κίνητρα για να υλοποιήσουν πλήρως τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για τα κορυφαία talenta, οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να ενεργούν όλο και περισσότερο σαν «μαρκετίστες», χρησιμοποιώντας τις προοπτικές και τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες στην πρόσληψη, διατήρηση και διαχείριση εργαζομένων υψηλής αξίας (Schweitzer & Lyons, 2008). Η πραγματικότητα σε πολλές επιχειρήσεις είναι η σιωπηρή υπόθεση που κάνουν τα στελέχη ότι τα σχέδια μάρκετινγκ και οι στρατηγικές «θα πωληθούν μόνα τους» σε εκείνους των οποίων η υποστήριξη είναι απαραίτητη. Αυτό είναι τόσο αφελές όσο το να πιστεύει κανείς ότι τα προϊόντα αν είναι καλά θα πωληθούν μόνα τους στους εξωτερικούς πελάτες. Στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί για να αντιμετωπίσουν προβλήματα συμπεριφοράς με τους εξωτερικούς πελάτες, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι έχουν να διαχειριστούν τα ίδια θέματα και στο εσωτερικό της εταιρείας. Η πραγματική αφοσίωση στο στρατηγικό σχεδιασμό αφορά στο καθήκον της διεύθυνσης να δημιουργήσει τις αναγκαίες προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να συμβεί η αλλαγή στρατηγικής.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναπτύχθηκε στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η εφαρμογή του αφορούσε κυρίως στον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού και στα προβλήματα κουλτούρας στο σημείο πώλησης των υπηρεσιών όπως οι τράπεζες, οι δημόσιες μεταφορές, και άλλα (N. Piercy & Morgan, 1991). Κατά τα τελευταία

χρόνια ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εφαρμογή του μάρκετινγκ στο εσωτερικό της οργάνωσης. Υπάρχουν δύο διαστάσεις που σχετίζονται με το εσωτερικό μάρκετινγκ. Πρώτον, υπάρχει η αντίληψη ότι κάθε υπηρεσία και κάθε πρόσωπο εντός ενός οργανισμού είναι τόσο προμηθευτής όσο και πελάτης. Η δεύτερη πτυχή αφορά το προσωπικό του οργανισμού και περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι θα συνεργαστούν κατά τέτοιο τρόπο που να υποστηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας και τους στόχους της. Αυτό έχει αναγνωρισθεί ως ιδιαίτερα σημαντικό σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπου υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης της υπηρεσίας. Επομένως, αφορά τη διαχείριση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών και περιλαμβάνει το συντονισμό ανθρώπων και στρατηγικές βελτίωσης. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αφορά σε όλες τις λειτουργίες στο εσωτερικό της οργάνωσης, αλλά αφορά εξαιρετικά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Collins, 1991).

Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι ένα από τα λίγα πράγματα που συνδέει τις διαφορετικές συστάσεις προς τους διαχειριστές τις τελευταίες δεκαετίες είναι η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι γκουρού της διοίκησης επιχειρήσεων πριν από μερικές δεκαετίες τόνιζαν ότι ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία του πελάτη. Στη συνέχεια, η έννοια του μάρκετινγκ εστίαζε στην ικανοποίηση των πελατών. Η επιδίωξη της υπεροχής (*In Search of Excellence*, Peters and Waterman, 1982) , ότι δηλαδή επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο συνδέθηκαν με αρχές όπως «έρχομαι κοντά τον πελάτη» και αργότερα ο προσανατολισμός προς την αγορά προσδιόρισαν τα χαρακτηριστικά της εμπορικής επιτυχίας τη δεκαετία του 1980 και του 1990. Η εστίαση στην ποιότητα και τις υπηρεσίες έδωσε πρόσφορο έδαφος για τη σύλληψη του μοντέλου ολικής διαχείρισης της ποιότητας, καθώς και την ανάγκη για τη μέτρηση και τη διαχείριση των επιπέδων ποιότητας των υπηρεσιών. Οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες έχει βρεθεί ότι συσχετίζονται θετικά με την κερδοφορία, την παραγωγικότητα, και το μερίδιο αγοράς. Η διαχείριση του κενού που υπάρχει μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας των υπηρεσιών και των υπηρεσιών που πράγματι παραδίδονται στους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εστίαση σε διαδικασίες που είναι προσανατολισμένες στην αγορά φανέρωσε τρόπους ώστε οι ανάγκες των πελατών να αντικατοπτρίζονται στις εσωτερικές δομές και διαδικασίες των οργανισμών, ως μια διαδρομή προς την ικανοποίηση του πελάτη που βρίσκεται στην κορυφή της ατζέντας για όλα τα μέλη της επιχείρησης. Πρόσφατα μεγάλη προσοχή έχει στραφεί στο μάρκετινγκ των εταιρικών σχέσεων και το κυρίαρχο πρότυπο για το πώς θα διαχειρίζεται η επαφή ενός οργανισμού με τον πελάτη, και ο στόχος είναι ο ικανοποιημένος πελάτης και η δημιουργία μιας παραγωγικής, διαρκούς σχέσης (N. F. Piercy, 1995).

Υπάρχει γενική συμφωνία ότι η διαδικασία της διαχείρισης είναι ολιστική, και όχι σε στεγανά, όπου υπάρχουν εμφανείς αλληλεξαρτήσεις μεταξύ του μάρκετινγκ, της χρηματοδότησης, των τεχνικών συστημάτων, των πληροφοριών και των ανθρώπινων πόρων. Για αυτό υπάρχει ολοένα αυξανόμενη προσπάθεια να εφαρμοστούν οι έννοιες και τεχνικές του μάρκετινγκ στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ έχει εδώ και καιρό που δραστηριοποιείται σε τομείς πέρα από τα σύνορά της. Το μάρκετινγκ σαν φιλοσοφία αξιώνει ότι προσφέρει μια συνολική άποψη και προοπτική που ισχύει όχι μόνο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά πραγματικά σε όλες τις μορφές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι έννοιες του μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση κάθε διαδικασίας κατά την οποία κοινωνικές μονάδες ανταλλάσσουν, ή επιθυμούν την ανταλλαγή αξίας με άλλη μονάδα. Αν όλες οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις έχουν σχεδιαστεί για να εκπροσωπήσουν κάποια μορφή ανταλλαγής κάποιας αξίας, τότε τα τέσσερα Ps (Προϊόν, Τιμή, Τοποθέτηση και Προώθηση) γίνονται μια παγκόσμια συνείδηση και η νέα κοινή γλώσσα της κοινωνικής συμπεριφοράς (Hales, 1995).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί ως μονοπωλιακός φορέας παροχής των υπηρεσιών της στις περισσότερες οργανώσεις και δεν έχει αντιληφθεί τους χρήστες των υπηρεσιών του (όπως διευθυντικά στελέχη και εργαζομένους) σε μία συγκυρία αγοράς. Κατά τα τελευταία χρόνια, όμως, πολλοί παράγοντες βρίσκονται το επίκεντρο της ΔΑΠ:

1. **Το TQM κίνημα.** Αρχή του είναι ότι ο πρωταρχικός στόχος όλων των οργανωτικών πρακτικών θα πρέπει να είναι να ικανοποιηθούν οι εξωτερικοί πελάτες και ότι οι οργανωσιακές υπηρεσίες πρέπει επίσης να επικεντρωθούν στην εσωτερική ικανοποίηση των πελατών τους.
2. **Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών.** Στον τομέα των υπηρεσιών, η ποιότητα είναι συχνά εξαρτημένη από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών και ο έλεγχος της ποιότητας εξαρτάται κατά πολύ από το κατά πόσον η HRM έχει τοποθετήσει τον σωστό τύπο ανθρώπων που έρχονται σε επαφή πελάτη.
3. **Η αντιμετώπιση των εργαζομένων.** Η αυξανόμενη αναγνώριση ότι ο τρόπος που η διοίκηση αντιμετωπίζει τους εργαζομένους μέσω πρακτικών HRM επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τους πελάτες (Bowen, 1996).

Η σημασία του προσωπικού επαφής στην παροχή των υπηρεσιών αποδεικνύεται από τη γενική αποδοχή ότι οι πελάτες βασίζονται στις εντυπώσεις τους για την επιχείρηση από την εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού επαφής. Αυτή η εσωτερική σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των υπηρεσιών είναι το επίκεντρο του IM. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά των υπηρεσιών μπορεί να προκύψει αν οι διαχειριστές εστιάζουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών των εργαζομένων τους, δεδομένου ότι είναι προαπαιτούμενα για να εξασφαλιστεί ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι παρέχουν καλές υπηρεσίες στους πελάτες. Η άποψη ότι το μάρκετινγκ υπηρεσιών αντιμετωπίζει ειδικά προβλήματα (που προκύπτουν από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών), που δεν αντιμετωπίζει το μάρκετινγκ υλικών αγαθών δικαιώνει μια εσφαλμένη διάκριση μεταξύ των «υπηρεσιών μάρκετινγκ» και το «μάρκετινγκ προϊόντος» που είναι πλέον ξεπερασμένη. Ορισμένοι αναγνωρίζουν τη σημασία της υπηρεσίας, ως σημαντικό χαρακτηριστικό της προσφοράς του προϊόντος, και το στοιχείο της παροχής υπηρεσίας των προϊόντων που προτείνεται ενοποίηση της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lings, 2004). Οι συναντήσεις μεταξύ πελατών και εργαζομένων είναι κρίσιμης σημασίας για την ικανοποίηση των πελατών, καθώς οι πελάτες αξιολογούν συχνά τις υπηρεσίες με βάση τη συμπεριφορά του προσωπικού, ιδίως όσον αφορά την φιλικότητα, τη χρησιμότητά τους, και γενικά τον ευχάριστο χαρακτήρα. Στον τομέα του μάρκετινγκ, το IM έχει προταθεί ως ένα σύνολο εργαζομένων με φιλική συμπεριφορά που έχουν πολλές εσωτερικές και εξωτερικές συνέπειες για την επιχείρηση. Αυτό αντανακλάται και στο εσωτερικό της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου είναι γενικά αποδεκτό ότι η ευθυγράμμιση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με το μάρκετινγκ μπορεί να έχει ευεργετικές επιπτώσεις στις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, καθώς και στα οργανωτικά αποτελέσματα. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι το IM και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι στενά συνδεδεμένοι (Lings & Greenly, 2005). Οι άνθρωποι είναι κρίσιμοι για την επιτυχία των οργανισμών. Οργανισμοί που επιλέγουν, να αναπτύξουν, να διαχειριστούν και να παρακινήσουν το εργατικό δυναμικό τους να παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα, έχουν ένα εξαιρετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι άλλοι δεν μπορούν να αντιγράψουν. Ο στόχος του IM είναι να πάρει κίνητρα και πελατοκεντρικότητα στους εργαζομένους για την επίτευξη αριστείας. Δίνεται έμφαση στην εφαρμογή τεχνικών που αποσκοπούν στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, εσωτερικά, προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχία στην εξωτερική αγορά (Parasolomou, 2006).

# Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

---

Σήμερα, η διαχείριση των υπηρεσιών είναι κάτι περισσότερο από μια άποψη σε έναν επιστημονικό κλάδο. Είναι μια προοπτική που δίνει στις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν υψηλό ανταγωνισμό σε θέματα υπηρεσιών τη δυνατότητα διαχείρισης εκείνων των στοιχείων των υπηρεσιών τους έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προοπτική αυτή περιγράφεται ως οι «υπηρεσίες σαν επιχειρησιακή επιτακτική» (Grönroos, 1994). Κάποιος μπορεί να πει ότι οι μεγάλες επιπτώσεις προέρχονται από τουλάχιστον έξι διαφορετικούς τομείς: το μάρκετινγκ, τη διαχείριση των λειτουργιών, την οργανωτική θεωρία, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση ποιότητας των υπηρεσιών, και, τέλος, τα στελέχη των επιχειρήσεων. Ο Grönroos (1990) περιλαμβάνει στον αρκετά αναλυτικό ορισμό της διαχείρισης των υπηρεσιών τη χρησιμότητα που λαμβάνουν οι καταναλωτές από τη χρήση των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση και πώς η συνολική ποιότητα γίνεται αντιληπτή στις πελατειακές σχέσεις, και πώς μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, τον τρόπο που η οργάνωση (προσωπικό, τεχνολογία, πόροι και πελάτες) θα είναι σε θέση να παράγει αυτή τη χρησιμότητα ή την ποιότητα και τον τρόπο που η οργάνωση θα πρέπει να αναπτυχθεί και να διοικείται, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η απαιτούμενη χρησιμότητα ή ποιότητα και τέλος, τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, έτσι ώστε η χρησιμότητα ή η ποιότητα να επιτυγχάνεται και οι στόχοι των εμπλεκόμενων μερών (η οργάνωση, οι πελάτες, η κοινωνία των πολιτών, κ.λπ.) να πληρούνται. Επίσης, παρουσιάζει ένα συντομότερο ορισμό και καταδεικνύει σαφώς ορισμένες από τις βασικές πτυχές της διαχείρισης των υπηρεσιών: Η διαχείριση των υπηρεσιών είναι μια συνολική οργανωτική προσέγγιση που κάνει την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως αυτή είναι αντιληπτή από τον πελάτη, τη νούμερο ένα κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία της επιχείρησης (Grönroos, 1994). Στο βιβλίο *Ο Πλούτος των Εθνών* (1950/1776) ο Smith υποστήριξε ότι θα πρέπει να επιδιωχθεί η εξειδίκευση και η κατανομή της εργασίας. Αργότερα, στο *Scientific Management* (Taylor, 1947) διατυπώθηκαν αρχές της ίδιας φιλοσοφίας, αν και ο Taylor έλαβε υπόψη και την ευημερία του εργατικού δυναμικού. Η μαζική παραγωγή και οι οικονομίες κλίμακας εξετάστηκαν ως θεμελιώδη τμήματα αυτής της φιλοσοφίας της διοίκησης. Μακρόχρονες και καλά καθιερωμένες δομές δεν αλλάζουν εύκολα από εντός. Το εκπαιδευτικό επίπεδο και το βιοτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού έχει αυξηθεί παρά πολύ και έχει κάνει τους ανθρώπους πολύ πιο περίπλοκους και απαιτητικούς ως εργαζομένους και ως καταναλωτές. Το μέγεθος του ανταγωνισμού έχει αυξηθεί και ο χαρακτήρας του άλλαξε, για παράδειγμα, έχει κάνει τις επιχειρήσεις πολύ πιο ευάλωτες στον διεθνή ανταγωνισμό και έχει κάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχεται από εξαιρετικά προϊόντα πολύ λιγότερο αποτελεσματικό. Η έκρηξη της ανάπτυξης της τεχνολογίας των πληροφοριών έχει κάνει τους πελάτες και τους ανταγωνιστές να έχουν πολύ μεγαλύτερη επίγνωση των διαθέσιμων επιλογών τους και η φύση της νέας τεχνολογίας καθιστά δυνατή την επίτευξη αποτελεσμάτων εντελώς διαφορετικά από ότι η μαζική παραγωγή και η τυποποίηση που έχουν τα παραδοσιακή οφέλη χρήσης της νέας τεχνολογίας.

Είναι φανερό ότι όλες αυτές οι τάσεις κάνουν τις παλαιές αρχές διοίκησης λιγότερο κατάλληλες και αποτελεσματικές. Το περιβάλλον εργασίας γίνεται λιγότερο ενθαρρυντικό για τους εργαζομένους, η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται για τη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία για τους εργαζομένους και αξίας για τους πελάτες όσο το δυνατόν περισσότερο, διαρκείς σχέσεις με τους πελάτες δεν αναπτύσσονται και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν επιτυγχάνονται (Grönroos, 1994). Η διαχείριση των



υπηρεσιών βασίζεται σε μια διαφορετική υπόθεση για το πώς οι ενδοεταιρικές σχέσεις πρέπει να εξεταστούν και να αναπτυχθούν. Η ομαδική εργασία, η συνεργασία και οι ενδοεταιρικές σχέσεις, αποτελούν μια μακροπρόθεσμη προοπτική και είναι, σε γενικές γραμμές, εγγενείς αξίες στον τομέα της διαχείρισης των υπηρεσιών. Η έννοια του ανταγωνισμού των υπηρεσιών σαφώς σημαίνει ότι δεν αφορά μόνο επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αλλά και όλους τους τύπους των οργανισμών. Συνδυάζει τις συνολικές προοπτικές της διαχείρισης των υπηρεσιών με γνώμονα την πελατοκεντρικότητα, την ποιότητα που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή και τις ανησυχίες των εργαζομένων σε μία μακροπρόθεσμη προοπτική. Αυτό δεν σημαίνει, φυσικά, ότι οι οικονομίες κλίμακας και οι προσπάθειες μείωσης του κόστους θα πρέπει να αγνοηθούν ή να ανήκουν στο παρελθόν. Αυτό σημαίνει, ωστόσο, ότι το επίκεντρο δεν μπορεί να είναι σε αυτές τις προσπάθειες πια. και σε αυτό το σημείο βρίσκεται η μεγάλη διαφορά μεταξύ της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της διαχείρισης των υπηρεσιών. Το TQM δεν αναπτύχθηκε από ανθρώπους του μάρκετινγκ, οι οποίοι μόλις πρόσφατα παρατήρησαν ότι οι πελάτες είναι σημαντικοί για την επιτυχία της επιχείρησης. Η πελατοκεντρικότητα με έμφαση στην ποιότητα και τα πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας που συνδέονται με τη διαχείριση υπηρεσιών έχουν αναπτυχθεί από τον τομέα του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ και η ποιότητα θεωρούνται ως δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Ως εκ τούτου, η επαφή με το μάρκετινγκ είναι πιο φυσική στη λειτουργία διαχείρισης των υπηρεσιών από ότι στο TQM.

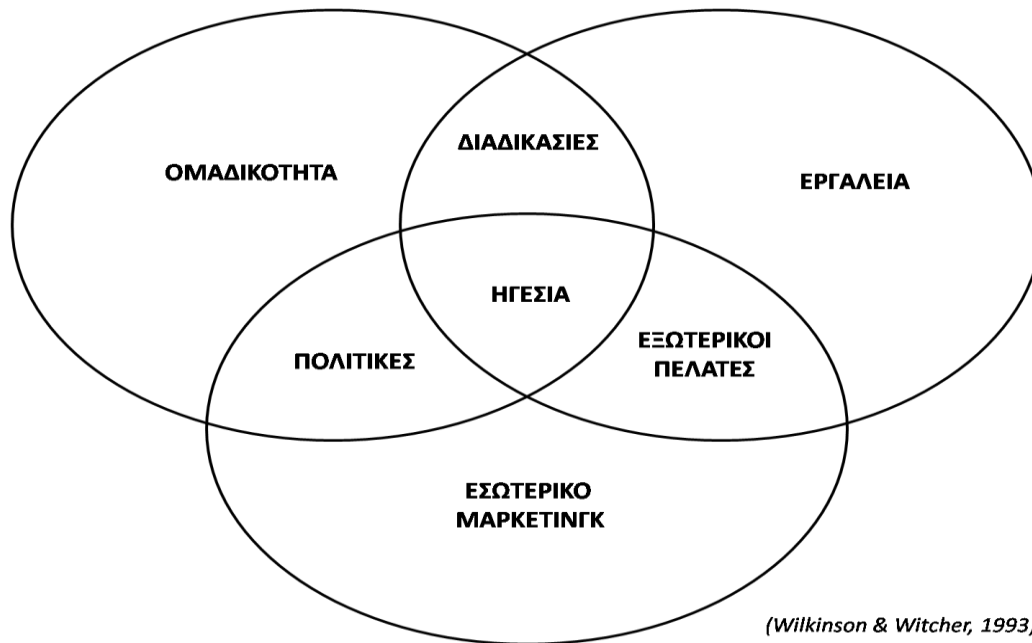
Η διαχείριση των υπηρεσιών έχει επίσης μια εσωτερική εστίαση, όπου η ανάπτυξη του προσωπικού και η δημιουργία του αισθήματος της δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης αποτελούν βασικά ζητήματα. Χωρίς ενεργή και συνεχή προσπάθεια εσωτερικού μάρκετινγκ, οι επιπτώσεις στο εξωτερικό μάρκετινγκ θα επιδεινωθούν, η ποιότητα των υπηρεσιών θα υποφέρει και οι πελάτες θα αποστατήσουν με αρνητικές επιπτώσεις ως αποτέλεσμα. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ. Στη θεωρία περί οργάνωσης και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα ίδια προβλήματα έχουν αντιμετωπιστεί και έχει αναδειχθεί η ενθάρρυνση (empowerment) των εργαζομένων ως στοιχείο του εσωτερικού μάρκετινγκ. Σε γενικές γραμμές, το εσωτερικό μάρκετινγκ και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ του μάρκετινγκ και της οργανωτικής θεωρίας. Το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν είναι, φυσικά, κάτι εντελώς νέο σε μια επιχείρηση. Εσωτερικά προγράμματα που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δεσμευτούν στους διάφορους στόχους της επιχείρησης πάντοτε υπήρχαν. Αυτό που είναι νέο είναι η ενεργή, προσανατολισμένη προς την αγορά προσέγγιση, όπως προτείνεται από την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ. Ορισμένες δραστηριότητες του παραδοσιακού μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Στην καλύτερη περίπτωση, το εσωτερικό μάρκετινγκ προσφέρει μια ομπρέλα για όλες αυτές και άλλες δραστηριότητες που κάνουν την ανάπτυξη του προσωπικού ενός στρατηγικό ζήτημα (Grönroos, 1994).

Το TQM, εξαιτίας της εστίασης του στην ικανοποίηση του πελάτη, είναι η πιο ευρέως αναγνωρισμένη προσέγγιση που στρέφει τις οργανωσιακές προσπάθειες στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι αρχές που το διακατέχουν είναι η συνεχής βελτίωση, η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης στη δημιουργία ενός οργανωσιακού κλίματος που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και επικεντρώνει όλες τις προσπάθειες στο να ικανοποιήσει τον πελάτη. Η συμμετοχή των εργαζομένων, η ενθάρρυνσή τους και η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης θεωρούνται κρίσιμα στοιχεία ενός επιτυχημένου προγράμματος TQM. Με τον όρο ενθάρρυνση εργαζομένου εννοείται η υποκίνηση του εργαζόμενου ώστε να βιώνει θετικές εμπειρίες από τα εργασιακά του καθήκοντα που παράγουν ικανοποίηση και περιλαμβάνουν έννοιες όπως είναι σημαντικότητα, αξιοσύνη και υπευθυνότητα. Ενθάρρυνση εργαζομένων σημαίνει οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής να γνωρίζουν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις της

επιχείρησης, γνώσεις που μπορούν να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν και να συνεισφέρουν στους οργανωσιακούς στόχους, έχοντας ευελιξία στα εργασιακά τους καθήκοντα και παίρνοντας πρωτοβουλίες. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και το αίσθημα ολοκλήρωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων στα πλαίσια ενός προγράμματος TQM συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε πρόγραμμα TQM διευκολύνεται από την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τη διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας τους, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την ανταμοιβή των εργαζομένων και τις αξίες, στόχους και στρατηγικές του οργανισμού. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ενισχύεται από τα συστήματα αμοιβών, κατάρτισης και ανάπτυξης και από το πνεύμα συνολικής ποιότητας που διακατέχει σαν αξία τον οργανισμό, θέτοντας σαν σκοπό την συνεχή του βελτίωση (Ugboro & Obeng, 2000).

Είναι εμφανές πλέον ότι η ορθή διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στον τελικό καταναλωτή συνδέεται άμεσα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο εσωτερικό του οργανισμού. Η αντίληψη των επιχειρήσεων ότι αυτό που έρχεται πρώτο σαν προτεραιότητα είναι η πώληση των αγαθών και ότι οι πελάτες είναι «τυχεροί» που υπάρχουν οι επιχειρήσεις, πλέον θεωρείται ξεπερασμένη καθώς η πληθώρα επιλογών έχει μετατοπίσει την αιχμή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εμπειρία που βιώνουν οι πελάτες κατά τη συναλλαγή τους με την εταιρία. Για αυτό το λόγο, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί το βασικό όπλο διαφοροποίησης των εταιριών στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Αν και εξακολουθεί να μην υπάρχει ένας καθολικά αναγνωρισμένος ορισμός της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM), πρόκειται για μια μορφή διοίκησης της επιχείρησης για το σύνολο του οργανισμού. Αυτό υπερβαίνει την απλή εφαρμογή ενός συνόλου ιδεών σχετικά με την ποιότητα και τη διαχείριση τους από μία λειτουργική μονάδα μίας επιχείρησης, και αφορά σε μια νέα προσέγγιση της εταιρικής διαχείρισης. Η ποιότητα γίνεται ένας τρόπος ζωής που διαποτίζει κάθε κομμάτι και πτυχή της οργανωσιακής ζωής, και αυτό σημαίνει ότι καθήκον είναι να δοθεί στους πελάτες ακριβώς αυτό που χρειάζονται. Σύμφωνα με τη θεωρία του TQM τουλάχιστον, η ποιότητα δεν είναι ένα ξεκομμένο και γενικά αναγνωρισμένο πρότυπο υπεροχής, αλλά κάτι το οποίο έχει συμφωνηθεί μεταξύ των εσωτερικών προμηθευτών και των εσωτερικών τους πελατών, ούτως ώστε να προσφέρονται πάντα στους εξωτερικούς πελάτες τα πράγματα εκείνα που είναι ικανοί και πρόθυμοι να πληρώσουν.

Για να είναι σε θέση να πετύχει το ολιστικό TQM πρέπει να συντρέχουν τέσσερις προϋποθέσεις, τέσσερα κρίσιμα στοιχεία: το πρώτο και το πρωταρχικό στοιχείο είναι η ηγεσία και μετά η ομαδική εργασία, τα εργαλεία και το εσωτερικό μάρκετινγκ. Πρόκειται για τρεις επικαλυπτόμενους και αλληλένδετους κύκλους (Wilkinson & Witcher, 1993). Η ομαδική εργασία βρίσκεται στο επίκεντρο της πιο προοδευτικής σκέψης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι ομάδες είναι ένας χρήσιμος τρόπος καθορισμού των θεμάτων, που αφορούν αυτούς που πρέπει να εφαρμόσουν τις λύσεις, και είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της συνεχούς βελτίωσης, μια από τις κινητήριες δυνάμεις για την επιτυχία του TQM. Με τα εργαλεία εννοούνται τα συστήματα ποιότητας. Το TQM προϋποθέτει ότι όλοι πρέπει να έχουν τα εργαλεία και τα συστήματα που τους επιτρέπουν να ελέγχουν και να αξιολογούν τις επιδόσεις τους, ώστε να μπορέσουν να δράσουν άμεσα για το συμφέρον του πελάτη, καθώς και για να βελτιώνονται σε συνεχή βάση. Τα εργαλεία επιτρέπουν στους ανθρώπους να ελέγχουν, να υπολογίζουν, να καταγράφουν, να αναλύουν, να αποφασίζουν και να αναλαμβάνουν δράση. Διευκολύνουν επίσης στην επικοινωνία της ομάδας και στην επίλυση προβλημάτων. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αφορά τις συνθήκες που επιτρέπουν στον



προσδιορισμό της κατάλληλης υποδομής και τις εσωτερικές συνθήκες περιβάλλοντος για την εφαρμογή ενός προγράμματος TQM σε ένα οργανισμό. Κατά παράδοση, το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει γίνει κατανοητό ως οι εσωτερικές επικοινωνίες και, μερικές φορές, κάτι που έχει να κάνει με τα προγράμματα κινήτρων των εργαζομένων και των δημοσίων σχέσεων. Για ένα πλήρες πρόγραμμα TQM, ωστόσο, αυτό περιλαμβάνει θέματα όπως τα θέματα προσωπικού, την αναγνώριση των εργαζομένων, τα οφέλη, τα συστήματα αμοιβών, τη στήριξη των εργαζομένων και της κατάρτισης, καθώς και άλλες ανησυχίες που έχουν να κάνουν περισσότερο με την εξωτερική αγορά, όπως είναι η εταιρική εικόνα, και η επικοινωνία με τους πελάτες τους, θέματα που καλύπτονται με τον εταιρικό σχεδιασμό, την εξωτερική επικοινωνία και το συντονισμό των εξωτερικών σχέσεων. Η ηγεσία αφορά στη δέσμευση των ανώτερων στελεχών στην ποιότητα. Είναι αυτοί οι οποίοι πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι αρχές του TQM εφαρμόζονται πλήρως, και συνεχώς αναζητούν τη βελτίωση. Η πρώτη και κύρια αρχή είναι ότι η ποιότητα ορίζεται σύμφωνα με αυτό που θέλει ο πελάτης και ότι η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη είναι σύμφωνη με την επίτευξη της ικανοποίησης του εξωτερικού πελάτη. Οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι εξωτερικοί πελάτες υπογραμμίζουν τους κύριους σημαντικούς παράγοντες για την ομαδική εργασία, τα εργαλεία και τις σχέσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι πολιτικές επικαλύπτουν την ομαδική εργασία και το εσωτερικό μάρκετινγκ γιατί αφορά στην διαχείριση της ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Οι διεργασίες φέρνουν κοντά τις ομάδες και τα εργαλεία. Κάθε εργαζόμενος είναι μέρος μιας διαδικασίας που αποτελεί τον κρίκο μιας αλυσίδας που φτάνει πίσω μέχρι τις πρωτογενείς πηγές προμήθειας εισροών, και εμπρός μέχρι τον ενδεχόμενο τελικό καταναλωτή. Κάθε αδύναμος κρίκος της αλυσίδας είναι πιθανό να επηρεάσει την ποιότητα της εργασίας παρακάτω στην αλυσίδα, και τελικά να επηρεάσει την τελική ικανοποίηση των καταναλωτών. Το TQM προϋποθέτει ότι όλοι αυτό πρέπει να καθορίζουν ποιος είναι ο επόμενος κρίκος της αλυσίδας μετά από αυτούς, να συμφωνούν με τον εσωτερικό τους πελάτη στις προδιαγραφές, και στη συνέχεια, να βεβαιώνονται ότι το έργο τους είναι σύμφωνο με τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας χρησιμοποιώντας τα απαραίτητα εργαλεία. Για αυτό το λόγο πρέπει κάθε ομάδα να είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση της ποιότητας των δικών τους διαδικασιών, σύμφωνα πάντα με τα επίπεδα ποιότητας που ορίζει ο οργανισμός (Wilkinson & Witcher, 1993).

## ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΕΡΔΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

---

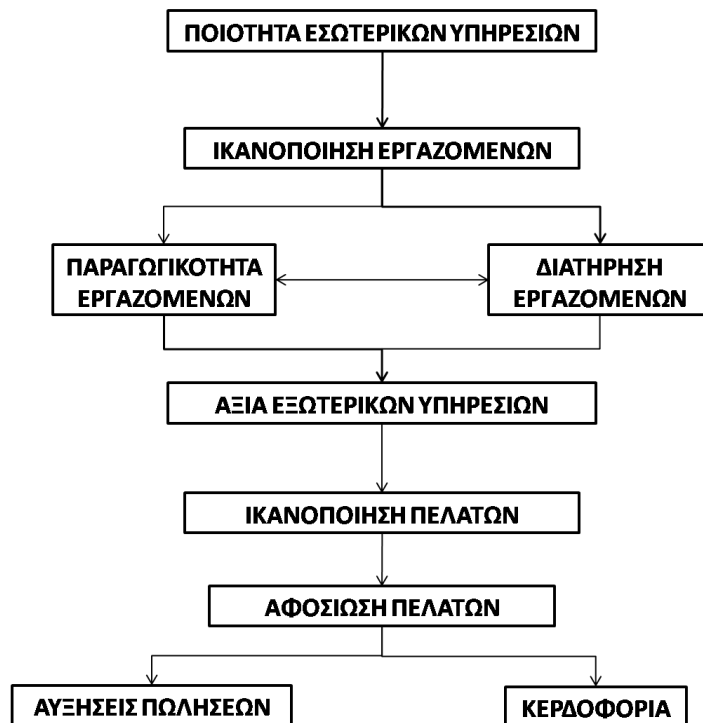
Η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της στάσης των πελατών έχει χαρακτηριστεί ως αλυσίδα κέρδους υπηρεσίας (Heskett et al., 1994). Η αλυσίδα αυτή καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ της κερδοφορίας, της εμπιστοσύνης των πελατών, της ικανοποίησης των πελατών, και της ικανοποίησης των εργαζομένων, της αφοσίωσης και της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο πρώτος κρίκος της αλυσίδας, η εσωτερική ποιότητα των υπηρεσιών, αναφέρεται στην ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας, όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, των συστημάτων, καθώς και οι συνεργάτες. Η αλυσίδα επεκτείνεται στους εξωτερικούς πελάτες και, τελικά, στην αποδοτικότητα. Η ΔΑΠ παίζει σίγουρα ρόλο στη διαμόρφωση του πρώτου κρίκου, της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών. Θα πρέπει να οργανώσει τους πόρους της γύρω από τον γενικό στόχο της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Προκειμένου να επικεντρωθεί σε αυτήν την εσωτερική αγορά, πρέπει να θεσπίσει μια βασική αλλαγή στον προσανατολισμό της: Από τον προσανατολισμό παραγωγής στον προσανατολισμό υπηρεσιών. Η HRM δίνει θα παρέχει και θα αξιολογήσει τις επιδόσεις, για παράδειγμα, σύμφωνα με την καθοδήγηση και την ανάπτυξη του εργαζομένου, αντί σύμφωνα με το σχεδιασμό της φυσικής μορφής αξιολόγησης. Προσαρμόζει το πρόγραμμα κατάρτισης έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών, και περιλαμβάνει τους πελάτες ως συμπαραγωγούς της ΔΑΠ μέσω δραστηριοτήτων, όπως ο από κοινού σχεδιασμός των εντύπων αξιολόγησης των επιδόσεων με τους εργαζόμενους, η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην επιλογή συνεργατών, και η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης. Κατά τα τελευταία χρόνια, η ΔΑΠ ικανοποιεί καλύτερα τους εσωτερικούς πελάτες, εφόσον υιοθετηθούν οι αρχές της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Εν ολίγοις, η HRM δεσμεύεται να ικανοποιεί τους εσωτερικούς πελάτες και να υιοθετεί τις αρχές TQM που θεσπίζονται σε όλη την υπόλοιπη εταιρεία (Bowen, 1996).

Η ΔΑΠ, εκτός από την παραδοσιακή εστίαση στις ψυχομετρικές ιδιότητες (π.χ., αξιοπιστία), συνέπειες (π.χ., ισχύς), και τα οικονομικά οφέλη (π.χ., επιχειρήσεις κοινής ωφελείας), λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο μια πρακτική της θεωρείται από τους καταναλωτές της. Οι επιπτώσεις μπορούν να επεκταθούν ακόμη και στην συμπεριφορά των εργαζομένων και χαρακτηρίζεται από αλτρουισμό, ευγένεια, ευσυνειδησία, και εστίαση στον πελάτη. Αν η διοίκηση φέρεται στους εργαζομένους δίκαια, τότε οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να φέρονται δίκαια στους πελάτες.

Οι πελάτες συχνά συμβάλλουν από κοινού στην παραγωγή των υπηρεσιών που καταναλώνουν. Με άλλα λόγια, οι εξωτερικοί πελάτες μπορούν να προβληθούν όχι μόνο ως καταναλωτές, αλλά ως παραγωγοί, επίσης. Οι πελάτες αυτοί μπορεί να χρειαστεί να εκπαιδεύονται και να επιλέγονται προσεκτικά, από τους υπαλλήλους, εάν επιθυμούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους κατά την παραγωγή. Οι διάφορες HRM πρακτικές επηρεάζουν τους εργαζόμενους τόσο ουσιαστικά όσο και συμβολικά. Ουσιαστικά, οδηγούν τους εργαζόμενους με το απαραίτητο μείγμα ικανοτήτων, προσωπικότητας, και ούτω καθεξής για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Εν ολίγοις, ο ρόλος της HRM είναι να δημιουργήσει ικανοποιημένους εργαζόμενους, η θετική στάση των οποίων έχει δευτερογενείς επιπτώσεις στους πελάτες και δημιουργεί κινητοποιημένους και ικανούς πάροχους υπηρεσιών που έχουν καλές επιδόσεις. Και οι δύο αυτές προσπάθειες είναι αλληλένδετες, όπως υποδεικνύεται από την «αλυσίδα κέρδους υπηρεσίας» (Heskett et al., 1994). Η πίστη των εργαζομένων ώστε να «είναι σε θέση να παράγουν αποτελέσματα για τον πελάτη» είναι η ισχυρότερη επιρροή στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτό συνεπάγεται ότι οι καλά σχεδιασμένες HRM πρακτικές που παρέχουν τα κίνητρα και την ικανότητα να ικανοποιούνται οι εξωτερικοί

πελάτες προφανώς είναι σημαντικές και για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (Bowen, 1996).

Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσίας ενσωματώνει ένα εννοιολογικό πρότυπο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των εργαζομένων, την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, και της κερδοφορίας. Η προοπτική της αλυσίδας κέρδους υπηρεσίας σημαίνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών θα πρέπει να είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που εφαρμόζεται σε όλη την έκταση της αλυσίδας προμηθευτών-πελατών, αντανακλώντας τη βασική επιχειρηματική στρατηγική που παρέχει αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν απόλυτα τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες και τις άμεσες και έμμεσες προσδοκίες τους. Σύμφωνα με την έννοια της αλυσίδας κέρδους υπηρεσίας, οι βελτιώσεις της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών, επίσης, πρέπει να αναμένεται ότι θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών. Η εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη εστιάζει στο πώς οι υπάλληλοι εξυπηρετούν άλλους υπαλλήλους, ενώ το εσωτερικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στο πώς η εταιρεία εξυπηρετεί τους εργαζομένους (Marshall, Baker, & Finn, 1998).



(Heskett et al., 1994)

Οι εργαζόμενοι ως εκ τούτου, κατέχουν κεντρικό ρόλο στην αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους, και η διοίκηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας έχει μετατραπεί σε βασικό παράγοντα για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης υπηρεσιών. Αυτό υποδηλώνει ότι η εξωτερική αγορά και η εσωτερική αγορά εργασίας πρέπει να συνδέονται (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001). Όπως προτείνεται στην αλυσίδα υπηρεσίας- κέρδους, το να παρέχεται στους εργαζομένους ένα ανώτερο περιβάλλον εργασίας είναι πιθανόν να οδηγήσει σε ικανοποιημένους εργαζομένους που είναι πιστοί στην οργάνωση και είναι σε θέση να παρέχουν στον πελάτη μια εξαιρετική εμπειρία υπηρεσίας. Οι πελάτες θα αναγνωρίζουν την

αξία των υπηρεσιών που τους προσφέρονται. Με την πάροδο του χρόνου, θα παρουσιάζουν συμπεριφορές αφοσίωσης, όπως και συνεχιζόμενη αύξηση επαναλαμβανόμενων αγορών. Αυτές οι συμπεριφορές θα αυξηθούν τόσο το μερίδιο αγοράς όσο και την κερδοφορία της επιχείρησης. Ωστόσο, οι ικανοποιημένοι πελάτες δεν μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία. Για να επιτύχει, μια εταιρεία έχει να κάνει καλύτερη δουλειά στη δημιουργία πιο ικανοποιητικής εμπειρίας και για τους υπαλλήλους και τους πελάτες της. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η διατήρησή τους έχει γίνει ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα. Τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών έχουν στη διάθεσή τους σημαντικούς πόρους για τη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς η μείωση του κύκλου ανανέωσης των εργαζομένων είναι πιθανό να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην τελική επίδοση της εταιρείας. Η διατήρηση των εργαζομένων και η διατήρηση των πελατών είναι στενά συνδεδεμένες. Οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με το εργασιακό περιβάλλον τους είναι πιο πιθανό να μείνουν στην εταιρεία. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μείωση ανακύκλωσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια σε μια καλύτερη οικονομική απόδοση λόγω μείωσης του κόστους για την προσέλκυση και την κατάρτιση νέων εργαζομένων. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες, οι οποίες είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε ικανοποιητική εμπειρία υπηρεσίας για τους πελάτες. Αυτή ικανοποιητική εμπειρία, σε αντάλλαγμα, είναι πιθανό να έχει σημαντικό αντίκτυπο σε αύξηση των επαναλαμβανόμενων και αφοσιωμένων αγορών. Η διατήρηση των πελατών είναι πιθανό να αυξήσει την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, διότι η διατήρηση ενός υπάρχοντα πελάτη κοστίζει πολύ λιγότερο από την προσέλκυση ενός νέου. Η αλυσίδα κέρδους- υπηρεσίας αναπτύχθηκε από την ανάλυση των οργανισμών παροχής υπηρεσιών με στόχο τη διασύνδεση των επιχειρησιακών πόρων με τις επενδύσεις μάρκετινγκ, τα επιχειρησιακά και οικονομικά αποτελέσματα. Η αλυσίδα κέρδους- υπηρεσίας συνδυάζει τρία διαφορετικά, αλλά στενά συνδεδεμένα θέματα: τις σχέσεις μεταξύ της κερδοφορίας, της αφοσίωσης και της ικανοποίησης των πελατών, και την ικανοποίηση των εργαζομένων, την πίστη και την παραγωγικότητα τους. Το μοντέλο προτείνει ότι το κέρδος και η ανάπτυξη επηρεάζονται κατά κύριο λόγο από την αφοσίωση των πελατών, η οποία είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη. Η ικανοποίηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αξία των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες, η οποία έχει δημιουργηθεί από ικανοποιημένους, πιστούς, και παραγωγικούς εργαζόμενους. Η αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους μπορεί επίσης να καθοριστεί με ένα ειδικό είδος ηγεσίας που τονίζει τη σημασία κάθε εργαζόμενου και πελάτη. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες, οι οποίες είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε ικανοποιητική εμπειρία για τους πελάτες τους, και καλύτερες οικονομικές επιδόσεις για την εταιρεία. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες και οι ικανοποιημένοι πελάτες θα δημιουργήσουν ευτυχισμένους μετόχους (Chi & Gursoy, 2009).

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Θέματα που επηρεάζουν την εξωτερική και την εσωτερική αγορά συνδέονται άμεσα, καθώς η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών εξαρτάται και συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Από το Σχήμα φαίνεται ότι, όταν βλέπουμε μεγάλη ικανοποίηση τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες, τότε η ποιότητα της σχέσης θα οδηγήσει σε συνέργεια, ενώ η χαμηλή ικανοποίηση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό θα έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα - αποξένωση. Ωστόσο, η κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλή εσωτερική ικανοποίηση και χαμηλή εξωτερική ικανοποίηση λέγεται εσωτερική ευφορία και περιγράφει καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι δεν επικεντρώνονται στον εξωτερικό πελάτη! Στην περίπτωση όπου η χαμηλή εσωτερική ικανοποίηση σχετίζεται με υψηλή εξωτερική ικανοποίηση έχουμε καταναγκασμό εργασίας (N. F. Piercy, 1995). Γι'αυτό το λόγο, η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη της τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς για να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους εργαζόμενους που θα καταλήξει σε καλύτερες αποδόσεις.

		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	
		ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΥΨΗΛΗ	ΣΥΝΕΡΓΙΑ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΥΦΟΡΙΑ
	ΧΑΜΗΛΗ	ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΜΟΣ	ΑΠΟΞΕΝΩΣΗ

(N. F. Piercy, 1995)

- Η **συνέργεια**, είναι αυτό για το οποίο ευελπιστούν οι επιχειρήσεις όταν η ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών είναι υψηλή. Είναι η κατάσταση των ευχαριστημένων πελατών και των ευτυχισμένων εργαζομένων, και θεωρείται εσφαλμένα από πολλούς να είναι προφανής και να επιτυγχάνεται εύκολα.
- Ο **καταναγκασμός**, είναι η κατάσταση όπου επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών εξαιτίας της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω εντολών της διοίκησης και συστημάτων ελέγχου. Βραχυπρόθεσμα, αυτό μπορεί να είναι η μόνη επιλογή, αλλά μπορεί να είναι πολύ δύσκολο και δαπανηρό να διατηρηθεί η θέση αυτή μακροπρόθεσμα.
- Η **αποξένωση** είναι η κατάσταση όταν υπάρχουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών και είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να είναι

ιδιαίτερα ευάλωτες σε ανταγωνιστικές επιθέσεις στην εξωτερική αγορά και να υπάρχει χαμηλό ηθικό και έντονη εναλλαγή του προσωπικού.

- Η **εσωτερική ευφορία** είναι η κατάσταση όπου υπάρχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στην εσωτερική αγορά, αλλά αυτό δεν μεταφράζεται σε ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, για παράδειγμα, εάν η εσωτερική συνοχή των εργαζομένων στην ουσία αποκλείει τον εξωτερικό πελάτη (N. F. Piercy, 1998).

Καθένας πρέπει να δει τον εαυτό του ως πελάτη των συναδέλφων του κατά την παραλαβή των προϊόντων, των έγγραφων, κ.λπ. και ως προμηθευτή σε άλλους εσωτερικούς πελάτες. Μόνο όταν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος-ανεξάρτητα από το αν είναι εξωτερικός ή εσωτερικός-μια εργασία έχει εκτελεστεί σωστά (George και Gronroos, 1989). Συχνά, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ατόμων υποστήριξης που δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, ωστόσο, επηρεάζουν έμμεσα την υπηρεσία που τελικά παρέχεται στους πελάτες. Αυτό το προσωπικό υποστήριξης είναι, στην πραγματικότητα, ημι-μαρκετίστες και αυτοί, καθώς θα πρέπει να αναγνωρίσουν τους συναδέλφους τους ως εσωτερικούς τους πελάτες. Το προσωπικό υποστήριξης θα πρέπει να εκτελεί ενέργειες μάρκετινγκ για τους εσωτερικούς του πελάτες προκειμένου να βοηθήσει στην εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη της επιχείρησης. Η έννοια του εσωτερικού πελάτη έχει επίπτωση στην οργανωσιακή δομή και στη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Μία από τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, που απαιτείται για την εφαρμογή ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η έρευνα εσωτερικής αγοράς. Αυτή η έρευνα σχετικά με την επιχείρηση και τους κυριότερους ανταγωνιστές της θα πρέπει να επικεντρωθεί στους ημι-μαρκετίστες ώστε να είναι προσανατολισμένοι στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών, καθώς και στην ποιότητα της παραγωγής των υπηρεσιών και στην ίδια τη διαδικασία παράδοσης. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να παρθούν από πρώην, νυν, καθώς και δυνητικούς πελάτες. Οι ίδιες πληροφορίες απαιτούνται επίσης για τους τωρινούς και τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Πιο σημαντικό είναι, όσον αφορά την εσωτερική αγορά, η κατανόηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και των στάσεων τους, η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες τους προκειμένου να συμμετάσχουν σε μια στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ. Η έρευνα αγοράς για το πως η εταιρία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική είναι ζωτικής σημασίας πληροφορίες από όλες τις ομάδες εργαζομένων (George και Gronroos, 1989).

Όταν η εσωτερική σχέση μεταξύ ενός πελάτη και προμηθευτή είναι αδύναμη, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις σχέσεις πελάτη προμηθευτή μέχρι το σημείο πώλησης του προϊόντος. Η ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών της, εξαρτάται άμεσα από το πόσο καλά θα ικανοποιεί τις ανάγκες των εσωτερικών της πελατών. Η έλλειψη προσοχής στη σχέση εσωτερικού προμηθευτή- πελάτη δε θέτει σε κίνδυνο μόνο την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη, αλλά θέτει υπό αμφισβήτηση και την προστιθέμενη αξία του πελάτη που προέρχεται από το προσωπικό. Η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να οικοδομηθεί μέσα στην οργάνωση. Οι εργαζόμενοι αναζητούν όλο και περισσότερο να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες γρήγορα, έτσι ώστε να μπορέσουν να εξυπηρετήσει άλλους εσωτερικούς πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών και την αφοσίωσή τους. Η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους εσωτερικούς πελάτες βελτιώνει τις σχέσεις με τους εξωτερικούς. Η ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη είναι στην πραγματικότητα το αποτέλεσμα εξαιρετικής ομαδικής εργασίας και στενών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και των ατόμων μέσα στην επιχείρηση (Pfau, Detzel, & Geller, 1991).

Οι εσωτερικοί πελάτες πρέπει να προσδιορίζουν με σαφή και άμεσο τρόπο τις ανάγκες τους προκειμένου να πάρουν την ποιότητα των υπηρεσιών που θέλουν. Γι'αυτό οι εσωτερικοί προμηθευτές που παρέχουν τις υπηρεσίες αυτές πρέπει να έχουν τη δυνατότητα λήψης



αποφάσεων για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ικανοποίηση των εσωτερικών χρηστών. Για να αυξηθεί η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, οι εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι εσωτερικοί τους πελάτες και να κατανοήσουν τις ανάγκες τους.

Είναι αποδεκτό ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι σημαντική για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Όπως και με εξωτερικούς πελάτες, η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από τις εμπειρίες που βιώνουν από τους εσωτερικούς προμηθευτές. Λίγα πράγματα είναι γνωστά για την ομοιότητα μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών, ιδίως από την άποψη της ικανοποίησης. Ο εσωτερικός πελάτης είναι κάποιος σε έναν οργανισμό ο οποίος τροφοδοτείται με προϊόντα ή υπηρεσίες από άλλους μέσα στην οργάνωση. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού μπορούν να θεωρηθούν ως εσωτερικοί πελάτες, οι οποίοι, όπως και οι εξωτερικοί πελάτες, αναζητούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Υπάρχει γενική συμφωνία ότι οι εν λόγω αλληλεπιδράσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην εξωτερική ικανοποίηση των πελατών και, επομένως, στην συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ προτείνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν εσωτερικούς πελάτες οι οποίοι είναι στην πραγματικότητα άλλοι εργαζόμενοι μέσα στην οργάνωση (Grenler & Bitner, 1994).

Το επίκεντρο του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το νέο πρότυπο, με το οποίο οι πελάτες μετρούν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών πρέπει να πληρούνται πριν να μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ικανοποιούνται πριν από τους εξωτερικούς πελάτες με το σκεπτικό ότι, εφόσον ικανοποιούνται οι εσωτερικές πελάτες, θα αγαπούν τη δουλειά τους και θα αισθάνονται μια αίσθηση υπερηφάνειας για την εταιρία. Αυτό, με τη σειρά του, θα οδηγήσει σε εξωτερικούς πελάτες οι οποίοι εξυπηρετούνται με ικανοποιητικό τρόπο. Αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους, ο εξωτερικός πελάτης δεν πρόκειται ποτέ να είναι το πρωταρχικό μέλημά τους. Οι ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες είναι μια κρίσιμη προϋπόθεση για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Από τη σκοπιά της εσωτερικού μάρκετινγκ, ικανοποιώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, οι επιχειρήσεις ενισχύουν τη δυνατότητά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών τους. Συνεπάγεται ότι η παροχή καλών υπηρεσιών στους εσωτερικούς πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική επιτυχία ενός οργανισμού. Όπως και οι εξωτερικοί πελάτες, οι εσωτερικοί πελάτες συμμετάσχουν σε πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις για την ικανοποίηση των πολλών αναγκών που έχουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Ο εσωτερικός πελάτης συνήθως δεν έχει άλλη επιλογή από πλευράς εναλλακτικών προϊόντων και προμηθευτών, οι εξωτερικοί πελάτες μπορούν όμως να απευθυνθούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σε άλλη επιχείρησή αν δεν είναι ικανοποιημένοι με την παρεχόμενη υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός πελάτης είναι ένας επαναλαμβανόμενος πελάτης, ακόμη και αν η υπηρεσία που του προσφέρεται είναι κακής ποιότητας, διότι αυτός πρέπει να επιστρέψει κάθε φορά που η υπηρεσία είναι απαραίτητη. Κατά συνέπεια, ο εσωτερικός πελάτης είναι συχνά δέσμιος πελάτης, με την έννοια ότι μπορεί να έχει ελάχιστη ελευθερία επιλογών όσον αφορά την επιλογή μεταξύ των προμηθευτών του. Ορισμένες υπηρεσίες στα πλαίσια μιας επιχείρησης γνωρίζουν ότι είναι οι «μοναδικοί παίκτες» και μπορεί να αναπτύξουν μια στάση «αυτό είναι και αν σου αρέσει» στην αντιμετώπιση των εσωτερικών τους πελατών. Έτσι, οι εσωτερικές υπηρεσίες της παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να εφαρμόζουν τα μέτρα της ποιότητας των υπηρεσιών προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι παρέχουν ικανοποιητικές υπηρεσίες στους εσωτερικούς τους πελάτες. Οι εσωτερικοί πελάτες αποτελούν μια αγορά στο εσωτερικό της επιχείρησης και η αγορά αυτή θα πρέπει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, προκειμένου να

ικανοποιήσει τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών. Η τεχνογνωσία από την εξωτερική αγορά μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στην εσωτερική αγορά. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι παρόμοιοι με τους εξωτερικούς πελάτες στις συμπεριφορές που σχετίζονται με την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια τους κατά την παροχή υπηρεσιών (Gretler & Bitner, 1994).

Υπάρχει μια θεμελιώδης ασυμβατότητα μεταξύ της προσπάθειας να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις ανάγκες των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών ταυτόχρονα. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα όπου η εισαγωγή νέων πρακτικών εργασίας, που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ικανοποίησης του εξωτερικού πελάτη, είχαν ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις στους εσωτερικούς πελάτες ενός οργανισμού. Επομένως, το IM θα πρέπει να αντιμετωπίζεται γενικότερα ως μια συντονισμένη προσπάθεια για να ξεπεραστεί η αντίσταση στη αλλαγή και για την ευθυγράμμιση και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην αποτελεσματική εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών, μια άποψη που αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στις πρακτικές μάρκετινγκ ως συμπληρωματικές μεθόδους βελτίωσης των επιδόσεων ενός οργανισμού (Rafiq και Ahmed, 1993).

Οι εσωτερικοί πελάτες που λειτουργούν σε διαφορετικά τμήματα της εσωτερικής αγοράς θα έχουν διαφορετικές προσδοκίες των υπηρεσιών που λαμβάνουν και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες θα έχουν διαφορετικές προσδοκίες των υπηρεσιών. Οι προσδοκίες των υπηρεσιών στα τμήματα που βρίσκονται πιο κοντά στον εξωτερικό πελάτη θα αυξηθούν περισσότερο από τις προσδοκίες των υπηρεσιών στα υπόλοιπα τμήματα κατά τη διάρκεια της εκστρατείας του εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών που είναι σημαντικές για τον εξωτερικό πελάτη δεν είναι ίδιες με εκείνες που είναι σημαντικές για τον εσωτερικό πελάτη. Η φυσική παρουσίαση και το έργο ενός συναδέλφου και το περιβάλλον εργασίας δεν είναι σημαντικά εφόσον παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους εσωτερικούς του πελάτες. Η απόδοση των υπηρεσιών δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για να καθοριστεί η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνεται από τον εσωτερικό προμηθευτή. Η ασφάλεια, τόσο η σωματική όσο και η οικονομική, δεν προκύπτουν σαν ζητήματα για τους εσωτερικούς πελάτες και η εμπιστευτικότητα είναι ανεπιθύμητη. Οι πληροφορίες που αφορούν την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών και θα βοηθήσουν τις εσωτερικές ομάδες να έχουν καλύτερες επιδόσεις θα πρέπει να κατανέμονται ισομερώς σε όλη την εταιρεία έτσι ώστε να επιτρέπεται στους εργαζομένους να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους σωστά. Η προληπτική λήψη αποφάσεων, η προσοχή στη λεπτομέρεια και η ηγεσία, προκύπτουν όταν οι εσωτερικοί πελάτες αναζητούν τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε εσωτερικό επίπεδο (Brooks, Lings, & Botschen, 1999). Επειδή οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη είναι αυτοί που είναι σε θέση να διαμορφώσουν την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα του προϊόντος κατά «τη στιγμή της αλήθειας», είναι και αυτοί που εξασφαλίζουν έτσι την ικανοποίηση του πελάτη (Frost & Kumar, 2000).

Η διαχείριση της εσωτερικής ποιότητας καθοδηγείται από την τεχνολογία, τη δομή, τα συστήματα, τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης. Οι «στιγμές της αλήθειας» μεταξύ του προσωπικού πιθανόν έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη μελλοντική συμπεριφορά των αγορών. Η διαχείριση των «στιγμών αλήθειας» είναι μια απαίτηση όσον αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό επίσης περιλαμβάνει τη διαχείριση των part-time marketers, εξ ου και η ανάγκη ώστε το προσωπικό υποστήριξης να μάθει και να είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του με τρόπο που να ενισχύει τις πελατειακές σχέσεις (Barnes & Morris, 2000).

Η έννοια του εσωτερικού πελάτη σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος είναι τόσο προμηθευτής όσο και πελάτης σε άλλους εργαζομένους στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι εσωτερικοί πελάτες δημιουργούν αγαθά και υπηρεσίες για τον τελικό πελάτη και, ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση των πελατών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα του προϊόντος από την αλυσίδα παραγωγής, αν πρόκειται να

παρέχουν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι που δεν έρχονται σε επαφή με εξωτερικούς πελάτες να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετούν τους εσωτερικούς πελάτες.

Ο εσωτερικός προσανατολισμός προς τον πελάτη πρέπει να είναι μέρος μιας οργανωσιακής κουλτούρας που κατευθύνει τις στάσεις και συμπεριφορές των μελών της οργάνωσης για την επίτευξη ποιότητας σε άλλους υπαλλήλους. Ενστερνίζοντας τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη στην οργανωτική κουλτούρα, τα νέα μέλη της οργάνωσης θα μάθουν με συνέπεια τα πρότυπα και τους στόχους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η υποστήριξη της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Οι εσωτερικοί προμηθευτές θα πρέπει να επικεντρωθούν στην εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών, καθώς και των εξωτερικών πελατών (Conduit & Mavondo, 2001). Καθώς ο προσανατολισμός προς τον εσωτερικό πελάτη είναι ένα κρίσιμο τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι επίκεντρο της στρατηγικής ενός οργανισμού και διευκολύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις. Κάθε εργαζόμενος στην αλυσίδα παραγωγής είναι πλήρως ενήμερος για τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών τους, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι συνέργειες που θα δημιουργηθούν από την διατμηματική συνεργασία θα οδηγήσει σε αύξηση της οργανωτικής απόδοσης (Conduit & Mavondo, 2001).

Το προσωπικό είναι ο οικονομικότερος και αποτελεσματικότερος τρόπος προώθησης ενός οργανισμού. Το προσωπικό μπορεί συχνά να καλύψει ελλείψεις στην παροχή υπηρεσιών αλλά και να βλάψει την διαδικασία της προώθησης, καθώς ένας πελάτης μπορεί να μη θυμάται μια καλή υπηρεσία, αλλά πάντα θυμάται μια κακή υπηρεσία, η οποία είναι συχνά συνέπεια των περιορισμένων διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Preston & Steel, 2002b). Η χειραφέτηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Πολλές οργανώσεις δέχονται ότι, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, το προσωπικό πρώτης γραμμής πρέπει να διαθέτει την εξουσία για να ικανοποιήσει απαιτήσεις των πελατών, καθώς και για την διαχείριση επί τόπου θεμάτων, όταν τα πράγματα πάνε στραβά. Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, πιο ικανοί, πιο δεσμευμένοι, περισσότερο ικανοποιημένοι και καινοτόμοι, ενώ θα δημιουργήσουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι περισσότερο εστιασμένοι στον πελάτη, αλληλεπιδρούν με τους πελάτες με περισσότερη ζεστασιά και ενθουσιασμό, είναι μεγάλη πηγή ιδεών σχετικά με τον καλύτερο τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη, γρήγορα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, και τείνουν να αισθάνονται καλύτερα για τις δουλειές τους (Parasolomou, 2006).

Παρόλα αυτά έχουν προκύψει κάποια δυνητικά προβλήματα σχετικά με την έννοια του εσωτερικού πελάτη. Πρώτον, σε αντίθεση με το εξωτερικό μάρκετινγκ, το «προϊόν» που πωλείται στους εργαζόμενους μπορεί στην πραγματικότητα να είναι ανεπιθύμητο για αυτούς ή ακόμη και να διαθέτει αρνητική χρησιμότητα, δηλαδή είναι πιθανό να μην το θέλουν (π.χ. νέες μεθόδους εργασίας). Σε φυσιολογικές συνθήκες, οι πελάτες δεν χρειάζεται να αγοράσουν προϊόντα που δεν επιθυμούν να αγοράσουν. Αυτό δεν ισχύει για τους εργαζόμενους, που πρέπει είτε να αποδέχονται το «προϊόν» είτε (σε τελική ανάλυση) μπορεί να «εξαναγκάζονται» να το αποδεχτούν υπό την απειλή πειθαρχικών μέτρων ή την απόλυση. Αντίθετα, η προσέγγιση μάρκετινγκ αποτελείται από μη καταναγκαστικές ενέργειες για να προκαλέσει αντίδραση σε μια άλλη κοινωνική μονάδα. Ως εκ τούτου, η χρήση «βίας» δεν θεωρείται να είναι λύση. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να έχουν μια επιλογή στο «προϊόντα» που μπορεί να επιλέξουν. Τρίτον, λόγω της συμβατικής φύσης της απασχόλησης, οι εργαζόμενοι μπορούν, σε τελική ανάλυση, να «εξαναγκάζονται» να δεχθούν «προϊόντα» που δεν θέλουν. Τέταρτον, το οικονομικό κόστος του να έχει η εταιρία ικανοποιημένους εργαζόμενους θα μπορούσε να είναι σημαντικό. Και τέλος, η έννοια του εργαζομένου ως πελάτη θέτει το ερώτημα κατά πόσον οι

ανάγκες των εξωτερικών πελατών υπερισχύουν έναντι εκείνων των εργαζομένων. Ένα άλλο πρόβλημα με την έννοια του εργαζομένου, ως πελάτης είναι η ιδέα της κυριαρχίας των πελατών (που είναι η ιδέα ότι ο βασιλιάς είναι ο πελάτης, ο πελάτης έχει πάντα δίκιο και ούτω καθεξής). Διότι, αν οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σαν εξωτερικοί πελάτες, θα έκαναν παράλογες απαιτήσεις από την οργάνωση και τους πόρους της. Για αυτό το λόγο σε αυτή την προσέγγιση οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ότι είναι πελάτες ακόμη και αν αντιμετωπίζονται ως τέτοιοι! Επιπλέον, η ιδέα που προτείνεται ότι «το προσωπικό είναι η πρώτη αγορά μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών», φαίνεται να δείχνει ότι η αγορά των εργαζομένων έχει υπεροχή. Αυτό είναι σε αντίθεση με το πιο θεμελιώδες αξίωμα του μάρκετινγκ ότι ο εξωτερικός πελάτης έχει προτεραιότητα. Διότι ο εξωτερικός πελάτης είναι ο λόγος ύπαρξης της κάθε εταιρείας. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η αρχή της δημιουργίας της εμπορίας προϊόντων που θέλουν οι εσωτερικοί πελάτες ραγδαία κερδίζει έδαφος σε όλους τους τύπους των οργανισμών. Τα προβλήματα που σχετίζονται με την «υπαλλήλους ως πελάτες» αποφεύγονται στη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) σε μεγάλο βαθμό, καθώς έμφαση δίνεται στις σχέσεις μεταξύ των ιδίων των εργαζομένων και όχι μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Στην προσέγγιση της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, οι εργαζόμενοι έχουν απαιτήσεις ο ένας από τον άλλο και όχι από την οργάνωσή τους. Επιπλέον, το είδος των απαιτήσεων που μπορούν να κάνουν περιορίζονται στο να εξασφαλίσουν ότι, ως προμηθευτές, παραδίδουν «προϊόντα» που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών τους και αντιστρόφως. Αν οι απαιτήσεις αυτές πληρούνται σε όλο το μήκος της αλυσίδας παραγωγής, τότε η ποιότητα του τελικού προϊόντος θα είναι εξασφαλισμένη (Ahmed & Rafiq, 2002).

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – INTERNAL MARKETING

---

Δεν υπάρχει μια ενιαία, συνεκτική σε εννοιολογικό πλαίσιο ορολογία του τι εννοείται με τον όρο εσωτερικό μάρκετινγκ. Υπάρχει μεγάλη σύγχυση ως προς το τι ακριβώς είναι, τι πρόκειται να κάνει, πώς υποτίθεται ότι πρέπει να γίνει, και ποιος υποτίθεται ότι θα το κάνει. Η ποικιλία των ερμηνειών ως προς το τι συνιστά εσωτερική αγορά έχει οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα ενεργειών που γενικά ομαδοποιούνται κάτω από την ομπρέλα του IM. Η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται περαιτέρω (τουλάχιστον στο επίπεδο του επαγγελματία) από τη σύγχυση με την οικονομική έννοια του IM. Αυτή η ποικιλομορφία στην κατανόηση και τον ορισμό με τη σειρά του οδήγησε σε δυσκολίες κατά την εφαρμογή και την ευρεία αποδοχή της ίδιας της έννοιας (Ahmed & Rafiq, 1995). Η έννοια του IM έχει τις ρίζες του στη δεκαετία του 1980 για την ώθηση της ποιότητας στους τομείς των υπηρεσιών, μέσω της εξέτασης και ελέγχου του μηχανισμού παροχής υπηρεσιών, δηλαδή των εργαζομένων. Η βασική ιδέα είναι ότι η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών απαιτεί κινητοποιημένους και πελατοκεντρικούς εργαζόμενους. Η έννοια του συνδέσμου μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και την ικανοποίηση των εργαζομένων, σταδιακά πήρε διαδεδομένη αναγνώριση. Παρά τα κάποια επιχειρήματα και τα αποδεικτικά στοιχεία που αμφισβητούν τον ισχυρισμό της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών, η ιδέα δεν είναι μόνο ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και ότι οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης. Όχι μόνο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως πελάτες, αλλά επίσης είναι και η πρώτη αγορά της επιχείρησης. Αυτή η τάση προς την πρωτοκαθεδρία των εργαζομένων και η διεύρυνση της σφαίρας του IM προχώρησε περισσότερο στο ότι θα πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες που παραδοσιακά πραγματοποιούνται από το λειτουργικό προσωπικό. Το IM είναι η φιλοσοφία της αντιμετώπισης των εργαζομένων ως πελάτες και η στρατηγική διαμόρφωση θέσεων εργασίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ανθρώπου (Ahmed & Rafiq, 1995).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ (IM) είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης, οι εργασίες ως εσωτερικά προϊόντα της επιχείρησης, και στη συνέχεια η προσπάθεια από μέρος της επιχείρησης να προσφέρει εσωτερικά προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εσωτερικών αυτών πελατών ενώ παράλληλα εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης (Berry, 1984). Επίσης μπορεί να οριστεί ως η προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της ή της γραμμής παραγωγής στους εργαζόμενους της επιχείρησης (Greene, Walls, & Schrest, 1994). Αφορά στην προσέλκυση, ανάπτυξη, παροχή κινήτρων, και διατήρηση ειδικευμένου προσωπικού μέσω προϊόντων εργασίας που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Είναι η φιλοσοφία της αντιμετώπισης των εργαζομένων σαν πελάτες και η στρατηγική για τη διαμόρφωση θέσεων εργασίας που να ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Εστιάζεται στους εργαζόμενους και στις ανάγκες τους και μοιάζει περισσότερο με κάτι που βγήκε από ένα κείμενο για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς καθορίζει την εσωτερική αγορά χρησιμοποιώντας μια προοπτική μάρκετινγκ για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης. Είναι οι εσωτερικές ανταλλαγές μεταξύ του οργανισμού και των ομάδων των εργαζομένων της που πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να είναι επιτυχής στην επίτευξη των στόχων της όσον αφορά τις εξωτερικές αγορές. Σημαίνει ουσιαστικά την προώθηση της επιχείρησης στους εργαζόμενους οι οποίοι αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες. Η σκέψη είναι ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο περισσότερο θα μπορέσει να αναπτυχθεί αποτελεσματικά η εταιρία σε μια κατεύθυνση πιο επικεντρωμένη στον πελάτη και προσανατολισμένη στην

αγορά. Η έννοια του IM επιβεβαιώνει ότι η εσωτερική αγορά των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο για ένα πνεύμα καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη και πελατοκεντρικής απόδοσης χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση μάρκετινγκ, όπου μια ποικιλία δραστηριοτήτων του εξωτερικού μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται εσωτερικά με ένα ενεργό και συντονισμένο τρόπο. Πρόκειται για μια πρακτική της επικοινωνίας με τους εργαζομένους: γνωρίζουν τι συμβαίνει ώστε να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά, έτσι ώστε οι πελάτες, τόσο εξωτερικοί και εσωτερικοί, να εξυπηρετούνται καλά από τον οργανισμό (Cahill, 1995). Ακριβώς όπως και με τους εξωτερικούς πελάτες, οι εσωτερικοί πελάτες επιθυμούν να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Η λογική αυτού είναι ότι από την ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών, ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε καλύτερη θέση να προσφέρει την ποιότητα που θέλει για να ικανοποιήσει τους εξωτερικούς πελάτες. Σιωπηρή υπόθεση είναι ότι η εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων βελτιώνει την παρακίνηση των εργαζομένων και τη διατήρησή τους, και ως συνέπεια όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα δημιουργίας εξωτερικής ικανοποίησης και αφοσίωσης. Το IM βασίζεται στην αντίληψη ότι η ενιαία διοίκηση δεν είναι αποτελεσματική εάν λειτουργεί μεμονωμένα. Πολλαπλές δράσεις και άτομα με διαφορετικές δεξιότητες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία και παροχή προϊόντων. Κάθε εργαζόμενος σε όλα τα μέρη του οργανισμού πρέπει να ασχολείται με την παράδοση υψηλής ποιότητας σε όλη την αλυσίδα πελατών-προμηθευτών (Ahmed & Rafiq, 2003).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει περιγραφεί ως μια φιλοσοφία που βασίζεται στην προοπτική του μάρκετινγκ για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού (George and Gronroos, 1989). Συνιστά μια ολιστική διαδικασία διαχείρισης που συνενώνει σε ένα ενιαίο σύνολο τις πολλαπλές λειτουργίες της επιχείρησης με δύο τρόπους: εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατανοούν την επιχείρηση και τις ποικίλες δραστηριότητες και εκστρατείες σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τη σημαντικότητα των πελατών, και είναι διατεθειμένοι όλοι οι εργαζόμενοι και έχουν το κίνητρο να ενεργούν με γνώμονα την καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Η παραδοχή αυτής της φιλοσοφίας είναι ότι, αν η διοίκηση θέλει οι εργαζόμενοι της να κάνουν σπουδαία δουλειά με τους πελάτες, τότε θα πρέπει να είναι έτοιμη να κάνει σπουδαία δουλειά με τους υπαλλήλους της. Αυτό συνεπάγεται ότι οι συναλλαγές μεταξύ της οργάνωσης και των εργαζομένων της πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να είναι επιτυχής στην επίτευξη των στόχων της στην εξωτερική αγορά. Έτσι, η φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ ορίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα παρακινούμενοι για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, και κατέχουν πελατοκεντρική συμπεριφορά όταν οι αρχές του μάρκετινγκ εφαρμόζονται και στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι παραμένουν το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης στις «στιγμές της αλήθειας» (Carlzon 1987, Norman 1984), όταν ο πάροχος υπηρεσιών (ο υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών) και ο πελάτης συναντηθούν. Υπάρχει πλέον η ανάγκη για ένα «εσωτερικό όραμα» με τα ίδια βασικά στοιχεία όπως το εξωτερικό. Αυτά τα βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν τα εξής: τη στόχευση σε σημαντικά τμήματα των εργαζομένων, την ανάπτυξη μιας αρχής υπηρεσιών που έχει σχεδιαστεί με τις ανάγκες των εργαζομένων κατά νου, καθώς και το σχεδιασμό ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών για την υποστήριξη του οράματος αυτού. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση δείχνει ότι έχει επίγνωση του γεγονότος ότι η υγεία της επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν ένα κοινό σύνολο αξιών και να εξυπηρετήσουν το εξωτερικό όραμα της εταιρείας. Τα στοιχεία του εσωτερικού οράματος περιλαμβάνουν την τοποθέτηση της έννοιας της υπηρεσίας μέσα στην εταιρεία, η οποία θα οδηγήσει σε χαμηλό κύκλο ανακύκλωσης προσωπικού, χαμηλό κόστος κατάρτισης, καθώς και στην ευκαιρία για την ανάπτυξη κοινών στόχων και αξιών.

Οι θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς ενισχύουν την εφαρμογή της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ σε τομείς όπως το μάρκετινγκ σχέσεων, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση των πελατών ως «μερικούς εργαζόμενους». Έτσι, δεν είναι οι ειδικοί του τμήματος μάρκετινγκ το πιο σημαντικό ανθρώπινο δυναμικό, αλλά οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή (Gummesson, 1987). Κατά τη διάρκεια της επαφής με τους πελάτες, οι εργαζόμενοι αυτοί είναι συχνά πολύ λιγότεροι από ένα σύνολο εργαζομένων κύρια καθήκοντα των οποίων είναι η παραγωγή, οι παραδόσεις, η τεχνική υπηρεσία, καθώς και άλλα καθήκοντα που παραδοσιακά δε θεωρούνται σχετικά με το μάρκετινγκ. Ωστόσο, οι ικανότητες, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, και η εκτίμηση της εξυπηρέτησης των εν λόγω υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας για την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την εταιρία και για τη μελλοντική τους συμπεριφορά και για αυτό χρησιμοποιήθηκε ο όρος *μερικός μαρκετίστας (part-time marketer)* (George, 1990). Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένας μηχανισμός για την ανάπτυξη και διατήρηση των εν λόγω μερικών marketers ως εργαζόμενους προσανατολισμένους στον πελάτη και στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών (George και Gronroos, 1989). Αρκετές από αυτές τις ιδέες μπορούν να εμπλουτιστούν με τη συμβολή της θεωρίας οργανωσιακής συμπεριφοράς και της θεωρίας της οργανωσιακής ανάπτυξης.

Το να γνωρίζει ο προμηθευτής αυτό που ο πελάτης χρειάζεται πραγματικά εξαρτάται από την προσεκτική επικοινωνία μεταξύ των δύο ομάδων. Πολλές φορές, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του τι ο εσωτερικός πελάτης θέλει και προσδοκά και του τι ο εσωτερικός προμηθευτής πράγματι παρέχει (Pfau et al., 1991).

Οι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η πρόσληψη και η διατήρηση των καλύτερων ανθρώπων που θα κάνουν την καλύτερη δυνατή εργασία, εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία και τις πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εσωτερική αγορά των εργαζομένων. Ο εργοδότης θα πρέπει να εφαρμόζει έρευνα εσωτερικής αγοράς και κατακερματισμό της αγοράς, καθώς και τις παραδοσιακές δραστηριότητες μάρκετινγκ όπως τη διαφήμιση, με στόχο την προσέλκυση των εργαζομένων που θα ασκούν τα καθήκοντα. Το εσωτερικό προϊόν αποτελείται από μια θέση εργασίας και ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο παρακινεί τους εργαζομένους να ανταποκριθούν θετικά στις απαιτήσεις της διοίκησης. Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι έχει μια πραγματικά πελατοκεντρική νοοτροπία αν η κουλτούρα της δε δείχνει επίσης έντονο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους της. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα εταιρικό κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθάνονται «σαν στο σπίτι τους» και υπερήφανοι για το έργο τους. Πρέπει να εξαλείψει τα ενδοεταιρικά εμπόδια και να αποτρέψει αντιπαλότητες μεταξύ των εργαζομένων. Ορισμένες κατηγορίες τακτικών δραστηριοτήτων εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να μετακινηθεί από ένα «παραδοσιακό» σε ένα πιο σύγχρονο και αποτελεσματικό μοντέλο οργανισμού. Οι κατηγορίες περιλαμβάνουν:

- εσωτερική εκπαίδευση,
- εσωτερική διαδραστική και μαζική επικοινωνία,
- διοικητικά εργαλεία επιλογής προσωπικού που ταιριάζουν στον οργανισμό,
- εξωτερική μαζική επικοινωνία και διαφήμιση, που μπορεί μερικές φορές να παρουσιαστεί πρώτα στους εργαζομένους, που ενεργεί ως δοκιμή της εξωτερικής εικόνας του οργανισμού,
- έρευνα εσωτερικής αγοράς,
- κατακερματισμός της εσωτερικής αγοράς.

Οι οργανισμοί συχνά διεξάγουν μια εσωτερική έρευνα, σκοπός της οποίας είναι να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες μονάδες προμηθευτών ανταποκρίνονται σε κάθε αίτημα ενός εσωτερικού τους πελάτη. Αυτή η διαδικασία μελετά τους πελάτες των εσωτερικών προμηθευτών- τι περιμένουν, τι θα ήθελαν να λάβουν ιδανικά από τους προμηθευτές τους, και την ικανοποίησή τους για τις επιδόσεις του προμηθευτή. Με τον τρόπο

αυτό, η εταιρεία μπορεί να αντιληφθεί τα κενά στην προσδοκία και να βελτιώσει την ποιότητα της σχέσης τους. Η έρευνα μπορεί επίσης να επεκταθεί στις συνολικές προοπτικές μιας εταιρείας βοηθώντας την οργάνωση κατανοήσει με μεγαλύτερη σαφήνεια πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται σχετικά με την αναγνώριση και την επιβράβευση της δουλειάς τους, πόσο αφοσιωμένοι είναι στο έργο τους και στο χώρο εργασίας τους, καθώς και το βαθμό στον οποίο η οργάνωση η ίδια καλλιεργεί πνεύμα ομαδικής εργασίας και υποστήριξης (Pfau et al., 1991).

Η οργάνωση πρέπει πρώτα να αντιμετωπίσει τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι παραδοσιακές υπαλληλικές σχέσεις (π.χ., εργασιακή ασφάλεια, ανταγωνιστικότητα μισθού, επάρκεια παροχών, εργασιακών σχέσεων, ασφάλειας, και δίκαιη, με σεβασμό μεταχείριση) πρέπει να ανταποκρίνονται στα εύλογα πρότυπα. Εάν αυτές οι βασικές ανάγκες δεν πληρούνται, είναι απίθανο οι εργαζόμενοι να αναλάβουν τη δέσμευση να εστιάσουν στην ικανοποίηση. Ανθρώπινοι, φυσικοί και τεχνολογικοί πόροι πρέπει επίσης να είναι επαρκείς. Το επίπεδο και οι ικανότητες του προσωπικού πρέπει να είναι ανάλογες με το φόρτο εργασίας, ο κύκλος εργασιών πρέπει να είναι εφικτός, και η κατάρτιση πρέπει να είναι αποτελεσματική. Επιπλέον, οι τεχνολογικοί πόροι θα πρέπει να είναι τελευταίας τεχνολογίας για τη βιομηχανία, με τον πελάτη και τον προμηθευτή να έχουν πρόσβαση ο ένας στον άλλο, τα συστήματα πληροφοριών να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στη δουλειά και οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρυνθούν πραγματικά για την αξία τους και να συμβάλουν στην εσωτερική εξυπηρέτηση πελατών και πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να καινοτομούν δίχως φόβο και να αμφισβητήσουν τη συμβατική πορεία των πραγμάτων. Επιπλέον, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων θα αυξήσει το αίσθημα ιδιοκτησίας και την αφοσίωση στους στόχους της εταιρείας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις θα αυξήσει τη συνειδητοποίηση των ανταγωνιστικών στόχων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πεπεισμένοι ότι τα προβλήματά τους θα αντιμετωπιστούν και τα ταλέντα τους θα είναι πλήρως αξιοποιημένα, οι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ θα θεωρηθούν ως αξιόπιστοι και εφικτοί. Τέλος, αυτή η έμφαση στον εσωτερικό πελάτη θα πρέπει να ανταμειφθεί καταλλήλως (π.χ., ετήσια κίνητρα, επιδόματα και προγράμματα αναγνώρισης). Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να παρακολουθηθεί τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα με τη συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης, συγκρίνοντας αξιολογήσεις των πελατών με αξιολογήσεις προμηθευτών και χρησιμοποιώντας πραγματικά δεδομένα ικανοποίησης του πελάτη για τη συμμετοχή τους σε επίλυση των προβλημάτων (Pfau et al., 1991).

Οι τεχνικές τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται από το μάρκετινγκ των υπηρεσιών στην εξωτερική αγορά μπορεί επίσης να εφαρμοστούν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ. Ο στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι πάροχοι υπηρεσιών εργάζονται για την επιχείρηση και όχι μόνο για τον εαυτό τους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ επιχειρεί να προωθήσει μια αφοσίωση στους στόχους της οργάνωσης που επιτυγχάνεται με το να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την ανάγκη για την υπηρεσία και το σκεπτικό πίσω από τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με την παροχή υπηρεσιών. Συνεπάγεται επίσης την ενίσχυση της κοινής στάσης όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και ένα ορισμένο ποσό της εισόδου των εργαζομένων σε αποφάσεις παροχής υπηρεσιών (Wasmer & Bruner, 1991). Το επόμενο λογικό βήμα είναι η συλλογή πληροφοριών από το εσωτερικό του οργανισμού. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μια λειτουργία της εσωτερικής έρευνας αγοράς και δεν πρέπει απαραίτητα να είναι μια επίσημη διαδικασία. Τα ψυχογραφικά δεδομένα που απαιτούνται για την ανάπτυξη στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτεί τη μάλλον ακριβή μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Το είδος των πληροφοριών που πρέπει να συγκεντρωθούν σε αυτό το βήμα είναι άμεσα συνδεδεμένο με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και θα ποικίλλει από εταιρεία σε εταιρεία. Δύο ζητήματα που είναι γνωστό ότι έχουν αντίκτυπο στην



ποιότητα των υπηρεσιών και θα πρέπει να αξιολογηθούν είναι η αίσθηση των εργαζομένων για την κοινή αποστολή και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Η έρευνα μπορεί να επικεντρωθεί στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων θεμάτων που αφορούν οργανωσιακά κοινές αξίες που έχουν σχέση με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ και το αποτέλεσμα θα είναι η ταυτοποίηση των τμημάτων εντός της επιχείρησης που μοιράζονται κοινές αξίες και συμπεριφορές. Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών από την υπηρεσία και της στάσης των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση του πελάτη είναι σημαντική. Η έρευνα αγοράς στα πλαίσια του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ ενδέχεται να αποκαλύψει ότι τα εν λόγω τμήματα εντός του οργανισμού όπου εφαρμόζεται με επιτυχία η νέα κοινή στρατηγική και έχουν θετική στάση προς την καινοτομία. Ωστόσο, μια άλλη έκβαση του ερευνητικού προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να είναι ο προσδιορισμός των ασυμφωνίας μεταξύ του τρόπου που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η οργάνωση θα πρέπει να δουλεύει και να υποδείξουν πώς αντιλαμβάνονται ότι στην πραγματικότητα γίνεται. Μια τέτοια σημαντική διαφορά μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών συνθηκών εκδηλώνεται συχνά εξαιτίας του άγχους του ρόλου, τη δυσαρέσκεια από τη δουλειά, την απογοήτευση, και την ανακύκλωση των εργαζομένων. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό λόγω του κρίσιμου ρόλου των εργαζομένων της παροχής υπηρεσιών. Ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος αποδίδει συχνά κακής ποιότητας υπηρεσίες, προκαλώντας δυσαρεστημένους πελάτες. Οι πληροφορίες που παράγονται μέσω της έρευνας εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό μίας στρατηγικής για την εσωτερική αγορά που περιορίζει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών της ποιότητας των υπηρεσιών και την πραγματική απόδοση. Σε γενικές γραμμές η στρατηγική για την εσωτερική αγορά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι από κοινού οργανωσιακές αξίες να είναι σύμφωνες με τους οργανωσιακούς στόχους (Wasmer & Bruner, 1991). Οι τεχνικές της έρευνας αγοράς, όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την πείρα, τις στάσεις των εργαζομένων, τις γνώμες και τις απαιτήσεις της απασχόλησης στην επιχείρηση ή για τις αντιλήψεις των οργανωτικών πρακτικών. Τέλος, οι τεχνικές της προώθησης της επικοινωνίας και της διαφήμισης μπορούν να χρησιμοποιούνται εσωτερικά για την συμμετοχή και την κινητοποίηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Αυτά μπορεί να έχουν τη μορφή της επικοινωνίας που προορίζονται κυρίως για εσωτερική κατανάλωση - όπως περιοδικά, ενημερωτικά δελτία, δελτία τύπου, βίντεο, εκθέσεις, ενημερωτικές συναντήσεις και συνέδρια εργαζομένων - που μπορούν να χρησιμοποιηθούν όχι μόνο για να ενημερώνουν τον εργαζόμενο για οργανωτικές επιδόσεις, εσωτερικές αλλαγές και εξελίξεις, τα νέα προϊόντα και νέες διαφημιστικές εκστρατείες μάρκετινγκ, αλλά και για να πείσουν τους εργαζόμενους να εντοπίσουν και να υποστηρίξουν τέτοιες νέες εξελίξεις. Επιπλέον, οι διαφημιστικές ανακοινώσεις που προορίζονται κυρίως για ένα εξωτερικό ακροατήριο, όπως το προϊόν ή εταιρική διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις, μπορεί να αναπτυχθούν σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και να δοκιμαστούν μεταξύ των υπαλλήλων. Τα προϊόντα της και οι δραστηριότητες της εταιρίας είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη θετική εμπειρία των εργαζομένων (Hales, 1995). Το IM έχει χαρακτηριστεί ως μια ποικιλία διαφορετικών μορφών:

1. **Μάρκετινγκ εργαζομένων** - ενθάρρυνση των εργαζομένων για την καλύτερη απόδοση και τη βελτίωση των σχέσεων με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.
2. **Μάρκετινγκ εσωτερικών υπηρεσιών** - δηλαδή το μάρκετινγκ ενός συγκεκριμένου τμήματος, έτσι ώστε ο ρόλος του να γίνει πλήρως κατανοητός από τους άλλους.
3. **Μάρκετινγκ των προϊόντων και των υπηρεσιών στους εργαζομένους** - για παράδειγμα όταν μια τράπεζα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της τράπεζας. Σε τακτικό επίπεδο, οι δραστηριότητες του εσωτερικού μάρκετινγκ

περιλαμβάνουν: άτυπη και συνεχή εσωτερική εκπαίδευση, ενθάρρυνση άτυπης διαδραστικής επικοινωνίας, περιοδικά δελτία ειδήσεων ή ενημερωμένων εκδόσεων, κατακερματισμός της εσωτερικής αγοράς και έρευνα εσωτερικής αγοράς (Sargeant & Asif, 1998). Για να είναι προσανατολισμένος στην αγορά ένας οργανισμός, θα πρέπει να καταβάλει προσπάθεια ώστε να δημιουργήσει μια αγορά πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών και των ανταγωνιστών και να διαδώσει τις πληροφορίες αυτές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Μία διευρυμένη έννοια του προσανατολισμού προς τον πελάτη περιλαμβάνει τους εσωτερικούς πελάτες και αυτό απαιτεί επιπλέον δραστηριότητες, όπως η κατανόηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών, η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών και τις προτιμήσεις τους μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού, και η δημιουργία πρόσθετης τελικής αξίας στον τελικό αγοραστή. Επιπλέον, συνιστάται η αξιολόγηση της αγοράς των εργαζομένων για την αύξηση της γνώσης των απαιτήσεων των εσωτερικών πελατών.

Το IM ορθώς εφιστά την προσοχή στην πρόσληψη και επιλογή και την κατάρτιση, στις περιγραφές θέσεων εργασίας και αμοιβών. Όλα αυτά, συμπτωματικά ή εσκεμμένα, μεταφέρουν μηνύματα από τους εργοδότες στους εργαζομένους για το πώς και τι να κάνουν. Ειδικότερα, μεταβιβάζει σιωπηρά μηνύματα σχετικά τη σημασία, αξιοπιστία, αρμοδιότητα και ευθύνη των εργαζομένων μέσα στην εταιρία. Αν η ίδια η εταιρία υποβάλλει τους εργαζομένους της σε αυστηρά καθορισμένους ρόλους εργασίας, εξαιρώντας τους από τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, και κατανέμοντας τους κατά πολύ κατώτερες ανταμοιβές, η διοίκηση αφήνει να εννοηθεί ότι τους αντιμετωπίζει ως μέσο για να επιτεύξει τους στόχους της. Αυτό οδηγεί σε χαμηλή εμπιστοσύνη στην εργασιακή σχέση. Ο κίνδυνος, ωστόσο, είναι ότι IM εστιάζει την προσοχή του μόνο σε σύμβολα και δεν είναι επί της ουσίας. Υποδεικνύει ότι οι εργοδότες μπορούν να πουλήσουν τις υφιστάμενες συνθήκες εργασίας όσο οι διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, οι περιγραφές θέσεων εργασίας και τα οφέλη μπορούν να προωθηθούν ελκυστικά. Το επιχείρημα αυτό είναι ανοικτό σε τρεις κεντρικές κριτικές. Πρώτον, το οργανωσιακό status quo δεν απαιτεί ουσιαστική αλλαγή, αλλά απλώς ανασυσκευασία. Οι δύσκολες επιλογές σχετικά με τα κριτήρια επιλογής, τις κατάλληλες μορφές εκπαίδευσης, το σχεδιασμό της εργασίας και την αμοιβή αυτής μπορεί έτσι να παρακαμφθούν. Δεύτερον, αυτή η ανασυσκευασία μπορεί απλώς να μην είναι εφικτή όταν οι θέσεις απασχόλησης, οι όροι απασχόλησης και τα επίπεδα αμοιβής είναι δύσκολο να απεικονιστούν ως ελκυστικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για ορισμένους τομείς, οι οποίοι έχουν ένα υψηλό ποσοστό με χαμηλές αμοιβές, ανασφαλή, χαμηλή ειδίκευση στις θέσεις εργασίας που προσφέρουν ελάχιστες προοπτικές εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας. Τέλος, η εστίαση σε σύμβολα και όχι στην ουσία είναι διυρόσωπη καθώς επαναλαμβάνει ότι την εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων, ενώ ο σκοπός είναι να καταστούν οι εργαζόμενοι περισσότερο δεκτικοί στο χειρισμό τους. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια θέση εργασίας και ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο παρακινεί τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί θετικά στις απαιτήσεις διοίκησης (Hales, 1995). Το IM θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια φιλοσοφία διαχείρισης για τα κίνητρα και τη στήριξη που προσφέρει και όχι ως μια βραχύβια εκστρατεία για να ενισχύσει την προσοχή στους πελάτες. Η ανάπτυξη του προσανατολισμού προς τους πελάτες είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που θα είναι ευέλικτο και θα ανταποκρίνεται και θα καλλιεργεί τις κοινές αξίες και συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν τους οργανωσιακούς στόχους και τη συνέργεια με την αγορά. Οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες πρέπει να είναι καλά προσαρμοσμένοι στην αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τα συστήματα της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολύ ισχυρότερα δόγματα στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ανάπτυξη ενός επιθυμητού συνόλου εταιρικών αξιών που αποτελούν τη

βάση της ταυτότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Το IM, υπό την έννοια αυτή, τότε διαχειρίζεται τη μείωση των τυχόν προβλημάτων μεταξύ των ατόμων, των προσδοκιών του πελάτη και τις επιδόσεις του οργανισμού. Το IM είναι μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού ως συνολική διαδικασία διαχείρισης που να ενσωματώνει τις πολλαπλές λειτουργίες του και περιλαμβάνει μια προγραμματισμένη προσπάθεια για να ξεπεραστούν οργανωσιακές αντιστάσεις στην αλλαγή και για τη συμμόρφωση, την παροχή κινήτρων και την ενσωμάτωση των εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών (Varey, 1995). Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να μην επικεντρώνονται μόνο στις ανάγκες του τελικού πελάτη, αλλά και να αναγνωρίζουν τους άλλους υπαλλήλους ως εσωτερικούς πελάτες. Προκειμένου ο εργαζόμενος να παρέχει ανώτερη αξία στον εξωτερικό πελάτη, είναι σημαντικό αυτή η ανώτερη αξία να παρέχεται σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξιών. Ως εκ τούτου, οι εσωτερικοί προμηθευτές πρέπει να επικεντρωθούν στο να πληρούν τις απαιτήσεις των εσωτερικών τους πελατών, καταδεικνύοντας ένα προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. Αυτό θα εξασφαλίσει την ανάπτυξη ενός προσανατολισμού προς την αγορά και τον πελάτη σε ολόκληρο τον οργανισμό και δε θα περιορίσει αυτόν τον προσανατολισμό στο σημείο της επαφής του πελάτη. Το προσωπικό που διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους εσωτερικούς πελάτες θα επιδείξει παρόμοια, κατάλληλη συμπεριφορά κατά την αλληλεπίδραση του με τους εξωτερικούς πελάτες. Η ανάπτυξη ενός εσωτερικού προσανατολισμού προς τον πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική σε μια οργάνωση με διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ, καθώς οι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να είναι στις ξένες αγορές και η άμεση επαφή με τον εξωτερικό πελάτη μπορεί να είναι περιορισμένη ή ανύπαρκτη. Η εστίαση στον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη επιτρέπει στη διοίκηση να αποκτήσει περισσότερη γνώση στην πιο αποτελεσματική διοίκηση (Conduit & Mavondo, 2001).

Σε αντίθεση με το εξωτερικό μάρκετινγκ, το «προϊόν» που στους εργαζόμενους πωλείται στην πραγματικότητα μπορεί να είναι ανεπιθύμητο από αυτούς ή ακόμα και να διαθέτει αρνητική χρησιμότητα. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι είναι απίθανο να έχουν τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα στα «προϊόντα» που μπορεί να επιλέξουν. Τρίτον, λόγω της συμβατικής φύσεως της εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί σε τελική ανάλυση να πιέζονται να αποδεχθούν «προϊόντα» που δεν θέλουν. Τέταρτον, η έννοια του «εργαζομένου ως πελάτη» θέτει το ερώτημα κατά πόσον οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών έχουν προβάδισμα έναντι εκείνων των εργαζομένων. Και, τέλος, το οικονομικό κόστος ικανοποιημένων εργαζομένων θα μπορούσε να είναι σημαντικό. Τα προβλήματα αυτά οδηγούν σε σύγχυση κατά την πρακτική εφαρμογή του IM, αλλά και δημιουργούν αντιφάσεις σε εννοιολογικό επίπεδο, όσον αφορά τον ορισμό του ακριβούς τομέα του IM. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, καταρχάς, πρέπει να υπάρχει ένας καθορισμός του όρου που προσδιορίζει σαφώς τις δραστηριότητες που αποτελούν το IM. Η εσωτερική αγορά των εργαζομένων ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί περισσότερο αποτελεσματικά και να κινηθεί προς την πελατοκεντρικότητα, εφαρμόζοντας εσωτερικά τεχνικές μάρκετινγκ όπως εφαρμόζονται στην εξωτερική αγορά (Ahmed & Rafiq, 1995). Ωστόσο, ο τομέας του IM εκτείνεται πέρα από την υλοποίηση προγραμμάτων μάρκετινγκ εσωτερικά και μόνο οι ιδέες του IM είναι κατάλληλες για την εφαρμογή της κάθε είδους στρατηγικής μέσα στην οργάνωση. Το IM περιλαμβάνει μια προγραμματισμένη προσπάθεια για την αντιμετώπιση οργανωσιακών αντιστάσεων στην αλλαγή και την παροχή κινήτρων και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην αποτελεσματική εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών. Ο ευρύτερος αυτός ορισμός λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι κάθε αλλαγή στην στρατηγική είναι πιθανό να απαιτήσει μια εσωτερική προσπάθεια μάρκετινγκ για να ξεπεραστεί η οργανωτική αδράνεια και να παρακινήσει τους υπαλλήλους προς την απαιτούμενη συμπεριφορά για την αποτελεσματική εφαρμογή.

Επιπλέον, δεδομένου ότι ορισμένες στρατηγικές είναι πιθανό να διατρέχουν σε πολλά λειτουργικά τμήματα, είναι πιθανό να απαιτείται ένας διασυννοριακός λειτουργικός συντονισμός για την ολοκλήρωσή τους. Και πάλι, η διεύρυνση του ορισμού λαμβάνει υπόψη το γεγονός αυτό και δίνει λιγότερη έμφαση στην έννοια του εργαζομένου, ως πελάτης και περισσότερο στα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάρκετινγκ και των άλλων προγραμμάτων προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, ενώ αναγνωρίζεται ο κεντρικός ρόλος των εργαζομένων (Ahmed & Rafiq, 1995).

Από άλλους το IM ορίζεται ως το έργο της επιτυχούς πρόσληψης, κατάρτισης και παροχής κινήτρων στους εργαζομένους για την καλή εξυπηρέτηση του πελάτη. Από την άποψη αυτή αντιπροσωπεύει τα στοιχεία της ορθής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM). Οι Rafiq και Ahmed (1993) σημειώνουν ότι ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν την έννοια του IM στην πράξη και τονίζουν πως οι τεχνικές του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιούνται για την ενθάρρυνση των εργαζομένων. Ωστόσο, ενώ η HRM εστιάζει στην ομαδική εργασία, το IM υπογραμμίζει τον ατομικισμό. Το IM συγκροτείται από τρεις παράγοντες και αυτοί είναι η ανάπτυξη, η ανταμοιβή και το όραμα (Caruana & Calleya, 1998).

Το IM είναι το μέσο για τη δημιουργία μιας πηγής βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει όμως μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση της σημασίας της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων της. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα προσφέρουν ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες τους. Υπάρχει ασυμφωνία σχετικά με την ορθή χρήση του όρου και μια πληθώρα διαφορετικών ορισμών. Έχει περιγραφεί ποικιλοτρόπως ως:

- Η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εσωτερικούς πελάτες, την απασχόληση ως εσωτερικά προϊόντα που πληρούν τις επιθυμίες αυτών των εσωτερικών πελατών και παράλληλα προσανατολισμός στους στόχους του οργανισμού (Berry, 1981).
- Μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού που βασίζεται σε μια προοπτική μάρκετινγκ (George and Gronroos, 1989).
- Η προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων στους εργαζόμενους (Greene et al., 1994).
- Η εξάπλωση της ευθύνης για όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και την ενεργό εφαρμογή των αρχών μάρκετινγκ για την «πώληση στο προσωπικό» σχετικά με το ρόλο τους στην ικανοποίηση των πελατών μέσα σε ένα υποστηρικτικό οργανωσιακό περιβάλλον (Gilmore και Carson, 1995).
- Το έργο της εταιρείας να εκπαιδεύσει και να παρακινήσει τους εσωτερικούς πελάτες της να εργάζονται ως ομάδα για να προσφέρουν στην ικανοποίηση των πελατών (Kotler, 1997).

Το IM παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, προεξοφλώντας έτσι την πιθανότητα ότι παρέχει ένα περιβάλλον στο οποίο αποτιμώνται τα κίνητρα τους και ότι προσφέρει κίνητρα και όχι παροχές. Είναι απλά ένα μέσο πειθούς του προσωπικού σε μια διαχείριση της καθοριζόμενης κατάστασης. Επιπλέον, ο ενοποιητικός ρόλος του IM δεν εφαρμόζεται ευρέως και αυτός είναι ο λόγος που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας που βασίζεται στην κατανόηση της σχέσης των μεθόδων εργασίας του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και ότι η δέσμευση στο IM (ως εργαλείο) θα πρέπει να είναι επικουρική σε σχέση με τη δέσμευση στη περιβαλλοντική (πελάτης και ανταγωνιστής) ανταπόκριση (ο στόχος των επιχειρήσεων) (Varey & Lewis, 1999).

Τα προγράμματα IM θα πρέπει να απευθύνονται σε επιλεγμένα εσωτερικά τμήματα για τη εκπλήρωση των εξωτερικών προγραμμάτων μάρκετινγκ. Το περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να χωριστεί σε διαφορετικά τμήματα της εσωτερικής αγοράς με διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Κάθε ομάδα εντός της εταιρείας θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους δικαιούχους της παραγωγής τους ως εσωτερικό τους πελάτη και να προσπαθούν να παρέχουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα για αυτούς. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, επομένως, να

ενσωματωθεί υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρεται τελικά στον εξωτερικό πελάτη. Το IM αποτελείται από ομάδες επικοινωνίας σε άλλες ομάδες εντός του οργανισμού. Αυτές οι ομάδες μπορούν να θεωρηθούν ως εσωτερικοί πελάτες και εσωτερικοί προμηθευτές. Εξού και το IM θεωρείται ότι είναι η διαδικασία για τη δημιουργία συνθηκών αγοράς στο εσωτερικό της οργάνωσης που θα διασφαλίσουν ότι οι επιθυμίες και ανάγκες των εσωτερικών πελατών καλύπτονται. Το επίκεντρο της προσπάθειας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εσωτερικών πελατών και των προμηθευτών τους. Αυτή η έννοια του εσωτερικού προμηθευτή και του εσωτερικού πελάτη μπορεί να περιλαμβάνει όλους τους άλλους ορισμούς του IM. Για παράδειγμα, εάν IM θεωρείται ο σχεδιασμός των καλύτερων προϊόντων εργασίας για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων, και ως εκ τούτου να μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, εσωτερικών ή εξωτερικών. Τότε, η διοίκηση είναι οι εσωτερικοί προμηθευτές (των θέσεων εργασίας) και οι εργαζόμενοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες (Brooks et al., 1999).

Υπάρχουν τρία διαφορετικά αλλά στενά συνδεδεμένα σκέλη στην υλοποίηση της θεωρητικής ανάπτυξης του IM, δηλαδή ένα στάδιο ικανοποίησης των εργαζομένων, μια φάση προσανατολισμού προς τον πελάτη, καθώς και η εφαρμογή της στρατηγικής / αλλαγής φάσης της διοίκησης, σύμφωνα με τους (Rafiq & Ahmed, 2000):

- **Φάση 1: Κίνητρα και ικανοποίηση εργαζομένων**

Στις αρχές αυτής της, η προσοχή στρέφεται στο θέμα των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο κυριότερος λόγος πίσω από αυτό είναι το γεγονός ότι οι ρίζες του IM βρίσκονται στο πλαίσιο των προσπαθειών για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι δεν είναι ρομπότ, γι' αυτό εμφανίζουν ανακολουθίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα αυτό να προκαλέσει μεταβολή του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το πρόβλημα της μεταβλητότητας του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι το επίκεντρο των οργανωσιακών προσπαθειών προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρέχουν σταθερά υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Το συνολικό αποτέλεσμα αυτού είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων να είναι μια σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών. Η εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων στο πλαίσιο αυτών των νέων προσεγγίσεων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών πολλά από αυτά που οι πελάτες αγοράζουν είναι εργασία, ανθρώπινες πράξεις ή επιδόσεις. Η προσέλκυση, διατήρηση και τα κίνητρα του προσωπικού υψηλής ποιότητας είναι ιδιαίτερα κρίσιμα ζητήματα σε περιπτώσεις όπου η ποιότητα της υπηρεσίας είναι ο μόνος πραγματικός παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ ανταγωνιστών. Το θεμελιώδες εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτή την προσέγγιση είναι η μεταχείριση των εργαζομένων ως πελάτες.

- **Φάση 2: Προσανατολισμός προς τον πελάτη**

Το δεύτερο σημαντικό βήμα είναι η ανησυχία ότι είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι στον τομέα των υπηρεσιών κατά την επαφή τους με τον πελάτη να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Οι αλληλεπιδράσεις αγοραπωλησίας όχι μόνο έχουν επιπτώσεις στην αγορά και στις επαναλαμβανόμενες αποφάσεις αγοράς, αλλά και, κυρίως, παρέχουν μια ευκαιρία μάρκετινγκ για την οργάνωση. Για να επωφεληθεί η επιχείρηση από τις ευκαιρίες αυτές απαιτείται ένας προσανατολισμός προς τον πελάτη και προσωπικό προσανατολισμένο στις πωλήσεις. Ως εκ τούτου, το αντικείμενο του IM είναι να παρέχει κινητοποιημένους και πελατοκεντρικούς εργαζομένους. Κατά την άποψη αυτή, δεν αρκεί ότι οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα να αποδώσουν καλύτερα, αλλά πρέπει επίσης να έχουν τις πωλήσεις στο μυαλό τους. Επιπλέον, η αποτελεσματική υπηρεσία απαιτεί επίσης αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ του

προσωπικού επαφής και του προσωπικού υποστήριξης. Η έννοια IM είναι ένα μέσο για την ενσωμάτωση των διαφόρων λειτουργιών που είναι ζωτικής σημασίας για τις σχέσεις με τους πελάτες των εταιρειών παροχής υπηρεσιών.

- **Φάση 3: Διεύρυνση της έννοιας IM - εφαρμογή στρατηγικής και διαχείριση της αλλαγής**

Το IM είναι ένα όχημα για την εφαρμογή της στρατηγικής, μια τεχνική για τη διαχείριση των εργαζομένων προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού ως μια ολιστική διαδικασία διοίκησης για την ενσωμάτωση των πολλαπλών λειτουργιών της επιχείρησης. Αν οι στρατηγικές πρόκειται να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά, τότε υπάρχει ανάγκη να ξεπεραστεί η ενδοεταιρική σύγκρουση και να επιτευχθεί καλύτερη εσωτερική επικοινωνία. Έτσι, το IM προωθείται ως ένα γενικό εργαλείο διοίκησης για την εφαρμογή της στρατηγικής της κάθε οργάνωσης είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Εν ευθέτω χρόνω, το IM έχει καταλήξει να θεωρείται ως ένας μηχανισμός για τη μείωση της απομόνωσης μεταξύ των τμημάτων, με αποτέλεσμα λιγότερες λειτουργικές τριβές, ξεπερνώντας έτσι και την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό οδήγησε σε διεύρυνση του IM σε εφαρμογές σε κάθε είδους οργάνωση, όχι απλώς στις υπηρεσίες. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ενθάρρυνση των εργαζομένων που δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να συμπεριφέρονται κατά τέτοιο τρόπο που να ενισχύει την ποιότητα της υπηρεσίας για τους τελικούς πελάτες. Το IM είναι μια συντονισμένη προσπάθεια για να ξεπεραστεί η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή και για την παροχή κινήτρων και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην αποτελεσματική εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών (Rafiq & Ahmed, 2000).

Το IM είναι μια προγραμματισμένη προσπάθεια που χρησιμοποιεί μια προσέγγιση μάρκετινγκ για την αντιμετώπιση οργανωσιακών αντιστάσεων στην αλλαγή και την συμμόρφωση, την παροχή κινήτρων και το λειτουργικό συντονισμό και την ενσωμάτωση των εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών προκειμένου να επιτύχει την ικανοποίηση των πελατών μέσω της διαδικασίας της δημιουργίας κινήτρων και πελατοκεντρικών εργαζομένων. Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής στρατηγικών με προσπάθειες στο πλαίσιο μιας διαδικασίας παροχής κινήτρων και ικανοποίησης των εργαζομένων και πληροί τα πέντε απαραίτητα στοιχεία του IM που είναι:

1. Κίνητρα και ικανοποίηση εργαζομένων.
2. Προσανατολισμός στον πελάτη και την ικανοποίηση των πελατών.
3. Λειτουργικός συντονισμός και ενοποίηση των τμημάτων της επιχείρησης.
4. Υιοθέτηση εφαρμογών μάρκετινγκ.
5. Η εφαρμογή συγκεκριμένων επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να ενθαρρύνονται και να έχουν κάποια εξουσία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοί ώστε να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους για την εργασία τους (ικανοποίηση από την εργασία) από την πραγματική απόδοση στην εργασία. Αντί να θεωρείται η ικανοποίηση των εργαζομένων ως μείζον προάγγελος των επιδόσεων, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από μια σειρά παραγόντων, όπως η παρακίνηση των εργαζομένων, προσανατολισμός προς τον πελάτη και τις πωλήσεις και ταυτόχρονα εκτίμηση προς τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, ο αντίκτυπος της ικανοποίησης από την εργασία για την ποιότητα των υπηρεσιών γίνεται έμμεσα μέσω της ανταπόκρισης στον πελάτη και όχι απευθείας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία και την ποιότητα των υπηρεσιών (Rafiq & Ahmed, 2000).

Το IM είναι κάθε μορφή μάρκετινγκ μέσα σε ένα οργανισμό που εστιάζει την προσοχή του προσωπικού στις εσωτερικές δραστηριότητες που πρέπει να αλλαχθούν έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης στην εξωτερική αγορά. Ο κοινός παρονομαστής σε όλες τις προοπτικές του IM είναι η ανανέωση της γνώσης, και με αυτό εννοείται η γένεση, παραγωγή και η κυκλοφορία της γνώσης σε όλα τα στρώματα και τμήματα της επιχείρησης. Παράγεται, διαμοιράζεται και ενισχύεται η πελατοκεντρική συνείδηση μέσα από επαναληπτικούς κύκλους δράσης και μάθησης μέσα στην εσωτερική αγορά. Το IM είναι μια αναπτυξιακή στρατηγική σχέση για την ανανέωση της γνώσης και απαιτεί μια διαδικασία μάθησης. Η ανανέωση της γνώσης (σε οργανωσιακό επίπεδο) είναι ο σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ και η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων ξεκινά με την ανταλλαγή αξίας. Το IM είναι μια διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων, στην οποία η αυτονομία του προσωπικού και η τεχνογνωσία συνδυάζονται για να δημιουργηθούν και να κυκλοφορηθούν νέες οργανωσιακές γνώσεις που θα προκαλέσουν εσωτερικές δραστηριότητες που πρέπει να αλλάξουν για να βελτιωθεί η ποιότητα των σχέσεων στην εσωτερική αγορά (Ballantyne, 2003).

Με τον καθορισμό του IM ως μια φιλοσοφία διοίκησης που παρέχει ένα συστηματικό πλαίσιο για τη διαχείριση των εργαζομένων προς ένα προσανατολισμό προς την αγορά, κάθε λειτουργία που έχει αντίκτυπο, θετικό ή αρνητικό, στον προσανατολισμό των εργαζομένων στην αγορά και στον πελάτη θεωρείται δραστηριότητα εσωτερικού μάρκετινγκ. Ωστόσο, χαρακτηριστικό των δραστηριοτήτων αυτών είναι να μπορούν να προσδιορίζονται και να κατηγοριοποιούνται ώστε να παράσχουν ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους (Conduit & Mavondo, 2001). Όλες οι διαδικασίες εσωτερικού μάρκετινγκ, η εκπαίδευση, υποστήριξη της διοίκησης, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση του προσωπικού και η συμμετοχή στην εξωτερική επικοινωνία, συσχετίζονται μεταξύ τους. Αυτό υποδηλώνει ότι οι πρακτικές αυτές είναι συνεπείς ως μέρος μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής. Η εσωτερική επικοινωνία και διαχείριση του προσωπικού έχουν θετική και σημαντική άμεση σχέση με τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. Παρά το γεγονός ότι οι μεταβλητές της εσωτερικής αγοράς έχουν άμεση επίδραση και σημαντική και θετική σχέση με τη διάδοση πληροφοριών, η οποία επηρεάζει στη συνέχεια τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. Οι πρακτικές του εσωτερικού μάρκετινγκ (εκπαίδευση, υποστήριξη διοίκησης, εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση του προσωπικού και η συμμετοχή στην επικοινωνία προς τα έξω) δεν επηρεάζουν άμεσα τον εμπορικό προσανατολισμό της επιχείρησης, αλλά κάνει αντίκτυπο στις διάφορες οργανωσιακές δυναμικές, οι οποίες στη συνέχεια έχουν θετικές και σημαντικές σχέσεις με τον προσανατολισμό προς την αγορά. Κατά συνέπεια, η υποστήριξη της διαχείρισης και η διαχείριση του προσωπικού επηρεάζει θετικά και σημαντικά τον προσανατολισμό προς την αγορά (Conduit & Mavondo, 2001).

Το εξωτερικό μάρκετινγκ εξαρτάται από την επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πρέπει η διοίκηση να επενδύσει στις εσωτερικές σχέσεις, και να εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ με σκοπό τη δικτύωση. Οι οργανισμοί είναι δίκτυα σχέσεων εντός των οποίων οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν (Gummesson, 2002; Preston & Steel, 2002b) και είναι η καλύτερη προσέγγιση για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που εστιάζει στον πελάτη και το επιβάλλει ως οργανωσιακή επιταγή για την ανάπτυξη και διατήρηση μιας νοοτροπίας υπηρεσιών και την εισαγωγή νέων προϊόντων και νέων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (Kang, James, & Alexandris, 2002). Αποτελεί μέρος του μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων εντός του οργανισμού για να επικοινωνήσει εταιρικές αξίες (Naude, Desai, & Murphy, 2003).

Το IM είναι μια στρατηγική που στοχεύει στη δημιουργία συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας μέσω της διαχείρισης στοιχείων του IM για τη δημιουργία και την επίτευξη μεγαλύτερων ατομικών και οργανωτικών ικανοτήτων και τελικά να επηρεάσει την απόδοση

των επιχειρήσεων. Στον τομέα της στρατηγικής, υπάρχουν δύο σημαντικά παραδείγματα που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν το ανώτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η άποψη των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Η επιτυχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης εξαρτάται από την επιλογή εκείνης της στρατηγικής που τοποθετεί την οργάνωση σε ένα πλαίσιο βιομηχανικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να μπορεί να αμυνθεί κατά των δυνάμεων του ανταγωνισμού ή να τις επηρεάσει προς όφελός της. Τέτοιες δυνάμεις περιλαμβάνουν: τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των πελατών, την απειλή των νεοεισερχομένων ή των υποκατάστατων προϊόντων, και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Μια εταιρεία αποδίδει καλά με την πάροδο του χρόνου, διότι αναπτύσσει διακριτικές ικανότητες που της επιτρέπουν να υπερτερήσουν των ανταγωνιστών τους. Το IM χρησιμοποιείται ως μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και βασίζεται σε μια προοπτική μάρκετινγκ για την κατασκευή εσωτερικών αρμοδιοτήτων. Έτσι, το IM είναι σε θέση να συνδέει τις οργανωτικές ικανότητες και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Ο κύριος στόχος του IM είναι να μεταφράσει την επιχειρηματική στρατηγική με την προσαρμογή του μίγματος IM, προκειμένου να δημιουργήσει τις απαιτούμενες ικανότητες και, κατά συνέπεια, τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι διαστάσεις των αρμοδιοτήτων της συμπεριφοράς, σχετίζονται με μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία και έχει περιγραφεί ως μέρος μιας διαδικασίας για τη διαχείριση ή τη βελτίωση της ανθρώπινης απόδοσης κατά την εργασία μέσω της κατάρτισης ή της εκπαίδευσης. Αυτό επιτυγχάνεται συνδέοντας τα πρότυπα ικανοτήτων με τα επίπεδα των αμοιβών. Οι ανταμοιβές προβλέπονται για την επίτευξη και τη διατήρηση των προτύπων, ή την υπόσχεση μελλοντικών ανταμοιβών, εάν τα πρότυπα επιτευχθούν τελικά. Με την ίδια έννοια, η ΔΑΠ βλέπει την έννοια «ικανότητες» ως ένα τεχνικό εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής κατεύθυνσης με την τακτική των προσλήψεων, τοποθέτηση, κατάρτιση, αξιολόγηση και προώθηση προσωπικού και τα συστήματα επιβράβευσης. Οι ατομικές ικανότητες είναι οι συνήθειες εργασίας και προσωπικές δεξιότητες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός στόχου εργασίας. Οι τεχνικές ικανότητες σχετίζονται με τις επιχειρησιακές και τακτικές πτυχές της αποστολής της επιχείρησης, ενώ οι αρμοδιότητες διαχείρισης σχετίζονται με τη διαχείριση για σκοπούς λήψης αποφάσεων (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003). Την τελική ευθύνη για την έναρξη άμεσων προγραμμάτων φέρει η ανώτερη διοίκηση. Στην πραγματικότητα, το IM πρόγραμμα απαιτεί τη συνεχή υποστήριξη της διοίκησης για να είναι αποτελεσματικό. Μια βασική διάσταση του στρατηγικού IM είναι η υιοθέτηση της υποστηρικτικής διοίκησης. Το IM πρέπει να αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας στρατηγικής διοίκησης για να εφαρμοστεί με επιτυχία (Ahmed et al., 2003).

Το IM δημιουργεί συμμετοχή και δέσμευση για την οργάνωση των προγραμμάτων. Η συμμετοχή και δέσμευση σε συνδυασμό με σαφή αίσθηση του σκοπού είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την τόσο αναγκαία συνοχή και εστίαση που απαιτούνται για την παραγωγή τελικών επιτυχημένων αποτελεσμάτων. Η συμμετοχή δεν αφορά μόνο τους ανθρώπους, αλλά επίσης και το σύνολο των οργανωτικών πόρων, όπως τα συστήματα, εξοπλισμό και πληροφορίες. Ένας πρωταρχικός σκοπός του IM είναι να αξιολογήσει και να βοηθήσει να τεθούν σε εφαρμογή διαδικασίες για τη βελτίωση της οργανωσιακής προσπάθειας. Το IM υπό αυτήν την έννοια περιλαμβάνει όλες τις ατομικές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στοιχεία που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί για τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση κατάλληλων διασυνδέσεων που έχουν ως αποτέλεσμα την παράδοση της «ποιότητας» που αναμένεται από τον τελικό πελάτη (Ahmed & Rafiq, 2003). Είναι μια συντονιστική φιλοσοφία, διότι συντονίζει όλες τις δραστηριότητες - εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις, αλληλεπιδράσεις και συνεργασίες με την ανάλυση όλων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην ικανοποίηση των πελατών σε ολόκληρη την εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα. Είναι μια



φιλοσοφία που εστιάζει την προσοχή στην ικανοποίηση των πελατών και την οργανωσιακή παραγωγικότητα μέσα από τη συνεχή βελτίωση της εργασίας και του περιβάλλοντος στο οποίο εκτελείται. Ένας σημαντικός στόχος της διοίκησης είναι να σχεδιάσει και να αναπτύξει κατάλληλες, στενές και ευέλικτες σχέσεις για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών συνεχώς. Υπογραμμίζει την πρωταρχική σημασία του ατόμου εντός και εκτός του οργανισμού, ως πηγή αποφάσεων για την οργάνωση. Με τον τρόπο αυτό, το IM ευθυγραμμίζει το άτομο σε μια συλλογική μονάδα, και εντοπίζει και αίρει τα εμπόδια που χωρίζουν τους εργαζόμενους. Το IM, με την οικοδόμηση μιας βαθύτερης και σαφέστερης κατανόησης της στο εσωτερικό της οργάνωσης, είναι μια βασική ικανότητα να ανταποκριθεί η εταιρία στις προκλήσεις ενός υπέρ-ανταγωνιστικού βιομηχανικού περιβάλλοντος. Το IM εναρμονίζει τα κομμάτια σε ένα σύνολο και παρέχει τη στρατηγική καθοδήγηση για τη μόχλευση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και της κερδοφορίας σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Ahmed & Rafiq, 2003). Το IM λειτουργεί στο επίπεδο της δημιουργίας του σωστού είδους ατμόσφαιρας και περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να δημιουργήσουν, να συντονίσουν και να βελτιώσουν την εταιρία. Αυτό σημαίνει ότι το IM εργάζεται προς την κατεύθυνση δράσεων, αλληλεπιδράσεων και προσαρμογών που βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό είναι που προκαλεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ενίσχυση ποιοτικής συμπεριφοράς γίνεται ανατακλαστική δράση των εργαζομένων και διατυπώνεται ως βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το IM υποδεικνύει την ανάγκη να κατανοηθούν και να διαχειριστούν όλες αυτές οι εσωτερικές σχέσεις, λειτουργίες και αλληλεπιδράσεις με αποτελεσματικό και κερδοφόρο τρόπο, ώστε να υπάρχει μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα εταιρικά προγράμματα επηρεάζονται από τις αντιλήψεις τους για άλλα στοιχεία του εταιρικού πακέτου. Τα κίνητρα των εργαζομένων καθοδηγούνται από το τι τους προσφέρεται, αλλά και από την αντίληψή τους για ολόκληρη την εταιρεία. Αυτό δείχνει την ανάγκη για τις εταιρείες να αποκτήσουν μια εταιρική σύμβαση με τους εργαζόμενους με πολλαπλές διαστάσεις. Το IM εργάζεται για τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση επιτυχημένων αμοιβαίων σχέσεων ανταλλαγής εντός του οργανισμού, μέσω της κατανόησης και της οικειότητας, της εμπιστοσύνης, και της δέσμευσης. Το IM δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την παρουσία αυτών των βασικών συστατικών. Απαραίτητη προϋπόθεση, από πλευράς του εργαζόμενου είναι η ψυχολογική ασφάλεια, μια κατάσταση στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να είναι ευλικρινής για ό,τι σκέφτονται και όπως αισθάνονται. Η υιοθέτηση νέων συμπεριφορών και το να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά μπορεί να συνεπάγεται σε κάποιο βαθμό φόβο. Οι άνθρωποι ενεργούν με διαφάνεια και με ακεραιότητα όταν είναι ψυχολογικά ασφαλείς από την απειλή. Αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες του IM πρέπει να διαποτίζονται με εμπιστοσύνη: εμπιστοσύνη στην ηγεσία, εμπιστοσύνη στις διαδικασίες και το σύστημα, και, συγκεκριμένα εμπιστοσύνη στους κανόνες του παιχνιδιού που διατηρούνται στην οργάνωση. Για παράδειγμα, για να μοιραστούν οι εργαζόμενοι τις γνώσεις τους απαιτεί νέες διαδικασίες, αλλά το πιο σημαντικό, απαιτεί τον καθορισμό μιας νέας σύμβασης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι βέβαιοι ότι θα εξακολουθούν να εκτιμώνται και αφού μοιραστούν τη τεχνογνωσία τους. Εν ολίγοις, πρόκειται για τη θεραπευτική αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εταίροι στην επιχείρηση. Αυτό απαιτεί μια μεγάλη στροφή στην σημερινή πραγματικότητα της οργανωσιακής πρακτικής. Το IM είναι χτισμένο πάνω στην εμπιστοσύνη. Όταν οι άνθρωποι εμπιστεύονται ότι η οργάνωση θα κάνει ό,τι λέει, τότε ενθαρρύνονται συμπεριφορές εντός του οργανισμού που επιτρέπουν η ποιότητα να ενσωματωθεί στο σύνολο της αλυσίδας. Για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, μια εταιρεία πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τους ανθρώπους της. Με συστηματική ευθυγράμμιση, το IM βοηθά στην ανάπτυξη

και την αύξηση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης των μερών. Φροντίζοντας τις ανάγκες των εργαζομένων, το IM παρέχει ένα σαφές μήνυμα προς την εσωτερική αγορά ότι η εταιρεία εκτιμά τους υπαλλήλους της. Αυτό ξεκινά τον κύκλο της αμοιβαιότητας: όταν η εταιρεία μπορεί να αποδείξει ότι είναι προσηλωμένη στους υπαλλήλους της, μόνο τότε είναι πιθανό ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται κατάλληλα και να δεσμεύονται για την επιτυχία της. Με την εστίασή του στους εργαζόμενους, το IM βοηθά στον προσδιορισμό τρεχουσών συμπεριφορών και θέτει τους υπαλλήλους στο επίκεντρο της εξίσωσης της οργανωτικής επιτυχίας. Με τον τρόπο αυτό, το IM δεν διαχειρίζεται μόνο το άτομο, αλλά και τη συλλογική που συνθέτει ο οργανισμός και επηρεάζει έτσι το σχηματισμό μιας «εταιρικής ταυτότητας» (Ahmed & Rafiq, 2003). Το IM είναι μια ασυνήθιστα ολισθηρή έννοια, που εύκολα απεικονίζεται και ακόμη πιο δύσκολα να υλοποιείται. Είναι μια έννοια που δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς να αφορά τους εργαζόμενους. Επιπλέον, το IM είναι ολιστικό. Πρόκειται για μια «συνολική» προσέγγιση συντονισμού και ολοκλήρωσης (Ahmed & Rafiq, 2003).

Το IM βασίζεται σε μια συνολική προοπτική διαχείρισης της ποιότητας και επικεντρώνεται στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η ποιότητα είναι η σταδιακή λειτουργία των επιχειρήσεων στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, και συνδέεται στενά με τη διαδικασία του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών και της αλυσίδας κέρδους υπηρεσίας. Η βασική αρχή αυτής της προσέγγισης είναι ότι, με την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών στις συναλλαγές με τους εσωτερικούς πελάτες, οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ποιότητα της υπηρεσίας στις συναλλαγές με τους εξωτερικούς πελάτες. Τα θέματα που σχετίζονται με τον προσανατολισμό προς τον πελάτη είναι η δημιουργία της εσωτερικής ευαισθητοποίησης σχετικά με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, η αναγνώριση των εσωτερικών πελατών και εσωτερικών προμηθευτών, ο προσδιορισμός των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών, η ανακοίνωση αυτών των προσδοκιών των εσωτερικών προμηθευτών, προκειμένου να συζητήσουν τις δικές τους δυνατότητες και τα εμπόδια για την εκπλήρωση των απαιτήσεων αυτών, ο προσδιορισμός και η εφαρμογή των συμπεριφοριστικών αλλαγών από την πλευρά των εσωτερικών προμηθευτών έτσι ώστε να επιτευχθούν τα απαιτούμενα επίπεδα των υπηρεσιών, οι εσωτερικοί προμηθευτές θα πρέπει να εργαστούν για να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να είναι σε θέση να παραδώσουν το απαιτούμενο επίπεδο των υπηρεσιών και η μέτρηση της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών και η ανατροφοδότηση τους στους εσωτερικούς προμηθευτές.

Το IM επικεντρώνεται στην άποψη των ανθρωπίνων πόρων. Αυτή η προσέγγιση περισσότερο στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η εξωτερική επιτυχία μάρκετινγκ, εν μέρει, εξαρτάται από την επιχείρηση που έχει πεισθεί για τα κίνητρα των εργαζομένων και ότι η δημιουργία ικανοποιημένων και κινητοποιημένων εργαζομένων είναι ο ρόλος του IM. Η εστίαση αυτής της προσέγγισης είναι στη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων της και το πώς αυτή η σχέση μπορεί να διευκολύνει τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών. Συνήθως, το IM έχει συνέπειες στις πτυχές της εσωτερικής οργανωτικής απόδοσης, όπως η διατήρηση των εργαζομένων, τα κίνητρα και το ηθικό των εργαζομένων, την ικανοποίηση των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης και των εξωτερικών πτυχών των επιδόσεων, όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και, τελικά, οι οικονομικές επιδόσεις (Lings, 2004).

Το προσωπικό επαφής πελατών είναι πρωταρχικής σημασίας για τις βιομηχανίες υπηρεσιών, και οι ικανοποιημένοι, κινητοποιημένοι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής είναι απαραίτητοι, εάν οι πελάτες να αντιληφθούν ότι έχουν λάβει καλή εξυπηρέτηση. Το IM είναι η εσωτερική αγορά των εργαζομένων μιας οργάνωσης που μπορεί να επηρεαστεί πιο αποτελεσματικά και, συνεπώς, να προσανατολιστούν προς την αγορά με την εφαρμογή δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο εσωτερικό της. Ουσιαστικά, το IM δεν είναι μια λειτουργία

αλλά ένας τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιτυχία του προγράμματος εξωτερικού μάρκετινγκ εξαρτάται από το IM, και, ως εκ τούτου, οι διευθυντές μάρκετινγκ πρέπει να έχουν πλήρη γνώση και στα δύο είδη εμπορικών πρακτικών (Lings, 2004). Η αντίληψη του πελάτη σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση του προσωπικού επαφής. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης, και, ως εκ τούτου, είναι, στην πραγματικότητα, τα προϊόντα της επιχείρησης. Οι πλέον κρίσιμοι παραγωγικοί πόροι των επιχειρήσεων είναι το εργατικό δυναμικό τους και οι διαχειριστές πρέπει να εστιάσουν στην ικανοποίηση και την παρακίνηση τους όσον αφορά την απασχόληση ως κύρια προϊόντα και τους εργαζόμενους ως το πιο σημαντικό πελάτη. Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να έρθουν δεύτερες στις ανάγκες των εργαζομένων. Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να καλύπτονται ικανοποιητικά εφόσον εκείνες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί. Οι πρακτικές του μάρκετινγκ θα εξασφαλίσουν ότι η προσφερόμενη απασχόληση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων, και στη συνέχεια θα είναι κίνητρο για την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Στην εξωτερική αγορά, οι πελάτες πληρώνουν σε μετρητά για την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Στην εσωτερική αγορά, οι υπάλληλοι ανταλλάζουν χρόνο, ενέργεια και αξίες για τα χρήματα. Μια από τις προκλήσεις του IM είναι η παραγωγή πληροφοριών σχετικά με αυτά τα πράγματα αξίας που ανταλλάσσονται, συγκεκριμένα τι επιδιώκει ο εργαζόμενος από την εργασία, τι είναι διατεθειμένοι να δώσουν μέχρι να το πάρουν και τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές όσον αφορά την απασχόληση. Αυτό θα επιτρέπει στους εργοδότες να διατυπώσει τις κατάλληλες απαντήσεις για την εσωτερική αγορά και να κάνουν τα εσωτερικά προϊόντα (θέσεις εργασίας) ελκυστικότερα για τους υποψηφίους και τις υφιστάμενες θέσεις εργασίας των εργαζομένων από τους ανταγωνιστές. Η επιχείρηση από ένα τέτοιο πρόγραμμα, θα ικανοποιήσει τους εργαζομένους και θα τους παρακινήσει να έχουν καλύτερες επιδόσεις με τους εξωτερικούς πελάτες, και έτσι να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη. Η εσωτερική ανταλλαγή αντικειμένων είναι χρόνος, ενέργεια, και αξίες (από τον εργαζόμενο) και χρήματα (από τον εργοδότη). Αυτό αφήνει να εννοηθεί ότι ο μισθός θα πρέπει να είναι ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε. Βελτιώνοντας την απασχόληση δεν είναι μόνο θέμα αύξησης των μισθών, αν και αυτό είναι αναμφίβολα ένα σημαντικό στοιχείο για τους περισσότερους εργαζόμενους. Το IM δεν περιορίζεται σε οικονομικές ανταλλαγές και δεν εξαρτάται από την ύπαρξη του ανταγωνισμού ή της επιλογής. Ο κοινωνικός χαρακτήρας του καταγράφεται επίσης στο βαθμό στον οποίο η διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα εργασίας που στηρίζεται στην ψυχολογική υποστήριξη, φιλικότητα, και την αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Αυτό δεν σημαίνει ότι εξυπηρετούνται οι ανάγκες των εργαζομένων εν λευκώ, αλλά απλά αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι ως άτομα και αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Αυτή η αναγνώριση μεταφράζεται σε μείωση των δυσλειτουργικών συμπεριφορών και γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν υπάλληλοι με προσωπικές ανάγκες και στόχους και οι απειλές τιμωρίας για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι αναποτελεσματικές και αντιπαραγωγικές (Lings, 2004).

Το IM βασίζεται στη φιλοσοφία των οργανώσεων που βλέπουν την απασχόληση ως εσωτερικά προϊόντα και τους εργαζομένους ως εσωτερικούς πελάτες. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να διαχειρίζονται την ανταλλαγή των εργαζομένων-εργοδοτών με την τροποποίηση των υφιστάμενων εργαλείων και τεχνικών μάρκετινγκ στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εργασία αποτελεί εσωτερικό προϊόν, η τιμή είναι αυτό που ο εργαζόμενος πρέπει να εγκαταλείψει για την ολοκλήρωση της εργασίας, η προώθηση εκπροσωπείται από τις εσωτερικές επικοινωνίες, και η διανομή από τις συνεδριάσεις στις οποίες οι ιδέες παρουσιάζονται σε εργαζόμενους. Μία από τις θεμελιώδεις ιδέες του IM είναι η έννοια της συναλλαγής μεταξύ των εργαζομένων και της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την

εργασία τους, συγκρίνοντας το τι βάζουν στην εργασία τους με ότι βγει από αυτή. Οι εισροές (αυτό που ο εργαζόμενος βάζει στην εργασία) περιλαμβάνουν προσπάθεια για την εργασία, το χρόνο, αφοσίωση στην οργάνωση, καθώς και τη συμμόρφωση με τις οργανωτικές πολιτικές. Οι εκροές (αυτό που ο εργαζόμενος παίρνει από την εργασία), από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν τις αποδοχές, πρόσθετες παροχές, και λιγότερο απτά οφέλη, όπως είναι το καθεστώς, η αναγνώριση για την καλή δουλειά, και η αίσθηση της επίτευξης. Η διοίκηση αντιμετωπίζει την πρόκληση της εξισορόπησης των αντιλήψεων των εισροών αυτών των εργαζομένων και των συναφών αποτελεσμάτων τους. Η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών, ειδικά όταν αποφασίζουν ποια οφέλη των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνουν, έχει επιπτώσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η κατάλληλη διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Φαίνεται, επομένως, ότι το IM διασχίζει τα λειτουργικά σύνορα του μάρκετινγκ και του HRM και έχει ως στόχο να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων από ότι βάζουν στην εργασία και τις αντιλήψεις τους για το τι θα βγει από τη δουλειά. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαδικασία αυτή είναι η δραστηριότητα που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τρόπους που θα επηρεάσουν τις αντιλήψεις των πελατών για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν (Lings & Greenly, 2005).

Αντιμετωπίζοντας τόσο τους εργαζομένους όσο και τους πελάτες με την ίδια πλήρη αφοσίωση για την ικανοποίηση των αναγκών τους, η οργάνωση μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να κάνουν επιπλέον εργασία πέρα από την πρόσκληση της θέσης εργασίας και να βοηθήσει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια μεγάλη διοργάνωση. Το IM μπορεί ίσως να ορίζεται ως ένας μηχανισμός για τη διαμόρφωση ενός ανθρωποκεντρικού οργανισμού ως προϋπόθεση για την επικράτηση και την ενίσχυση των υπηρεσιών, των πελατών. Μια ισχυρή στρατηγική για την εσωτερική αγορά μπορεί να είναι κρίσιμη για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και βασική κινητήρια δύναμη της αλλαγής με βελτιωμένες επιδόσεις. Η επιτυχής υλοποίηση του IM μπορεί να οδηγήσει σε: βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων, την ενίσχυση των ατομικών επιδόσεων, καλύτερη ομαδική εργασία, και πιο αποτελεσματική συνολική επικοινωνία. Πολλές επικρίσεις που απευθύνονται στο IM υποδηλώνουν ότι μέσω άμεσων μηνυμάτων, οι μαρκετίστες προσπαθούν να επεκτείνουν την επιρροή τους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Υπάρχει η υπέρμετρη έμφαση στην σημασία του προσωπικού της πρώτης γραμμής, το οποίο μπορεί πιθανώς να δημιουργήσει συγκρούσεις και δυσaréσκεια μεταξύ των άλλων μελών του προσωπικού. Το IM είναι ιδιαίτερα ασυμβίβαστο στην προσπάθεια να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ταυτόχρονα. Τα κύρια στοιχεία των IM προγραμμάτων είναι η κατάρτιση του προσωπικού και ανάπτυξη, αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και ολοκλήρωση συστημάτων, που υποκινούν και στοχεύουν στην αύξηση των γνώσεων και της κατανόησης του προσανατολισμού του μάρκετινγκ στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Parasolomou, 2006).

Το περιεχόμενο του IM έχει εξελιχθεί από την προσπάθεια της εταιρείας για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, στη διαχείριση της αλυσίδας της αξίας των υπηρεσιών και των εσωτερικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων για την ανάπτυξη και την προτεραιότητα των πελατών σε ολόκληρη την εταιρεία. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες ενεργά αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής. Το αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης απεικονίζει ένα μεγάλο μέρος του τελικού προϊόντος το οποίο οι πελάτες λαμβάνουν. Κατά συνέπεια, το προσωπικό πρώτης γραμμής θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και να είναι προσανατολισμένο προς τον πελάτη και τις πωλήσεις. Για το σκοπό αυτό, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών πρέπει να αναπτύξουν ενεργά την εσωτερική επικοινωνία, προκειμένου να κατανοήσουν τις δυσκολίες

που συνδέονται με την εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας, ενώ, επίσης, να προσπαθήσουν να αναπτύξουν το δυναμικό των εργαζομένων όσον αφορά την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Η διάχυση της εξουσίας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, η συχνή ανατροφοδότηση, η κατάρτιση και τα επιπλέον επιδόματα για όσους αριστεύουν στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι μερικές από τις πολλές δραστηριότητες προς αυτή την κατεύθυνση. Ως εκ τούτου, το IM εισήχθη ως συμπεριφοριστική προσέγγιση, ως σκηνοθετημένη στρατηγική μάρκετινγκ με επίκεντρο την απασχόληση (εσωτερικά προϊόντα) που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων (εσωτερικοί πελάτες), την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη δουλειά τους, έτσι ώστε, τελικά, να μπορούν να τηρηθούν οι στόχοι της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό, το IM φαίνεται να είναι μια στρατηγική για την αντιμετώπιση των θέσεων εργασίας και η αναδιοργάνωση της εφαρμογής του εταιρικού IM αποτελεί ευθύνη των ειδικών του μάρκετινγκ της εταιρείας, δηλαδή τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ μέσα στην οργάνωση. Τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτό είναι ότι, λόγω της συμβατικής φύσεως της εργασίας, οι συνθήκες της εσωτερικής αγοράς δεν μοιάζουν πάντα με εκείνες της εξωτερικής αγοράς. Οι όροι της απασχόλησης μπορεί να έχουν αρνητική χρησιμότητα για τους εργαζομένους και ακόμη και αν είναι ανεπιθύμητοι, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να τηρούν τη σύμβασή τους και την περιγραφή των καθηκόντων. Επίσης, ένα σημαντικό ζήτημα ανακύπτει όταν οι ανάγκες των εργαζομένων δεν είναι σε αντιστοιχία με εκείνες των πελατών της εταιρείας: σκεφτείτε την περίπτωση ενός ταμιά που έχει να εξυπηρετήσει έναν πελάτη ο οποίος εισήλθε στην τράπεζα λίγο πριν το κλείσιμο. Οι όροι αυτοί αποκλίνουν κατά πολύ από το κλασικές εξωτερικές συνθήκες της αγοράς. Τέλος, ένα τρίτο σημαντικό ζήτημα είναι η ευθύνη για την υλοποίηση του προγράμματος IM της εταιρείας και, ιδιαίτερα, το ενδεχόμενο συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ του μάρκετινγκ και των ανθρωπίνων πόρων. Το IM γίνεται ο μηχανισμός ενσωμάτωσης των διαφόρων λειτουργιών και, ως εκ τούτου, βελτιώνει το συντονισμό της επιχείρησης για την επίτευξη στόχων της εξωτερικής αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται στην δημιουργία αλυσίδας αξίας σχετίζονται μεταξύ τους με μια σχέση εσωτερικού προμηθευτή-πελάτη. Έτσι, το IM αντικατοπτρίζει την προσπάθεια επικοινωνίας αυτής της αλληλεξάρτησης προς όλους τους εργαζομένους, προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση των επιπέδων παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των πελατών. Αν και αυτό είναι μια ενδιαφέρουσα κατεύθυνση, αυτή η αντίληψη μπορεί δυνητικά να οδηγήσει στην ανάπτυξη ιδιαίτερα τυποποιημένων διαδικασιών για την παροχή υπηρεσιών, τόσο μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό με τους πελάτες. Αυξημένη διαδικαστική τυποποίηση οδηγεί στο κρυφό κόστος των εργαζομένων που λειτουργούν τυποποιημένα και οι εργαζόμενοι μπορούν να κρυφτούν πίσω από το πέπλο των διαδικασιών για να αποφευχθεί η επιπλέον προσπάθεια για να εξυπηρετήσει τους πελάτες ή συνεργάτες. Αυτή είναι μια αρνητική εξέλιξη, ιδίως στους τομείς των υπηρεσιών, εφόσον η ικανοποίηση από την εργασία του εργαζομένου σχετίζεται με την ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, η βασική αντίληψη του IM παραμένει συμπεριφοριστική, συλλαμβάνοντας τις στρατηγικές και τα προγράμματα που υλοποιεί η εταιρεία στο εσωτερικό για την επίτευξη των στόχων της εξωτερικής αγοράς (Gounaris, 2006).

Ότι γνωρίζουμε για την εξωτερική εφαρμογή του μάρκετινγκ έχει εφαρμογή αντίστοιχα στο εσωτερικό. Ως εκ τούτου, το IM αντιπροσωπεύει τη σύνθεση των συγκεκριμένων πεποιθήσεων με ειδικές συμπεριφορές μάρκετινγκ. Οι αξίες του αφορούν στην αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από την οργανωσιακή τους θέση και την ιεραρχική τους εξουσία, επηρεάζουν την αξία που λαμβάνουν οι πελάτες της εταιρείας. Το IM προωθεί έτσι την ανάγκη για το σχεδιασμό και τη δημιουργία αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης της επιχείρησης. Η βάση για τις σχέσεις αυτές είναι η δέσμευση της εταιρείας να παράγει αξία για την εσωτερική αγορά της από την κατανόησή των αναγκών, κατά τον ίδιο

τρόπο που δεσμεύεται για την παραγωγή αξίας για τους πελάτες της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, η στρατηγική ανταπόκριση της εταιρείας γίνεται πιο αποτελεσματική σε σύγκριση με τις εταιρείες που επικεντρώνονται μόνο εξωτερικά. Αυτό επιτρέπει ένα συμμετρικό προσανατολισμό που διατηρεί την ισορροπία της επιχείρησης μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού. Οι IM στρατηγικές γίνονται πιο αποτελεσματικές και αυτό ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην εξωτερική αγορά. Το IM έχει τρεις κύριους πυλώνες: τη συλλογή των σχετικών πληροφοριών από την εσωτερική αγορά, τη διάδοση αυτών των πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, και την ανταπόκριση σε αυτή τη νοημοσύνη με τις κατάλληλες στρατηγικές IM. Η συλλογή πληροφοριών σχετίζεται με τις δραστηριότητες στην εσωτερική αγορά των εργαζομένων, δηλαδή την αναγνώριση των ανταλλαγών της αξίας για τους εργαζομένους, την κατανόηση των συνθηκών εργασίας, την αναγνώριση των ειδικών εσωτερικών τμημάτων των εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάγκες, καθώς και το σχεδιασμό στρατηγικών για τους εσωτερικούς πελάτες. Η διάδοση των εν λόγω πληροφοριών σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων. Ο σκοπός της επικοινωνίας είναι διπλός: να ανακοινώνει τις νέες στρατηγικές μάρκετινγκ και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας στους εργαζομένους. Αυτός ο τύπος εσωτερικής επικοινωνίας γίνεται με μέσα μαζικής ενημέρωσης (π.χ. ενημερωτικά δελτία ή υπομνήματα), και να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των εργαζομένων. Τέλος, η δυνατότητα ανταπόκρισης σε αυτή τη νοημοσύνη αφορά στην σχεδίαση θέσεων εργασίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, την προσαρμογή των συστημάτων αποδοχών αναλόγως, λαμβάνοντας υπόψη περισσότερο τις ανάγκες των εργαζομένων και προσφέροντάς τους την απαραίτητη εκπαίδευση ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες και ικανότητες τους (Gounaris, 2006).

Η τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς είναι μια προσπάθεια της εταιρείας για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά των εργαζομένων. Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη στρατηγικών για τα συγκεκριμένα τμήματα. Η συμμετοχική διαχείριση (*participative management*) διεγείρει τον ενθουσιασμό και την προθυμία των εργαζομένων για την εκτέλεση των αποφάσεων στις οποίες συμμετείχαν και οι εργαζόμενοι αντλούν ψυχολογική αξία με το να είναι μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, ιδίως για εκείνες τις αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις στις δικές τους θέσεις εργασίας. Επίσης, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων βοηθά τους εργαζόμενους να καρπωθούν την ψυχολογική αξία της συμβολής ότι είναι μέρος της ομάδας. Εν ολίγοις, η συμμετοχική απόφαση παρέχει ψυχολογική αξία στον εργαζόμενο, ενώ επίσης συμβάλλει στη βελτίωση της φύσης των καθηκόντων που αναμένει να εκτελέσει. Επίσης, η συμμετοχική διαχείριση διευκολύνει την ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων της εταιρείας και των εξωτερικών στόχων. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι ο βαθμός του IM αυξάνει την έγκριση για την χρήση της συμμετοχικής διαχείρισης, δεδομένου ότι μια εταιρία με προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά θα είναι περισσότερο προσηλωμένη στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των IM προγραμμάτων. Όσο υψηλότερος ο βαθμός του IM της εταιρείας, τόσο μεγαλύτερη η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όσον αφορά στην ενδυνάμωση, οι εργαζόμενοι αντλούν αξία όταν επιτρέπεται να ασχοληθούν με τα προβλήματα των πελατών. Επιπλέον, η διανομή αρμοδιοτήτων στο προσωπικό βοηθά να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες και την αποτελεσματικότητα καθώς οι ίδιοι αποφασίζουν τον καλύτερο τρόπο για να εκτελέσουν μια εργασία. Η ενδυνάμωση είναι μια διαρθρωτική συνιστώσα των IM προγραμμάτων και, κατά συνέπεια, όσο υψηλότερος ο βαθμός του IM της εταιρείας, τόσο πιο ενδυναμωμένοι οι εργαζόμενοι. Τέλος, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εκπλήρωση των αναγκών των πελατών της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί σημαντικό στόχο των IM προγραμμάτων και, κατά συνέπεια, ένα βασικό δείκτη απόδοσης όσον αφορά

την απόδοση της εταιρείας στην εσωτερική αγορά. Συνέπεια, όσο υψηλότερος ο βαθμός του IM, τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση των εργαζομένων με τη δουλειά τους (Gounaris, 2006).

Το IM αντιπροσωπεύει τη φιλοσοφία της εταιρείας να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία στην εσωτερική αγορά, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης σχέσης μάρκετινγκ, και μάλιστα ανεξαρτήτως του βαθμού εργαζομένου. Είναι μια φιλοσοφία στην οποία βασίζει η εταιρεία τις προσπάθειές της για να κατανοήσει τις αξίες των εργαζομένων που αναμένουν από την εργασία τους και τις συνθήκες της αγοράς εργασίας. Γνώση των ποσοστών απασχόλησης, νέες ευκαιρίες απασχόλησης που θα μπορούσαν να προσελκύσουν τους υπαλλήλους της επιχείρησης και πώς χειρίζονται οι άμεσοι ανταγωνιστές το εργατικό δυναμικό τους είναι σημαντικά στοιχεία για την κατανόηση του συστήματος των αναγκών των εργαζομένων και για την ερμηνεία των προσδοκιών τους. Η εταιρεία αναπτύσσει συγκεκριμένες συμπεριφορές που αφορούν το προσωπικό με σκοπό να δώσει αξία στους εργαζομένους μέσω της μεταξύ τους σχέσης (Gounaris, 2006). Τα βασικά στοιχεία δείχνουν το μέγεθος μιας σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη είναι τα ακόλουθα:

- **συνεργασία** - αναφέρεται σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα μέρη συνεργάζονται για την επίτευξη αμοιβαίων στόχων. Αυτό σημαίνει ότι εργάζονται από κοινού και από κοινού επιλύουν προβλήματα. Η συνεργασία ένα σημαντικό στοιχείο της δύναμης της σχέσης επιχείρησης-εργαζομένου και αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι σε θέση να εργαστούν από κοινού με τον εργοδότη τους για να βοηθήσουν να γίνει η επιχείρηση επιτυχής. Το επίπεδο της συνεργασίας είναι ένας σημαντικός δείκτης για την ύπαρξη της σχέσης επιχείρησης-εργαζομένου,
- **ισορροπημένη δύναμη** - αντιπροσωπεύει το επίπεδο της ισότητας και την αμοιβαία εμπιστοσύνη στη σχέση των εργαζομένων και της επιχείρησης,
- **επικοινωνία** – η επίσημη και άτυπη ανταλλαγή ουσιαστικών και έγκαιρων πληροφοριών. Το επίπεδο επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της, αποτελεί σημαντική ένδειξη μιας επιτυχημένης,
- **προσήλωση** στην εταιρία που περιλαμβάνει τις συναισθηματικές πτυχές της σχέσης: φροντίδα και υποστήριξη, εγγύτητα, συμπάθεια και κοινωνικότητα,
- **κοινοί στόχοι και αξίες** - ο βαθμός στον οποίο οι εταίροι έχουν κοινές πεποιθήσεις σχετικά με το τι συμπεριφορές, στόχοι και πολιτικές είναι σημαντικές ή ασήμαντες, κατάλληλες ή ακατάλληλες, και σωστές ή λάθος,
- **εμπιστοσύνη** – το επίπεδο εξάρτησης που δείχνει ένα άτομο σε ένα άλλο ότι οι πληροφορίες που λαμβάνει είναι έγκυρες και αξιόπιστες. Ως εκ τούτου, η εμπιστοσύνη είναι βασικό στοιχείο της σχέσης. Εξού και η εμπιστοσύνη είναι μια σημαντική διάσταση του δείκτη της δύναμης της σχέσης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και
- **απουσία επιζήμιων συγκρούσεων** – η σύγκρουση είναι παρούσα σε όλες τις σχέσεις. Η απουσία της σύγκρουσης που καταστρέφει την σχέση, υποδεικνύει ένα ισχυρό δεσμό (Herington, Johnson, & Scott, 2008).

Η ικανοποίηση, η δέσμευση, και η αφοσίωση των εργαζομένων, καθώς και η μείωση του κύκλου προσωπικού, οδηγεί σε αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και επιδόσεις. Ο ικανοποιημένος, αφοσιωμένος υπάλληλος που έχει προσληφθεί, είναι παραγωγικός και έχει περισσότερες πιθανότητες να εργάζεται ανάλογα με τις δυνατότητές του, αυξάνοντας έτσι την απόδοση του. Η μείωση του κύκλου προσωπικού αυξάνει τη σταθερότητα του οργανισμού, καθώς η ανάγκη για πρόσληψη και κατάρτιση νέων εργαζομένων θα μειωθεί. Αυτό θα επιτρέψει τόσο στους εργαζομένους όσο και στον εργοδότη να επικεντρωθεί στη δημιουργία αξίας για την οργάνωση, με αποτέλεσμα την αύξηση των επιδόσεων. Η αφοσίωση στην επιχείρηση οδηγεί σε σταθερότητα και οι επιδόσεις των εργαζομένων θα βοηθήσουν την

οργάνωση να εξασφαλίσει πόρους με τη μορφή πελατών, ανάλογα με την ισχύ της δέσμευσής τους και της ικανοποίησής τους από την οργάνωση (Schweitzer & Lyons, 2008).

Από την παραπάνω ανάλυση της θεωρίας που περιβάλλει τον όρο εσωτερικό μάρκετινγκ είναι εμφανές ότι οι στόχοι του, όπως και η υπόστασή του, είναι πολλαπλοί. Οι ορισμοί του IM προσβλέπουν στην εσωτερική αγορά, είτε ως μια έννοια, μια φιλοσοφία ή μια πρακτική διοίκησης, είτε αφορούν στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, ή στη διαχείριση της αλλαγής. Ο στόχος του IM είναι να παράσχει κίνητρα και προσανατολισμό του προσωπικού προς τον πελάτη. Οι στόχοι είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με το προσωπικό και τι αυτό θεωρεί σημαντικό και αξιώνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, η δημιουργία ενός προσανατολισμού προς τον πελάτη αλλά και τις πωλήσεις, η κατάρτιση των υπαλλήλων για τη διαχείριση καταστάσεων όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που υποστηρίζει τις πελατοκεντρικές στάσεις και συμπεριφορές. Οι μέθοδοι για την επίτευξη των στόχων αυτών θεωρούνται ότι μεταφέρονται από το εξωτερικό μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης, π.χ. εκπαίδευση - κατάρτιση, εσωτερική διαδραστική επικοινωνία, εσωτερική μαζική επικοινωνία, πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, εξωτερική επικοινωνία και μαζικής διαφήμιση, εσωτερική έρευνα αγοράς και τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς (Brooks et al., 1999).

Ο στόχος είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται ραγδαία στο προσωπικό πελατειακή συνείδηση. Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι σημαντική για την επιτυχία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να έρθουν δεύτερες με εκείνες των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι ανάγκες των πελατών θα επιτευχθούν με επιτυχία μόνον αφού αυτές των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί ικανοποιητικά. Μία από τις σημαντικές συνέπειες του IM είναι ότι θα αυξηθεί η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, αύξηση της απόδοσης στην εργασία και τη μείωση της εναλλαγής του προσωπικού διευκολύνοντας έτσι τη διαλογική διαδικασία (Caruana & Calleya, 1998).

Οι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν την υποστήριξη των βασικών φορέων λήψης αποφάσεων για τη στρατηγική της επιχείρησης, ακόμη και αν αυτό έρχεται σε αντίθεση με την καθιερωμένη πολιτική άλλων τμημάτων και δραστηριοτήτων. Η αλλαγή της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της διοίκησης σε εκείνες που απαιτούνται για να επιτύχουν οι στρατηγικές μάρκετινγκ, καθώς και η δέσμευση στην πραγμάτωση του σχεδίου μάρκετινγκ της στρατηγικής και η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι στην εταιρία, η υποστήριξη των οποίων είναι απαραίτητη, κατέχουν επαρκείς γνώσεις για τα καθήκοντά τους. Εν ολίγοις, στοχεύει στην αλλαγή της νοοτροπίας από «τον τρόπο που κάναμε πάντα τα πράγματα» στο «τρόπο που πρέπει να κάνουμε τα πράγματα για να είναι επιτυχή». (N. F. Piercy & Morgan, 1990)

Η δημιουργία δυνατών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και μεταξύ των τμημάτων είναι εξίσου σημαντικός στόχος καθώς το προσωπικό μπορεί να θεωρηθεί ως μια εσωτερική αγορά, και αυτή η αγορά πρέπει να επιτευχθεί αποτελεσματικά, ώστε να προετοιμαστεί το προσωπικό για τις επαφές με τους εξωτερικούς πελάτες. Έτσι, το αποτελεσματικό εσωτερικό μάρκετινγκ μετατρέπεται σε προγονό του αποτελεσματικού εξωτερικού μάρκετινγκ, καθώς το IM μπορεί να βασίζεται σε προσωπικές και διαδραστικές σχέσεις (Gummesson, 2002).

Το IM συμβάλλει, τέλος, στη βελτίωση της ποιότητας με:

- Την προσέλευση, ανάπτυξη, παροχή κινήτρων και διατήρηση των εργαζομένων που είναι ικανοί και πρόθυμοι να δώσουν άριστης ποιότητας υπηρεσίες εφόσον αισθάνονται σημαντικοί στην εργασία τους.



- Την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες της εταιρείας.
- Τη δημιουργία συνοχής μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας, θέτοντας έμφαση στα κρίσιμα ζητήματα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να «κάνουν τα σωστά πράγματα σωστά» (αποτελεσματικότητα) και όχι απλώς «να κάνουν πολλά πράγματα» (απόδοση).
- Τη συνεκτική λήψη αποφάσεων και δράσεων μέσω της κατάλληλης επικοινωνίας, παρακολούθησης και ανάδρασης.
- Την αλυσίδα του εσωτερικού πελάτη-προμηθευτή, ως καταλύτης της καλής (εξωτερικά) εξυπηρέτησης πελατών δίνοντας έμφαση στη διαχείριση των εσωτερικών ανταλλαγών.
- Την παροχή κινήτρων και την κατάρτιση των εργαζομένων ώστε να αναγνωρίσουν τον εξωτερικό και τον εσωτερικό πελάτη και οδηγώντας τους στη συνέχεια προς τα εμπρός, με δράσεις για τη συνεχή βελτίωση.
- Την οικοδόμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων που είναι αναγκαία για τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική επιτυχία.
- Τη μετατόπιση του εργατικού δυναμικού από τον προσανατολισμό προς την παραγωγή στον προσανατολισμό προς τον πελάτη.
- Την ενίσχυση του προσανατολισμού προς τον πελάτη από την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες τους. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η καλύτερη ολοκλήρωση των εργασιών των δραστηριοτήτων μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των διοικητικών υπηρεσιών.
- Τη διατήρηση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να ταυτιστούν με τους κανόνες, αξίες και τον πολιτισμό της οργάνωσης. Εάν τα άτομα ενστερνιστούν τις οργανωσιακές αξίες, τότε είναι λιγότερο διατεθειμένοι να την εγκαταλείψουν. Οι αξίες αυτές δημιουργούν το αίσθημα του ανήκειν και ασυνείδητα παρακινούν συμπεριφορές προς τη πελατειακή συνειδητότητα.
- Την ανάπτυξη ισχυρότερης ταυτότητας της εταιρείας. Το IM, μέσω της διαδικασίας της «πώλησης» της έννοιας της ποιότητας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να επηρεάσει και να αλλάξει τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Ahmed & Rafiq, 2002).

# ΜΙΓΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – INTERNAL MARKETING MIX

Από την ανάλυση της θεωρίας του εσωτερικού μάρκετινγκ έγινε αντιληπτό ότι οι κανόνες που ακολουθούνται στο εξωτερικό μάρκετινγκ, μπορούν να ακολουθηθούν και εσωτερικά εντός της επιχείρησης έχοντας οδηγό το μίγμα μάρκετινγκ προϊόντων και αγαθών. Τα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ είναι άμεσα παράλληλα με τα συμβατικά προγράμματα εξωτερικού μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας τις ίδιες έννοιες και στοιχεία. Για να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή, υπάρχει ανάγκη να προβεί αυτή η ίδια διαδικασία για την εσωτερική αγορά που υπάρχει για την εξωτερική αγορά (Frost & Kumar, 2000). Οι διάφορες στρατηγικές διοίκησης πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες με τις διαφορετικές τακτικές μάρκετινγκ ή τα τέσσερα Ps του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τοποθέτηση και προώθηση). Το μίγμα IM εργάζεται ως μέσο για τη δημιουργία και την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων σε οργανισμούς και να βελτιώσουν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα τον προσανατολισμό προς την αγορά, την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και ειδικές ατομικές ικανότητες. Έτσι, το μίγμα IM επηρεάζει την απόδοση των επιχειρήσεων μέσω των οργανωτικών ικανοτήτων. Οι οργανωσιακές ικανότητες μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ του μίγματος IM και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Το μίγμα IM αποτελείται από τρεις παράγοντες: την υποστήριξη της διοίκησης, και την υποστήριξη των επιχειρήσεων στις διαδικασίες (Ahmed et al., 2003).

## 1. Προϊόν

Για τον εργαζόμενο, το προϊόν είναι η δουλειά. Η «αγορά» μιας εργασίας σημαίνει ότι πρέπει να εκτιμήσει θετικά την αξία της εργασίας που προσφέρει ο εργοδότης. Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να «πουλήσει» μια θέση εργασίας σε ένα ελκυστικό πακέτο, ακριβώς για να προσελκύσει τους ικανότερους ανθρώπους. Φυσικά, τα κυριότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος "δουλειά" αποτελούν εδώ και πολύ καιρό ένα πολύ αμφιλεγόμενο ζήτημα.

Σε κάποιο επίπεδο, «προϊόν» είναι οι στρατηγικές μάρκετινγκ και το σχέδιο μάρκετινγκ στο οποίο περιέχονται. Ωστόσο, αυτό που υπονοείται είναι ότι το προϊόν που πωλείται είναι αυτές οι αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να καταστεί το σχέδιο μάρκετινγκ επιτυχές. Αυτές οι κρυφές διαστάσεις του «προϊόντος» μπορεί να αφορούν στην αύξηση του προϋπολογισμού μάρκετινγκ, στην αλλαγή των συστημάτων ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των επιδόσεων του μάρκετινγκ, στην αλλαγή του τρόπου χειρισμού των πελατών στα σημεία πώλησης (N. F. Piercy & Morgan, 1990).

Ως προϊόν μπορεί να θεωρηθεί η αλλαγή που απαιτείται, η οποία μπορεί να είναι να επιφέρει αλλαγές στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, ή να τους παρακινήσει να συμμετέχουν σε δραστηριότητες, όπως η αλλαγή των δραστηριοτήτων παραγωγής. Ουσιαστικά το προϊόν μπορεί να είναι οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων που απαιτείται για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας συγκεκριμένης εταιρικής στρατηγικής. Η έρευνα του IM μπορεί να διαδραματίσει κάποιο ρόλο στον προσδιορισμό των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Στη συνέχεια, οι πληροφορίες αυτές μπορούν να τροφοδοτήσουν τη διαδικασία του προσδιορισμού του «προϊόντος» (Ahmed & Rafiq, 1995).

Το προϊόν μπορεί επίσης να αναφέρεται σε προγράμματα, πολιτικές ή υπηρεσίες που πρέπει να εισαχθούν.

Ως προϊόν αναφέρεται η διαδικασία πρόσληψης, όπως η προσφορά εργασίας, η αρχική δέσμη ιδιοτήτων που παρουσιάζονται στο δυναμικό των εργαζομένων ως σημείο εκκίνησης για τις σχέσεις των εργαζομένων. Ένας παραδοσιακός ορισμός μπορεί να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως αποζημίωση, παροχές, τοποθεσία εργασίας, σχεδιασμός θέσεων

εργασίας, καθώς και ωράριο εργασίας. Η προσέγγιση του IM υποδεικνύει ότι η προσφορά θέσεων εργασίας αντιμετωπίζεται ως μια μοναδική πρόταση αξίας: ένα συνολικό πακέτο που είναι προσαρμοσμένο όσο το δυνατόν περισσότερο στις μοναδικές ανάγκες και απαιτήσεις των υψηλής αξίας εργαζομένων σε αντάλλαγμα με τις επιδόσεις τους στην επιχείρηση. Αυτή η ευρύτερη άποψη θα μπορούσε να περιλαμβάνει πτυχές όπως η εικόνα ή το κύρος της επιχείρησης, το ήθος του εργαζόμενου, ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με την επαγγελματική κοινότητα, και το κλίμα στο χώρο εργασίας. Το κλίμα και η νοοτροπία του οργανισμού είναι κρίσιμα για την επιτυχία της συνεχιζόμενης σχέσης εργασίας. Οι εργοδότες πρέπει να προσπαθήσει να παράσχει έναν χώρο εργασίας που να είναι ελκυστικός, βολικός και άνετος για τους εργαζόμενους υψηλής αξίας (Schweitzer & Lyons, 2008).

## 2. Τιμή

Το στοιχείο της τιμής του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ ασχολείται με αυτό που ζητείται από την εσωτερικό πελάτη να «πληρώσει», όταν αγοράζει το προϊόν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη θυσία των άλλων έργων, αλλά πιο ουσιαστικά το ψυχολογικό κόστος της υιοθέτησης βασικών αξιών και την αλλαγή του τρόπου εργασίας. Το κόστος που θα πληρωθεί από διάφορα μέρη της εσωτερικής αγοράς, προκειμένου το σχέδιο μάρκετινγκ να εφαρμοστεί με επιτυχία, δεν πρέπει να αγνοούνται ως πηγή εμποδίων (N. F. Piercy & Morgan, 1990).

Μερικές φορές ο εργαζόμενος είναι τόσο ενθουσιασμένος με τη δουλειά του, που δεν τη θεωρεί ως καθήκον. Συχνότερα, ορισμένες πτυχές των θέσεων εργασίας δεν είναι ελκυστικές, ή ακόμα και αποκρουστικές. Ιδίως στην εμπορική εργασία, οι υπάλληλοι θα μπορούσαν να αισθάνονται αφόρητο το να ασχοληθούν με επιθετικούς, δυσάρεστους πελάτες. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα ψυχολογικό κόστος που εξομοιώνεται με μια τιμή που θα καταβληθεί από τον εργοδότη (μισθός). Το στοιχείο της τιμής μπορεί να λειτουργήσει σε εσωτερικό πλαίσιο όταν η διοίκηση δεν το βλέπει απλώς ως κόστος για τον εργαζόμενο (όπως απεικονίζεται από όρους, όπως κόστος ευκαιρίας, ψυχολογικό κόστος, κλπ.), που είναι ο παραδοσιακός τρόπος που εξετάζεται ο όρος τιμή. Η διάσταση της τιμής είναι μια ισορροπία μεταξύ της χρησιμότητας/ αξίας έναντι του κόστους, τόσο για την οργάνωση όσο και για το άτομο. Αυτός ο τρόπος κατευθύνει την προσοχή, όχι μόνο σε ό,τι αφορά το κόστος για τους εργαζόμενους, αλλά και για τη χρησιμότητα/αξία που μπορεί να προκύψει από αυτές τις αλλαγές. Για παράδειγμα, μια αλλαγή μπορεί να αφορά το κόστος (τιμή εκ μέρους του εργαζομένου) από την άποψη ότι θα πρέπει να εργαστούν σκληρότερα, να κάνουν ένα διαφορετικό είδος εργασίας, να μάθουν κάτι νέο, αλλά την ίδια στιγμή κάποια χρησιμότητα / αξία μπορεί να είναι εγγενής με τις νέες δραστηριότητες. Το νέο έργο μπορεί να παρέχει την ευκαιρία για την αύξηση της αμοιβής, μπόνους ή μια ευκαιρία για να υπερέχουν και να λάμψουν και ως εκ τούτου να οικοδομήσουν μια διαδρομή προώθησης της σταδιοδρομίας τους, με απόκτηση νέων δεξιοτήτων για να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική θέση τους στην αγορά εργασίας. Έτσι, το στοιχείο της τιμής είναι χρήσιμο σε δραστηριότητες που ορίζονται στο στοιχείο της διαδικασίας με την αντιμετώπιση τόσο των κερδών και απωλειών για τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής (Ahmed & Rafiq, 1995).

Η τιμή δεν αναφέρεται στην αποζημίωση και τα οφέλη, αλλά μάλλον για τις επενδύσεις του εργαζομένου ως χρόνο και προσπάθεια στη διοργάνωση, με το κόστος του να μην επενδύουν το χρόνο τους και τις προσπάθειες τους σε άλλους οργανισμούς. Είναι εύλογο να αναμένεται ότι οι υψηλής αξίας εργαζόμενοι θα έχουν ανταγωνιστικές προσφορές εργασίας από τις οποίες θα επιλέξουν. Η τιμή που πληρώνουν για την αποδοχή μιας θέσης είναι η απώλεια των δυνητικών οφελών από άλλες ανταγωνιστικές ευκαιρίες απασχόλησης. Κατά συνέπεια, οι εργοδότες θα πρέπει να αποδείξουν στους δυνητικούς εργαζόμενους ότι η επένδυσή τους σε χρόνο και προσπάθεια θα αντιμετωπίζονται ως ιερή (Schweitzer & Lyons, 2008).

### 3. Τοποθέτηση

Τα κανάλια διανομής ως στοιχείο του μίγματος έχουν να κάνουν με το φυσικό χώρο στον οποίο πρέπει να παραδίδονται το προϊόν και οι ανακοινώσεις: συνεδριάσεις, επιτροπές, εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους διευθυντές και το προσωπικό, σεμινάρια, γραπτές εκθέσεις, ανεπίσημες επικοινωνίες, και ούτω καθεξής. Σε τελική ανάλυση, ίσως το πραγματικό κανάλι διανομής έγκειται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς και η επένδυση στη στρατηγική της κατάρτισης και πρόσληψης. Εξίσου σημαντική είναι η στάση των εργαζομένων απέναντι στο σχέδιο μάρκετινγκ και η δέσμευσή τους να το κάνουν πράξη, ή οι αντιλήψεις των πελατών στο πόσο πετυχημένα η εταιρία εκπληρώνει τις υποσχέσεις της προς αυτούς. Μπορεί να τμηματοποιηθεί η εσωτερική αγορά με βάση την εργασία, τους ρόλους και τις λειτουργίες που διαδραματίζουν οι ομάδες ατόμων. Εναλλακτικά, πέρα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, πρέπει να εξεταστούν οι βασικές πηγές στήριξης και αντίστασης στο εξωτερικό σχέδιο μάρκετινγκ, προκειμένου να προσδιοριστούν οι ομάδες-στόχοι που χρειάζονται ενίσχυση, πειθώ ή διαπραγμάτευση (N. F. Piercy & Morgan, 1990).

Αυτό το στοιχείο του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο όπως στο εξωτερικό, εάν το προσωπικό είναι διάσπαρτο γεωγραφικά. Πρόκειται για εταιρείες παροχής υπηρεσιών οι οποίες έχουν ένα ολοκληρωμένο δίκτυο υποκαταστημάτων. Προκειμένου να προσφέρουν θέσεις εργασίας στους καταλληλότερους ανθρώπους που έχουν τη δυνατότητα να τις «αγοράσουν», τα υποκαταστήματα πρέπει να βρίσκονται κοντά στους τόπους διαμονής τους.

Όσον αφορά στην εσωτερική τοποθέτηση, αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία μιας τακτικής δέσμης δράσεων για την αντιμετώπιση των εμποδίων καθώς και για την εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται επικέντρωση στην αλλαγή της αντίληψης την οποία οι εργαζόμενοι προηγουμένως δεν είχαν αναγνωρίσει. Συνεπάγεται την παροχή κατάλληλου μείγματος παροχών σε ένα συγκεκριμένο τμήμα των εργαζομένων που θα το παρακινήσει στην επίτευξη και αποτελεσματική εφαρμογή του μάρκετινγκ και άλλων λειτουργικών στρατηγικών. Ακριβώς όπως και στην εξωτερική τοποθέτηση στην αγορά, στοχεύει σε τμήμα ειδικά και περιλαμβάνει την μόχλευση των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτευχθεί ο προκαθορισμένος στόχος. Είναι επίσης αναγκαίο το πρόγραμμα να είναι εξαρτώμενο από τον χρόνο και είναι πιθανό να χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ των εσωτερικών ενεργειών μάρκετινγκ και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει, ότι χρειάζονται εσωτερικά προγράμματα μάρκετινγκ να λάβουν χώρα πολύ πριν από την έναρξη των εξωτερικών προγραμμάτων μάρκετινγκ. Είναι σαφές ότι τότε, όπως και στην εξωτερική αγορά, η τμηματοποίηση του χώρου εργασίας και η τοποθέτηση στην εσωτερική αγορά (δηλαδή, εργαζόμενοι) είναι κρίσιμης σημασίας (Ahmed & Rafiq, 1995).

Η τοποθέτηση εκπροσωπεί τα ορατά και απτά, καθώς και τα αόρατα άυλα στοιχεία της εργασίας και του περιβάλλοντος εργασίας. Με άλλα λόγια, αντιπροσωπεύει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι συναλλαγές/ανταλλαγές μεταξύ των μερών λαμβάνουν χώρα, δηλαδή μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων της. Σαφώς συλλαμβάνει περισσότερα από φυσικές πτυχές του περιβάλλοντος: περιλαμβάνει πολιτιστικές, συμβολικές και μεταφορικές πτυχές της οργάνωσης, εντός των οποίων καθορίζεται η μορφή των εργαζομένων στην οργάνωση. Ως εκ τούτου, η τοποθέτηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω για να καθορίσει το πλαίσιο και το επίπεδο εξουσίας των ομάδων ή τμημάτων των ανθρώπων και πώς αυτές πρέπει να αλλάξουν και να προσαρμοστούν για να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.

Το στοιχείο της τοποθέτησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιστήσει την προσοχή σε διαφορές στην κουλτούρα που προκύπτουν από συγκεκριμένα σημεία του οργανισμού για την αλλαγή της στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, οι δραστηριότητες συνιστούν στοιχείο της

τοποθέτησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ενθαρρύνει ορισμένα είδη συμπεριφοράς, δηλαδή την αλλαγή νοοτροπίας μέσω μηχανισμών που μεταβάλλουν το τοπικό περιβάλλον από την αναδιανομή των πόρων, εξουσίας και ευθύνης μακριά από ορισμένα άτομα σε άλλα που είναι πιο πιθανό να αποδεχτούν τις αλλαγές. Σε γενικές γραμμές, ο στόχος της τοποθέτησης είναι να προσπαθήσει να αναπτύξει ένα εσωτερικό περιβάλλον και μια ατμόσφαιρα που θα συντελέσουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτό μπορεί να σημαίνει να δοθούν περισσότεροι πόροι, καλύτερη υποστήριξη, αλλαγή ή τουλάχιστον να προσπαθήσουν να αλλάξουν και να τελειοποιήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και την εξέταση τρόπων για την ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω των διαρθρωτικών αλλαγών και προσαρμογών των ευθυνών (Ahmed & Rafiq, 1995).

Η τοποθέτηση αναφέρεται στο κανάλι μέσω του οποίου υποβάλλεται η προσφορά εργασίας ή παραδίδεται στους πιθανούς υποψηφίους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προσωπικές συνεντεύξεις, απευθείας επικοινωνία, και εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι τα γραφεία απασχόλησης. Οι επαγγελματίες HR πρέπει να είναι δημιουργικοί για την εξεύρεση του πλέον κατάλληλου και έγκαιρου μέσου για την επικοινωνία προσφορών θέσεων εργασίας στους δυνητικούς εργαζόμενους υψηλής αξίας, όπως είναι οι αγγελίες εφημερίδων και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι εταιρικές ιστοσελίδες και οι ιστοσελίδες προσλήψεως (Schweitzer & Lyons, 2008).

#### **4. Προώθηση**

Το πιο απτό επίτευγμα ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ είναι τα μέσα επικοινωνίας για να ενημερώσει και να πείσει το βασικό προσωπικό να εργαστεί στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς. Αυτό περιλαμβάνει γραπτές ανακοινώσεις, όπως περιλήψεις σχεδίων και εκθέσεις, αλλά και παρουσίαση πρόσωπο με πρόσωπο σε άτομα και ομάδες που είναι σημαντικές για την επιτυχία του σχεδίου. Σε γενικές γραμμές, θα πρέπει να εξεταστεί το πλήρες φάσμα των επικοινωνιών και των συνδεδεμένων στόχων, όπως θα γινόταν και με τους συνήθεις πελάτες, καθώς και με ο προϋπολογισμός του χρόνου και του χρηματοοικονομικού κόστους που μπορεί να σχετίζονται με τις δραστηριότητες αυτές. (N. F. Piercy & Morgan, 1990).

Η αμφίδρομη ροή της επικοινωνίας κατέχει πολύ σημαντική θέση στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, αλλά και σε κάθε είδος οργανισμού που μπορούν να παρατηρηθούν εξελίξεις στις στρατηγικές ενδοεταιρικής επικοινωνίας. Ονομάζεται προώθηση υπό την έννοια ότι η διοίκηση πρέπει να «πουλήσει» τη στρατηγική που έχει επιλέξει, ιδιαίτερα την εταιρική στρατηγική μάρκετινγκ (Flipo, 1986).

Η προώθηση των δραστηριοτήτων, είτε επικοινωνιακές, όπως εσωτερική διαφήμιση κατευθύνεται στην εσωτερική προώθηση προγραμμάτων ή δεξιοτήτων και γνώσεων. Οι εσωτερικές ανακοινώσεις, παρουσιάσεις, κατάρτιση μέσω διαδηλώσεων, όλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της ευαισθητοποίησης και των δεξιοτήτων. Έτσι, η προώθηση μπορεί να είναι ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό όχημα για την εκμίσθωση εργαζομένων που να γνωρίζουν τι να κάνουν, πότε να το κάνουν και ακριβώς πώς να το κάνουν, και ως εκ τούτου εξυπηρετεί στην αποσαφήνιση του ρόλου τους (Ahmed & Rafiq, 1995).

Ένα καλά σχεδιασμένο εσωτερικό διαφημιστικό πρόγραμμα μπορεί να έχει πολύ θετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους. Μπορεί να δοθούν κίνητρα, εκπαίδευση, ή να προσδώσει την αίσθηση του ανήκειν. Αυτό το είδος της εταιρικής διαφήμισης αποσκοπεί πρωτίστως στο να επηρεάσει τις αντιλήψεις του εξωτερικού κοινού, η διοίκηση όμως έχει την τάση να ξεχνά ότι αυτές οι εκστρατείες θεωρούνται κρίσιμες και από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού. Μια εκστρατεία που στερείται αξιοπιστίας από πλευράς των εργαζομένων της δεν θα είναι συνεπής στην ανάπτυξη μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας. Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει εταιρικές ανακοινώσεις οι οποίες είναι συνεπείς με τους

στόχους της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση. Σε περιπτώσεις όπου η υπηρεσία ή το πρόγραμμα προκειμένου να επιτύχει είναι είτε πλήρως είτε εν μέρει εξαρτώμενο από την απόδοση των εργαζομένων, οι ανακοινώσεις και οι προωθητικές ενέργειες θα πρέπει να ενασχολούνται όχι μόνο με την ενθάρρυνση των πελατών να αγοράσουν, αλλά και με την ενθάρρυνση των εργαζομένων να αποδώσουν (Collins, 1991). Η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι ένα στοιχείο του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ που θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις νέες στρατηγικές μάρκετινγκ και να περιλαμβάνει τη χρήση ενημερωτικών δελτίων, εκθέσεων, παρουσιάσεων και των επισήμων συνεδριάσεων. Η καλή επικοινωνία και η ανταπόκριση από τους εργαζόμενους διευκολύνει την ταχεία αποδοχή των οργανωτικών οδηγιών και αλλαγή συμπεριφοράς.

Η προώθηση αναφέρεται στο περιεχόμενο των πληροφοριών που κοινοποιούνται στο πλαίσιο της διαδικασίας πρόσληψης. Η επιτυχής πρόσληψη προϋποθέτει οι εργοδότες να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τα κίνητρα των ατόμων που αναζητούν εργασία, τον τρόπο που αναζητούν εργασία, καθώς και την αποτελεσματικότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών του μέσου πρόσληψης (Schweitzer & Lyons, 2008).

### **Έρευνα εσωτερικού μάρκετινγκ**

Η έρευνα εσωτερικού μάρκετινγκ αφορά στην παραγωγή πληροφοριών σχετικά με τις ανταλλαγές αξιών στην εσωτερική αγορά, τι οι εργαζόμενοι ζητούν από την εργασία, τι είναι διατεθειμένοι να δώσουν για να το πάρουν και τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές όσον αφορά την απασχόληση. Η τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς με βάση τις διαφορές στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων βοηθά στο να εντοπίζονται καλύτερα οι διαφορετικές ανάγκες αυτών των εργαζομένων. Πληροφορίες σχετικές με την εσωτερική αγορά περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με (α) σημαντικές ιδιότητες των θέσεων εργασίας, (β) την ικανοποίηση των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους, (γ) των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, (δ) την εξωτερική αγορά. Ο ανταγωνισμός για τους εργαζόμενους ενδέχεται να προκύψει από τις οργανώσεις που δεν ανταγωνίζονται στις ίδιες αγορές των πελατών, και έτσι δεν μπορεί να είναι αμέσως εμφανείς ως ανταγωνιστές. Αυτός ο ανταγωνισμός για τους εργαζόμενους έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη για εσωτερική εμπορική προώθηση για την παραγωγή πληροφοριών σχετικά με το είδος των θέσεων εργασίας που προσφέρονται στην αγορά και τα σημαντικά χαρακτηριστικά αυτών των θέσεων εργασίας. Αυτό προϋποθέτει η εσωτερική έρευνα μάρκετινγκ να διεξάγεται για τον εντοπισμό των αναγκών της εσωτερικής αγοράς (π.χ. εργαζόμενοι). Πολλές παραδοσιακές τεχνικές έρευνας μάρκετινγκ μπορεί να αξιοποιηθούν για τη διαπίστωση της αίσθησης των εργαζομένων για τα κίνητρα, τους φόβους και τις δυνατότητες αντίστασης στο πρόγραμμα για την αλλαγή. Μόλις αυτές οι ανάγκες και η αντίσταση γίνουν κατανοητές το επόμενο βήμα είναι η ομάδα αυτών των ατόμων, με βάση τις απαιτήσεις των αναγκών τους, καθώς και άλλα χαρακτηριστικά, όπως δημογραφικά στοιχεία. Το πλήθος των απλών δημογραφικών πληροφοριών είναι συνήθως ήδη διαθέσιμα σε προσωπικά αρχεία και μπορούν εύκολα να συμπληρωθούν με περαιτέρω πληροφορίες. Η διαδικασία της τμηματοποίησης των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να προσδιοριστεί κατά πόσο οι συμμετέχοντες ανήκουν σε κάποια συνεκτική ομάδα με βάση ορισμένα κοινά σημεία. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα ειδικό πακέτο δραστηριοτήτων που μπορεί στη συνέχεια να κατευθυνθεί στα συμμετέχοντα τμήματα εργαζομένων, προκειμένου να διευκολυνθεί η εφαρμογή. Η λογική είναι ότι, αν οι ειδικές ανάγκες και η αντίσταση μπορεί να συνδέονται με συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, τότε αυτές οι ανάγκες και οι φόβοι μπορούν να ξεπεραστούν με τη διοχέτευση ενός ειδικού

πακέτου με τρόπο που να αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και να μειώσει τους φόβους τους. Ως διαδικασία, αυτή είναι πολύ πιο αποτελεσματική από αυτή που υιοθετεί μια ενιαία προσέγγιση για όλους τους εργαζομένους, δεδομένου ότι όταν παραμελούνται οι διαφορές των εργαζομένων, τότε αποδυναμώνεται το μήνυμα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι έρευνες μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να γίνονται με προσοχή, με ακόμα περισσότερη και από τις έρευνες καταναλωτών, λόγω του φόβου των εργαζομένων ότι μπορεί να έχουν επιπτώσεις. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί απόλυτη εμπιστευτικότητα, προκειμένου να εξασφαλιστούν έγκυρες απαντήσεις. Επίσης, υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης στις έρευνες αυτές μπορούν να επιτευχθούν με τη χρήση εξωτερικών, ανεξάρτητων οργανισμών όπως συμβούλους για τη διεξαγωγή της έρευνας. Μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ των ερευνών των εργαζομένων και των καταναλωτών είναι ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι πιθανό να είναι υψηλή σε μεταγενέστερες έρευνες, αν οι εργαζόμενοι δεν έχουν λάβει ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη να αποδείξει ότι η δράση έχει αναληφθεί για θέματα που αφορούν τις έρευνες (Ahmed & Rafiq, 1995). Στοιχεία όπως το αν οι συναντήσεις που θα πραγματοποιηθούν, εφόσον είναι να πραγματοποιηθούν και ο οποίος έχει οριστεί να τις αναλάβει περιλαμβάνονται εδώ. Η διαδικασία αφορά το σχεδιασμό με κατάλληλη μορφή και πρέπει να λάβει υπόψη της στοιχεία όπως οργανωτική δομή, δομή της ομάδας, συστήματα ανταμοιβής, εξουσία και ευθύνη και ηγεσία (Ahmed & Rafiq, 1995). Ένα πρόγραμμα IM πρέπει να διακατέχεται από παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί από τους εργαζόμενους, όπως είναι η αξιοπιστία της οργάνωσης και των υπηρεσιών που λαμβάνουν, η ασφάλεια της απασχόλησής τους, η απτότητα των αποτελεσμάτων και της απόδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντά τους, η εμπάθεια της οργάνωσης και της διοίκησης και η ανταπόκριση τόσο της οργάνωσης, όσο και των συναδέλφων στις απαιτήσεις τους (Kang et al., 2002).

Τα στοιχεία του μίγματος IM μπορεί να είναι: στρατηγικά οφέλη, εσωτερικές επικοινωνίες, η κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η οργανωτική δομή, η ηγεσία, το φυσικό περιβάλλον, το προσωπικό, η διαδοχή, ο συντονισμός, τα συστήματα παροχής κινήτρων, η ενδυνάμωση και η διαδικασία αλλαγών. Αξίζει να σημειωθεί η διάκριση μεταξύ στρατηγικών ανταμοιβών και κινήτρων. Το διακριτικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής ανταμοιβών είναι η έμφαση που αποδίδεται στην παροχή κινήτρων μόνο στις συμπεριφορές, δράσεις και στα επιτεύγματα των προτέρων που βοηθούν την οργάνωση προς τους ειδικούς στόχους των επιχειρήσεων. Τα συστήματα κινήτρων αναφέρονται στα βασικά συστήματα πληρωμών που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για να συμβάλουν στην ανάπτυξη του πολιτισμού μιας εταιρείας, επιβραβεύοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριφορές και αξίες που τα ανώτατα στελέχη θέλουν να ενθαρρύνουν (Ahmed et al., 2003).

Το IM αποτελείται από ένα σύνολο των οργανωσιακών συστημάτων επιρροής στο εσωτερικό του οργανισμού. Αυτά τα ελεγχόμενα στοιχεία χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν τις βασικές ομάδες-στόχους που είναι οι εργαζόμενοι (ή εσωτερικοί πελάτες) και ισοδυναμούν με τα τμήματα κλειδιά των πελατών στην εξωτερική αγορά. Ο όρος μίγμα IM σημαίνει ότι αποτελείται από στοιχεία που πρέπει να ελεγχθούν και να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα του προγράμματος IM σε αυτό το πλαίσιο χαρακτηρίζονται ως οργανωσιακές «ικανότητες» που θα επηρεάσουν τελικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Η σύνθεση ενός μίγματος IM σχετίζεται θετικά με την οργανωτική απόδοση και μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του IM και την απόδοση των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, ο προσανατολισμός προς την αγορά, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ατομικές ικανότητες δρουν ως διαμεσολαβητές στη σχέση μεταξύ του IM και των οργανωτικών επιδόσεων. Ο έντονος προσανατολισμός προς την αγορά στο εσωτερικό μιας επιχείρησης οδηγεί στη μεγαλύτερη προσπάθεια για προσφορά συνεχώς ανώτερης αξίας

στους πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε ανώτερες επιδόσεις, δεδομένου ότι οδηγεί σε μεγαλύτερη προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε πελατοκεντρική συνείδηση, η οποία οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των οργανωσιακών επιδόσεων. Η ανάπτυξη ειδικών /ατομικών ικανοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση και σε σταθερή ποιότητα της εργασίας. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας και των εργαλείων του εξωτερικού μάρκετινγκ μετριάζει τη σχέση μεταξύ του μίγματος IM και των οργανωσιακών ικανοτήτων. Το IM είναι βασικά μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού που βασίζεται στην αγορά. Ως εκ τούτου, το IM απασχολεί το μάρκετινγκ στην αντιμετώπιση των εργαζομένων, ως εσωτερικούς πελάτες, η κατανόηση των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την εφαρμογή εργαλείων μάρκετινγκ για την επίτευξη αποτελεσμάτων (Ahmed et al., 2003).

Οι «έρευνες κλίματος» των πακέτων αποδοχών, των συνθηκών εργασίας και της αξιολόγησης των επιδόσεων και των απόψεων για τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας παρέχουν άμεσα οφέλη για τον επανασχεδιασμό και την βελτίωση των βασικών πολιτικών, διαδικασιών και προγραμμάτων. Υπάρχει επίσης το θετικό αποτέλεσμα στο ηθικό που απορρέει από το ενδιαφέρον της εταιρίας για τις απόψεις των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία έρευνας αγοράς μειονεκτεί μερικές φορές από έναν όρο που αναφέρεται ως «νόσος μη πλήρους αποκάλυψης». Εκδηλώνεται από ανθρώπους στο εσωτερικό της ιεραρχίας διοίκησης που φοβούνται τα πράγματα που τους απειλούν μπορεί να γίνει γνωστά στους άλλους και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν εις βάρος τους (Collins, 1991).



# ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

---

Το αρχικό όφελος από την εφαρμογή του IM εντός μιας εταιρίας είναι η μείωση του κόστους του προσωπικού σε μία τόσο γρήγορα εναλλασσόμενη αγορά εργασίας και η μείωση της εξίσου ακριβής διαρροής της γνώσης και τεχνογνωσίας. Οι εταιρίες που θα μπορέσουν να διαχειριστούν αυτό το θέμα θα καρπωθούν τα οφέλη και θα τα διοχετεύσουν σε μια ομάδα αφοσιωμένων και δραστήριων ατόμων σε μια εποχή που η έλλειψη κατάρτισης υπονομεύει την παραγωγικότητα ανάμεσα στους ανταγωνιστές (Collins, 1991).

Η διατήρηση μιας συνεπούς απόδοσης από ικανούς υπαλλήλους είναι ακόμη πιο σημαντική. Για παράδειγμα, ζούμε σε μια εποχή όπου η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking) συνεπάγεται ακόμη λιγότερες επαφές πρόσωπο με πρόσωπο ανάμεσα στην τράπεζα και στους πελάτες της. Κατά συνέπεια, ο χειρισμός αυτών των επαφών και το κόστος ευκαιρίας του να εκμεταλλεύονται στο έπακρο οι ευκαιρίες είναι ακόμη πιο σημαντικός. Έτσι, η ευκαιρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βιομηχανίες με ομογενή προϊόντα βρίσκεται στην ποιότητα των ατόμων που τις αντιπροσωπεύουν, και όχι απαραίτητα στην ποιότητα του εξοπλισμού τους.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις πρακτικές του IM θα μπορούν αποτελεσματικά:

1. να ανταγωνίζονται επιθετικά για το ταλέντο των εργαζομένων τους,
2. να προσφέρουν ένα όραμα που φέρνει σκοπό και νόημα στο χώρο εργασίας,
3. να εξοπλίσουν τους ανθρώπους με τις δεξιότητες και τις γνώσεις για την άσκηση των ρόλων τους άριστα,
4. να ενώνουν τους ανθρώπους να επωφεληθούν από τους καρπούς της ομαδικότητας,
5. να μοχλεύουν τον παράγοντα ελευθερία στο χώρο εργασίας,
6. να γαλουχούν την επίτευξη, μέσω των μετρήσεων και των πακέτων ανταμοιβών,
7. να αποφασίζουν σχεδιαστικές κινήσεις με βάση την έρευνα εργασίας (Cahill, 1995).

## Ικανοποίηση εργαζομένων

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι εννοιολογικά διαφορετική από τη διάθεση στην εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει τόσο συναισθηματικά όσο και γνωστικά στοιχεία, αλλά η παραδοσιακή μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία τείνει να είναι περισσότερο με τη γνωστική λειτουργία. Αντίθετα, η διάθεση στην εργασία αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση που συναντάται στην εργασία και ασχολείται με την επιρροή στο χώρο εργασίας και όχι με την εργασία αυτή καθαυτή. Φαίνεται ότι η διάθεση στο χώρο εργασίας ενδέχεται να επηρεάσει δευτερογενώς τους πελάτες ακόμα περισσότερο από ότι οι γνωστικές εκτιμήσεις της ικανοποίησης από την εργασία (Bowen, 1996).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θεωρείται ότι επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων όσον αφορά την ικανοποίησή τους από την εργασία και τα κίνητρά τους για την παροχή καλής εξυπηρέτησης. Οι συμπεριφορές εκ μέρους των διαχειριστών μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και να τους δώσει κίνητρα. Αυτή είναι μια βασική αρχή του IM και βασίζεται στην υπόθεση ότι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής είναι απαραίτητοι για την παράδοση καλών υπηρεσιών στους πελάτες. Η διοικητική επόπτευση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι managers έχουν αναπτύξει ένα εργασιακό κλίμα ψυχολογικής υποστήριξης, φιλικότητας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Οι διευθυντές είναι ο πρωταρχικός σύνδεσμος μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας, και η συμπεριφορά τους ενισχύει την αναγνώριση των εργαζομένων από την οργάνωση και μειώνει

τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συμμορφωθούν με οργανωσιακές στρατηγικές που στοχεύουν στη δημιουργία ικανοποίησης του πελάτη. Τέλος, η διατήρηση του ικανοποιημένου και κινητοποιημένου προσωπικού έχουν ως συνέπεια οι εργαζόμενοι να είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν εναλλακτική απασχόληση. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και η διατήρησή τους, πιστεύεται ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντική και συσχετίζονται θετικά. Υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών θα οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης των πελατών, και, κατά συνέπεια, το IM επηρεάζει την κερδοφορία. Ως μέσο για τη δημιουργία της ικανοποίησης των εργαζομένων, το IM αποτελεί βασική αρμοδιότητα της οργάνωσης, δημιουργώντας ένα δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω πιο ευχαριστημένων και πιστών πελατών, οι οποίοι με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς ή κέρδη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Το IM έχει σημαντικό αντίκτυπο στην (α) ικανοποίηση του πελάτη, (β) σχετική ανταγωνιστική θέση της εταιρίας, (γ) συμπεριφορά διοίκησης και εργαζομένων συμβατή με τους στόχους της επιχείρησης, (δ) διατήρηση του προσωπικού, και (ε) συμπεριφορά προσωπικού. (Lings & Greenly, 2005).

Οι εταιρίες θα πρέπει να βάζουν τους εργαζομένους πάνω από όλα. Η αφοσίωση των πελατών μπορεί να υπάρξει μόνο αν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών στραφούν σε αυτόν τον προσανατολισμό. Τα κέρδη και η ανάπτυξη τονώνεται κατά κύριο λόγο από την αφοσίωση των πελατών. Η αφοσίωση είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη. Η ικανοποίηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αξία των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Ικανοποιημένοι, πιστοί και παραγωγικοί εργαζόμενοι δημιουργούν αξία. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, με τη σειρά τους, είναι αποτέλεσμα κατά κύριο λόγο από υψηλής ποιότητας πρακτικές HR που επιτρέπουν στους εργαζομένους να παραδώσουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα στους πελάτες. Είναι σαφές τότε ότι η επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ ενός οργανισμού εξαρτάται από την επιτυχία του πόσο καλά προωθείται η ίδια εσωτερικά (Bansal et al., 2001).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, το οργανωσιακό τους περιβάλλον και τις σχέσεις με τους εργοδότες και τους συναδέλφους τους, προκειμένου να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τον πελάτη. Οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις πιθανότητές τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, όταν κάνουν το ίδιο και με τους υπαλλήλους τους. Διότι επενδύοντας στην ποιότητα των ανθρώπων, οι εταιρίες επενδύουν στο τελικό προϊόν, είτε αυτό είναι απτό αγαθό είτε υπηρεσία. Κατά αυτήν την έννοια, το IM είναι ένα εργαλείο διοίκησης που προωθεί τον οργανισμό και τα προϊόντα του στους εργαζομένους, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση του πελάτη (Preston & Steel, 2002a).

Η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη προϋποθέτει οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και προσωπικού να είναι μια ευχάριστη εμπειρία, ιδίως για τους πρώτους. Αυτό εξασφαλίζεται από προσωπικό που είναι παροτρυμένο και ικανοποιημένο από την εργασία του, ως αποτέλεσμα της ενθάρρυνσής, συμμετοχής τους και της έμφασης που δίνουν στην οργανωσιακή αντίληψη περί ποιότητας. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την ποιότητα των υπηρεσιών συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τη βελτίωση της ικανότητας τους στην παροχή υπηρεσιών (Ugboro & Obeng, 2000). Η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα και με την αφοσίωση και υποστήριξη που δηλώνουν στην εταιρία. Αντικατοπτρίζει το κατά πόσο ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά του στους στόχους της. Οι υπάλληλοι διαβλέπουν την εργασία τους με μεγαλύτερο ενθουσιασμό όταν θεωρούν ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται από τη διοίκηση. Η ενθάρρυνση και η υποστήριξη της διοίκησης εκτιμάται από τους εργαζομένους,

με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία τους και η αφοσίωση προς τους επιχειρησιακούς στόχους (Bell, Menguc, & Stefani, 2004).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο βοηθώντας τις εταιρείες να επιτύχουν τους οικονομικούς στόχους. Η λογική για αυτό το επιχείρημα είναι, ότι εάν μια εταιρεία φροντίζει τους υπαλλήλους της, οι εργαζόμενοι θα φροντίσουν για τους πελάτες. Είναι αλήθεια ότι οι πελάτες τείνουν να έχουν μια καλύτερη εμπειρία με τις οργανώσεις εκείνες που έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων. Η φροντίδα των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως παροχή καλύτερων αμοιβών, συνεχής κατάρτιση, και οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφαλείς. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι πιο δραστήριοι και πιο εργατικοί. Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των οικονομικών επιδόσεων θα μπορούσε να είναι έμμεση. Όπως προτείνεται από την αλυσίδα κέρδους - υπηρεσίας, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εταιρεία τους φροντίζει, είναι, σε αντάλλαγμα, διατεθειμένοι να διαθέσουν χρόνο για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών για την κάλυψη και την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών αυτών, οι οποίοι σε αντάλλαγμα θα κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές, θετικά άποψη (word-of-mouth) και, ως εκ τούτου, υψηλότερες πωλήσεις και καλύτερη οικονομική απόδοση. Εάν παρέχεται στους εργαζόμενους ένα ανώτερο περιβάλλον εργασίας, αυτό θα οδηγήσει σε ικανοποιημένους εργαζόμενους που είναι πιστοί στην οργάνωση και είναι σε θέση να παρέχουν στον πελάτη μια εξαιρετική εμπειρία υπηρεσίας, η οποία θα οδηγήσει σε ικανοποιημένους πελάτες. Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών και μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και των οικονομικών επιδόσεων. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι με υψηλά κίνητρα παρέχουν καλές υπηρεσίες στους πελάτες. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο καθώς βοηθά τις εταιρείες να επιτύχουν τους οικονομικούς της στόχους, διότι εάν μια εταιρεία φροντίζει τους υπαλλήλους της, οι εργαζόμενοι θα φροντίσει για τους πελάτες. Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των οικονομικών επιδόσεων είναι πιθανό να σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να έχουν περισσότερα κίνητρα και να εργαστούν σκληρότερα για να παρέχουν μια ικανοποιητική εξυπηρέτηση στους πελάτες. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών αυτών, οι οποίοι σε αντάλλαγμα θα οδηγήσουν την εταιρία σε υψηλότερα κέρδη. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει από το ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών δεν μπορούν να επιβιώσουν χωρίς ικανοποιημένους υπαλλήλους, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που παρέχουν ικανοποιητική εμπειρία υπηρεσιών στους πελάτες. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι είναι ευτυχείς και ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν (Chi & Gursoy, 2009).

## **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των κανόνων, στις στάσεις, αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς που αποτελούν τον πυρήνα της ταυτότητας ενός οργανισμού ή μίας λειτουργικής μονάδας μέσα σε ένα οργανισμό. Επιπλέον, η κουλτούρα περιλαμβάνει συνήθως τους στόχους της οργάνωσης, το προτιμώμενο μέσο για την επίτευξη των στόχων, τις αναμενόμενες μορφές συμπεριφοράς των υπαλλήλων, και ένα σύνολο αρχών που διατηρούν την ταυτότητα και την ακεραιότητα του οργανισμού. Αυτό που έχει σημασία είναι η επικοινωνία και η διοχέτευση της κουλτούρας μιας επιχείρησης σε κατευθύνσεις που δίνουν στους εργαζόμενους κατευθυντήριες γραμμές και κίνητρα για την προώθηση ενός συστήματος εδραιωμένου με κοινές αξίες. Στον τομέα των υπηρεσιών το μάρκετινγκ αυτών των κοινών αξιών θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην πελατοκεντρικότητα και στην ποιότητα των

υπηρεσιών. Έτσι, με τα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ στη συνολική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης επιτυγχάνονται κοινές αξίες σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται στον καταναλωτή και ανώτερη ποιότητα στις υπηρεσίες αυτές. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα στα πλαίσια της επιχείρησης:

1. Την αντιμετώπιση των εργαζομένων που εκτελούν την υπηρεσία, ως ενδιάμεσους πελάτες, οι οποίοι απαιτούν εξατομικευμένη μεταχείριση.
2. Τον καθορισμό προδιαγραφών για τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών.
3. Τη διεξαγωγή εσωτερικής έρευνας μάρκετινγκ που αποτελείται από δύο βασικά συστατικά:
  - α. Διοικητική διαίσθηση και αντίληψη για τις επιδόσεις, την εμπειρία, τις στάσεις των εργαζομένων, και ούτω καθεξής.
  - β. Οργανωσιακή κουλτούρα με κοινές αξίες, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, ποιότητα των υπηρεσιών, η ομαδική εργασία, και η επιθυμία για την τελειότητα.
4. Την τμηματοποίηση του πληθυσμού των εργαζομένων και τον εντοπισμό των οργανωσιακών αξιών και συμπεριφορών που συνδέονται με επιθυμητά αποτελέσματα, όπως η εξυπηρέτηση των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών.
5. Το σχεδιασμό ειδικών στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ για κάθε τμήμα των εργαζομένων.
6. Τη διεξαγωγή έρευνας για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι επιδόσεις είναι σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα.

Η κατάρτιση των εργαζομένων είναι πιθανό να είναι η πιο σημαντική τυπική διαδικασία που επικοινωνεί την κουλτούρα και όλες τις αξίες, στάσεις, πρότυπα επιδόσεων, και ούτω καθεξής. Εξίσου σημαντική με την τυπική εκπαίδευση είναι, ωστόσο, η συνειδητοποίηση της διοίκησης ότι η ενσωμάτωση της εταιρικής κουλτούρας στους εργαζομένους είναι μια συνεχής δραστηριότητα που πηγαιίνει συνεχώς πέρα από τα επίσημα σεμινάρια κατάρτισης. Η εταιρική κουλτούρα έχει κερδίσει το ενδιαφέρον τόσο των επαγγελματιών και ακαδημαϊκών. Με τον προσδιορισμό κοινών οργανωσιακών αξιών που σχετίζονται με τους στόχους των προϊόντων, το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να επιχειρήσει να δημιουργήσει και να διατηρήσει την κατάλληλη νοοτροπία για να μειωθεί το χάσμα μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής οργανωσιακής κουλτούρας (Wasmer & Bruner, 1991).

Οι επιπτώσεις της δέσμευσης των εργαζομένων στην εταιρία και της εμπιστοσύνης τους τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών όσο και στην αποδοχή των οργανωτικών αλλαγών συνδέονται άμεσα με τους παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και στη δημιουργία οργανωσιακής δέσμευσης (Iverson & McLeod, 1996). Από τη σκοπιά του IM, η σημασία της δέσμευσης πηγάζει από τις επιπτώσεις της ως βασική μεταβλητή στον καθορισμό οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αν και η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια πολυδιάστατη έννοια, αναφέρεται στην αφομοίωση του εργαζομένου των αξιών και των πεποιθήσεων του οργανισμού. Οι αξίες, στάσεις και αντιλήψεις που υπάρχουν σε έναν οργανισμό στο πλαίσιο των υπηρεσιών περιγράφονται ως το «όραμα στην υπηρεσία», ως η κουλτούρα του προϊόντος που θα πωληθεί μέσω του IM. Η δέσμευση στις αξίες της οργάνωσης προϋποθέτει την προθυμία να ασκηθεί πρόσθετη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (N. Piercy & Morgan, 1991). Οι διαστάσεις της εμπιστοσύνης περιλαμβάνουν καλοσύνη και διανεμητική δικαιοσύνη. Κατά την εξέταση της φύσης της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών, οι οργανισμοί δημιουργούν «ψυχολογικά συμβόλαια» (Rousseau και Wade-Benzoni, 1994) με τους εργαζόμενους, με βάση τα μηνύματα που ο εργαζόμενος λαμβάνει σχετικά με το τι αναμένει η οργάνωση από αυτόν και τι μπορεί να αναμένει σε αντάλλαγμα. Οι συμβάσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους πελάτες, καθώς και το είδος και το βαθμό δέσμευσης προς την οργάνωση. Το «συμβόλαιο» μεταβιβάζεται με τη μορφή ανθρώπων (διευθυντές και επόπτες) και

διαδικασιών, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να χαρακτηριστεί από τη μορφή των αντιλήψεων των εργαζομένων για τη διοικητική υποστήριξη, έννοια που χαρακτηρίζεται από πολλούς όρους που συνδέονται συνήθως με την εμπιστοσύνη, όπως ο σεβασμός, η φιλία και η ανησυχία για τις ανάγκες των εργαζομένων, γεγονός που υποδηλώνει ότι το ένα μέρος ενδιαφέρεται για την ευημερία του άλλου και μπορεί να ενεργήσει με συνέπεια. Κατά συνέπεια, η εμπιστοσύνη είναι πιο πιθανό να λάβει χώρα μέσω των αντιλήψεων των κανόνων και των διαδικασιών από τις προσωπικές σχέσεις. Ενώ το IM είναι μόνο μία δραστηριότητα που επηρεάζει την ικανότητα των οργανισμών να εφαρμόσουν την επιλεγμένη στρατηγική τους, η έλλειψη ενός αποτελεσματικού προγράμματος μάρκετινγκ το οποίο να τονίζει την εναρμόνιση των εσωτερικών διαδικασιών με την επιχειρηματική στρατηγική, τις σαφείς προδιαγραφές των επιπέδων απόδοσης και την ανοικτή επικοινωνία, όπως είναι η θεμελίωση ενός «ψυχολογικού συμβολαίου» μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων, είναι πιθανό να υπάρξει δυσκολία στην εφαρμογή της στρατηγικής του (Inverson & McLeod, 1996). Η οργανωσιακή αφοσίωση αφορά στην ισχύ της ταυτοποίησης ενός ατόμου με τη συμμετοχή του σε μια συγκεκριμένη οργάνωση. Εδώ ο εργαζόμενος φαίνεται να είναι συναισθηματικά συνδεδεμένος, ταυτίζεται με την οργάνωση, και δεσμεύεται να επιδιώξει τους στόχους της. Παρόλα αυτά, το αίσθημα αυτό της αφοσίωσης μπορεί να μετατραπεί σε αίσθημα ευθύνης ή υποχρέωσης να παραμείνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, αίσθημα που προκύπτει από την πίεση που δέχεται ο εργαζόμενος να σχετιστεί με την εταιρία (Caruana & Calleya, 1998). Κύριος στόχος της έννοιας του IM είναι να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση νοιάζεται για αυτούς και είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες τους. Η επιτυχής εφαρμογή της έννοιας μεταφράζεται σε θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, συμπεριλαμβανομένης και της οργανωσιακής αφοσίωσης, της συμμετοχής στην εργασία, τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία. Οι θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από το IM σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα συμβάλλουν τα μέγιστα για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των εξωτερικών πελατών. Η έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους των εργαζομένων μπορεί να είναι επιβλαβής για έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα χαμηλότερες επιδόσεις που προκύπτουν από χειρότερη προσφορά υπηρεσιών και υψηλότερο κόστος. Το IM θα μπορούσε να είναι η απάντηση στην απόκτηση αφοσίωσης από πλευράς των εργαζομένων, επιτυγχάνοντας εκεί όπου παραδοσιακά εσωτερικά προγράμματα επικοινωνίας έχουν αποτύχει. Η κινητοποίηση και παρότρυνση των εργαζομένων οδηγούν σε ένα «κύκλο επιτυχίας» που οδηγεί σε αυξημένη συνειδητοποίηση του ρόλου των εργαζομένων, στην ικανοποίηση των πελατών και στην εστίαση στην ποιότητα ως τον πυρήνα της υπηρεσίας. Η διοίκηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών πρέπει να ξεφύγει από τον «κύκλο της αποτυχίας», που βασίζεται στην ανοχή της διοίκησης στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων που συμμετέχουν σε καταστάσεις υψηλής επαφής με τους πελάτες με αποτέλεσμα τα υψηλά επίπεδα εναλλαγής εργαζομένων που τη σειρά τους οδηγούν σε επιδείνωση της ποιότητας των υπηρεσιών και, τελικά, στην παρακμή της επιχείρησης (Caruana & Calleya, 1998).

Το IM είναι η τεχνική για να δημιουργηθεί μια κουλτούρα στην επιχείρηση που θα εστιάζει στον πελάτη και θα ενθαρρύνει αντίστοιχες στάσεις και συμπεριφορές από τους εργαζόμενους (Preston & Steel, 2002b). Δημιουργεί ένα εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο να υποστηρίζει τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό του προσωπικού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνον εάν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο με τους πελάτες. Ως εκ τούτου, είναι καθήκον των στελεχών και του προσωπικού υποστήριξης για τη στήριξη και βοήθεια του προσωπικού στην αποστολή τους να ευχαριστήσουν τον τελικό πελάτη. Το IM είναι ένα μέσο για την ανάπτυξη και τη διατήρηση αυτής της κουλτούρας με γνώμονα την παροχή υπηρεσιών. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η κουλτούρα που είναι σαφώς προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών είναι απαραίτητη έτσι ώστε να λείπει στους

εργαζομένους πώς να ανταποκριθούν σε νέες, απρόβλεπτες και δυσάρεστες καταστάσεις. Η κουλτούρα του οργανισμού έχει ζωτική επίδραση στο πόσο πελατοκεντρικοί είναι οι εργαζόμενοι και πόσο καλά λειτουργούν ως «part-time marketers» για την επιχείρηση. Διαπιστώνεται επίσης ότι, όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τους κανόνες, τις αξίες και τον πολιτισμό μιας οργάνωσης, είναι λιγότερο διατεθειμένοι να παραιτηθούν από την εργασία τους, και οι πελάτες φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες τους. Εκτός από αυτό, όταν μειώνεται στο ελάχιστο η εναλλαγή των εργαζομένων, οι αξίες και οι κανόνες των υπηρεσιών διαβιβάζονται στους νεοεισερχόμενους και στις διαδοχικές γενιές των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών (Frost & Kumar, 2000).

### **Πρώθηση νέων καινοτόμων προϊόντων**

Πολλές μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μια από τις πιο σημαντικές αιτίες για την αποτυχία νέων προϊόντων είναι η έλλειψη ενοποίησης της Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) με το μάρκετινγκ νωρίς στη διαδικασία της καινοτομίας. Παρά τη σημασία του, ένα υψηλό επίπεδο ενσωμάτωσης του τμήματος E&A και μάρκετινγκ είναι σπάνιο φαινόμενο σε πολλές οργανώσεις που εξαρτώνται από την επιτυχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, η ιδέα της ενσωμάτωσης της E&A και του μάρκετινγκ για την επιτυχή ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι νέα για πολλές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες εταιρείες, ιδίως στις βιομηχανίες που βασίζονται στην τεχνολογία, ξεκινούν με μια ιδέα γύρω από προϊόν ή εφαρμογή που βασίζεται σε τεχνολογικό επίτευγμα. Οι εταιρείες αυτές θα πρέπει να θυμούνται ότι ο σκοπός της βιομηχανικής έρευνας δεν είναι απλώς να γίνουν επιστημονικές ανακαλύψεις, αλλά να αναπτυχθούν λύσεις για τα προβλήματα των πελατών, προφανή ή όχι. Το IM μπορεί να ενσωματώσει τις ανάγκες των δύο τμημάτων προκειμένου να λανσαριστεί στην αγορά ένα προϊόν ή υπηρεσία με μεγάλες πιθανότητες αποδοχής από τους καταναλωτές. Το τμήμα E&A πρέπει να αποκολληθεί από την ιδέα της δημιουργίας προϊόντων, απλά και μόνο για τη δημιουργία και να προσανατολιστεί στις επιθυμίες των αγοραστών. Από την άλλη, το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να είναι διατεθειμένο να συνεργαστεί ενδοεταίρικα έτσι ώστε να προωθήσει ορθότερα και αποτελεσματικότερα τις νέες τεχνολογίες (Gurta & Rogers, 1991).

### **Συντονισμός και ολοκλήρωση των τμημάτων μιας εταιρίας**

Στο εσωτερικό της επιχείρησης, η λειτουργία του μάρκετινγκ έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη σημαντική συμβολή στη γενικότερη διαχείριση, καθώς η τελευταία επιδιώκει διαφορετικούς στόχους: κέρδος, ικανοποίηση των καταναλωτών, απασχόληση, το κύρος της εταιρίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων, και ούτω καθεξής, καθένα από τα οποία μπορεί να συγκρούονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, το τμήμα παραγωγής μπορεί να είναι σε σύγκρουση με το τμήμα μάρκετινγκ σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που έχει τις περισσότερες πιθανότητες για επιτυχία στην αγορά, το τμήμα προσωπικού μπορεί να επιτρέψει στους εργαζόμενους ευέλικτα ωράρια εργασίας, πράγμα που μπορεί να μην είναι εφικτό στο εμπόριο και ούτω καθεξής. Κάθε μέλος ή ομάδα μέσα σε μια εταιρία αναπτύσσει μια στρατηγική που τείνει να δώσει προτεραιότητα στα δικά της συμφέροντα εις βάρος της συνεταιριστικής συμπεριφοράς όσον αφορά σε άλλα ομάδες και μέλη. Σύμφωνα με τη συμπεριφοριστική θεωρία των εταιριών, όσο ισχυρότερη είναι μια εσωτερική ομάδα, τόσο περισσότερο μπορεί να επιβάλει τις απόψεις της σχετικά με ένα εσωτερικό ζήτημα ενάντια σε πιθανές αντιθέσεις. Κάποιος μπορεί να συνειδητοποιήσει, επομένως, ότι το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να είναι ισχυρό στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιβάλει στα άλλα

τμήματα (παραγωγή, προσωπικό, τη χρηματοδότηση, κ.λπ.) τον *πελατειακό προσανατολισμό* (customer-orientation). Η διατμηματική ολοκλήρωση θεωρητικολόγησε να διευκολύνονται οι αλληλεπιδράσεις, και έτσι να εξασφαλίζεται η αναγκαία διάδοση πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων για να πραγματοποιείται ένας προσανατολισμός προς την αγορά. Επίσημες και ανεπίσημες επαφές μεταξύ των τμημάτων θα τονώσουν το συντονισμό των τμημάτων. Οι αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων στις διάφορες υπηρεσίες προσφέρουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για τους πόρους των τμημάτων, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων πελατών και ανταγωνιστή, προκειμένου να συντονιστούν και να ενσωματωθούν στη δημιουργία υψηλής αξίας για τους πελάτες. Αυτό προωθεί το διατμηματικό συντονισμό και επίσης διεγείρει τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τον ανταγωνιστή. Η διατμηματική ολοκλήρωση έχει μια σημαντική και θετική σχέση με τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. Τα άτομα σε οργανώσεις στις οποίες επικρατεί ένταση στα διάφορα τμήματα είναι λιγότερο πιθανό να είναι πρόθυμοι να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών ή να εργαστούν από κοινού προκειμένου να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και προσδοκίες. Η περιορισμένη διάδοση πληροφοριών θα μειώσει τον προσανατολισμό στον πελάτη και θα αναστείλει το συντονισμό των πόρων προς την παροχή ανώτερης αξίας. Η διατμηματική σύγκρουση έχει μια σημαντική και αρνητική σχέση με τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. (Conduit & Mavondo, 2001). Το IM έχει προταθεί ως μια προσέγγιση για να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στα διάφορα τμήματα στις οργανώσεις και στην ανάπτυξη περισσότερων σχέσεων συνεργασίας. Η βασική αρχή του είναι ότι οι μέθοδοι μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί για την εξωτερική αγορά προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τα προγράμματα της αγοράς και υπηρεσιών στα μέλη της οργάνωσης (Davis, 2001).

Είναι σαφές ότι οι εταιρείες δεν έχουν πλέον περιθώρια για τη διατήρηση φραγμών μεταξύ των τμημάτων. Η επιτυχία οφείλεται σε λειτουργίες ενσωματωμένες στα πλαίσια του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων - παραγωγή, πωλήσεις και διανομή, υπηρεσίες, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, σχεδιασμός του προϊόντος και έρευνα αγοράς. Το IM φαίνεται να καθοδηγεί τους ανθρώπους, τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες ενός οργανισμού με τη συστηματική εκτίμηση των αναγκών, των προσδοκιών και του κόστους. Αυτό ενισχύει την αλυσίδα εσωτερικών πελατών-προμηθευτών, η οποία αναπαράγεται σε κάθε οργανωσιακή αλληλεπίδραση σε κάθε επίπεδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια ιεραρχία σε ένα δίκτυο σχέσεων, στο οποίο διάφορες συνεργασίες εξελίσσονται ως συνέπεια μιας πληθώρας αλληλεπιδράσεων. Είναι σημαντικό ο καθένας στον οργανισμό να μπορεί να δει τη σύνδεση ανάμεσα σε αυτό που κάνει και τον αντίκτυπο στον «επόμενο πελάτη». Ως εκ τούτου, η δημιουργία και η ευθυγράμμιση των εσωτερικών σχέσεων μεταξύ των υπηρεσιών, των λειτουργιών και των εργαζομένων στο εσωτερικό της οργάνωσης είναι αναγκαία για τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Το IM εξετάζει και διαχειρίζεται το σύνολο των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που επιφέρουν επιπλέον προστιθέμενη αξία. Οι εταιρείες πρέπει να κερδίσουν την κατανόηση του πώς να αναπτύξουν και να διαχειριστούν αυτές τις εσωτερικές σχέσεις, με τα άτομα και τις ομάδες ατόμων. Αυτό δεν εκτείνεται μόνο στους εργαζόμενους, αλλά και σε άλλους που εμπíπτουν εντός των ορίων της εσωτερικής αγοράς, όπως προμηθευτές και διανομείς (Ahmed & Rafiq, 2003).

## ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

---

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών θα μπορούσε να οργανωθεί ώστε να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους εσωτερικούς πελάτες, καθώς παραδοσιακά θέματα διοίκησης προσωπικού χρειάζεται να επανεξεταστούν. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνει πλέον επαφή με τον πελάτη και ευθύνες στις πελατειακές σχέσεις σε κάθε περιγραφή δουλειάς. Οι προσλήψεις προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνουν τμηματοποίηση της αγοράς εργασίας προκειμένου να βρεθούν εκείνοι που ταιριάζουν καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας με όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχία τόσο στα κύρια καθήκοντα όσο και ως ημιμαρκετίστας. Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας και ανάπτυξης, το πακέτο αποζημιώσεων, και η εναλλαγή θέσεων εργασίας μπορεί να πρέπει να επανεξεταστούν όταν ο προσανατολισμός στις υπηρεσίες είναι κινητήρια δύναμη της επιχείρησης.

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να διαχειρίζονται και να ενισχύουν το εσωτερικό κλίμα προκειμένου να επηρεάσει θετικά τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων που εξυπηρετούν τους πελάτες. Όσο η απροσδιοριστία της προσφοράς υπηρεσιών αυξάνει, τόσο μεγαλύτερη ανάγκη υπάρχει για να δοθεί προσοχή στις λεπτομέρειες της παροχής υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να προωθήσει μια νοοτροπία «υπηρεσιών» στο εσωτερικό της έτσι ώστε να καταστεί η οργανωσιακή επιταγή. Το εσωτερικό μάρκετινγκ παρέχει ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό μέσο σύστασης της εν λόγω επιταγής. Το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας υπηρεσίας, τη διατήρηση μιας νοοτροπίας υπηρεσιών, και την εισαγωγή νέων προϊόντων, καθώς και νέες δραστηριότητες μάρκετινγκ (George και Gronroos, 1989). Σημειωτέον, ωστόσο, ότι τα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ από μόνα τους δεν επαρκούν για την επίτευξη μιας νοοτροπίας υπηρεσιών. Τέσσερις οργανωτικές πτυχές που πρέπει να αναπτυχθούν για τη δημιουργία μιας κουλτούρας υπηρεσίας: οργανωσιακές απαιτήσεις, στρατηγικές απαιτήσεις, διοικητικές απαιτήσεις, και συμπεριφοριακές απαιτήσεις. Αυτές οι απαιτήσεις σαφώς σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ από μόνο του δεν μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Έτσι, υπάρχει συνεχής ανάγκη για μια εταιρική σχέση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και της οργανωσιακής συμπεριφοράς (George, 1990).

Το κύριο καθήκον της ΔΑΠ είναι να κερδίσει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, να διασφαλίσει την αφοσίωση της διεύθυνσης και να διαβεβαιώσει ότι κάνει την πιο αποτελεσματική συνεισφορά στους σκοπούς της εταιρίας. Πρέπει να πείσει τη διοίκηση ότι το πρόγραμμα IM μπορεί να παρέχει σημαντικές απολαβές και είναι μέρος των αλληλεπιδράσεων μεταξύ της εταιρίας και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται (Collins, 1991). Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει τρεις διαφορετικές ομάδες με τις οποίες ασχολείται: τους εργαζόμενους της εταιρίας, τη διοίκηση και εξωτερικές ομάδες, όπως είναι δυνητικοί εργαζόμενοι, σωματεία και άλλα. Επομένως, πρόκειται για ομάδες με ανικανοποίητες ανάγκες, με την προσδοκία αμοιβαίου οφέλους, ένα μέσο επικοινωνίας και ένα μέσο ολοκλήρωσης της συναλλαγής. Μια εταιρία πρέπει να δημιουργεί αγαθά ή υπηρεσίες (εσωτερικά ή εξωτερικά) και να τα ανταλλάζει με σκοπό το κέρδος. Το στέλεχος HR μπορεί να εμπλακεί σε ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις μέσα από την ανάγκη να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα ενός εργαζόμενου ενάντια στα συμφέροντα της διοίκησης. Γι'αυτό και απαιτείται από μεριάς του να κατέχει εμπειριστατωμένα τις ανάγκες, επιθυμίες και προβληματισμούς κάθε ομάδας συμφερόντων που αντιπροσωπεύει. Ιδεατά, θα ήταν απαραίτητη η γνώση των αναγκών των



πελατών και δουλεύοντας προς τα πίσω να αναπτύξει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων και της διοίκησης εξυπηρετώντας πάντα τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης. Η λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μπορεί να περιγραφεί αντιμετωπίζοντας τη διοίκηση και τους εργαζομένους ως εσωτερικούς πελάτες, τα καθήκοντα και τις δραστηριότητές της ως εσωτερικά προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων και της διοίκησης, ενώ παράλληλα εξυπηρετούνται οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων παρέχει υπηρεσίες ή προγράμματα για τους εργαζομένους και την διοίκηση, πράγμα που σημαίνει ότι «πωλεί» αποδόσεις που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού για την προσέλκυση και διατήρηση των ανθρώπων που μια εταιρεία επιθυμεί και να πάρει τα καλύτερα από τους εσωτερικούς της πελάτες. Τη λειτουργία ΔΑΠ μπορούν να αναβαθμίσουν η ικανότητα μιας εταιρείας για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των εξωτερικών πελατών της. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τις δαπάνες των πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτή η διαφορά εκφράζεται εύγλωττα στην άποψη ότι είναι πιο σημαντικό να κάνουμε τα σωστά πράγματα (βελτίωση της αποτελεσματικότητας) από να κάνουμε τα πράγματα σωστά (βελτίωση της αποδοτικότητας). Μια οργάνωση που κάνει τα σωστά πράγματα λάθος (αποτελεσματική, αλλά όχι αποδοτική) μπορεί να έχει υψηλότερες επιδόσεις από οργανώσεις που κάνουν τα λάθος πράγματα. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι επίσης μια ανησυχία του τμήματος ΔΑΠ που αναζητά βελτίωση των αποδόσεων.

Το σημείο εκκίνησης για τα στελέχη HR είναι να αποκτήσουν μια καλή γνώση των αναγκών και των επιθυμιών των ομάδων που εξυπηρετούν, των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν τις εργασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η διαδικασία είναι ανάλυση της αγοράς και περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις διάφορες αγορές πελατών σε μια βάση δεδομένων. Η έρευνα αγοράς θα πρέπει να χρησιμοποιείται και για τον προσδιορισμό των αναγκών, επιθυμιών και συμπεριφορών των εσωτερικών πελατών, όπως ακριβώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των αναγκών, των επιθυμιών και των στάσεων των καταναλωτών ή των εξωτερικών αγοραστών. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί σε ποιες ομάδες της εσωτερικής αγοράς θα πρέπει να δοθεί έμφαση. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια διαδικασία με την οποία διαιρούνται οι συνολικές, ανομοιογενείς ομάδες των πελατών σε μικρότερες και πιο ομοιογενείς ομάδες με παρόμοιες ανάγκες και θέλω που η λειτουργία HR μπορεί να ικανοποιήσει με επιτυχία με την ανάπτυξη ειδικών υπηρεσιών που μπορούν να βελτιώσουν γενικά την αποτελεσματικότητα της απόδοσής μας στην ικανοποίηση των πελατών. Μπορεί να κοστίζει περισσότερο η εξυπηρέτηση μικρότερων ομάδων και ο χειρισμός προβλημάτων που απαιτούν λύσεις προσαρμοσμένες. Εξαιτίας αυτού, υπάρχει μερικές φορές η ανάγκη να εξισορροπηθεί το επίπεδο προσαρμογής που απαιτείται για την επίλυση ενός προβλήματος επαρκώς, με τα οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν για τον οργανισμό, που είναι στην ουσία μια άσκηση κόστους-οφέλους. Η τμηματοποίηση των εργαζομένων με βάση τις ανάγκες και τα θέλω τους αναγνωρίζει τις ατομικές διαφορές. Αυτή είναι η βάση για έννοιες, όπως είναι διαπραγματεύσιμα πακέτα αποδοχών, συμβάσεις εργασίας, ευέλικτο ωράριο εργασίας και την κατανομή θέσεων εργασίας. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την κατάτμηση των καταναλωτών μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα εδώ. Παρέχεται η δυνατότητα στις εταιρείες να μειώσουν την επιρροή των συνδικάτων, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην άμεση επικοινωνία με τους εργαζομένους, πέρα από τις εργασιακές σχέσεις που διεξάγονται με τον παραδοσιακό τρόπο εκπροσώπησης (Collins, 1991).

Το επίκεντρο των στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δράσεις που αφορούν στη διαχείριση των εργαζόμενων σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού και που στρέφονται προς τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το μελλοντικό καθεστώς της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται στους Διευθύνοντες Συμβούλους που έργο τους είναι να παρέχουν οργανωσιακό όραμα. Η ΔΑΠ πρέπει να υιοθετήσει ένα προσανατολισμό προς την αγορά, πράγμα που απαιτεί να επικεντρωθεί στις ανάγκες και στις επιθυμίες των εσωτερικών πελατών και να τονώσει τις εσωτερικές υπηρεσίες. Απαιτείται επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό (Collins, 1991).

Ως μεταφορά, φιλοσοφία, προσέγγιση, και μια σειρά από τεχνικές, το IM είναι μια προσπάθεια να εφαρμοστούν οι έννοιες και τεχνικές που αναπτύχθηκαν για την προώθηση αγαθών και υπηρεσιών σε εξωτερικούς πελάτες για την προώθηση της επιχείρησης, μαζί με την αποστολή και τις δραστηριότητες στους υπαλλήλους της ως «εσωτερικούς πελάτες». Η δεύτερη ευρεία έννοια που χρησιμοποιείται ερμηνεύει την ιδέα ότι υπάρχουν πελάτες «μέσα» στην εταιρία, γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να προωθηθούν οι ίδιες στους υπαλλήλους τους (Hales, 1995). Κάθε μονάδα της επιχείρησης έχει ένα σύνολο εσωτερικών πελατών στους οποίους παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες κάποιου είδους και είναι εσωτερικός πελάτης κάποιας άλλης διοικητικής μονάδας. Εάν η μονάδα προωθείται αποτελεσματικά στους εσωτερικούς της πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό της εν λόγω μονάδας πρέπει να διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει μια αντίληψη της « ποιότητας υπηρεσιών» εκ μέρους των εν λόγω εσωτερικών τους πελατών. Ως εκ τούτου, το IM δρα ως επέκταση του HRM ως αναγκαία συνέπεια. Το ίδιο ισχύει και αντίστροφα (Hales, 1995).

Ίσως η εκδοχή του IM που έχει τα περισσότερα να πει για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ωστόσο, είναι αυτή που ερμηνεύει την έννοια των εσωτερικών πελατών της οργάνωσης υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι, στην πραγματικότητα, είναι οι πελάτες στους οποίους η αποστολή του οργανισμού, η στρατηγική, η κουλτούρα, η δομή, η εργασία πρέπει να προωθηθούν. Αυτή η άποψη του IM πρεσβεύει ότι, εφόσον η σχέση εργασίας είναι μια μορφή συναλλαγής, ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα πρόβλημα μάρκετινγκ. Η ανταλλαγή που λαμβάνει χώρα μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη δεν είναι μικρότερη από την πραγματική ισοτιμία που λαμβάνει χώρα μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πελάτες ανταλλάζουν οικονομικούς πόρους για τα αγαθά και τις υπηρεσίες, οι υπάλληλοι ανταλλάσσουν ανθρώπινους πόρους για την εργασία που παρέχουν. Ακριβώς όπως οι καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν προϊόντα από πληθώρα προμηθευτών, έτσι και οι υπάλληλοι μπορούν να επιλέγουν να εργαστούν για μια εταιρεία και όχι μια τράπεζα, είτε για μια τράπεζα αντί μιας άλλης. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, οι θέσεις εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρονται από έναν οργανισμό, και μαζί οι στόχοι, η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες, όλα γίνονται «προϊόντα» που θα πρέπει να διατίθενται στο εμπόριο σε εργαζόμενους ως «πελάτες» και για να διατίθενται αυτά τα «προϊόντα» στην αγορά αποτελεσματικά πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων.

Η κατάρτιση δίνει την ευκαιρία να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα για να ενισχυθούν οι κατάλληλες στάσεις των εργαζομένων και να αυξηθούν οι οργανωσιακές αξίες. Έτσι, η εκπαίδευση χρησιμοποιείται τόσο για να διαμορφωθεί η κατάλληλη νοοτροπία όσο και για να μεταδώσει τεχνικές δεξιότητες, και η κατάρτιση δεξιοτήτων για να δώσει έμφαση στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, επικοινωνίας και μάρκετινγκ. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας πρέπει να διευρυνθούν ώστε να συμπεριλάβουν σαφείς δηλώσεις σχετικά με τις αρμοδιότητες των υπηρεσιών, τα καθήκοντα και τις σχέσεις, καθώς και να είναι διατυπωμένες με προθέσεις επιτακτικές, και όχι με καθαρά περιγραφικό όρους. Προσοχή πρέπει να δοθεί στην ουσία, και δεν είναι απλώς η περιγραφή της απασχόλησης: οι θέσεις

εργασίας πρέπει να γίνουν ουσιαστικά κίνητρα για να μπορέσουν να γίνουν «εμπορεύσιμες», πριν παρουσιαστούν στους δυνητικούς εργαζόμενους. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να απαιτεί ευρύτερες ευθύνες εργασίας ή ευέλικτες μορφές εργασίας της ομάδας. Τα οφέλη των θέσεων εργασίας θα πρέπει να προσαρμοστούν καλύτερα στις ανάγκες των εργαζομένων μέσω ευέλικτων και ατομικών πακέτων αποζημίωσης, πρόσθετων παροχών, κατάλληλων συνθηκών εργασίας και σταδιοδρομίας. Πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανοιχτή, αμφίδρομη ροή των πληροφοριών. Έτσι, πρέπει να γίνει ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικά με τις οργανωσιακές πρακτικές και διαδικασίες από τους υπαλλήλους και ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις (ιδίως όσον αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών) στους εργαζομένους. Δίνεται έμφαση, επίσης, στην εμπλοκή των εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν συχνή επαφή με τον πελάτη και που έχουν εμπειρία από πρώτο χέρι στην παροχή υπηρεσιών των επιχειρήσεων, στην πράξη, με τις αποφάσεις για το σχεδιασμό και τη λειτουργία των προϊόντων και τα συστήματα διανομής. Τονίζεται επίσης ότι οποιαδήποτε αλλαγή προς μια κατεύθυνση περισσότερο προσανατολισμένη προς την αγορά και τις υπηρεσίες και ευαίσθητοποιημένη με το ύφος της επιχείρησης πρέπει να είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα και να στοχεύει να «κερδίσει» τις διάφορες ομάδες εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Μάλιστα, η ανάγκη άμεσων μηνυμάτων πρέπει να είναι μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διαχείρισης και οργάνωσης που δημιουργεί τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες η προσήλωση του εργαζομένου στην οργάνωση και η δέσμευση για μια συγκεκριμένη έννοια της υπηρεσίας μπορούν να έχουν απήχηση (Hales, 1995). Τα προγράμματα κατάρτισης μπορούν να μεταβιβάσουν τη σημασία και το χαρακτήρα ενός προσανατολισμού προς την αγορά, καθώς και να παρέχουν τις εξειδικευμένες ικανότητες και την ευαισθησία για τις ανάγκες του πελάτη που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός τέτοιου προσανατολισμού. Η κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας ολιστικής άποψης της στρατηγικής των υπηρεσιών, παρέχοντάς τους την κατανόηση του ρόλου του κάθε ατόμου σε σχέση με άλλα άτομα, τις διάφορες λειτουργίες εντός της επιχείρησης, και τους πελάτες. Επιπλέον, ένα πρόγραμμα κατάρτισης είναι μια βάση από την οποία μπορεί να εκλείψει κάθε αρνητική στάση απέναντι στην ανάπτυξη ενός προσανατολισμού προς την αγορά. Η βελτίωση της στάσης απέναντι στη στροφή προς την αγορά αυξάνει την πιθανότητα του να ριζωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η κατάρτιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ενός προσανατολισμού προς τον πελάτη όσο και ενός προσανατολισμού προς την αγορά στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Η κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων στο μάρκετινγκ έχει μια σημαντική και θετική σχέση με τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη και με τον προσανατολισμό προς την αγορά (Conduit & Mavondo, 2001).

Η ΔΑΠ συχνά διαφοροποιείται ως προς την ουσία, και όχι απλώς στο όνομα, από τη διαχείριση του προσωπικού από την έμφαση που δίνει στις στρατηγικές διαχείρισης των εργαζομένων, ως πόρους που συμβάλλουν αποφασιστικά στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το IM έχει στόχο οι οργανώσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς και τη δημιουργία οργανωσιακών προϋποθέσεων υπό τις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν μία συναισθηματική δέσμευση και προδιάθεση συμπεριφοράς για ανώτερα επίπεδα υπηρεσιών. Σκοπός είναι η διατήρηση μιας κουλτούρας υπηρεσιών. Το IM έχει επίσης μια στενή συγγένεια με την έννοια της ενδυνάμωσης, που ασχολείται με την παροχή γνώσης στους εργαζόμενους, τις δεξιότητες και την ευθύνη για την εκτέλεση εργασιών, με την προσδοκία ότι αυτό θα προκαλέσει υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στην εταιρία και απόδοσης της εργασίας. Αυτό, επίσης, συνιστά μια στρατηγική για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών και της πελατοκεντρικότητας των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση, με τη σειρά της, συνδέεται στενά με τη TQM όπου η μεταβίβαση της ευθύνης

είναι το θεμέλιο για μια ενασχόληση με την συνεχή παρακολούθηση και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών και αυτό, με τη σειρά του, αποτελεί τη βάση μιας στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προστιθέμενης αξίας (Hales, 1995). Ενώ οι οργανώσεις πρέπει, πράγματι, να «πωλούν οι ίδιοι» τις συνθήκες απασχόλησης σε υφιστάμενους ή πιθανούς εργαζομένους, το ΙΜ εφιστά την προσοχή, αφενός, στις υποχρεώσεις των εργοδοτών στη σχέση εργασίας και, αφετέρου, στη σχέση μεταξύ του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι υπάλληλοι από τους εργοδότες και τον τρόπο με τον οποίο στη συνέχεια συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, αν οι εργαζόμενοι ήταν πραγματικά «καταναλωτές» των θέσεων εργασίας και πελάτες των εργοδοτών, θα είχαν, προφανώς, τα ίδια δικαιώματα με τους υπόλοιπους καταναλωτές. Έτσι, η δουλειά τους θα γινόταν αναφαίρετη ιδιωτική περιουσία τους που θα είναι σε θέση να διατηρήσουν ή να διαθέτει κατά βούληση. Επομένως, οι εσωτερικοί πελάτες δεν θα μπορούσαν να στερηθούν του δικαιώματός τους να συνεχίσουν καταναλώνουν δουλειά τους (δηλαδή να απολυθούν), δεν θα μπορούσε να γίνει επίπληξη για την κατανάλωση της εργασίας τους με ακατάλληλο τρόπο (δηλαδή, να τεθούν υπό έλεγχο) και δεν θα μπορούσαν να τους δοθούν οδηγίες για το πώς να την καταναλώνουν. Ο εργαζόμενος, όπως και ο πελάτης, «θα έχει πάντα δίκιο» (Hales, 1995). Ωστόσο, υπάρχουν πρακτικά προβλήματα της εφαρμογής, καθώς το σύστημα πάσχει επίσης από το γενικότερο πρόβλημα της ενδεχόμενης αντίφασης μεταξύ ατομικιστικών ανταμοιβών και της ανάγκης να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία. Το επιχείρημα ότι οι εφαρμοσμένες τεχνικές της διαφήμισης και προώθησης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε εσωτερική επικοινωνία με τους εργαζομένους πρέπει επίσης να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Οι εσωτερικές επικοινωνίες δεν χρησιμεύουν μόνο για τη μετάδοση των πληροφοριών στο πλαίσιο ενός οργανισμού, αλλά επίσης για να διαδώσουν και να ενισχύσουν τις οργανωσιακές αξίες, τις πεποιθήσεις και τους κανόνες συμπεριφοράς, και οι τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της. Όμως, θέτοντας το πρόβλημα της εσωτερικής επικοινωνίας με αυτόν τον τρόπο, το ΙΜ και πάλι αφορά στη διαδικασία της διαχείρισης των ανθρώπων και αυτό, με τη σειρά του, σημαίνει ότι το πρόβλημα της διαχείρισης δεν είναι μια συμφιλίωση και αποδοχή αντικρουόμενων συμφερόντων και απόψεων μέσα σε ένα πλαίσιο πλουραλιστικό, αλλά ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την επιβολή μιας συγκεκριμένης κουλτούρας (Hales, 1995).

Αυτός είναι ο τρόπος που οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο την ικανοποίηση της αγοράς των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Η εστίαση της αγοράς ξεκινά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη των δύο αποτελεσμάτων της εσωτερικής αγοράς για τους εργαζομένους:

1. **Ανάπτυξη ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.** Υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της στάσης εργασίας των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών. Η σχέση αυτή έχει ερμηνευθεί εν μέρει ως αποτέλεσμα της έκλυσης της θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στον πελάτη κατά τη συνάντησή τους. Τα οργανωσιακά μέλη θα πρέπει να θεωρούνται ως «εσωτερικοί πελάτες», οι βασικές ανάγκες των οποίων πρέπει να ικανοποιούνται, όπως είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών. Η ευνοϊκή στάση των εν λόγω εσωτερικών ικανοποιημένων πελατών, με τη σειρά τους, οδηγούν σε πιο θετικές εντυπώσεις τους εξωτερικούς πελάτες.
2. **Ανάπτυξη κινητοποιημένου και ικανού εργατικού δυναμικού.** Ο στόχος εδώ είναι η ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε ένα μοναδικό περιβάλλον που εξοπλίζει τους εργαζομένους να έχουν καλές επιδόσεις. Αυτό, στη συνέχεια, πηγαίνει πέρα από τη δημιουργία ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Οι επιδόσεις των εργαζομένων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την ατομική ικανότητα του καθενός και τα κίνητρα τους. Ο σχεδιασμός των πρακτικών της ΔΑΠ πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη

μοναδική ιδιότητα των υπηρεσιών, ότι οι πελάτες εμπλέκονται στην παραγωγή των υπηρεσιών που καταναλώνουν (Bowen, 1996).

Η πλέον κοινή έκφραση ότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους πελάτες δεν είναι εντελώς αληθινή. Ο τρόπος που οι εργαζόμενοι πράγματι αποδίδουν στις συναντήσεις με τους πελάτες επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των πελατών, και η απόδοση των εργαζομένων είναι περισσότερο μια λειτουργία κινήτρων και ικανότητας από ότι ικανοποίησης. Η ΔΑΠ μπορεί να αναπτύξει κινητοποιημένους και ικανούς υπάλληλους μέσα από το σχεδιασμό πρακτικών που θα εξυπηρετήσουν τις πέντε ιδιότητες των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ταιριάζουν με την οργάνωση (τον πολιτισμό της, τη στρατηγική, και ούτω καθεξής) και όχι μόνο με τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης δεν αντιμετωπίζουν συνήθως μια σταθερή, προβλέψιμη ροή πελατών έτσι ώστε να εργαστούν με τον ίδιο τρόπο που εργάζονται οι εργαζόμενοι μιας γραμμής συναρμολόγησης. Η ζήτηση των υπηρεσιών μπορεί να έχει αιχμηρές κορυφές και κοιλάδες, με αποτέλεσμα κατά περιόδους η ζήτηση να υπερβαίνει την προσφορά υπηρεσιών. Η κατάρτιση μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική επιβίωσης, καθιστώντας τους εργαζόμενους οργανωσιακά επαρκείς. Επίσης, η πρακτική της μίσθωσης προσωπικού που βασίζεται σε οργανωσιακή ανάλυση, και όχι μόνο ανάλυση θέσεων εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε εργαζόμενους καλύτερα εξοπλισμένους για να αντιμετωπίζουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις στη δουλειά. Η θετική στάση των εργαζομένων μπορεί να διοχετευτεί στην εξυπηρέτηση των πελατών, πράγμα που ισχύει ιδιαίτερα όταν η απροσδιοριστία των υπηρεσιών είναι υψηλή, διότι τότε ο τρόπος που ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά με τους πελάτες μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα ακόμα περισσότερο από ότι το συγκεκριμένο αποτέλεσμα που προμηθεύουν τους πελάτες. Υπάρχει μια αρκετά καλά θεμελιωμένη υπόθεση ότι ορισμένοι τύποι προσωπικότητας είναι πλέον κατάλληλοι για εργασίες υψηλής επικοινωνίας με τους πελάτες. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν στην εσφαλμένη υπόθεση ότι διαθέτουν έγκυρες και χρήσιμες διαδικασίες για την επιλογή αυτών των τύπων προσωπικότητας. Οι έρευνες προσωπικότητας για την κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία έχει συνέπειες στην πρόσληψη προσωπικού. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι εν μέρει το είδος των εργαζομένων που έχουν προσληφθεί. Και πάλι, οι πελάτες αποκτούν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες από υπαλλήλους που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους (Bowen, 1996).

Η εργασία που είναι σε επαφή με τον πελάτη περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσό από αυτό που ο Hochschild (1982) αναφέρεται ως «συναισθηματική εργασία» (*emotional labor*). Αυτή η απαίτηση «μην είσαι ο εαυτός σου», μην είσαι αυθεντικός, μπορεί σαφώς να είναι αγχωτική. Ο ρόλος της συναισθηματικής εργασίας εμφανίζεται στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Στην πράξη, τα προγράμματα κατάρτισης σχετικά με προβληματικούς πελάτες ή η πολλαπλή κατάρτιση που επιτρέπει στους υπαλλήλους να αφιερώσουν κάποιο χρόνο σε θέσεις εργασίας που δεν είναι σε επαφή με τους πελάτες μπορεί να είναι χρήσιμη (Bowen, 1996).

Η ΔΑΠ πρέπει να αποφύγει την «παγίδα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» στην προσπάθειά της να κάνει τις επιχειρήσεις περισσότερο προσανατολισμένες στην αγορά. Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κατάσταση στην οποία η διοίκηση αυξάνει την ευθύνη και λογοδοσία των εργαζομένων πρώτης γραμμής σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, χωρίς ταυτόχρονα να βεβαιωθεί ότι όλες οι άλλες πτυχές του συστήματος παροχής υπηρεσιών είναι σε καλή κατάσταση. Ικανοποιημένοι, κινητοποιημένοι και ικανοί εργαζόμενοι που περιβάλλονται από χάλια εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, παράλογες τιμές υπηρεσιών χωρίς ελκυστικά χαρακτηριστικά, και αποτυχημένες λειτουργίες και μάρκετινγκ, δεν θα είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Ο πελάτης θέλει συνεχή εξυπηρέτηση στην οποία δεν υπάρχουν υπηρεσιακές δυσλειτουργίες, όλες οι πτυχές της υπηρεσίας είναι υψηλής ποιότητας, καθώς και

το σύνολο της εμπειρίας είναι ομαλό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται σε ένα πλαίσιο εργασίας χωρίς οργανωσιακά εμπόδια που μπορεί να τους εμποδίζουν από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι τεχνικού ή κοινωνικού χαρακτήρα. Τεχνικά εμπόδια περιλαμβάνουν τομείς όπως η πληροφόρηση, τα υλικά εργασίας, εργαλεία και εξοπλισμό, καθώς και το φυσικό περιβάλλον. Τα κοινωνικά εμπόδια αφορούν αλληλεπιδράσεις με άλλους, όπως η ανεπαρκής έλλειψη εξουσίας κατά τη λήψη αποφάσεων. Αν οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση αντιμετωπίζουν τόσο τεχνικά όσο και κοινωνικά εμπόδια, τότε η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά (Bowen, 1996). Οι επιχειρήσεις απαιτείται να έχουν δύο σχετιζόμενα, αλλά διαφορετικά κλίματα: ένα για την ευημερία των εργαζομένων που εστιάζει στο να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων μέσω υψηλής ποιότητας πρακτικών της ΔΑΠ και ένα δεύτερο κλίμα υπηρεσιών που εστιάζει στο να διευκολύνει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής θα πρέπει να εξαρτάται από το τμήμα της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ενδυνάμωση είναι μια προσέγγιση στην οποία οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να διαθέτουν μεγάλη διακριτική ευχέρεια στο πώς να κάνουν τη δουλειά τους, και να υποστηρίζονται με υψηλά επίπεδα της κατάρτισης, πληροφόρησης των επιχειρήσεων, και με ένα σύστημα ανταμοιβών με βάση την απόδοση. Η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει HRM πρακτικές που εξοπλίζουν τους εργαζόμενους να παρέχουν στους πελάτες εξατομικευμένες υπηρεσίες που θα τις διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές. Η σύνθεση των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αντανακλούν ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Bowen, 1996).

Κάθε HRM προσωπικό πρέπει να καθορίσει ποια από τις πρακτικές της είναι «κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας» για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών τους. Μια μέθοδος για την αξιολόγηση της σχέσης αυτής, θα ήταν να αξιολογηθούν οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (πρόσληψη, εκπαίδευση, αμοιβές, κ.λπ.) σε ένα άξονα από τους εργαζόμενους και οι αντιλήψεις του πελάτη, από την άλλη. Ο άξονας πελάτη θα μπορούσε να αποτελείται από τις SERVQUAL διαστάσεις (αξιοπιστία, διασφάλιση, απτότητα, ενσυναίσθηση, ανταπόκριση). Βεβαίως, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ανάλυση θα πρέπει επίσης να ενημερώνεται από το όποιο τμήμα είναι πιο κρίσιμο για την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Τότε κάθε σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των αντιλήψεων των πελατών για αυτή τη διάσταση, η οποία θα αναφέρεται σε πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι πλέον κρίσιμες για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Ο Hales (1995) υποστηρίζει ότι το IM μέχρι σήμερα είχε μια διφορούμενη εννοιολογική στάση. Από την ανάλυσή του, μια σειρά περιορισμών έχουν εντοπιστεί, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν γενικότερα για να επανεξεταστεί η εφαρμογή του IM:

- **IM ως μεταφορά:** Οι θέσεις εργασίας και οι συνθήκες απασχόλησης των εργαζομένων είναι «προϊόντα» που πρέπει να διατεθούν στην αγορά και η διοίκηση πρέπει να σκέφτεται σαν έμπορος όταν ασχολείται με τους ανθρώπους. Αλλά είναι ο εργοδότης αυτός που είναι τόσο αγοραστής όσο και καταναλωτής στην εργασιακή σχέση, και όχι ο εργαζόμενος.
- **IM ως μια φιλοσοφία:** Η διοίκηση κατέχει την πεποίθηση ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων απαιτεί δραστηριότητες μάρκετινγκ, αλλά αυτό δεν απευθύνεται στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων και τα συμφέροντα και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου οι δραστηριότητες μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα ως μέσο προβολής διαφήμισης και πώλησης των απαιτήσεων διοίκησης.
- **IM ως ένα σύνολο τεχνικών:** Η ΔΑΠ υιοθετεί την έρευνα αγοράς, την τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας, την προώθηση και διαφήμιση των επικοινωνιών, προκειμένου να

ενημερώσει και να πείσει τους εργαζόμενους. Το IM όμως και η χειραγώγηση των δραστηριοτήτων τύπου «4Ps» επιβάλλει μια ιδιαίτερη άποψη – αυτή της επικρατούσας ελίτ μέσα στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, είναι οι εργαζόμενοι που πρέπει να αλλάξουν τις ανάγκες τους ή πρέπει να κατανοήσουν τη θέση του εργοδότη.

- **IM ως μια προσέγγιση:** Υπάρχει μια σαφής συμβολική διάσταση στις πρακτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Οι όροι απασχόληση και οι συνθήκες εργασίας φέρουν ένα σιωπηρό μήνυμα σχετικά με τον τρόπο που θεωρούνται εργαζόμενοι στον οργανισμό. Ένα σίλ συμμετοχικής διοίκησης απαιτείται. Αλλά υπάρχει μια ανησυχία σχετικά με τη χειραγώγηση και την πειθώ, που επιδιώκει να εκμεταλλευτεί το συμβολικό χαρακτήρα και τις δυνατότητες προώθησης των πρακτικών HRM. Τα «μισθωμένα χέρια» μετατρέπονται ως εκ θαύματος σε εκτιμώμενους «πελάτες» - αυτή είναι η παγίδα της «χειραγώγησης». Το IM μοιράζεται μια βασική αντίφαση με την κανονιστική ΔΑΠ, μεταξύ της επιθυμίας για δέσμευση και την επιθυμία για ευελιξία. Ο ατομικισμός έρχεται σε αντίθεση με τη συνεργασία στο πλαίσιο ομάδας, μιας κουλτούρας υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται από την διοίκηση, η οποία έρχεται σε σύγκρουση με την ευελιξία των εργαζομένων και την ευθύνη. Οι πολυπλοκότητες της διαχείρισης των ανθρώπων, των ενεργειών τους και της γνώσης (πόροι οργάνωσης) μειώνονται σε απλές «τεχνικές» της συμβολικής επικοινωνίας (Varey & Lewis, 1999).

Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να έρχονται δεύτερες σε σχέση με εκείνες των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι ανάγκες των πελατών θα καλυφθούν με επιτυχία μόνον αφού αυτές των εργαζομένων έχουν καλυφθεί ικανοποιητικά. Οι πολιτικές της διοίκησης μπορεί να επηρεάσουν τη συνολική ικανότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση, καθώς και το βαθμό συμβατότητας μεταξύ των στόχων των εργαζομένων και εκείνων του οργανισμού. Κύριος στόχος της έννοιας του IM είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση νοιάζεται για αυτούς και τις ανάγκες τους. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να ισχυρίζεται ότι έχουν ήδη χρεωθεί με αυτή την ευθύνη. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή της έννοιας του IM μεταφράζεται σε θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, συμπεριλαμβανομένης της οργανωσιακής αφοσίωσης, της εργασίας και των κίνητρων ικανοποίησης από την εργασία. Η διασύνδεση μεταξύ του μάρκετινγκ και της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων αντικατοπτρίζει τη σημασία του συντονισμού των λειτουργικών στρατηγικών της επιχείρησης, διευκολύνοντας έτσι την αποτελεσματική εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής. Έτσι, αν και η έννοια του IM κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μπορεί να έχει εφαρμογές και πέρα από αυτόν τον τομέα και μπορεί να ισχύει για τις επιχειρήσεις των βιομηχανικών τομέων (Ewing & Caruana, 1999).

Η αποτελεσματική επικοινωνία στα πλαίσια ενός οργανισμού είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ενός προσανατολισμού προς τον εσωτερικό πελάτη. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφόρηση για να είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους ως φορείς παροχής υπηρεσιών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Πρέπει να επικοινωνούν τις απαιτήσεις τους (προσανατολισμός προς τον εσωτερικό πελάτη), καθώς και τα συμπεράσματά τους σχετικά με τις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη (προσανατολισμός προς την αγορά). Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων δεν βελτιώνει μόνο την υποστήριξη της διοίκησης, αλλά και παρέχει στους εργαζόμενους με ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι απαιτούν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, την επιχείρησή τους, καθώς και για το πώς η συμβολή τους είναι ζωτικής σημασίας για την οργάνωση και τους πελάτες της. Συνεπώς, η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία θα βελτιώσει τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των πολιτικών ανθρώπινων πόρων μπορούν να βελτιώσουν τον προσανατολισμό της αγοράς ενός οργανισμού. Τα συστήματα αμοιβών συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς παρέχουν το κίνητρο στους

υπαλλήλους να υιοθετήσουν νέες συμπεριφορές και στάσεις που συνάδουν με τον προσανατολισμό προς την αγορά. Τα συστήματα αυτά αποτελούν κίνητρο για την υιοθέτηση συμπεριφορών προσανατολισμένων στην αγορά, αντί για την επιβράβευση βραχυπρόθεσμων κερδών ή πωλήσεων. Τα κίνητρα αυτά θα πρέπει να ανταμείβουν τις προσπάθειες που αποσκοπούν στην παροχή καλύτερης δυνατής ποιότητας στον εσωτερικό πελάτη. Οι εργαζόμενοι που έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη αποτελούν πολύτιμο πόρο για μια επιχείρηση και, ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας η διατήρηση αυτών των εργαζομένων με τις ικανοποιητικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποτελεσματικές πρακτικές πρόσληψης και επιλογής έχουν μια ισχυρή σχέση με το επίπεδο του προσανατολισμού προς την αγορά στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Είναι πιο αποτελεσματικό να προσλαμβάνεται προσωπικό που έχει ήδη μια στροφή προς την αγορά, ή το οποίο έχει τις δεξιότητες που να ευνοούν τον προσανατολισμό της οργάνωσης, από το να εκπαιδεύει ένα εργαζόμενο να έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην προσέλκυση, διατήρηση και ανταμοιβή του προσωπικού με την κατάλληλη συμπεριφορά, θα πρέπει να εμμένουν στον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη. Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων έχουν σημαντική και θετική σχέση με τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη (Conduit & Mavondo, 2001).

Εάν οι στόχοι των διαφημίσεων που απευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες δεν εξηγούνται πλήρως στους εργαζομένους, μπορεί να γίνει σύγχυση σχετικά με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού και τον σκοπό τους, στους κόλπους του οργανισμού. Εάν αυτή η κατάσταση συμβαίνει, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενεργούν κατά τρόπο αντίθετο προς την ώθηση της οργάνωσης για ένα προσανατολισμό προς την αγορά. Παρουσιάζοντας τις διαφημιστικές εκστρατείες, φυλλάδια, καθώς και άλλα στοιχεία στους εργαζομένους πριν ξεκινήσει η εξωτερική διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να μειώσει τη σύγχυση αυτή. Ένα ακόμη βήμα είναι η ανάπτυξη τέτοιου είδους εκστρατειών σε συνεργασία με ομάδες εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να εστιάζονται στον εξωτερικό πελάτη. Η εμπειρία των εργαζομένων με το προϊόν και η εξωτερική επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει μια ευκαιρία για να ενημερώσουν τον οργανισμό με ανατροφοδότηση (*feedback*). Αυτό θα ενισχύσει την αίσθηση συμμετοχής των εργαζομένων στην εκστρατεία και ως εκ τούτου, να ενισχύσει τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό των εργαζομένων, που συνήθως ορίζεται ως αντιληπτή συμμαχία μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης και χαρακτηρίζεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων, την προσπάθεια και αφοσίωση τους. Οργανισμοί με υψηλά επίπεδα προσανατολισμού προς την αγορά προκαλούν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση στους υπαλλήλους τους. Ο προσανατολισμός στην αγορά γαλουχεί μία σύνδεση μεταξύ των εργαζομένων και την οργάνωση. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν μια ήδη ισχυρή δέσμευση για την οργάνωση είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αποδεχθούν τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ανταπόκρισης στον εσωτερικό πελάτη και να τον εγκρίνουν ως δικό τους στόχο και αξία. Η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό έχει θετική σχέση με τον προσανατολισμό στον εσωτερικό πελάτη. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με τη διάδοση των πληροφοριών πελατών και ανταγωνιστών ενδέχεται να ανταποκρίνονται στις πληροφορίες που λαμβάνουν, και ως εκ τούτου, να δείχνουν ένα υψηλότερο επίπεδο προσανατολισμού προς τον πελάτη, τον ανταγωνιστή, και τον διατμηματικό συντονισμό. Η διάδοση των πληροφοριών για την αγορά επιτρέπει να προστεθεί αξία στις υπηρεσίες και να τις ενσωματώσουν στη λήψη των αποφάσεών τους. Αυτό διευκολύνει τον προσανατολισμό προς τον εσωτερικό πελάτη καθώς και να διασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες συντονίζουν τις δραστηριότητές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των



εξωτερικών πελατών και, κατά συνέπεια, τη διευκόλυνση συντονισμού των τμημάτων (Conduit & Mavondo, 2001).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται ως περιουσιακά στοιχεία που πρέπει να επενδυθούν και όχι ως κόστος που πρέπει να ελεγχθεί. Επενδύονται με εκτεταμένη κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό το στίλ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται με σκοπό την έμμεση αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν δεσμευθεί στην οργάνωση και τους στόχους της. Οι πρακτικές IM αποσκοπούν στην προσέλκυση και διατήρηση των πιο ειδικευμένων εργαζόμενων και τη δέσμευση τους στην οργάνωση. Σε μια εταιρία παροχής υπηρεσιών, αυτό μεταφράζεται σε συμπεριφορές που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των πελατών και στην αφοσίωση τους (Bansal et al., 2001).

Σχεδόν όλες οι περιγραφές των πρακτικών IM τονίζουν τη σημασία της κατάρτισης, καθώς οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής χρειάζονται τις αναγκαίες γνώσεις και την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να επιλύουν προβλήματα και να εξασφαλίζουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Η επιτυχία ή αποτυχία των οργανώσεων εν μέρει εξαρτάται από την ικανότητα των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων, στο να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές στις διαδικασίες εργασίας, και να εγγυηθούν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, οι επενδύσεις σε προγράμματα κατάρτισης είναι ένα ζωτικό στοιχείο για την εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν συνεχώς την ικανότητα να προβλέπουν περιβαλλοντικές προκλήσεις και να αξιοποιούν τις δυνατότητες ως εναλλακτική λύση σε απρόβλεπτα προβλήματα. Η εκπαίδευση έχει άυλα οφέλη όπως η βελτίωση της νοοτροπίας και η αύξηση των δεξιοτήτων που μπορεί να προμηθούν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, και την πίστη. Η εκπαίδευση επικοινωνεί τις αξίες και την κουλτούρα της οργάνωσης και επικοινωνεί τη δέσμευση του οργανισμού για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εσωτερικών πελατών του (Bansal et al., 2001).

Αν ένας οργανισμός είναι σοβαρά εστιασμένος στο να προσελκύσει και να διατηρήσει τους καλύτερους και εξυπνότερους υποψηφίους, παρέχοντάς τους ένα υψηλότερο από το μέσο όρο του κλάδου μισθό είναι ένας τρόπος για την επίτευξη αυτού του στόχου. Εκτός από τον υψηλότερο βασικό μισθό, όταν η αμοιβή εξαρτάται από την αύξηση της παραγωγικότητας (δηλαδή, αύξηση) και αποδοτικότητας (π.χ., επιδόματα, σχέδια μετοχών) λειτουργεί ως επιπλέον κίνητρο για τους εργαζόμενους να δεσμευθούν για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα, αν τα βασικά μέτρα ενός οργανισμού είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η αφοσίωση, αναμένεται ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων για την παροχή άριστης εξυπηρέτησης στους πελάτες θα ενισχύσει αυτές τις επιθυμητές συμπεριφορές. Προκειμένου να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη, είναι σημαντικό οι οργανώσεις να λειτουργούν κατά τρόπο διαφανή. Για να γίνει αυτό, οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να μοιραστούν ανοιχτά τις πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική τους, τις οικονομικές επιδόσεις, και τις δαπάνες. Είναι ένας ισχυρός μηχανισμός ανάδρασης που βοηθάει τα οργανωσιακά μέλη να δουν πώς οι δραστηριότητές τους επηρεάζουν τους βασικούς δείκτες απόδοσης και ενισχύει την πιθανότητα της οργάνωσης να είναι μια γεννήτρια γνώσης και όχι ένας προσαρμοστικός μαθητής. Ένα άλλο δυναμικό όφελος της ανοιχτής ανταλλαγής πληροφοριών είναι η ενίσχυση της ικανότητας των εργαζομένων πρώτης γραμμής να παρέχουν και σε άλλα μέλη της οργάνωσης χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες και την καλύτερη εξυπηρέτηση. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό μέσο που επιδρά στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και, ως εκ τούτου, στο επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στον εξωτερικό πελάτη. Η ενδυνάμωση έχει δύο όψεις- ελευθερία και σεβασμό από τη μια πλευρά και προσδοκίες και ευθύνη από την άλλη. Οι οργανισμοί όπου επικρατεί σοφία, προσπαθούν να δημιουργήσουν μια ισορροπία μεταξύ των δύο. Η ενδυνάμωση δεν μπορεί να επιβληθεί, πρέπει να αυξηθεί. Είναι ένα θέμα καλλιέργειας των συνθηκών που τη

δημιουργούν. Όσο αυτές οι συνθήκες είναι παρούσες, τόσο πιο ενδυναμωμένη θα είναι η κουλτούρα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, η ενδυνάμωση προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν το θάρρος να πάρουν αποφάσεις για να επιλύσουν τα προβλήματα χωρίς το φόβο να κατηγορηθούν αν τα πράγματα πάνε στραβά. Ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης μπορεί να υπάρξει σε οργανισμούς που δεν είναι μόνο διατεθειμένοι να ελαχιστοποιήσουν τους κανόνες και τους κανονισμούς, αλλά επίσης να κάνουν τις περιγραφές των θέσεων εργασίας πιο ευρείες. Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι όχι μόνο θα βρουν τη δουλειά τους πιο ικανοποιητική από ό,τι οι υπόλοιποι, αλλά και ανταμείβονται επάξια και με άλλους τρόπους πέρα από τη χρηματική αποζημίωση. Τα αποτελέσματα θα είναι να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία, χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων, και θετική στάση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της διοίκησης (Harris & Ogbona, 2001).

Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτυγχάνεται με:

- **Προσέλκυση υποψήφίων εργαζομένων:** Είναι σημαντικό να επιλέγονται οι υποψήφιοι που συμβαδίζουν με τις αξίες του οργανισμού. Ειδικά, είναι δαπανηρό, τόσο σε οικονομικούς όσο και σε ανθρώπινους πόρους, να γίνονται προσπάθειες προσαρμογής των εργαζομένων στους εταιρικούς στόχους.
- **Κατάρτιση και ανάπτυξη εργαζομένων:** Προσφέρει στους εργαζόμενους τις γνώσεις και ικανότητες να αποδίδουν σωστά στα καθήκοντά τους, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση από την εργασία τους και μειώνει ενδεχομένως και την εναλλαγή προσωπικού.
- **Υποκίνηση εργαζομένων:** Υπάρχει σύνδεση μεταξύ της υποκίνησης του προσωπικού και της ικανοποίησης των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών αυξάνει την υποκίνηση των εργαζομένων και αυτό με τη σειρά του έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της αντίληψης της ποιότητας για τον εξωτερικό πελάτη. Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση είναι και οι καλές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους, η ασφάλεια της απασχόλησης, το καλό εργασιακό περιβάλλον και η ομαδικότητα στη συνεργασία. Κάποιες τεχνικές υποκίνησης περιλαμβάνουν την αναγνώριση των προσπαθειών και επιτευγμάτων του προσωπικού και της συνεισφοράς τους στους οργανωσιακούς στόχους, τη συμμετοχή τους σε οργανωσιακά εγχειρήματα και την εμπάθεια στους προβληματισμούς τους (Preston & Steel, 2002a).

Φυσικά, δεν έχουν όλα τα άτομα τη δυνατότητα να είναι υψηλής αξίας εργαζόμενοι. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ΔΑΠ πρέπει να προσδιορίσει το είδος των ατόμων που έχουν το σωστό συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τις αξίες για να κάνουν μια σημαντική συμβολή στις στρατηγικές λειτουργίες του οργανισμού. Αυτές οι δυνατότητες των εργαζομένων είναι στη συνέχεια, το επίκεντρο της διαδικασίας στην οποία τα στοιχεία του μίγματος IM είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τα θέλω τους. Η προσέγγιση αυτή διαφέρει από την παραδοσιακή προσέγγιση ΔΑΠ κατά την οποία διεξάγεται ανάλυση θέσεων εργασίας για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων για μια θέση εργασίας, και οι αιτούντες έχουν προσληφθεί μετά την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Είναι σημαντική η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων με βάση (α) την αξία τους για την οργάνωση και τη στρατηγική της, και (β) τη μοναδικότητα των δεξιοτήτων τους στις στρατηγικές του οργανισμού. Οι υποψήφιοι απαιτούνται να έχουν δεξιότητες που συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη των στρατηγικών του οργανισμού, και μοναδικές ικανότητες που είναι ειδικές ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι έχουν μεγάλη αξία ή υψηλής μοναδικότητα. Οι υποψήφιοι αυτοί θα πρέπει να είναι το επίκεντρο των προσπαθειών πρόσληψης (Schweitzer & Lyons, 2008).

Η έννοια του IM έχει εξελιχθεί από τον αρχικό σχεδιασμό της ικανοποίησης των εργαζομένων και της μεταχείρισής τους ως εσωτερικούς πελάτες και την απασχόληση ως εσωτερικά προϊόντα για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, στον προσανατολισμό προς τον πελάτη και την αγορά και τη χρήση του μάρκετινγκ ως εσωτερικό εργαλείο για να

παρακινήσει τους εργαζόμενους. Ωστόσο, παρά την έλλειψη ενός πλαισίου εφαρμογής, ορισμένα βασικά στοιχεία του τι συνιστά το μίγμα IM μπορούν να προσδιοριστούν και συμπεριλαμβάνουν την επικοινωνία, την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την παροχή κινήτρων και την ανάπτυξη, την εκπαίδευση ή την κατάρτιση των εργαζομένων και ακόμη και την προσέλκυση, την πρόσληψη και τη διατήρηση των εργαζομένων, δηλαδή αποστολές που συνήθως αναλαμβάνει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM). Επιπλέον, οι τρεις συνιστώσες του IM είναι οι ανταμοιβές (επιβράβευση και παρακίνηση εργαζομένων), η ανάπτυξη και η παροχή ενός οράματος στους εργαζομένους. Το IM είναι βασικά μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Συγκεκριμένα αναφέρεται στην πρόσληψη εργαζομένων, την κατάρτιση, τα κίνητρα, την επικοινωνία και τις προσπάθειες διατήρησης τους ως μέρος του μίγματος IM. Περιλαμβάνει μια πολύπλευρη εστίαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ ασχολείται με τις προσλήψεις εργαζομένων, την κατάρτιση, τα κίνητρα, την επικοινωνία και τις προσπάθειες διατήρησης τους. Το IM πρέπει επίσης να αποτελείται από ένα περιβάλλον εργασίας που θα παροτρύνει τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της διοίκησης. Το εσωτερικό προϊόν αποτελείται από μια θέση εργασίας και ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο παρακινεί τους εργαζομένους να ανταποκριθούν θετικά στο αίτημα της διοίκησης για την κάλυψη των αναγκών των πελατών (Ahmed et al., 2003).

## ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

Οι διευθυντές πρέπει να συνεχίσουν την εσωτερική διαδικασία κατάρτισης, εκεί που σταματούν τα επίσημα μαθήματα και τα σεμινάρια. Πρέπει να δείξουν στους υφισταμένους τους πώς μπορούν να συνδυάσουν νέες ιδέες και διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των πελατών στα καθημερινά τους καθήκοντα. Πρόκληση τους είναι να δημιουργήσουν ένα ανοικτό εσωτερικό κλίμα όπου το μάρκετινγκ και τα θέματα εξυπηρέτησης πελατών θεωρούνται σημαντικά. Η τακτική ανατροφοδότηση (*feedback*) στους υφισταμένους είναι απαραίτητη για ένα ανοικτό κλίμα. Οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν την ενθάρρυνση, την αναγνώριση, την ανταμοιβή των προσπαθειών και τη στήριξη στους υφισταμένους που είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα πρέπει να αναγνωριστούν και να ανταμειφθούν εγκαίρως.

Τα στελέχη πρέπει να έχουν την τάση συμμετέχουν σε ένα επίσημο προγραμματισμό διαδικασίας, με σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους, να δημιουργούν μια δομή που θα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εμπλακούν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και θα τους δίνει τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν αποτελεσματική και έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στην εργασία με άλλα άτομα και μονάδες στην οργάνωση προκειμένου να εξαλειφθούν τα εμπόδια και να επικοινωνούν με τέτοιο τρόπο που ενθαρρύνει την εποικοδομητική κριτική και ανοιχτή συζήτηση των συγκρούσεων και την επίλυση προβλημάτων γρήγορα. Θα πρέπει να επιμένουν σε υψηλά πρότυπα απόδοσης και στην ανταμοιβή των υψηλών επιδόσεων και να ενθαρρύνουν το αίσθημα της προσωπικής ικανοποίησης (Pfaue et al., 1991).

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σήμερα φαίνεται να καθοδηγούνται από οικονομικά κίνητρα και όχι από μια προοπτική μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, έχει υποθεθεί ότι οι εργαζόμενοι θα είναι εγγενώς εχθρικοί στην αλλαγή, και ότι θα υπάρχει, επομένως, κίνδυνος κατά την ανακοίνωση του στρατηγικού οράματος του οργανισμού, ακόμη και σε εκείνους τους διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη τους. Πράγματι, δεν φαίνεται να λαμβάνονται αποτελεσματικά μέτρα για να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις της αβεβαιότητας που έχει ως αποτέλεσμα μια κουλτούρα φόβου, όπου το κίνητρο του εργαζόμενου καθοδηγείται κυρίως από την ανάγκη διασφάλισης της απασχόλησης. Λόγω των πλεονεκτημάτων της διάστασης του μάρκετινγκ είναι σαφής η ανάγκη να υιοθετηθεί πλήρως το IM. Σε στρατηγικό επίπεδο αυτό θα περιλαμβάνει:

- Ένα πρόγραμμα εσωτερικής έρευνας για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών και για να συγκεντρωθούν πληροφορίες της αγοράς όσον αφορά τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών.
- Τη δημιουργία αμφίδρομη επικοινωνίας στο εσωτερικό της τράπεζας.
- Την ανάγκη για μια επίσημη στρατηγική επικοινωνίας που θα ανακοινώνει την αποστολή, τους στόχους και τις βασικές στρατηγικές που οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν. Η έμφαση που μέχρι σήμερα ήταν για το «τι» και όχι για το «πώς» ή «γιατί», είναι εγγενώς μεγαλύτερη ανησυχία για το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα.
- Την υιοθέτηση πολιτικών για τις προσλήψεις με ένα μόνο στόχο - που ταιριάζουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στην κατάλληλη θέση. Τα συστήματα προσλήψεων πρέπει να διευκολύνουν τις προσλήψεις όταν η κατά περίπτωση τεχνογνωσία δεν υπάρχει στο εσωτερικό της εταιρίας.
- Την υιοθέτηση ενός υποστηρικτικού τρόπου διοίκησης που ενθαρρύνει την ανάπτυξη και τα κίνητρα του προσωπικού. Το ρεύμα του φόβου σήμερα είναι εμφανές σε όλα τα

επίπεδα και θα επηρεάσει δυσμενώς τα επίπεδα συντονισμού που μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει. Η επιβράβευση της απόδοσης του ατόμου, ή στην καλύτερη περίπτωση, σχετικά μικρών ομάδων, μπορεί να προκαλέσει περιττό ανταγωνισμό και την ανάπτυξη του νοοτροπίας «αυτοί και εμείς» (Sargeant & Asif, 1998).

Η διοίκηση πρέπει να δώσει πολύ μεγαλύτερη προσοχή στην επικοινωνία του μάρκετινγκ (και άλλων οργανωσιακών) στρατηγικών και στόχων στους εργαζομένους, ώστε να κατανοήσουν το ρόλο και τη σημασία τους στην εφαρμογή των στρατηγικών και στην επίτευξη του μάρκετινγκ και των άλλων οργανωσιακών στόχων. Στοιχεία δείχνουν ότι η συχνότητα, η ποιότητα και η ακρίβεια της επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης μετριάζει την ασάφεια του ρόλου των εργαζομένων και, συνεπώς, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Η υποστηρικτική διοίκηση είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία του IM, καθώς ανακοινώνει σε όλους τους υπαλλήλους τη σημασία των άμεσων πρωτοβουλιών και ως εκ τούτου διευκολύνει το λειτουργικό συντονισμό. Η διοίκηση μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων αντιμετωπίζοντας τις θέσεις εργασίας ως «προϊόντα», δηλαδή, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας με χαρακτηριστικά που οι υποψήφιοι εργαζόμενοι εκτιμούν και δεν επικεντρώνονται μόνο στις απαιτήσεις της αποστολής της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση αναγκάζεται να αφιερώσει την ίδια φροντίδα για τις θέσεις εργασίας που αφιερώνουν για τα προϊόντα που πωλούν στους εξωτερικούς πελάτες. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για την προσέλκυση και διατήρηση του καλύτερου προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές μάρκετινγκ και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να εμπλακούν περισσότερο στις προδιαγραφές εργασίας - ιδίως όταν εμπλέκεται επαφή με τους πελάτες. Η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά δραστήριοι, προσανατολισμένοι στον πελάτη και στις πωλήσεις, απαιτεί πρακτικές πρόσληψης που προσελκύουν και επιλέγονται εργαζόμενοι με τις απαραίτητες στάσεις και συμπεριφορές. Η αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων είναι πιο δύσκολη και δαπανηρή, εφόσον έχουν προσληφθεί. Η παροχή στους εργαζόμενους του σωστού τύπου και του επίπεδου κατάρτισης ώστε να εκτελούν την εργασία τους σωστά είναι επίσης πολύ σημαντικό. Στοιχεία δείχνουν ότι η ασάφεια του ρόλου της θέσης εργασίας μπορεί επίσης να μειωθεί (και η ικανοποίηση από την εργασία να αυξηθεί) κατά την κατάλληλη κατάρτιση των υπαλλήλων με βάση τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή τους. Κατάλληλη εκπαίδευση σημαίνει επίσης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά. Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών, ιδίως, έχει σημειωθεί ρητά η σημασία που πρέπει να δώσει η διοίκηση στις αλληλεπιδράσεις των υπαλλήλων επαφής με τους πελάτες ή, όπως αλλιώς αναφέρονται στις «στιγμές της αλήθειας» δίνοντας στους υπαλλήλους την κατάρτιση ώστε να έχουν προσανατολισμό στον πελάτη και στις πωλήσεις. Η διοίκηση επίσης πρέπει να υιοθετήσει ένα συμμετοχικό στιλ διοίκησης, και να επιτρέψει τη διακριτική ευχέρεια στους εργαζομένους πρώτης γραμμής ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών και να αξιοποιούν τις δυνατότητες του διαδραστικού μάρκετινγκ. Η πρόκληση για τη διοίκηση είναι να βρει έναν μηχανισμό για τον έλεγχο των συμπεριφορών των εργαζομένων σε αυτές τις περιπτώσεις χωρίς να καταπνίγει την ευελιξία των εργαζομένων επαφής, καθώς πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών αποτελεσματικά. Στον τομέα του μάρκετινγκ, είναι αυτονόητο ότι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη πρέπει να είναι συν τω χρόνω εντυπωμένος σε όλους μέσα στην οργάνωση και ιδιαίτερα στην περίπτωση των εργαζομένων επαφής. Ο όρος εργαζόμενοι επαφής δεν αναφέρεται μόνο στο προσωπικό οι οποίοι παραδίδουν το προϊόν (στην περίπτωση των υπηρεσιών), αλλά και στους part-time marketers και σε όσους εμπλέκονται στην προώθηση της επιχείρησης. Η σημασία του προσανατολισμού στον πελάτη, φυσικά, διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη της

ικανοποίησης των πελατών και, συνεπώς, των οργανωσιακών στόχων. Φαίνεται ότι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη έχει και άλλα οφέλη (Rafiq & Ahmed, 2000).

Από την άποψη της διοίκησης, ένας οργανισμός πρέπει να προσπαθήσει να αναπτύξει, διατηρήσει και να αυξήσει τόσο τον προσανατολισμό στον εσωτερικό πελάτη όσο και στην αγορά ταυτόχρονα. Αν δεν δοθεί έμφαση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εργαζομένων, η προστιθέμενη αξία δεν θα παρέχεται σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας και ως εκ τούτου, ο τελικός πελάτης δεν θα λάβει το βέλτιστο προϊόν ή υπηρεσία. Καθώς τα προγράμματα κατάρτισης αποτελούν ένα μέσο για τη μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας, η κατάρτιση επηρεάζει θετικά την οργανωτική δέσμευση, και έχει σημαντικές έμμεσες συνέπειες στην παραγωγή πληροφοριών. Αυτό υποδηλώνει ότι η κατάρτιση είναι σημαντική στο πλαίσιο ενός οργανισμού, αλλά πρέπει να είναι στοχευμένη προσεκτικά, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο της συνειδητοποίησης της σημασίας της ανταπόκρισης στον εσωτερικό πελάτη και στην αγορά για να βελτιωθούν αποτελεσματικά αυτές οι πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η υποστήριξη της διοίκησης έχει αποδειχθεί ότι είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της ανταπόκρισης στον εσωτερικό πελάτη και στον προσανατολισμό της αγοράς. Η έλλειψη υποστήριξης από πλευράς της διοίκησης θα μπορούσε να είναι αντιπαραγωγική και είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη, διατήρηση και ενίσχυση του προσανατολισμού στους εσωτερικούς πελάτες και στην αγορά. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να εξασφαλίζουν ότι το τοπικιστικό συμφέρον των τμημάτων υποτάσσεται στον ανώτερο στόχο, την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Η έλλειψη σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και του προσανατολισμού προς τον εσωτερικό πελάτη υποδηλώνει την αδυναμία της διοίκησης να κοινοποιεί τη συνέργεια μεταξύ αυτών των δύο εννοιών. Η διοίκηση θα μπορούσε να συνδέσει αυτές τις δύο έννοιες με την επιβράβευση εκείνων των εργαζομένων που ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Conduit & Mavondo, 2001).

Πολλά ανώτατα στελέχη αποβλέπουν την εργασία ως ένα οργανωτικό κόστος που πρέπει να μειωθεί και όχι ως ένα περιουσιακό στοιχείο και πόρο που πρέπει να επενδυθεί. Η εστίαση αυτή αντικατοπτρίζει τη χαμηλού επιπέδου δέσμευση στους εσωτερικούς πελάτες, συχνά με αποτέλεσμα την περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων και τη χαμηλή συναισθηματική δέσμευση από μέρους τους. Η ασφάλεια απασχόλησης έχει οριστεί ως η παροχή στους εργαζομένους με την εύλογη βεβαιότητα ότι δεν θα απολυθούν, ακόμη και κατά τη διάρκεια σκληρών οικονομικών κύκλων. Τυχόν επιβράδυνση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας μπορεί να οδηγήσει σε μεταβιβάσεις, επανεκπαίδευση, ή εργασία εκ περιτροπής, αποφεύγοντας έτσι την ανάγκη για απολύσεις. Οργανισμοί που παρέχουν την ασφάλεια της απασχόλησης έχουν δεσμευθεί για το εργατικό δυναμικό τους και αυτή η δέσμευση θα επιστραφεί από τους εργαζομένους σε μορφή υψηλότερων επίπεδων ικανοποίησης από την εργασία και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση. Οργανισμοί που δεν παρέχουν ασφάλεια της απασχόλησης, αλλά επιχειρούν να επενδύσουν σε μεγάλο βαθμό στην κατάρτιση του προσωπικού, απλά βοηθά τους ανταγωνιστές παρέχοντάς τους με καλά εκπαιδευμένους αυτόνομους ομαδικούς παίκτες και αυτοί είναι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν την πολυτέλεια να χάσουν οι επιχειρήσεις. Οι τυπικές διαδικασίες ενός οργανισμού (που θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και την ασφάλεια της απασχόλησης), επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στη διοίκηση (Bansal et al., 2001).

Μέσα στις εταιρίες, μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing) σημαίνει ότι τα διευθυντικά στελέχη και μέλη της οργάνωσης αναπτύσσουν μια εταιρική σχέση. Ο πρωταρχικός στόχος είναι η κοινή αποδοχή των προγραμμάτων της εταιρείας και η αμοιβαία κατανόηση. Η προώθηση ή πώληση ενός υπάρχοντος προγράμματος δεν είναι αυτό που έχει περισσότερη σημασία. Πρωταρχικός στόχος της διοίκησης είναι η συμμετοχή των εργαζομένων, η συναίνεση τους στα προγράμματα και τα κίνητρα που πρέπει να τους δοθούν. Η ευθύνη των διευθυντών

και των εργαζομένων εκτείνεται πολύ πέρα από μια συνήθη περιγραφή καθηκόντων. Η σχέση είναι αλληλένδετη, και όχι απλά ένα άτομο να προσπαθεί να επηρεάσει άλλο. Μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργαζομένους θεωρούνται πιο σημαντικές από την άμεση πώληση ενός προγράμματος. Οι διευθυντές έχουν σημαντικές ευθύνες για την ανάπτυξη και τη διατήρηση στενών προσωπικών σχέσεων και την ανταλλαγή πολλών πληροφοριών. Οι εργαζόμενοι έχουν ως κίνητρο την ευκαιρία να συμμετάσχουν και να συνεισφέρουν. Έτσι πολλές πληροφορίες είναι κοινές και οι υπάλληλοι μπορούν να αξιολογούν τις επιδόσεις τους. Η επιλογή του μέσου επικοινωνίας λέει πολλά για τη σχέση μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών και του εργατικού δυναμικού. Είναι σίγουρο ότι θα επηρεάσει τη στάση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Η επιλογή των μέσων ενημέρωσης μπορεί να αναπτύξει ή να καταστρέψει τις σχέσεις με τους εργαζομένους. Τα απρόσωπα μέσα επικοινωνίας δείχνουν συχνά έλλειψη αξιοπιστίας στα μάτια των εργαζομένων. Αυτά τα μέσα μπορεί να είναι χρήσιμα για τη διαβίβαση λεπτομερών πληροφοριών και όταν ο στόχος είναι να ενημερωθούν τα άτομα χωρίς να αναμένεται απάντηση. Η πιο αξιόπιστη πηγή επικοινωνίας για τους περισσότερους εργαζόμενους είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (Davis, 2001).

Όταν τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν έχουν σχέση μεταξύ τους, οι προσπάθειες για να επικοινωνηθεί η εταιρική στρατηγική, η προώθηση της εταιρείας στο προσωπικό και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων είναι πιθανό να πάει χαμένη. Το IM είναι μια επέκταση του πώς η διοίκηση επικοινωνεί και σχετίζεται με τους εργαζόμενους. Οι διευθυντικές στρατηγικές καθορίζουν τις προσδοκίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων επιπέδων οργάνωσης και των υπηρεσιών. Τα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ και οι στρατηγικές πρέπει να ευθυγραμμιστούν, εάν το IM είναι να καταστεί ένα αποτελεσματικό μέρος της πρακτικής της διοίκησης. Οι διευθυντές εσφαλμένα υποθέτουν ότι οι άλλοι θα δουν αυτόματα την αξία και τη λογική στις ιδέες τους. Οι εργαζόμενοι σε διάφορα επίπεδα και σε διάφορα τμήματα έχουν ειδικά και διαφορετικά συμφέροντα. Τείνουν να δουν τα θέματα από την ιδιαίτερη θέση τους στην εταιρεία. Θα δουν τις αλλαγές που προτείνονται από άλλους ανθρώπους με καχυποψία και ανησυχία. Για αυτό το λόγο τα στελέχη προκειμένου να αυξήσουν την αποδοχή των προτάσεων τους πρώτα μιλούν σε ανθρώπους-κλειδιά ατομικά για να αξιολογηθεί το επίπεδο αποδοχής και αντίστασης (Davis, 2001).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ απαιτεί τόσο την αφοσίωση των εργαζομένων, όσο και της ανώτατης διοίκησης, προκειμένου οι στρατηγικές του εξωτερικού μάρκετινγκ να είναι επιτυχημένες. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αγκαλιάσει και να αφοσιωθεί σε αυτή τη νέα φιλοσοφία και να την επικοινωνήσει στα κατώτερα στρώματα υλοποίησης της στρατηγικής. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία είναι η προσφορά ενός οράματος στους εργαζομένους, έτσι ώστε να γνωρίζουν πώς συνεισφέρουν στους στόχους της εταιρείας. Η αποστολή της εταιρείας πρέπει να είναι απλή, σαφής και να επικοινωνείται σε όλα τα τμήματα της εταιρείας. Προσφέρει μια γενική δήλωση για το σκοπό της οργάνωσης (Preston & Steel, 2002b).

Η διοίκηση και οι managers μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους, καθιστώντας τους πιο ικανοποιημένους με την εργασία τους, με περισσότερα κίνητρα για την εξυπηρέτηση του πελάτη και πιο πιθανό να μείνουν στην εταιρεία, εφόσον αντιμετωπίζουν την απασχόληση ως προϊόντα. Μια τέτοια προσέγγιση προϋποθέτει το σχεδιασμό θέσεων εργασίας με τις ανάγκες των εργαζομένων κατά νου, και όχι μεμονωμένα με επίκεντρο τις ανάγκες της επιχείρησης. Η διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων (δηλαδή η θέσπιση IM) συνεπάγεται τους managers σε καλύτερη κατανόηση των πραγμάτων που εκτιμούν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αποκτηθούν μέσω της έρευνας εσωτερικής αγοράς. Μόλις οι managers έχουν τεκμηριωμένες γνώσεις σχετικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων τους, θα πρέπει στη συνέχεια να ενεργούν σύμφωνα με τις πληροφορίες αυτές. Προκειμένου να

εξασφαλιστούν πτυχές της οργανωσιακής απόδοσης, όπως η ικανοποίηση του πελάτη και η πίστη, οι managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εσωτερικές πτυχές της απόδοσης, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η διατήρηση των εργαζομένων και δέσμευση τους ισχύουν. Η στρατηγική του IM θα πρέπει στη συνέχεια να τροποποιηθεί ανάλογα και η επίδραση των εν λόγω τροποποιήσεων να εκτιμηθεί, δεδομένου ότι μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να ενσωματωθεί στο συνεχιζόμενο κύκλο στρατηγικού σχεδιασμού και πόρων της εταιρίας. Εξασφαλίζοντας ότι το IM έχει υιοθετηθεί με επιτυχία, οι managers θα πρέπει να κατανοούν και να θεσπίσουν τις φιλοσοφίες των ανθρωπίνων πόρων. Διευθυντικά στελέχη που δεν πιστεύουν στις βασικές αρχές αυτών των φιλοσοφιών των επιχειρήσεων είναι απίθανο να κάνουν είτε την προσπάθεια να κατανοήσουν τις επιθυμίες των εργαζομένων είτε να είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να αναζητήσουν λύσεις αμοιβαίου οφέλους για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων καθώς και στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Κατά την πρόσληψη, οι οργανώσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι δυνητικοί managers έχουν μια ισχυρή αίσθηση τόσο των εργαζομένων και όσο και της εστίασης στον πελάτη. Κατά την κατάρτιση θα πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες στον εντοπισμό των αναγκών των εργαζομένων και στην ανάπτυξη θέσεων απασχόλησης ως λύσεις σε αυτές τις ανάγκες. Στο πλαίσιο του τομέα των υπηρεσιών μάρκετινγκ, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και των managers τους, υπάγονται στην αρμοδιότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η έννοια του IM παρέχει εργαλεία για τους διευθυντές μάρκετινγκ να συμπεριλάβουν τα ζητήματα των ανθρωπίνων πόρων σε ένα σχέδιο μάρκετινγκ και για τους διαχειριστές ανθρωπίνων πόρων να ενσωματώσουν τις πρακτικές μάρκετινγκ σε ένα σχέδιο HR (Lings, 2004).

Είναι σημαντικό η εσωτερική εστίαση να περιλαμβάνει γνώσεις από την αγορά, τόσο από την άποψη της εσωτερικής επικοινωνίας και των ανθρώπινων πόρων όσο και από την κατάρτιση των εργαζομένων και τα αναπτυξιακά προγράμματα. Από τη μια πλευρά, η διοίκηση πρέπει να προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει την εσωτερική εστίαση για βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων και για την ενίσχυση της νοοτροπίας των εργαζομένων, καθώς για να ενισχύσει την υπερηφάνεια τους και τη δέσμευσή τους. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση να ενημερώνεται για τα προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ενίσχυση της εταιρίας που συνδέεται με κατανόηση και δεξιότητες που πρέπει να πραγματοποιούνται σε συνεχή βάση. Αν και αυτό απαιτεί προσπάθεια από πλευράς των επιχειρήσεων, μαζί με την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία θα μπορούσε να διασφαλίσει ότι το προσωπικό ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εταιρίας. Η διοίκηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει αμφίδρομη επικοινωνία, καθημερινή ενημέρωση, συνεδριάσεις ομάδων, πίνακες ανακοινώσεων και εταιρικά περιοδικά για να γνωστοποιεί οποιαδήποτε μηνύματα στο προσωπικό. Τα προγράμματα κατάρτισης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη γενική βελτίωση των δεξιοτήτων και ειδικές δεξιότητες για τη βελτίωση των επιδόσεων μάρκα των εργαζομένων. Με τους μηχανισμούς αυτούς θα ενισχυθεί η ικανότητα των εργαζομένων να τηρήσουν την αφοσίωσή τους, αλλά επίσης θα προκαλέσει ταύτιση, δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στο προϊόν. Όλες αυτές οι θετικές συμπεριφορές μπορούν να επηρεαστούν εν μέρει από αποτελεσματικά και διαδοχικά εσωτερικά προγράμματα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία πρόσληψης είναι επίσης σημαντική, καθώς και η κατάρτιση. Η διοίκηση ενθαρρύνεται να δώσει προσοχή στην στάση των εργαζομένων τους προς το προϊόν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εσωτερική εστίαση επηρεάζει αποτελεσματικά την αναγνώριση της μάρκας και την αφοσίωση των εργαζομένων (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009).

**Η ηγεσία θα πρέπει να δει το μάρκετινγκ ως διαχείριση σχέσεων (δηλαδή, τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου στο οποίο ευδοκίμει η επιχείρηση), προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες και τους εργαζόμενους καλύτερα. Η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει τους εργαζόμενους μερικά ως εμπόρους έτσι ώστε να ικανοποιήσει με τον**



**καλύτερο τρόπο τόσο αυτού όσο και τους πελάτες της.** Οι εταιρίες πρέπει να δημιουργήσουν μια εμπειρία ποιότητας υπηρεσιών για τους υπαλλήλους της. Η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί σε έξι θέματα ένταξης, κοινωνικοποίησης, ταυτότητας, διαπροσωπικών σχέσεων των υπαλλήλων. Πρώτον, η πρόσληψη ξεκινά τη μεγάλη αλυσίδα που έχει ως αποτέλεσμα τα είδη των προσωπικοτήτων σε έναν οργανισμό. Έτσι, υπάρχει ανάγκη για επίσημες διαδικασίες για την αξιολόγηση της διαπροσωπικής ικανότητας και τον προσανατολισμό προς την καλύτερη παροχή υπηρεσιών για τη δημιουργία πελατοκεντρικών εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι που μεταδίδουν το κλίμα και την κουλτούρα της μέσα από τη συμπεριφορά τους. Η ισχυρή αίσθηση ταυτότητας σε μια επιχείρηση σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη βελτίωση των επιδόσεων (πέρα από την περιγραφή εργασίας), και μείωση της ανακύκλωσης των εργαζομένων. Οι εταιρίες πρέπει να επιβραβεύουν και να υποστηρίζουν συνεχώς την προσήλωση των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι εταιρίες πρέπει να προσελκύουν, να επιλέγουν, και να διατηρούν τους ανθρώπους εκείνους, οι οποίοι είναι επίσημα και ανεπίσημα διαπροσωπικά ευαίσθητοι και ικανοί να ανταποκριθούν. Αυτό σημαίνει ότι η δομή της εταιρίας θα πρέπει να διευκολύνει τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις. Ο βαθμός στον οποίο τα διαπροσωπικά ζητήματα βρίσκονται στο προσκήνιο των ανησυχιών της διοίκησης καθορίζει το βαθμό στον οποίο η εταιρία παροχής υπηρεσιών είναι αποτελεσματική στις ενέργειές της. **Η προσωπικότητα της εταιρίας είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των προσωπικοτήτων που απαρτίζονται στην οργάνωση. Η προσωπικότητα της εταιρίας προέρχεται από πολλές συνιστώσες - το είδος του οργανισμού (π.χ. επικοινωνία με υψηλή, χαμηλή επαφή, κ.λπ.), την αποστολή της οργάνωσης, το επικρατές στιλ ηγεσίας, καθώς και τις προσωπικότητες μέσα στον οργανισμό, το εξωτερικό περιβάλλον, και άλλα. Υπάρχουν στάδια ανάπτυξης της προσωπικότητας του οργανισμού που είναι παράλληλα με τον κύκλο ζωής του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις με διάρκεια είναι οι οργανισμοί που έχουν επιτύχει την τελική φάση της ανάπτυξης της προσωπικότητας.** Η διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη και την αναδιάρθρωση ή την εφαρμογή ενός νέου οργανωσιακού σχεδιασμού, δρομολογώντας την οργάνωση σε μια πιο οριζόντια, αποκεντρωμένη δομή. Αυτός ο νέος τύπος δομής ωθεί συνήθως περισσότερο τη λήψη αποφάσεων στα χέρια του κάθε εργαζομένου, με τη διοίκηση να αναλαμβάνει καθοδηγητικό και όχι ελεγκτικό ρόλο, καθώς αναγνωρίζει κάθε εσωτερικό πελάτη, κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και αντιλαμβάνεται έγκαιρα το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες των πελατών αυτών έχουν ικανοποιηθεί.

# ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

---

## Εφαρμογή σε τραπεζικούς οργανισμούς

Η πελατοκεντρικότητα των εργαζομένων λιανικής τραπεζικής περιλαμβάνει τις επιδόσεις των εργαζομένων όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των μεμονωμένων πελατών. Η διοίκηση της τράπεζας πρέπει να ασχολείται με τον πελατειακό προσανατολισμό των υπαλλήλων τους, όπως ακριβώς και με τα πιο παραδοσιακά μέτρα της απόδοσης, όπως νέους λογαριασμούς, προσπάθειες πωλήσεων, και την αποτελεσματικότητα των συναλλαγών. Οι εργαζόμενοι που είναι πιο ικανοποιημένοι και ευτυχείς στην εργασία τους τείνουν να αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα. Ως εκ τούτου, είναι αναμενόμενο οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο πελατοκεντρικοί. Επιπλέον, οι περισσότερο παρακινούμενοι εργαζόμενοι-τα άτομα που εργάζονται σκληρότερα κατά την εκτέλεση της εργασίας τους - τείνουν επίσης να έχουν καλύτερες επιδόσεις στην εργασία τους. Αυτό οδηγεί στην προσδοκία ότι οι υψηλά παρακινούμενοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πελατοκεντρικοί. Η σαφήνεια του ρόλου των τραπεζικών υπαλλήλων – με πόση σαφήνεια οι εργαζόμενοι κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς κατά την άσκηση των καθηκόντων τους - επίσης είναι υψηλότερη για τους εργαζομένους που είναι περισσότερο πελατοκεντρικοί. Αυτό σημαίνει ότι εργαζόμενοι με μια καλύτερη κατανόηση του τι αναμένεται από αυτούς για την δουλειά τους, ενδιαφέρονται περισσότερο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. **Τα επίπεδα ικανοποίησης, τα κίνητρα και η σαφήνεια του ρόλου του προσωπικού επαφής με τον πελάτη σχετίζεται θετικά με το επίπεδο του προσανατολισμού προς τον πελάτη που παρουσιάζουν.** Έχει επίσης διατυπωθεί η άποψη ότι όσο οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, έχουν περισσότερα κίνητρα, και έχουν σαφέστερη κατανόηση του ρόλου τους στον οργανισμό τείνουν να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τον πελάτη. Η διοίκηση της τράπεζας διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης που αφορά στην αλλαγή της νοοτροπίας για να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα, η σαφήνεια του ρόλου τους, και η ανταπόκριση στον πελάτη με την χρήση τεχνικών όπως περιγραφή των καθηκόντων, περιοδική κατάρτιση των προγραμμάτων, διαδικαστικά προγράμματα ελέγχου, και προγράμματα κοινωνικοποίησης. Αυτές οι τεχνικές διοίκησης βοηθούν στη μαθησιακή διαδικασία που απαιτείται για οργανωτικές αλλαγές και έχει αποδειχθεί ότι αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα και τη σαφήνεια του ρόλου τους, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τις προσπάθειες ανταπόκρισης στον πελάτη. Οι ταμίες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους από ότι τα διευθυντικά στελέχη, οι υπάλληλοι ή οι αντιπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διευθυντές των τραπεζών για να αναπτύξουν μια πελατοκεντρική νοοτροπία που πρέπει να αναπτύξουν πελατοκεντρικές αξίες και συμπεριφορές σε κάθε εργαζόμενο σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Όταν αυτό επιτυγχάνεται, η κουλτούρα του οργανισμού είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τον πελάτη και η ικανοποίηση των πελατών είναι μεγαλύτερη. Υπάρχουν αρκετές πιθανές εξηγήσεις για τα χαμηλότερα επίπεδα των κινήτρων και την ικανοποίηση από την εργασία στους ταμίες. Πρώτον, η επαναληπτική φύση των εργασιών που εκτελούν μπορεί να μειώσει τα κίνητρα και την ικανοποίηση τους. Δεύτερον, πολλοί διευθυντές τραπεζών ζητούν από τους ταμίες να εκτελέσουν μια μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων, πράγμα που μπορεί να ωφελήσει καθώς μειώνει τη μονοτονία της εργασίας. Ωστόσο, αν η διοίκηση της τράπεζας αποτυγχάνει να προσδιορίσει με σαφήνεια το τι αναμένεται από τους ταμίες τα οφέλη της μεγαλύτερης

ποικιλίας καθηκόντων μπορεί να είναι αμελητέα, και το επίπεδο των κινήτρων και της ικανοποίησης μπορεί να μειωθούν (Kelley, 1990).

Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι ταμίες της τράπεζας με τις HRM πρακτικές, τόσο πιο υψηλά οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν από το υποκατάστημα. Οι HRM διαστάσεις περιλαμβάνουν τα εξής:

**Διευκόλυνση της εργασίας:** «Οι συνθήκες εργασίας διευκολύνουν τους ανθρώπους να φθάσουν στον εργασιακό τους στόχο.»

**Εποπτεία:** «Οι εποπτικές αρχές χρησιμοποιούν τις ανταμοιβές έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ότι έχουν κάνει πολύ καλή δουλειά.»

**Σταδιοδρομία:** «Ο οργανισμός παρέχει πληροφορίες και συμβουλές για την καριέρα μου.»

**Οργανωσιακή κατάσταση:** «Ο κόσμος έξω από την οργάνωση πιστεύει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ είναι υψηλού διαμετρήματος άνθρωποι.»

**Κοινωνικοποίηση των εργαζομένων:** «Οι άνθρωποι έρχονται στην εργασία να λάβουν την ειδική εκπαίδευση που τους βοηθά να σταδιοδρομήσουν.»

Αυτές οι HRM πρακτικές συνιστούν ένα κλίμα για υπαλληλικής ευημερίας που αντανακλάται σε μια θετική εμπειρία από τους πελάτες. Ένα κλίμα ευεξίας υπάρχει όταν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές και τις διαδικασίες εργασίας υποδεικνύουν ότι οι ανάγκες και οι ανησυχίες τους πληρούνται (Bowen, 1996).

Μετά από έρευνα που έγινε σε τραπεζικούς υπαλλήλους σχετικά με την αφοσίωση που έχουν στην επιχείρηση που εργάζονται τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία του ρόλου του IM στην προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Σημαντικότερη είναι η επίδραση του IM στη διάσταση της συναισθηματικής δέσμευσης που εστιάζει στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με την οργάνωση και υπογραμμίζει τη δέσμευση του εργαζομένου να επιδιώξει τους στόχους της οργάνωσης. Δεδομένης της ιδιότητας του αχώριστου του πάροχου υπηρεσιών από το προσφερόμενο προϊόν, η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης από τους εργαζομένους, δεν μπορεί να τονιστεί αρκετά. Η ηλικία είναι κατά κανόνα προηγηθείς της οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά το φύλο τείνει να μην έχει σημασία. Σε αυτή την έρευνα και τα δύο στοιχεία δεν έχουν βρεθεί να σχετίζονται σημαντικά με την οργανωτική δέσμευση. Η απουσία μιας σχέσης με την ηλικία είναι πιθανή επειδή το ηλικιακό εύρος των στελεχών που πήραν μέρος στην παρούσα μελέτη είναι αρκετά περιορισμένο. Εκτός από τις μεταβλητές που επισημαίνονται στην έρευνα αυτή, η οργανωσιακή δέσμευση έχει και άλλους προγόνους. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι θέσεις εργασίας είναι ενδιαφέρουσες, οι ρόλοι και οι στόχοι είναι σαφείς, η διοίκηση είναι δεκτική σε προτάσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ισότιμα και αισθάνονται σημαντικοί, τα σχόλια σχετικά με την απόδοση στην εργασία τους αποτελούν προϋπόθεση και τους επιτρέπεται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία τους. Κατά πόσον το IM είναι πράγματι ξεχωριστή δομή ή αποτελεί απλώς την αλλαγή ετικέτας των υφιστάμενων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων; Είναι σχεδόν βέβαιο ότι σε αυτό το σημείο η διάκριση μεταξύ του IM και τις πρακτικές ΔΑΠ αρχίζει να θολώνει. Έτσι, οι τρεις παράγοντες που προσδιορίζονται στο πλαίσιο της δομής του IM αντικατοπτρίζονται σε ορισμένα από αυτά τα προηγηθέντα. Το όραμα φαίνεται να σχετίζεται στενά με σαφείς στόχους, ορισμένες από τις πτυχές που εξετάζονται σύμφωνα με τη διάσταση της ανάπτυξης έχουν να κάνουν με την ανάδραση και ένα δύσκολο έργο, καθώς και τα στοιχεία που συνθέτουν τη διάσταση της ανταμοιβής συνδέονται με σαφείς ρόλους και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να επιβεβαιώνουν τη διαπίστωση ότι το IM μπορεί να μην κάνει τίποτα πέρα από το να υπογραμμίζει την ανάγκη για άτομα που εκτελούν κανονικά τη λειτουργία της ΔΑΠ να είναι επίσης προσανατολισμένα στην αγορά. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η αμεταβλητότητα τους. Σε μεγάλο βαθμό η λειτουργία

της διανομής για τα φυσικά προϊόντα είναι μια υπηρεσία. Ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση διαθέτει φυσικά προϊόντα ή υπηρεσίες, είναι σημαντικό να εφαρμόζουν πρακτικές μάρκετινγκ στην εξωτερική και εσωτερική αγορά που οδηγούν στην επιτυχή δομή μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες (Caruana & Calleya, 1998).

Το IM είναι απλά ένα συνώνυμο για την ορθή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (HRM). Εκ πρώτης όψεως, φαίνεται να είναι μια μαζική εισβολή του προνομίου της λειτουργίας του προσωπικού, και μάλιστα, από πολλές απόψεις είναι (Pitt & Foreman, 1999). Η προσέγγιση του IM που αναλαμβάνει μια τράπεζα για τη βελτίωση των επιδόσεων της αγοράς των εξωτερικών δίνει έμφαση στον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Η τράπεζα ξεκίνησε μια πρωτοβουλία που ονομάζεται «πρόγραμμα βελτίωσης εξυπηρέτησης πελατών» που είχε στόχο την αλλαγή της στάσης του προσωπικού κατά τη χρήση επίσημων ανακοινώσεων, καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη εσωτερικών αλλαγών στις πολιτικές και διαδικασίες. Τα βασικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή στην εσωτερική αγορά μέσα σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα περιλαμβάνουν: εκπαίδευση, τις επικοινωνίες των εργαζομένων, σύνδεση των επιδόσεων και της ανταμοιβής. Η έναρξη των IM συστημάτων εντός μιας τράπεζας έχει τη μορφή μηνιαίων-εξατομικευμένων επιστολών από τον πρόεδρο της τράπεζας, μηνιαία δελτία, και υψηλής ποιότητας προσαρμοσμένα τριμηνιαία περιοδικά. Το IM ως μια σχετικά νέα προσέγγιση γίνεται πλήρως κατανοητή και ορίζεται με ποικίλους τρόπους. Η ποικιλία των ερμηνειών ως προς το τι συνιστά IM οδήγησε σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που ομαδοποιούνται κάτω από την ομπρέλα του (Papasolomou, 2006). Το IM εστιάζεται αδυσώπητα στο όραμα του προσωπικού ώστε να κατανοήσουν τον ρόλο τους στο πλαίσιο της εσωτερικής αλυσίδας πελάτη-προμηθευτή και ταυτόχρονα στοχεύει στην επίτευξη εξωτερικά καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών. Σε ποιο βαθμό οι τράπεζες έχουν καταφέρει να κάνουν αυτό είναι αμφισβητήσιμο. Φαίνεται ότι αν και ο στόχος του IM ήταν να δημιουργηθεί μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα γύρω από τις αξίες της ποιότητας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, η τρέχουσα προσέγγιση έδειξε ότι ο τρόπος με τον οποίο ασκούν οι τράπεζες το IM έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ελιτισμού και ευνοιοκρατίας, ενώ η επικοινωνία όσον αφορά τις αμοιβές, καθώς και την εκπαίδευση και την ανάπτυξη είναι δυσχερής. Δίνεται έμφαση στην επιβράβευση των ατόμων και όχι τις επιδόσεις της ομάδας. Επιπλέον, οι τράπεζες αναγκάζουν το προσωπικό σε υποχρεωτικές απολύσεις, υπάρχει μια στασιμότητα της εγχώριας αγοράς εργασίας, και η έλλειψη της ενδυνάμωσης των εργαζομένων όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, μπλοκάρει τις προσπάθειες των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Δεδομένου ότι το σκεπτικό για την υιοθέτηση του εσωτερικού μάρκετινγκ στον τραπεζικό κλάδο είναι η προσπάθεια να ενσταλάξει μια ισχυρή νοοτροπία με στόχο την εξυπηρέτηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, τότε αυτό θα πρέπει να είναι πιο σημαντικό από την τήρηση αυστηρών κανόνων και πολιτικών. Οι τράπεζες εφαρμόζουν το IM με σκοπό την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός εργατικού δυναμικού που είναι πελατοκεντρικό, που επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας, και είναι ικανοποιημένο, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο άκρως ανταγωνιστικός και ομοιογενής κλάδος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι γραφειοκρατικές και μηχανιστικές δομές των τραπεζών εμποδίζουν την εφαρμογή και την πιθανή αποτελεσματικότητα των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ, και αναστέλλουν τη διαδικασία της προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες (Papasolomou, 2006).

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

---

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα υψηλές και αυτό γίνεται εμφανές κυρίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Η βιομηχανία αυτή έχοντας ως αντιπροσωπευτικό της προϊόν την υπηρεσία χαρακτηρίζεται αυτόματα και από τις ιδιότητες των υπηρεσιών, οι οποίες είναι η αϋλότητα, η ετερογένεια, η αδιαιρετότητα και τέλος η φθαρτότητά τους καθώς δεν κατασκευάζονται αλλά παράγονται και καταναλώνονται συγχρόνως. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι άκρως ανταγωνιστικές και το στοιχείο του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος έγκειται στη διαφοροποίηση της παροχής των υπηρεσιών τους.

Ο απώτερος στόχος της ύπαρξης των επιχειρήσεων είναι η κερδοφορία, η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η προσέλκυση νέου πελατολογίου. Στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, αυτό επιτυγχάνεται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο μοντέλο που προτείνεται, το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχοντας επίδραση σε τέσσερις διαφορετικούς τομείς: τη διοίκηση, το προσωπικό, τους πελάτες και τέλος τις επιδόσεις της εταιρίας.



Αυτοί είναι οι τέσσερις θεματικοί τομείς που αλληλεπιδρούν άμεσα μεταξύ τους και αποτελούν τους πυλώνες του θεωρητικού μοντέλου που παρουσιάζεται παρακάτω.

## Διοίκηση

Με τον όρο διοίκηση εννοείται όχι μόνο το διοικητικό κομμάτι που περιλαμβάνει τους διευθυντές τμημάτων και τους μάντζερ που καθορίζουν τις διαδικασίες και λειτουργίες των τμημάτων, αλλά κυρίως το τμήμα Μάρκετινγκ και το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι σημαντικό αυτά τα δύο τμήματα να συμπεριληφθούν στο θεωρητικό αυτό μοντέλο καθώς είναι οι δύο αντικρουόμενες δυνάμεις στην εφαρμογή και την υλοποίηση ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ σε μια εταιρία.

Την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ πρέπει να την υιοθετήσει πρώτα από όλα η διοίκηση. Θα πρέπει να ενστερνιστεί τις ιδέες και την προσέγγιση των τεχνικών του μάρκετινγκ προκειμένου να προσεγγίσει τους εργαζόμενους της εταιρίας και τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων, ώστε να μπορέσει να πετύχει τις αλλαγές που επιθυμεί έχοντας μικρή αντίσταση και οργανωσιακά εμπόδια. Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρίας είναι σημαντικό να είναι συμμετοχική (*participative management*) και υποστηρικτική. Η υποστηρικτική διοίκηση είναι θεμελιώδης για την επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς δηλώνει σε όλους τους εργαζόμενους τη σημασία της λήψης πρωτοβουλιών και ως εκ τούτου διευκολύνει τον λειτουργικό συντονισμό μεταξύ των τμημάτων. Η σημασία της χρήσης τεχνικών μάρκετινγκ από την πλευρά της διοίκησης έγκειται στο γεγονός ότι κινητοποιεί τους εργαζόμενους, καθώς και τον μεταξύ τους λειτουργικό συντονισμό. Στο επιχειρησιακό επίπεδο, το εσωτερικό μάρκετινγκ συνεπάγεται το συντονισμό της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με άλλα λειτουργικά τμήματα, ώστε να επιτυγχάνεται η εκστρατεία μάρκετινγκ. Στο στρατηγικό επίπεδο, ο κύριος στόχος του IM είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους για προσανατολισμό προς τον πελάτη. Αυτό απαιτεί ένα υποστηρικτικό διοικητικό ύφος, πολιτική προσλήψεων, κατάρτιση και διαδικασίες σχεδιασμού θέσεων εργασίας. Η υποστηρικτική διοίκηση είναι απαραίτητη για την επίτευξη ενός πελατοκεντρικού εργατικού δυναμικού. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σήματα από την ανώτερη διοίκηση ως προς τα είδη των συμπεριφορών που θεωρούνται σημαντικές για τον οργανισμό. Το στυλ της διαχείρισης πρέπει επίσης να είναι υποστηρικτικό. Για παράδειγμα, όταν μια υπηρεσία, πρέπει να προσαρμοστεί, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένοι να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Αυτό απαιτεί ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης. Την ίδια στιγμή, το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για τη διάδοση οργανωσιακών αξιών σε όλη την επιχείρηση. Δηλαδή, το IM μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός κοινού συστήματος πεποιθήσεων. Αυτό μπορεί να σημαίνει την εφαρμογή ενός προσανατολισμού υπηρεσιών μεταξύ των εργαζομένων. Οι IM τεχνικές μαζί με τις HRM τεχνικές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτού του στόχου. Για παράδειγμα, οι IM τεχνικές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την επικοινωνία τη σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών, με την ταυτόχρονη υποστήριξη της κατάρτισης και των κατάλληλων κίνητρων για την απαιτούμενη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει πολλαπλό ρόλο σε αυτό το μοντέλο. Οι παραδοσιακές ευθύνες που αποδίδονται στο τμήμα αυτό εξακολουθούν να υφίστανται, διαφοροποιημένες και προσαρμοσμένες στα πλαίσια της θεωρίας του εσωτερικού μάρκετινγκ. Το τμήμα επωμίζεται με την ευθύνη του σχεδιασμού θέσεων εργασίας με χαρακτηριστικά στα οποία οι μελλοντικοί εργαζόμενοι αποδίδουν υψηλή αξία. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι, δυνητικοί και υπάρχοντες, έχουν υψηλά κίνητρα και είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη και τις πωλήσεις. Αυτό απαιτεί πρακτικές πρόσληψης που προσελκύονται και επιλέγονται οι εργαζόμενοι με την απαιτούμενη συμπεριφορά και επίπεδο κατάρτισης ώστε να μπορούν να εκτελούν την εργασία τους ορθά και να διαχειρίζονται την αλληλεπίδρασή τους με τον πελάτη και με την απαιτούμενη διακριτική ευχέρεια ώστε να

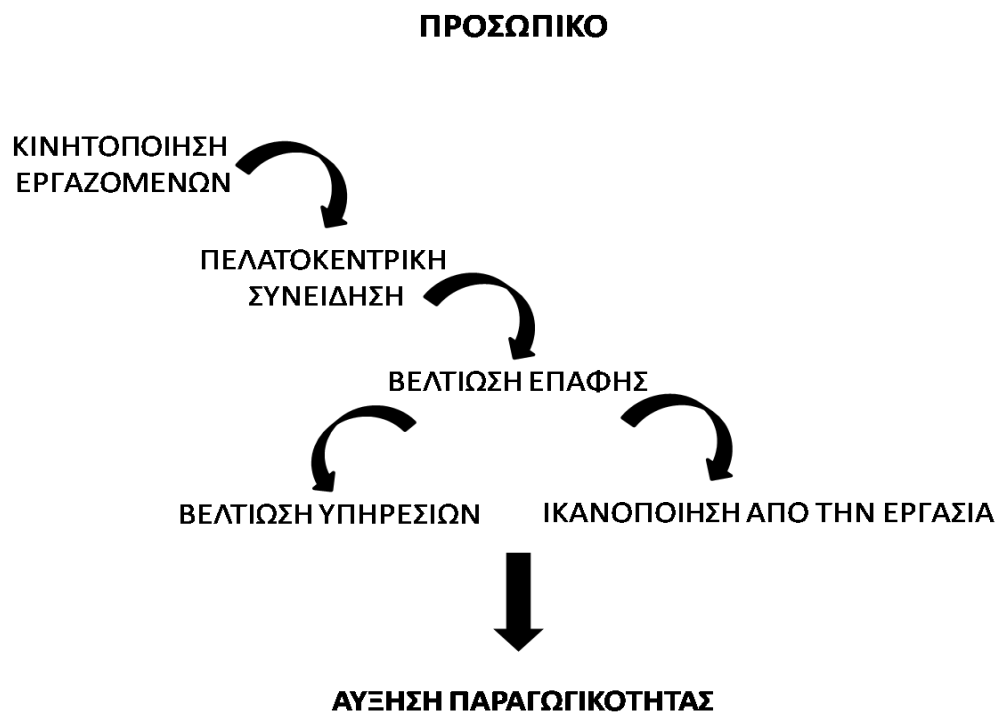
μπορούν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών τους και να επωφελούνται από τις ευκαιρίες του διαδραστικού μάρκετινγκ (*interactive marketing*) κατά την επαφή τους με τον πελάτη τη «στιγμή της αλήθειας». Επιπλέον, είναι ευθύνη του τμήματος αυτού να επικοινωνεί τις στρατηγικές και τους στόχους μάρκετινγκ στους εργαζόμενους, ώστε να κατανοήσουν το ρόλο και τη σημασία τους στην εφαρμογή των στρατηγικών και στην επίτευξη των στόχων. Μια υποστηρικτική πολιτική προσωπικού είναι επίσης ζωτικής σημασίας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι με τα απαιτούμενα προσόντα, ικανότητες και συμπεριφορές προσλαμβάνονται. Η διατήρηση των εργαζομένων αυτών απαιτεί ανταγωνιστικές μισθολογικές πολιτικές και πορείες εξέλιξης. Η κατάρτιση είναι σημαντικό να εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Αναμένεται να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες μάρκετινγκ που προκύπτουν κατά την επαφή τους με τους πελάτες. Απαιτείται επίσης κατάρτιση που θα ενσταλάξει τις θεμελιώδεις αξίες του προσανατολισμού προς τον πελάτη. Το IM εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πολιτικές διαχείρισης προσωπικού.

Η σημασία της παρουσίας του τμήματος μάρκετινγκ στο τμήμα ΔΑΠ έγκειται στο γεγονός ότι θα αποφευχθούν έτσι οργανωσιακά εμπόδια και αντίσταση στην αλλαγή, καθώς θα υπάρχουν αντιπρόσωποι από κάθε τμήμα και θα συμμετέχουν από κοινού στη δημιουργία του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ.



## Προσωπικό

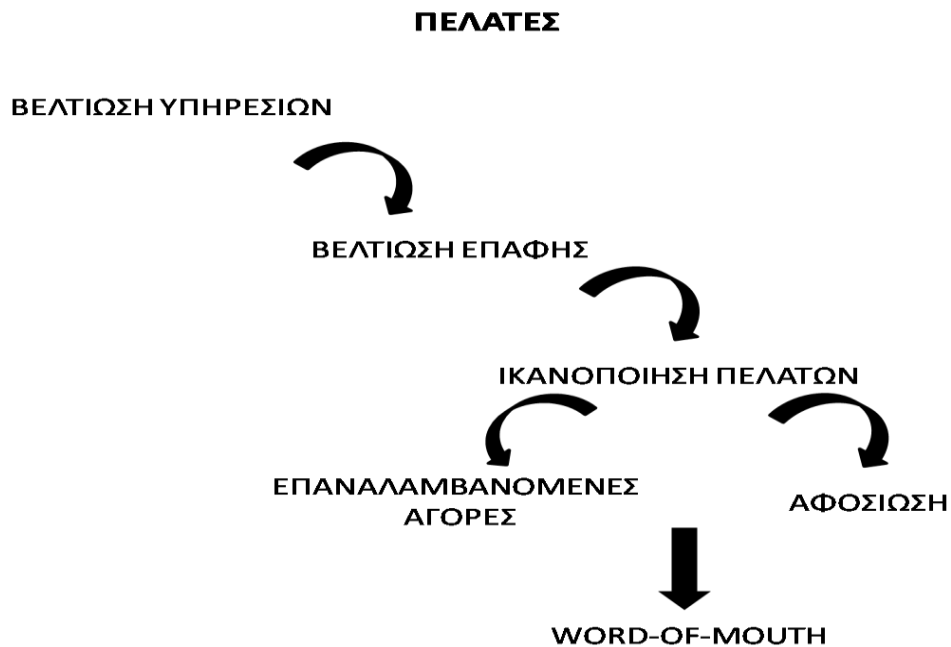
Η προσέγγιση μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης ένα σύνολο εργαζομένων άκρως κινητοποιημένο προς την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Εφόσον, η πελατειακή συνείδηση εμποτιστεί στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, αυτό θα βελτιώσει όχι μόνο την επαφή με τον εξωτερικό πελάτη, αλλά και με τον εσωτερικό. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών, των συνδιαλλαγών δηλαδή των εργαζομένων μεταξύ τους. Η βελτίωση αυτή θα αντικατοπτρίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και κατά συνέπεια στη βελτίωση της επαφής με τον πελάτη.





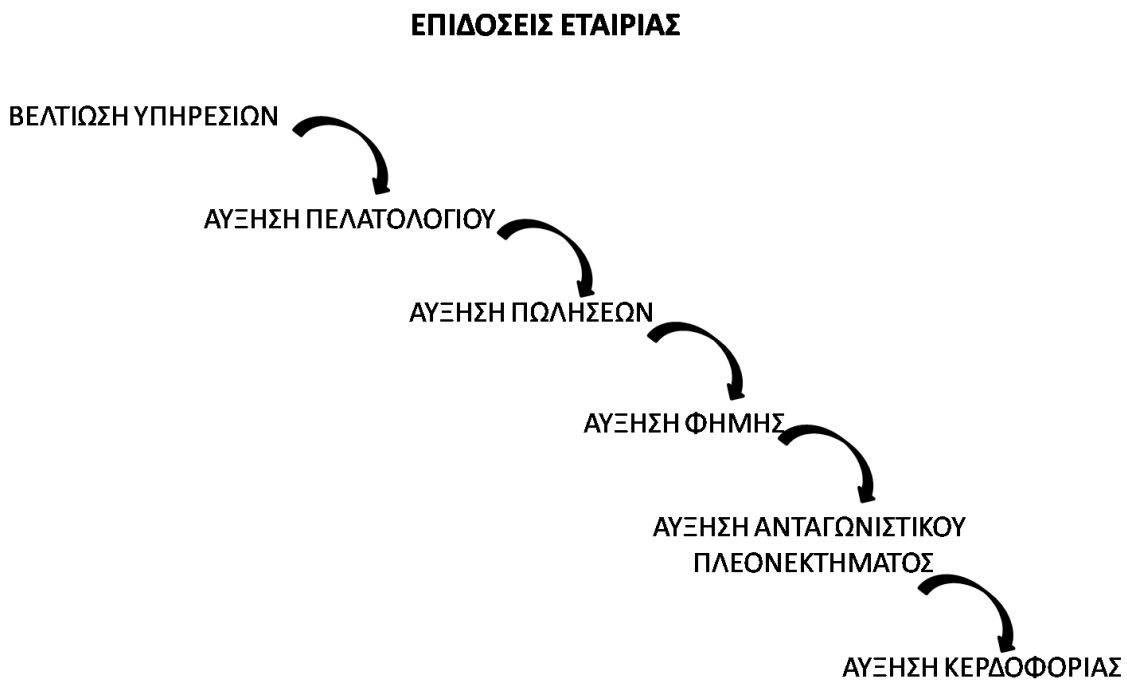
## Πελάτες

Έχοντας βελτιωθεί το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πελάτες κατά την επαφή τους με την εταιρία παροχής υπηρεσιών, αυτό συνεπάγεται αυτόματα ότι η εμπειρία είναι θετική και είναι ικανοποιημένοι από το προϊόν (υπηρεσία) που λαμβάνουν και αγοράζουν. Η θετική εμπειρία και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών οδηγούν αυτόματα σε ικανοποίηση των πελατών – που είναι και το ζητούμενο των επιχειρήσεων. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει τη μελλοντική τους αγοραστική συμπεριφορά και τους οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές από την ίδια εταιρία και αύξηση της αφοσίωσής τους στην εταιρία. Η αφοσίωση στην εταιρία είναι που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνοντας τη φήμη της (*word-of-mouth*).



## Επιδόσεις εταιρίας

Όλα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, έχουν επίδραση και στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης καθώς η αύξηση της φήμης μιας εταιρίας θα αυξήσει το πελατολόγιό της και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών- τόσο εξωτερικά, όσο και εσωτερικά- έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, καθώς βελτιώνεται η εικόνα της ως πάροχος υπηρεσιών στους δυνητικούς πελάτες και ως εργοδότης στους δυνητικούς εργαζόμενους. Το πρώτο συνεπάγεται αύξηση των πωλήσεων, ενώ το δεύτερο αύξηση της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων προς την εταιρία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας μακροπρόθεσμα θα είναι η αιτία αύξησης της κερδοφορίας της.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί τόσο μια φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων, όσο και ένα πρακτικό εργαλείο διευθέτησης των θεμάτων της καθημερινής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Όπως όμως και να χαρακτηριστεί, σίγουρα αποτελεί ένα στοιχείο καινοτόμο για τις επιχειρήσεις.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ ως φιλοσοφία βοηθά στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας και ενός πολιτισμού υπηρεσιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, αλλά και του προσωπικού και της διοίκησης και βελτιώνει το περιβάλλον εργασίας. Έτσι, η εργασία πλέον δε χαρακτηρίζεται από πειθαρχία και υποχρέωση, αλλά από ενθουσιασμό και δημιουργία, αυξάνοντας έτσι το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία και κατ'επέκταση και την αφοσίωση προς την εταιρία. Διοικητικά, αυτό συνεπάγεται ένα σύνολο εργαζομένων που προωθεί την εταιρία εξωτερικά και αποδίδει αποτελεσματικά. Έτσι, τα κόστη της πρόσληψης και της εκπαίδευσης και κατάρτισης νέου προσωπικού μειώνονται σημαντικά. Το εσωτερικό μάρκετινγκ ως φιλοσοφία διοίκησης διατείνεται ότι σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι και η διοίκηση δε λειτουργούν μηχανικά και μέσα στα στενά πλαίσια των κανόνων, αλλά σκέπτονται και δρουν παίρνοντας πρωτοβουλίες και έχοντας πάντα στο νου την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη τους, είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού. Αυτό, φυσικά έχει επίδραση στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών που λαμβάνει ο εξωτερικός πελάτης. Επίσης, το ΙΜ μπορεί να θεωρηθεί ως «διαιτητής» ανάμεσα στα τμήματα που θεωρητικά έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και δρουν το ένα εις βάρος του άλλου. Ο συντονισμός της λειτουργίας των τμημάτων οφείλεται στη σωστή εφαρμογή του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ ως εργαλείο της λειτουργίας των επιχειρήσεων αφορά, πέρα από τις εργασιακές σχέσεις, στη διαχείριση της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης και την υπερπήδηση εμποδίων και αντιστάσεων στην αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να κατευθύνουν τη γνώμη των εργαζομένων και να τους καταστήσουν τους θερμότερους υποστηρικτές των στρατηγικών και στόχων της διοίκησης. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης: από το προσωπικό εξυπηρέτησης του πελάτη, μέχρι το προσωπικό υποστήριξης και το διοικητικό προσωπικό και την ανώτατη διοίκηση χωρίς να έχουν απαραίτητα επαφή μεταξύ τους.

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα μέσω ενός οργανωμένου και καταρτισμένου τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων να εκμεταλλευτούν στο έπακρο αυτά που το εσωτερικό μάρκετινγκ προσφέρει.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing* (1st ed.). Oxford, Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ballantyne, D. (2003). A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Barnes, B. R., & Morris, D. S. (2000). Revising Quality Awareness Through Internal Marketing: An Exploratory Study Among French and English Medium - Sized Enterprises. *Total Quality Management*, 11(4/5&6), 473-483.
- Bell, S. J., Menguc, B., & Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customers Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112-126.
- Bowen, D. E. (1996). Market-Focused HRM in Service Organisations: Satisfying Internal and External Customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 31-47.
- Brooks, R. F., Lings, I. N., & Botschen, M. A. (1999). Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts. *The Service Industries Journal*, 19(4), 49-67.
- Cahill, D. J. (1995). The Managerial Implications of the Learning Organisation: a New Tool for Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Collins, B. (1991). Internal Marketing: A New Perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating Internal Marketing with Participative Management. *Management Decision*, 39(2), 121-130.
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach to Public Sector Management. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.
- Flipo, J.-P. (1986). Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-14.
- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). INTERSERVQUAL - An Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.

- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organisational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1994). The Internal Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing* (2nd ed., Vol. 197-203). Oxford, Great Britain: Butterworth - Heinemann.
- Gupta, A. K., & Rogers, E. M. (1991). Internal Marketing: Integrating R&D and Marketing within the Organisation. *Journal of Services Marketing*, 5(2), 55-67.
- Hales, C. (1995). 'Internal Marketing' as an Approach to Human Resource Management: A New Perspective or a Metaphor Too Far? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-71.
- Harris, L. C., & Ogbona, E. (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organisational Performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Herington, C., Johnson, L. W., & Scott, D. (2008). Firm-Employee Relationship Strength-A Conceptual Model. *Journal of Business Research*, 62(11), 1096-1107.
- Iverson, R. D., & McLeod, C. S. (1996). The Role of Employee Commitment and Trust in Service Organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(3), 36-44.
- Kang, G.-D., James, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality. *Managing Service Quality*, 12(5), 278-291.
- Kelley, S. W. (1990). Customer Orientation of Bank Employees and Culture. *International Journal of Bank Marketing*, 8(6), 25-29.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- Lings, I. N., & Greenly, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Business Research*, 7(3), 290-305.
- Marshall, G. W., Baker, J., & Finn, D. W. (1998). Exploring Internal Customer Service Quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), 381-392.
- Naude, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Papasolomou, I. (2006). Can Internal Marketing Be Implemented Within Bureaucratic Organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194-212.
- Pfau, B., Detzel, D., & Geller, A. (1991). Satisfy Your Internal Customers. *Journal of Business Strategy*, 12(6), 9-13.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Piercy, N. F. (1995). Customer Satisfaction and the Internal Market. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.

- Piercy, N. F. (1998). Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing the Internal-Market Place. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 209-222.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4-6.
- Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal Marketing Role in Organisations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, 44, 25-36.
- Preston, J. B.-., & Steel, L. (2002a). Employees, Customers and Internal Marketing Strategies in LIS. *Library Management*, 23(8/9), 384-393.
- Preston, J. B.-., & Steel, L. (2002b). Internal Marketing Strategies in LIS: A Strategic Management Perspective. *Library Management*, 23(6/7), 294-301.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Sargeant, A., & Asif, S. (1998). The Strategic Application of Internal Marketing- An Investigation of UK Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 66-79.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The Market Within: A Marketing Approach to Creating and Developing High-Value Employment Relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555-565.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organisations: an Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Wasmer, D. J., & Bruner, G. C. (1991). Using Organisational Culture to Design Internal Marketing Strategies. *Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.
- Wilkinson, A., & Witcher, B. (1993). Holistic Total Quality Management Must Take Account of Political Processes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 40(1), 47-56.