



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ
ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ – Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΑΞΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΟΥΝΑΡΗΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ
ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ – Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΑΞΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΟΥΝΑΡΗΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

Ευχαριστίες

Τη διπλωματική μου εργασία θέλω να την αφιερώσω με πολλή αγάπη στο σύζυγό μου Αλέξανδρο καθώς και στην πολυαγαπημένη μου μητέρα και αδελφή γιατί στάθηκαν δίπλα μου σε ότι δυσκολίες αντιμετώπισα με υπομονή και επιμονή και με στήριξαν πολλές φορές ψυχολογικά σε όλη την προσπάθεια που κατέβαλα για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού μου προγράμματος. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γούναρη Σπύρο για το ενδιαφέρον του, την πολύτιμη βοήθεια του, την άμεση ανταπόκρισή του καθώς και για την καθοδήγηση που μου προσέφερε για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους οι οποίοι μου αφιέρωσαν λίγο από το χρόνο τους συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο μου .

Περιεχόμενα

<u>Περιεχόμενα</u>	3
<u>1. Περίληψη</u>	5
<u>2. Ερευνητικοί Στόχοι και σημασία έρευνας</u>	8
<u>3. Βιβλιογραφική Επισκόπηση</u>	9
<u>3.1 Προσανατολισμός στο Marketing</u>	9
<u>3.2 Προσανατολισμός στην αγορά</u>	10
<u>3.3 Στρατηγικές του Μάρκετινγκ</u>	13
<u>3.4 Εσωτερικό Μάρκετινγκ</u>	15
<u>3.5 Μείγμα Εσωτερικού Μάρκετινγκ</u>	20
<u>3.6 Στόχοι και Διαστάσεις Εσωτερικού Μάρκετινγκ</u>	22
<u>3.7 Υπηρεσίες</u>	24
<u>3.8 Γενικά Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών</u>	25
<u>3.9 Μάρκετινγκ Υπηρεσιών</u>	27
<u>3.10 Ποιότητα Υπηρεσιών</u>	29
<u>3.11 Αγοραστική Συμπεριφορά Καταναλωτή</u>	31
<u>3.12 Ικανοποίηση Καταναλωτή</u>	34
<u>4. Ερευνητική Μεθοδολογία</u>	38
<u>4.1 Εισαγωγή</u>	38
<u>4.2 Σχεδιασμός Έρευνας</u>	38
<u>4.3 Περιορισμοί της Έρευνας</u>	41
<u>5. Ανάλυση Δεδομένων</u>	42
<u>6. Συμπεράσματα και Προτάσεις</u>	53
<u>7. Βιβλιογραφία</u>	56
<u>Παράρτημα</u>	60

1. Περίληψη

Μέχρι πρόσφατα υπήρχε ταύτιση της έννοια του μάρκετινγκ υπηρεσιών και του μάρκετινγκ προϊόντων. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, το μάρκετινγκ των υπηρεσιών διαφέρει και αυτό οφείλεται στη φύση των υπηρεσιών οι οποίες χαρακτηρίζονται από την αυλότητα, τη φθαρτότητα, την αδιαιρετότητα και την ετερογένεια. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει στρατηγικές οι οποίες θα κάνουν την εμπειρία του πελάτη από τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες τόσο ικανοποιητική, ώστε να του δημιουργήσει την πεποίθηση ότι έλαβε υπηρεσίες με υψηλή προστιθέμενη αξία για εκείνον.

Τα τελευταία χρόνια λοιπόν φαίνεται να απασχολεί όλο και πιο συχνά το θέμα της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό παρατηρείται κυρίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και αφορά τη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στο προσωπικό επαφής και στον πελάτη καθώς και στο εάν τελικά η σχέση αυτή επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίο για να έχει η επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο προσωπικό επαφής και να φροντίσει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να μπορούν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τους πελάτες της εταιρίας. Το παραπάνω αποτελεί μια νέα μορφή μάρκετινγκ που εφαρμόζεται από ένα σύνολο επιχειρήσεων σήμερα, το λεγόμενο εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing).

Σκοπός της παρούσας μελέτη είναι η διεξαγωγή μίας αυτοδύναμης, πρωτότυπης και συγκροτημένης επιστημονικής έρευνας τα αποτελέσματα της οποίας θα μπορέσουν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω έρευνα. Αυτό επιτυγχάνεται τόσο με την διεξαγωγή δευτερογενούς έρευνας μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση, όσο και με πρωτογενή εμπειρική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων. Στόχος των παραπάνω είναι να μελετηθεί το κατά πόσο εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, αν υπάρχει προσανατολισμός των επιχειρήσεων στην αγορά και φυσικά να μελετηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καταφέρνουν να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες.

Αρχικά γίνεται αναφορά στους ερευνητικούς στόχους και στα ερωτήματα που θα προσπαθήσει να απαντήσει η συγκεκριμένη μελέτη. Στο επόμενο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης μέσα από άρθρα, βιβλία και ηλεκτρονικές πηγές, γίνεται αναφορά στις έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ, του προσανατολισμού στην αγορά και της ικανοποίησης του καταναλωτή όπως αυτές έχουν ορισθεί και μελετηθεί από πλήθος επιστημόνων ανά τον κόσμο. Ακολούθως διεξάγεται εμπειρική πρωτογενής έρευνα σε ένα

πλήθος εργαζομένων και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας καθώς και μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Abstract

Until recently, the concepts of products marketing and services marketing were considered to be almost identical. In reality, however, the concept of services marketing is quite different than that of products because of the nature of the services which are characterized by intangibility, variability, inseparability, and perishability. Therefore, the enterprise should implement strategies that will make the customer experience of the services offered to him so satisfying, that create the belief that these services represent a high added value for him.

During the last years it seems that companies are thinking more and more often the issue of customer satisfaction. This occurs mainly in the service sector and it refers to the contact person – customer relationship and how this relationship is affecting the degree of customer satisfaction. Consequently, in order for the company to gain satisfied customers it is necessary to pay extra attention to their contact personnel and arrange for the right work environment and the appropriate company policies so that the frontline employees are able to serve the customers in an effective way. All the above mentioned principles comprise a new type of marketing, applied nowadays by an increasing number of businesses, the “internal marketing”.

The purpose of this study is to conduct scientific research on this concept of internal marketing, the results of which could be the basis for further research. This is achieved by conducting secondary research through literature review and by primary empirical research where questionnaires are used. The aim of the research is to study whether internal marketing is actually applied in companies, if the company is market oriented and finally whether service companies manage to create value for their customers.

At first, there is a reference to the research objectives and the questions for which this study will try to find their answers. In the next chapter which is a literature review through articles, books and online resources, a reference is being made to the concepts of internal marketing, market orientation and customer satisfaction and how these concepts have been defined and studied by various scientists around the world. In the next chapter, an empirical primary research is conducted in a number of employees and the results of this research are presented.

At the end, the final results of this research are presented and proposals for further investigation are been made.

2. Ερευνητικοί Στόχοι και σημασία έρευνας

Το μάρκετινγκ στα πλαίσια των υπηρεσιών και του εσωτερικού της επιχείρησης είναι ένα θέμα που προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον καθώς εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό ο ανθρώπινος παράγοντας. Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον με κύριο χαρακτηριστικό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, υπάρχει η ανάγκη για καλύτερο συντονισμό των προσπαθειών των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και των άλλων επιχειρήσεων. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση για την απόκτηση και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος καθίσταται αναγκαία. Επιπλέον η δημιουργία αξίας προς τον πελάτη – καταναλωτή πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων που σε συνδυασμό με την επιτυχημένη και άρτια εφαρμογή των αρχών του εσωτερικού μάρκετινγκ αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την επιτυχία του οργανισμού. Στους λόγους αυτούς οφείλεται και η σημαντικότητα του θέματος και της συγκεκριμένης μελέτης.

Μέσω της παρούσας διατριβής καλούμαστε να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε τη σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει και επιτελεί το εσωτερικό μάρκετινγκ όταν αυτό εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις καθώς και ο βαθμός που οι επιχειρήσεις σήμερα είναι ή πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην αγορά.

Επίσης, μελετάται η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει αξία για τον καταναλωτή. Για την καλύτερη και πληρέστερη υποστήριξη του θεωρητικού πλαισίου της μελέτης θα πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα που σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική επισκόπηση θα προσπαθήσει να δώσει απαντήσεις στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η σημασία του μάρκετινγκ υπηρεσιών και του εσωτερικού μάρκετινγκ;
- Εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις;
- Ποιος είναι ο βαθμός οικειότητας των επιχειρήσεων και των υπαλλήλων τους με τις αρχές και την αξία του εσωτερικού μάρκετινγκ;
- Ποιος είναι ο βαθμός προσανατολισμού των επιχειρήσεων προς την αγορά;
- Κατά πόσο η εκάστοτε επιχείρηση δημιουργεί αξία για τον καταναλωτή;
- Πόσο σημαντική είναι η ικανοποίηση του πελάτη για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων;

3. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

3.1 Προσανατολισμός στο Marketing

Ο όρος προσανατολισμός στην αγορά και προσανατολισμός στο μάρκετινγκ είναι δύο έννοιες συνυφασμένες μεταξύ τους με κοινή συνισταμένη την έννοια του μάρκετινγκ, μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις σήμερα. Η έννοια αυτή είναι γνωστή ως marketing concept. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με προσανατολισμό στην αγορά είναι αυτές που η λειτουργία τους και κατ' επέκταση η αποστολή τους κινείται γύρω από τους τρεις βασικούς άξονες της έννοιας του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, οι άξονες αυτοί σύμφωνα με τους Kohli και Jaworski είναι η εστίαση στους πελάτες, ο συντονισμός στις σχετικές με το μάρκετινγκ ενέργειες και η κερδοφορία η οποία είναι και από τους βασικούς στόχους μιας επιχείρησης (Kohli, Jaworski, 1990).

Βασικό λοιπόν συστατικό του προσανατολισμού στην αγορά για κάθε επιχείρηση είναι η έννοια του μάρκετινγκ. Πριν γίνει αναφορά στον ορισμό και τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού αυτού, είναι απαραίτητο να δοθεί ένας ορισμός για την έννοια του μάρκετινγκ όπως περιγράφεται πιο πάνω καθώς και τι εννοείται με τον όρο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ. Όπως αναφέρεται στον Kotler η έννοια του μάρκετινγκ (marketing concept) ορίζεται ως η διαδικασία σχεδιασμού και συντονισμού όλων των επιχειρησιακών ενεργειών που έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η διαδικασία αυτή έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την πραγματοποίηση των στόχων που θέτει διαχρονικά κάθε επιχείρηση. (Kotler, 2003).

Ο προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ κινείται γύρω από δύο βασικούς πυλώνες. Οι άξονες αυτοί είναι πρώτον η κουλτούρα της επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει την φιλοσοφία της και δεύτερον η συμπεριφορά της. Διαφορετικοί επιστήμονες ανά τον κόσμο έχουν προσεγγίσει με ποικίλους τρόπους την έννοια του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ, διατηρώντας ωστόσο τους άξονες που προαναφερθήκαν. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Huber και Hermann, μια επιχείρηση που είναι βασισμένη στην έννοια του μάρκετινγκ και λειτουργεί με προσανατολισμό σε αυτό, αντιπροσωπεύεται από μια διαρκής δέσμευση να κατανοεί τα θέλω των πελατών της και να αναπτύσσει καινοτομικές λύσεις που στόχο έχουν μια ανώτερη αξία για τον ίδιο τον πελάτη. Η επιχείρηση δηλαδή είναι σε θέση να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και επομένως η

αντιλαμβανόμενη αξία να είναι ίδια με την πραγματική αξία του προϊόντος που προσφέρει στους πελάτες (Huber, Hermann, 2001).

Συμπληρώνοντας τον ορισμό του μάρκετινγκ ο Kotler αναφέρει πως μια επιχείρηση που αξιοποιεί την έννοια του μάρκετινγκ, είναι δηλαδή προσανατολισμένη προς αυτή την κατεύθυνση, δίνει περισσότερη έμφαση στην αξία του πελάτη και επιδιώκει να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα που θα παρέχουν τα απαιτούμενα εκείνα που με την σειρά τους θα αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη και τελικά θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες του (Kotler, 2003).

Μελετώντας τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ ο Felton τον περιγράφει δίνοντας έμφαση στη στάση συμπεριφοράς της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αναφέρει πως ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ είναι ο τρόπος σκέψης στη λειτουργία της επιχείρησης, χωρίς αυτό να αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία αλλά να εμπεριέχεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται δηλαδή στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στους κόλπους της επιχείρησης και έχουν ως σκοπό το κέρδος. Για να επιτευχθεί το παραπάνω οφείλουν τα άτομα που εργάζονται στις επιχειρήσεις να διαθέτουν αντίστοιχο τρόπο σκέψης που να κινείται γύρω από το μάρκετινγκ, υψηλές ικανότητες αλλά και γνώσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της εκάστοτε επιχείρησης (Felton, 1959).

Ομοίως ερευνητές όπως οι Deshpande και Αυλωνίτης με Γούναρη, τονίζουν πως ο προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ σχετίζεται πέρα από τη συμπεριφορά της επιχείρησης και με την κουλτούρα της. Η κουλτούρα όπως ειπώθηκε και προηγουμένως περιλαμβάνει την φιλοσοφία των επιχειρήσεων και τις ενέργειες που γίνονται προκειμένου να καταστεί σαφής αυτή (Αυλωνίτης, Γούναρης, 1997, Deshpande, Webster, 1989).

3.2 Προσανατολισμός στην αγορά

Ο όρος προσανατολισμός στην αγορά (market orientation) αναφέρεται κυρίως σε επιχειρήσεις που προσπαθούν μέσω των ικανοτήτων τους αρχικά να κατανοήσουν την αγορά, όπως αναφέρεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία το market sensing, στη συνέχεια να πετύχουν τη δημιουργία επαφής με τον πελάτη και τέλος να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κανάλια διανομής. Σκοπό έχουν να προβλέπουν τις αλλαγές που επιτελούνται στις τάσεις και στα γεγονότα που διαδραματίζονται στις αγορές (market) που δραστηριοποιούνται πριν από τους

ανταγωνιστές τους. Ο προσανατολισμός στην αγορά για τις επιχειρήσεις χαρακτηρίζει την ίδια στο σύνολο της αλλά και τη συμπεριφορά της.

Σύμφωνα με τον Dixon η φιλοσοφία του προσανατολισμού στην αγορά χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν ως βασική προτεραιότητα τον πελάτη και τοποθετούν την έννοια του μάρκετινγκ ως επικρατούσα κουλτούρα προσαρμόζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες των πελατών τους όπως αυτές διαμορφώνονται από την αγορά (Dixon, 1990).

Μελετώντας περισσότερο τον παραπάνω ορισμό είναι φανερό πως οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην αγορά στοχεύουν ταυτόχρονα και στην αύξηση της αξίας του προϊόντος που παράγουν για τον πελάτη μέσω της ευκολίας στη χρήση του προϊόντος αλλά και στην παραγωγή του, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις του καταναλωτή. Οφείλει επομένως η εταιρεία να αναγνωρίζει τις βασικές ικανότητες και ανάλογα με τον πελάτη να στοχεύει στην αύξηση της αξίας του.

Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις όπως αναφέρουν οι Kohli και Jaworski, οφείλουν να στοχεύουν στη συλλογή πληροφοριών για την αγορά ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να την κατανοήσουν καλύτερα, στην απόκτηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης της απαραίτητης επαφής με την αγορά καθώς και στην αξιοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε και παράχθηκε μέσω της δημιουργίας των απαραίτητων στρατηγικών. Προκειμένου να γίνει επιτεύξιμο το παραπάνω, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται με τρόπους όπως η διεξαγωγή έρευνας αγοράς, η καταγραφή πιθανών παραπόνων από τους πελάτες της, η διεξαγωγή επισκέψεων των στελεχών με τους σημαντικότερους πελάτες.

Ορισμοί που δοθήκαν κατά καιρούς από διάφορους μελετητές σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά μπορούν να ομαδοποιηθούν στις δύο προσεγγίσεις που αναφερθήκαν και στον προσανατολισμό του μάρκετινγκ, την κουλτούρα της επιχείρησης και τη στάση συμπεριφοράς της. Χαρακτηρίζοντας το market orientation ως μια ομάδα πεποιθήσεων που τοποθετεί τα ενδιαφέροντα του πελάτη ως βασικό σκοπό μιας επιχείρησης οι Hooley και Deshpande έρχονται σε σχετική συμφωνία με άλλες τοποθετήσεις. Πιο συγκεκριμένα οι Kohli και Jaworski χαρακτηρίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει στο εσωτερικό της πληροφορίες σχετικές με τον πελάτη. Παρατηρείται λοιπόν μια στροφή στον πελάτη που σχετίζεται ωστόσο με την φιλοσοφία και τη συμπεριφορά της ίδιας της επιχείρησης.

Ομαδοποιώντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά ο Kotler αναφέρει πως οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην αγορά χαρακτηρίζονται από τη συνεχή εστίαση του προσωπικού τους στις ανάγκες των πελατών αλλά και στις συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά. Πρέπει με λίγα λόγια οι επιχειρήσεις αυτές να προσαρμόζουν τα παραγόμενα αγαθά στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η λεπτομερής ανάλυση του περιβάλλοντος είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία τους. Επίσης, πρέπει να αποδέχονται την τμηματοποίηση της αγοράς και φυσικά πριν ξεκινήσουν την παραγωγή να δίνουν μεγάλη αξία στην έρευνα αγοράς. Ακόμη η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, η ενθάρρυνση σε στελέχη που βρίσκονται σε χαμηλότερη βαθμίδα μέσα στην επιχείρηση είναι βασικά συστατικά επιτυχίας.

Συγκρίνοντας τους δύο προσανατολισμούς, πρέπει να ειπωθεί πως πρόκειται για δύο καταστάσεις αλληλένδετες με πολλά κοινά χαρακτηριστικά καθώς και οι δύο προσβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσω της επικερδούς λειτουργίας της επιχείρησης. Ωστόσο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο προσανατολισμός στην αγορά δεν χρήζει μεγάλης ανταπόκρισης. Οι λόγοι είναι πολλοί και κυρίως σχετίζονται με το κατά πόσο δύσκολη είναι η συγκέντρωση των κατάλληλων εργαλείων προκειμένου να επιτευχθεί η μέτρηση αυτή και η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Τα βασικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η υιοθέτηση του προσανατολισμού στην αγορά είναι ο χρόνος που χρειάζονται τα ανώτερα στελέχη για να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση και να περάσουν ως αρχή στους εργαζόμενους της επιχείρησης την εστίαση στον πελάτη, κάτι που θα τους στερήσει πολύτιμο χρόνο από τις βασικές τους αρμοδιότητες. Επίσης, η εκπαίδευση των στελεχών σε κάθε τμήμα της επιχείρησης η οποία απαιτεί χρήμα και χρόνο, όπως και το κόστος εγκατάστασης και χρήσης πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες κατά την εφαρμογή. Οι αλλαγές που θα πρέπει να εφαρμοστούν στη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και τα χρήματα που πρέπει να δαπανηθούν, έχουν καταστήσει τον προσανατολισμό στην αγορά αρκετά δύσκολο. Ωστόσο, αν και τα παραπάνω εμπόδια ως ένα βαθμό μπορούν να αντιμετωπισθούν δεν μπορεί να ειπωθεί το ίδιο και για την περίπτωση που η επιχείρηση χρειάζεται να αλλάξει την ίδια της τη φιλοσοφία και να δημιουργήσει τις αναγκαίες συνθήκες ώστε να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά.

3.3 Στρατηγικές του Μάρκετινγκ

Η χρησιμοποίηση της λέξης στρατηγική σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης έχει γίνει ευρύτατα δεκτή κατά τις τελευταίες δεκαετίες τόσο στην πράξη όσο και στην επιστήμη. Η στρατηγική του μάρκετινγκ αποβλέπει σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων. Γι' αυτό και η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί τις δικές της στρατηγικές και να τις θέτει σε εφαρμογή με άμεσο σκοπό την προώθηση του νέου της προϊόντος.

Η επιτυχία μιας στρατηγικής θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο αυτή μπορεί να υλοποιηθεί. Για να υλοποιηθεί μια στρατηγική, θα πρέπει να πληρεί τρεις όρους:

- 1) Να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των διευθύνσεων και μεταξύ των τμημάτων των διευθύνσεων αυτών, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν προς την ίδια κοινή κατεύθυνση.
- 2) Ο καταμερισμός των μέσων που διαθέτει η διεύθυνση μάρκετινγκ πρέπει να είναι ορθολογικός και ξεκάθαρος.
- 3) Η στρατηγική θα πρέπει να περιγράψει με σαφήνεια τον τρόπο για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ. Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζει την αγορά που στοχεύει, τους ανταγωνιστές που ήδη βρίσκονται ή που προβλέπονται να παρουσιαστούν στην αγορά αυτή.

Σε μια ανταγωνιστική οικονομία, όπως είναι η σημερινή, η γενική στρατηγική της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από τη στρατηγική των ανταγωνιστών της. Υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι στρατηγικών για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

A) Στρατηγική κόστους / τιμών: Στόχος με αυτό τον τύπο στρατηγικής είναι η επιχείρηση να μπορέσει να μειώσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της σε τέτοιο βαθμό ώστε να πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της και έτσι να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Η τιμή, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, παραμένει το πιο σημαντικό από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ των 4Ps καθώς είναι το μόνο που αποφέρει άμεσα έσοδα για την επιχείρηση. Βέβαια, με το πέρασμα του χρόνου και τη διάδοση της έννοιας του Μάρκετινγκ γίνεται αντιληπτό ότι και τα υπόλοιπα στοιχεία συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης καθώς προσελκύουν τον πελάτη και δεν πρέπει να χαράσσεται μια στρατηγική που να λαμβάνει υπόψη της μόνο την τιμή. Είναι σαφώς πολύ σημαντική η χάραξη της σωστής τιμολογιακής πολιτικής και η επιλογή της κατάλληλης τιμής για το προϊόν, η οποία θα πρέπει να συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς- στόχου και να συμβαδίζει με τη στρατηγική τοποθέτησης. Η τιμή είναι ένα επικοινωνιακό εργαλείο που

μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση για να μεταδώσει διάφορα μηνύματα που αφορούν την αξία του προϊόντος, αλλά θα πρέπει να λάβει αντίστοιχα υπόψη της και την αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν και την τιμή ώστε να μην το υπερτιμήσει ή το υποτιμήσει αντίστοιχα (Kotler, 2003).

Β) Στρατηγική διαφοροποίησης: Με τη στρατηγική αυτή, τα στελέχη μάρκετινγκ εστιάζουν την προσοχή τους στο να προσφέρουν στην αγορά ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Απαραίτητο εργαλείο κατά την εφαρμογή της είναι να πραγματοποιηθεί μία έρευνα αγοράς. Η συγκεκριμένη πρακτική του Μάρκετινγκ που αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο της επιχείρησης με το περιβάλλον, παρέχει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση καθορίζει, συγκεντρώνει, αναλύει και ερμηνεύει τις πληροφορίες για την επίλυση των προβλημάτων και οδηγεί στη λήψη πιο αποτελεσματικών αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, στον προγραμματισμό Μάρκετινγκ η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται για να επιλέξει ποιες από τις ευκαιρίες που προβάλλονται για την επιχείρηση είναι πιο ελκυστικές ώστε να τις αξιοποιήσει. Στην επίλυση προβλημάτων εστιάζει την προσοχή της στις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για τον καθορισμό των στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ και τέλος μέσω του ελέγχου η έρευνα αγοράς μπορεί να εκτιμήσει το πρόγραμμα Μάρκετινγκ και να μετρήσει την επίδοση και την απόκλιση από τους αρχικούς στόχους (Σταθακόπουλος, 2001).

Γ) Στρατηγική εστίασης/τμηματοποίησης: Με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς αντί να προσπαθεί να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Η πρακτική της τμηματοποίησης καθίσταται πλέον απαραίτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και την εφαρμογή του Μάρκετινγκ, επειδή οι ανάγκες των καταναλωτών τείνουν να διαφοροποιούνται όλο και περισσότερο και δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από μια μαζική προσέγγιση του Μάρκετινγκ. Τμηματοποίηση αποκαλείται η ομαδοποίηση των πελατών που έχουν παρόμοιες ανάγκες και αγοραστική συμπεριφορά σε τμήματα. Στόχος της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ανίχνευση κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ τους και η ταυτοποίηση της αγοράς, η οριοθέτηση της συνολικής αγοράς, και ο καθορισμός του δυναμικού της αγοράς. Μέσω της ανάλυσης των πελατών και των ανταγωνιστών της, η επιχείρηση εξοικειώνεται ακόμη περισσότερο μαζί τους, μπορεί να μάθει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της ώστε να τις ικανοποιήσει και να ανιχνεύσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της ώστε να προστατευτεί από αυτές και να προβλέψει μελλοντικές τους κινήσεις.

3.4 Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Η θεωρία του εσωτερικού μάρκετινγκ (internal marketing) εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1970 από το Berry. Σκοπός ήταν με την υιοθέτησή της να δοθεί λύση σε ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο μέχρι τότε ταλαιπωρούσε τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και αυτό ήταν να καταφέρουν να παρέχουν συνεχώς υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους καταναλωτές. Εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυλότητα, φθαρτότητα, αδιαιρετότητα, ετερογένεια ήταν εξαιρετικά δύσκολο να διασφαλιστεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας κατά την παροχή της υπηρεσίας. Η βασική αρχή της θεωρίας υπήρξε ο ισχυρισμός ότι για να έχει μία επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει επίσης να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους και αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν συμπεριφέρεται στους εργαζομένους όπως στους πελάτες. Από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα αρκετοί συγγραφείς ασχολήθηκαν με την εν λόγω θεωρία με αποτέλεσμα να εξελιχθεί και να μην αφορά αποκλειστικά τον τομέα των υπηρεσιών.

Μολονότι ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ εξελίχθηκε σχετικά γρήγορα καθώς αποτέλεσε αντικείμενο αναζήτησης για πολλούς συγγραφείς, παρατηρείται ότι λίγοι οργανισμοί κατάφεραν να περάσουν στην πράξη. Ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας ο οποίος εμπόδισε την εφαρμογή υπήρξε το γεγονός πως δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος ορισμός για το τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ και ποιες είναι ακριβώς οι δραστηριότητες εκείνες που εμπίπτουν στη φιλοσοφία του και συνεπώς πρέπει να υιοθετηθούν από επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν τον προσανατολισμό τους στην εσωτερική αγορά.

Παρά τη σύγχυση που επικρατεί με τον ορισμό, σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed μια πιο προσεκτική εξέταση της βιβλιογραφίας φανερώνει ότι υπάρχουν τρεις ξεχωριστές αλλά στενά συνδεδεμένες φάσεις θεωρητικής ανάπτυξης του όρου εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι φάσεις αυτές είναι: 1) η ικανοποίηση του πελάτη, 2) ο προσανατολισμός στον πελάτη και 3) διευρύνοντας την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ – υλοποίηση της στρατηγικής και διοίκηση της αλλαγής.

Φάση ικανοποίησης του πελάτη

Στην αρχή της εμφάνισης της θεωρίας του εσωτερικού μάρκετινγκ η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας εστιαζόταν στο θέμα της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων σαν

μέσο για να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάγκη για την ύπαρξη αυτής της θεωρίας δημιουργήθηκε γιατί, σε αντίθεση με τα προϊόντα η παραγωγή των οποίων ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες και το αποτέλεσμα είναι πάντα της ίδιας ποιότητας, στον τομέα των υπηρεσιών υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας προκαλώντας ασυνέπεια κατά την παροχή των υπηρεσιών με αποτέλεσμα να προκαλείται απόκλιση από το επίπεδο της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το πρόβλημα της απόκλισης οδήγησε τις επιχειρήσεις στο να αναγνωρίσουν το ρόλο των εργαζομένων και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στο να τους καταφέρουν να παρέχουν συνεχώς υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Σαν συνέπεια της κατάστασης αυτής προέκυψε το ζήτημα της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων με την υπόθεση ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών.

Ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Berry (1976) και αργότερα από τους George (1977), Thompson (1978) και Murray (1979). Ωστόσο, ο πρώτος επίσημος ορισμός που δόθηκε ήταν μέσα από τη δημοσίευση άρθρου του Leonard Berry το 1981 « το να βλέπουμε τους εργαζόμενους σαν εσωτερικούς πελάτες και τη δουλειά σαν εσωτερικό προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των εσωτερικών πελατών, παράλληλα και σε αρμονία με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης».

Η έμφαση που δόθηκε στη φάση αυτή στην ικανοποίηση των εργαζομένων και οι αλλαγές που προκάλεσε στη διοίκηση των εργαζομένων μπορεί να αιτιολογηθεί λαμβάνοντας υπόψη ότι στο μάρκετινγκ υπηρεσιών αυτό που κυρίως αγοράζουν οι πελάτες είναι η εργασία, η ανθρώπινη επαφή. Συνεπώς, η προσέλκυση του καλύτερου προσωπικού, η διατήρησή του καθώς και η υποκίνησή του αποκτά κρίσιμη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερη βαρύτητα για περιπτώσεις όπου η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ο μόνος πραγματικός παράγοντας που διαφοροποιεί την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Το βασικό εργαλείο για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτή την προσέγγιση είναι το να φέρεται η επιχείρηση στους εργαζομένους σαν πελάτες. Οι Berry και Parasuraman το 1991 δήλωσαν:

Το εσωτερικό μάρκετινγκ προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί και διατηρεί προικισμένους υπαλλήλους μέσω της δουλειάς-προϊόντος η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η φιλοσοφία του να φέρεται στους υπαλλήλους σαν πελάτες και είναι η στρατηγική του να προσαρμόζει τη δουλειά-προϊόν ώστε να ικανοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες.

Στα πλαίσια της φιλοσοφίας «οι υπάλληλοι σαν πελάτες» οι Rafiq και Ahmed το 1993 θέτουν μία σειρά από πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από αυτή την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πρώτον, το προϊόν το οποίο πωλείται στον εργαζόμενο μπορεί να μην το επιθυμεί ή ακόμα και να έχει αρνητική χρησιμότητα για αυτόν. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τα προϊόντα που οι ίδιοι θέλουν. Τρίτον, εξαιτίας της δεσμευτικής σχέσης που έχει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση μπορεί να αναγκαστεί να δεχθεί προϊόντα που δεν θέλει. Τέταρτον, το κόστος για να δημιουργήσει και να διατηρήσει ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι αρκετά υψηλό. Και τέλος, η υιοθέτηση της ιδέας της αντιμετώπισης του υπαλλήλου σαν πελάτη δημιουργεί το ερώτημα εάν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών βρίσκονται σε πρώτη θέση και πάνω από αυτές των εργαζομένων. Οι Sasser και Abeits το 1976 δήλωσαν ότι το προσωπικό είναι η πιο σημαντική αγορά μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών γεγονός που τοποθετεί τον εξωτερικό πελάτη σε ένα δεύτερο επίπεδο. Αυτό έρχεται να ανατρέψει ένα από τα πιο βασικά αξιώματα του μάρκετινγκ ότι ο εξωτερικός πελάτης βρίσκεται στην πρώτη θέση. Ο ισχυρισμός αυτός μας οδηγεί στη δεύτερη φάση.

Φάση Προσανατολισμός στον πελάτη

Στη δεύτερη φάση της εξέλιξης του όρου, στην οποία κυρίαρχο ρόλο διαδραμάτισε ο Grönroos (1981), σημείο εκκίνησης υπήρξε η ιδέα ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών καθώς οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής εμπλέκονται σε αυτό που ορίζεται σαν μάρκετινγκ αλληλεπιδράσεων (Interactive marketing). Ο Grönroos αναγνώρισε όχι μόνο ότι η αλληλεπίδραση από τη σχέση αγοραστή-πωλητή επηρεάζει την αγορά και τη μετα-αγοραστική συμπεριφορά αλλά αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση στα πλαίσια του μάρκετινγκ. Προκειμένου να εκμεταλλευτεί αυτές τις ευκαιρίες απαιτείται προσωπικό προσανατολισμένο στον πελάτη αλλά και στις πωλήσεις. Έτσι, το αντικείμενο του εσωτερικού μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Grönroos (1981) είναι να έχει η επιχείρηση υποκινημένους και συνειδητοποιημένους προς τους πελάτες υπαλλήλους ώστε να μπορούν να τους φροντίζουν. Με αυτή την προσέγγιση εισάγεται στον ορισμό και ο όρος πωλήσεις, δεν αρκεί δηλαδή μία επιχείρηση να έχει μόνο υποκινημένους εργαζομένους (όπως υποστήριξαν ο Berry και οι ακόλουθοί του) αλλά πρέπει να είναι προσανατολισμένοι και στις πωλήσεις. Επιπλέον, για να είναι μία υπηρεσία αποτελεσματική απαιτείται η αρμονική συνεργασία μεταξύ του προσωπικού πρώτης γραμμής (ή επαφής) και του προσωπικού

υποστήριξης. Ο Grönroos παρουσιάζει το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν ένα μέσο το οποίο θα μπορέσει να ενώσει τις διαφορετικές λειτουργίες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη σχέση με τους πελάτες.

Έτσι ο Grönroos το 1985 επέκτεινε τον αρχικό ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ ως μια μέθοδο υποκίνησης των εργαζομένων για τη δημιουργία προσανατολισμού προς τον πελάτη και τις πωλήσεις, για να συμπεριλάβει και δραστηριότητες του μάρκετινγκ.

Φάση διευρύνοντας τη θεωρία του εσωτερικού μάρκετινγκ – στρατηγική εφαρμογή και αλλαγή στη διοίκηση

Σε αυτή την τρίτη φάση πολλοί είναι οι συγγραφείς οι οποίοι ξεκίνησαν να αναγνωρίζουν το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα μέσο για την εφαρμογή της στρατηγικής. Ο Winter το 1985 υπήρξε από τους πρώτους που αναγνώρισε το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν μία τεχνική διοίκησης των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έθεσε η επιχείρηση. Ο Winter δίνει έμφαση στο ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ λέγοντας πως αφορά : «στον προσανατολισμό, την εκπαίδευση και την υποκίνηση των εργαζομένων προς τους οργανωσιακούς στόχους και τη διαδικασία με την οποία το προσωπικό κατανοεί και αναγνωρίζει όχι μόνο την αξία του προγράμματος αλλά και τη δική τους θέση μέσα σε αυτό ».

Ο ρόλος αυτός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι που το καθιέρωσε σαν ένα μηχανισμό υλοποίησης. Η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα μηχανισμό υλοποίησης βοηθήθηκε και από την πεποίθηση ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είχε την προοπτική και ως μηχανισμός ολοκλήρωσης των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Ο George για παράδειγμα το 1990 ισχυρίστηκε πως το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία φιλοσοφία που εφαρμόζεται από τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, μία διαδικασία της διοίκησης που στόχο έχει την ολοκλήρωση των πολλαπλών λειτουργιών. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται πιο έντονα από τους Glassman και McAfee οι οποίοι το 1992 έδωσαν έμφαση στο ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στα πλαίσια του ολοκληρωμένου μάρκετινγκ και των λειτουργιών που αφορούν το προσωπικό σε τέτοιο βαθμό ώστε το προσωπικό γίνεται πόρος για τη λειτουργία του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Ballantyne το 2000, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία στρατηγική διαδικασία ώστε να μπορέσει η διοίκηση να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εκείνοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες.

Στη φάση αυτή γίνεται πιο εμφανής ο ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα εργαλείο/μέθοδος υλοποίησης. Η άποψη αυτή αρχικά υιοθετείται από το μάρκετινγκ υπηρεσιών από τους Flipo και Tansuhaj (1987) ενώ αργότερα επεκτάθηκε σε οποιοδήποτε τύπο στρατηγικής μάρκετινγκ από τους Piercy και Morgan. Γενικά, προκειμένου οποιαδήποτε στρατηγική να μπορέσει να εφαρμοστεί αποτελεσματικά είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν οι οποιοσδήποτε ενδο-λειτουργικές συγκρούσεις (Flipo, 1986) και να επιτευχθεί καλύτερη επικοινωνία. Το εσωτερικό μάρκετινγκ χαρακτηρίστηκε σαν ένα γενικό εργαλείο για την υλοποίηση είτε εσωτερικής είτε εξωτερικής στρατηγικής. Επίσης, σύμφωνα με τον Martin (1992) το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μηχανισμό για τη μείωση της απομόνωσης μεταξύ των τμημάτων, για τη μείωση των ενδολειτουργικών τριβών και την εξάλειψη της αντίστασης στην αλλαγή (Darling and Taylor, 1989, Rafiq and Ahmed, 1993). Αυτό έχει οδηγήσει στη διεύρυνση της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ σε κάθε τύπο επιχείρησης και όχι μόνο σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Η Τρίτη αυτή φάση εισάγει ένα ρόλο πολύ διαφορετικό σε σχέση με τις άλλες δύο, πιο διευρυμένο από απλή παρακίνηση των εργαζομένων να ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Επίσης, μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα εργαλείο υποκίνησης για το προσωπικό που δεν βρίσκεται στην πρώτη γραμμή ώστε να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που να βελτιώνει την υπηρεσία για τον τελικό καταναλωτή. Έχοντας λάβει υπόψη όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, οι Rafiq and Ahmed (1993) όρισαν το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν την «προγραμματισμένη προσπάθεια για να ξεπεράσει την αντίσταση στην αλλαγή και να προσανατολίσει, να παρακινήσει και να ολοκληρώσει εργαζόμενους για την αποτελεσματική υλοποίηση των εταιρικών στρατηγικών και των στρατηγικών σε λειτουργικό επίπεδο». Ο ορισμός αυτός εκφράζει την ιδέα ότι κάθε αλλαγή μπορεί να απαιτεί μία προσπάθεια για εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ με τρόπο ώστε να ξεπεραστεί οποιαδήποτε αδράνεια στην επιχείρηση και να παρακινήσει τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Επίσης, δίνει λιγότερη έμφαση στην ιδέα της αντιμετώπισης του εργαζόμενου σαν πελάτη και περισσότερη σε θέματα και δραστηριότητες τα οποία πρέπει να αναληφθούν για την αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ και των άλλων προγραμμάτων, με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς παράλληλα αναγνωρίζει τον κεντρικό ρόλο των εργαζομένων.

Μέσα από τη σύντομη ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας που προηγήθηκε αποδεικνύεται η ύπαρξη ορισμών και δραστηριοτήτων που αφορούν το Εσωτερικό μάρκετινγκ. Προκειμένου να γίνει μία αξιολόγηση της εγκυρότητάς τους είναι καλό να

τεθούν ορισμένα κριτήρια τα οποία θα χρησιμοποιούνται σε κάθε ορισμό. Τα πέντε βασικά στοιχεία που προκύπτουν από την μέχρι τώρα ανάλυση είναι τα ακόλουθα:

1. Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων
2. Προσανατολισμός στον πελάτη και ικανοποίηση του πελάτη
3. Ενδο-λειτουργικός συντονισμός και ολοκλήρωση
4. Προσέγγιση σύμφωνα με την φιλοσοφία του μάρκετινγκ (marketing-like approach)
5. Υλοποίηση/εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών στρατηγικών και στρατηγικών σε επίπεδο λειτουργιών

Από τα πέντε αυτά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ σε συνδυασμό με τους διάφορους ορισμούς που δόθηκαν κατά καιρούς προκύπτει ο εξής ορισμός: «το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία προσπάθεια προγραμματισμένη, η οποία σύμφωνα με μία προσέγγιση που στηρίζεται στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, έρχεται να ξεπεράσει την οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή, να προσανατολίσει, να υποκινήσει και να συντονίσει σε ενδο-λειτουργικό επίπεδο και να ολοκληρώσει τους εργαζομένους προς την αποτελεσματική υλοποίηση/εφαρμογή εταιρικών στρατηγικών και στρατηγικών σε επίπεδο λειτουργιών, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τον πελάτη μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας υποκινημένων και προσανατολισμένων στον πελάτη εργαζομένων » (Rafiq and Ahmed, 2000).

3.5 Μείγμα Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να εφαρμόσει με επιτυχία το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την ίδια δομή που χρησιμοποιεί και στο σχεδιασμό του εξωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ. Θα πρέπει δηλαδή να σχεδιάσει ένα μίγμα μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης το οποίο θα βασίζεται στο γνωστό μίγμα μάρκετινγκ των 4Ps, Product (Προϊόν), Price (Τιμή), Place (Διανομή), Promotion (Προώθηση), αφού προηγουμένως λάβει υπόψη της την άυλη φύση του προϊόντος που πουλάει ώστε να προσαρμοσθούν τα στοιχεία αυτά για να ικανοποιούν τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν κατά τη διάθεσή του. Το μείγμα του εσωτερικού μάρκετινγκ εργάζεται ως μέσο για τη δημιουργία και την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων σε οργανισμούς και την βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων καθώς και ειδικών ατομικών ικανοτήτων. Έτσι το μείγμα του

εσωτερικού μάρκετινγκ επηρεάζει την απόδοση των επιχειρήσεων μέσω των οργανωτικών ικανοτήτων. Οι οργανωσιακές ικανότητες μεσολαβούν στη σχέση μείγματος και επιδόσεων των επιχειρήσεων. Το μείγμα αποτελείται από παράγοντες όπως είναι η υποστήριξη της διοίκησης και η υποστήριξη των επιχειρήσεων στις διαδικασίες (Ahmed et al., 2003).

Σύμφωνα με τους Piercy και Morgan (1990) το μίγμα αποτελείται από τέσσερα στοιχεία, το προϊόν (Product), την τιμή (Price), την επικοινωνία (Communication) και τα κανάλια διανομής (Distribution) τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

Προϊόν

Σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, το προϊόν είναι οι στρατηγικές μάρκετινγκ και το πρόγραμμα μάρκετινγκ (marketing plan) στο οποίο αυτές περιέχονται. Στην πραγματικότητα ο εσωτερικός πελάτης αγοράζει τις αξίες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται για να μπορέσει να υλοποιηθεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Οι κρυφές αυτές διαστάσεις του προϊόντος μπορεί να ποικίλουν από αυξημένους προϋπολογισμούς μάρκετινγκ μέχρι αλλαγές στα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης του μάρκετινγκ καθώς και αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης του πελάτη στο σημείο της πώλησης.

Τιμή

Ο ρόλος της τιμής στο εσωτερικό μίγμα μάρκετινγκ αφορά σε αυτό που ζητάει η επιχείρηση να πληρώσει ο εσωτερικός της πελάτης κάθε φορά που αγοράζει το προϊόν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη θυσία άλλων project τα οποία βρίσκονται σε ανταγωνισμό με το πρόγραμμα μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά πολύ περισσότερο το ψυχολογικό κόστος της υιοθέτησης διαφορετικών αξιών και την αλλαγή του τρόπου που γίνεται η δουλειά. Η τιμή που θα πρέπει να πληρώσει το κάθε μέλος της εσωτερικής αγοράς προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν μια πηγή προβλήματος.

Επικοινωνία

Η πλέον χειροπιαστή απόδειξη του εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ είναι τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να πληροφορήσει, να πείσει αλλά και να αλλάξει τη συμπεριφορά του προσωπικού στην εσωτερική αγορά. Αυτό περιλαμβάνει γραπτή επικοινωνία, όπως περιλήψεις προγραμμάτων και αναφορές, αλλά επίσης

παρουσιάσεις σε προσωπικό επίπεδο σε άτομα αλλά και ομάδες τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση και επιτυχία του προγράμματος. Η υπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να πάρει με το μέρος της τόσο το προσωπικό που εργάζεται για αυτή (εσωτερικός πελάτης) όσο και τον εξωτερικό πελάτη απλά μιλώντας τους είναι τουλάχιστον αφελής. Θα πρέπει να λάβει υπόψη της ολόκληρο το εύρος των μέσων επικοινωνίας και τι στόχους μπορεί να επιτύχει εάν το διαχειριστεί σωστά καθώς και να υπολογίσει το χρόνο και το χρηματικό αντίτιμο που μπορεί να προκύψει από τις συγκεκριμένες ενέργειες.

Διανομή

Τα κανάλια διανομής σαν στοιχείο του μάρκετινγκ αφορούν το φυσικό σημείο στο οποίο θα πρέπει να παραδοθεί το προϊόν και να γίνει η προώθησή του: συναντήσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια για εργαζόμενους και στελέχη, γραπτές αναφορές κ.ά. Τελικά, είναι ίσως πιθανό τα κανάλια διανομής να δημιουργούνται υπό την επίβλεψη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και ο προσανατολισμός στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση και τη στρατολόγηση να πραγματοποιείται στα πλαίσια των στρατηγικών του μάρκετινγκ.

Μία περισσότερο διευρυμένη προσέγγιση του μίγματος του εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία νέα στοιχεία: τη φυσική απόδειξη (Physical Evidence), τη διαδικασία (Process) και τους συμμετέχοντες (Participants). Το νέο διευρυμένο μίγμα των 7Ps αναγνωρίζει ότι υπάρχει μία σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης καθώς και η ανάγκη για να γίνει μία ολοκληρωμένη προσπάθεια ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στον πελάτη. Η επίτευξη μίας συλλογικής προσπάθειας είναι και ένας πολύ βασικός σκοπός του προγράμματος του εσωτερικού μάρκετινγκ (Ahmed, Rafiq 2002).

3.6 Στόχοι και Διαστάσεις Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Προκειμένου το Εσωτερικό Μάρκετινγκ να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επιχείρηση είναι αναγκαίο η επιχείρηση να θέσει μια σειρά από στόχους οι οποίοι θα είναι προσανατολισμένοι σε αυτό το σκοπό και στη συνέχεια να προσπαθήσει να επιτευχθούν. Ενδεικτικά, ορισμένοι από αυτούς τους στόχους θα μπορούσαν να είναι και οι εξής: αρχικά οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια κουλτούρα η οποία θα είναι προσανατολισμένη προς τους πελάτες της επιχείρησης, η ικανοποίηση των πελατών αυτής να αναδειχθεί ως μέτρο για την αξιολόγηση της απόδοσής τους αλλά και να

καταφέρει να προσελκύσει τους καλύτερους δυνατόν εργαζόμενων (με τα περισσότερα προσόντα και τις καλύτερες ικανότητες εξυπηρέτησης) προκειμένου να επανδρώσουν τις θέσεις αυτής.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους, η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι απαραίτητη και στις περιπτώσεις οι οποίες θα αναφερθούν στη συνέχεια. Καταρχάς, στο πλαίσιο της προσπάθειας της επιχείρησης να διαμορφώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη αξία και κουλτούρα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας κουλτούρας χρειάζεται ένα συνδυασμό ενεργειών που θα διαμορφώσουν τη συγκεκριμένη κουλτούρα. Η δεύτερη περίπτωση εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι στο πλαίσιο της προσπάθειας διατήρησης της κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη η οποία είναι ένας συνεχής στόχος και μια αδιάκοπη προσπάθεια. Τέλος, η τρίτη περίπτωση εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι όταν η επιχείρηση εισάγει νέες υπηρεσίες στην αγορά ή όταν αναπτύσσει νέες πρακτικές και τακτικές μάρκετινγκ για τις υφιστάμενες υπηρεσίες που προσφέρει. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών που δεν είναι επαρκώς ενημερωμένοι αναφορικά με το τί συμβαίνει στην επιχείρηση, τί (νέες) υπηρεσίες πρόκειται να εισαχθούν στην αγορά και τί απαιτείται από τους ίδιους ώστε να προσφερθούν οι υπηρεσίες αυτές, δεν είναι σε θέση να αποδώσουν όπως πρέπει ώστε, τελικά, οι υπηρεσίες να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Αναφορικά με τις διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ διακρίνονται δύο κατηγορίες, η πρώτη περιλαμβάνει την ανάπτυξη συγκεκριμένων στάσεων και η δεύτερη τη διοίκηση της επικοινωνίας. Σε ότι έχει να κάνει με την πρώτη διάσταση αφορά την υποκίνηση των εργαζομένων να λειτουργούν με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Αποτελεί τη γενικευμένη προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτύξει μια κουλτούρα που να είναι προσανατολισμένη προς την εξυπηρέτηση των πελατών της και στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτής θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν όλα τα εργαλεία υποκίνησης των εργαζομένων, σχεδιασμένα βεβαίως με τέτοιο τρόπο που να προάγουν τη συγκεκριμένη κουλτούρα και να συμβάλλουν στην προσπάθεια ανάπτυξης των στάσεων και των αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων που θα μπορούσαν να την εδραιώσουν. Η δεύτερη διάσταση αφορά στην επικοινωνία και στην πληροφόρηση που θα πρέπει να έχουν διαθέσιμες οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Η πληροφόρηση αυτή αφορά θέματα τα οποία σχετίζονται με τις καθημερινές εργασιακές πρακτικές που θα πρέπει να τηρούνται, τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που η επιχείρηση προωθεί και τι σημαίνουν

για τον πελάτη. Ταυτόχρονα χρειάζονται οι εργαζόμενοι να επικοινωνήσουν τις ανάγκες τους, προκειμένου να είναι σε θέση να παράσχουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που η επιχείρηση επιδιώκει να προσφέρει, τις απόψεις τους αναφορικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση της προσπάθειας εξυπηρέτησης των πελατών.

Ωστόσο, προκειμένου ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ να είναι επιτυχημένο, θα πρέπει να πληρούνται τρεις βασικές προϋποθέσεις: η πρώτη αφορά στην αντίληψη της επιχείρησης για το εσωτερικό μάρκετινγκ: εάν το πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ δεν αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής της διοίκησης της επιχείρησης, η όλη προσπάθεια δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι θα επιτύχει. Δεύτερον, για να πετύχει ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ θα πρέπει η οργανωτική δομή της επιχείρησης να συμβαδίζει με τους στόχους του, να διευκολύνει την επίτευξή του. Τέλος η τρίτη προϋπόθεση επιτυχίας είναι η αμέριστη υποστήριξη της Ανώτατης Διοίκησης στο πρόγραμμα. Για να επιτύχει ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ χρειάζεται να ξεκινήσει από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και να επεκταθεί προς τις χαμηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες.

3.7 Υπηρεσίες

Μια υπηρεσία είναι μία οργανωμένη προσπάθεια ή μία λειτουργία για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Μπορεί να ειπωθεί πως υπηρεσίες είναι όλες εκείνες οι οικονομικές δραστηριότητες που δεν καταλήγουν σε ένα απτό και υλικό αποτέλεσμα ή φυσικό προϊόν, που καταναλώνονται από τον καταναλωτή τη στιγμή που παράγονται είτε από τον παραγωγό είτε από τον ίδιο τον καταναλωτή και που παράγουν κυρίαρχη αξία η οποία είναι ουσιαστικά άυλης μορφής.

Σύμφωνα με τον Teboul (1999), υπάρχουν τέσσερα είδη δραστηριοτήτων σε κάθε παραγωγική διαδικασία. Το πρώτο είδος αφορά τα καθαρά προϊόντα. Τα απλά βασικά προϊόντα στα οποία η παροχή υπηρεσιών είναι αρκετά περιορισμένη και περιλαμβάνει απλές διαδικασίες. Σε αυτή την κατηγορία, η τάση για αύξηση των υπηρεσιών συνδέεται μόνο με τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Το δεύτερο είδος αφορά τα αγαθά στα οποία εντοπίζεται μεγάλη συμβολή υπηρεσιών. Εδώ περιλαμβάνονται διαρκή αγαθά όπως αυτοκίνητα, ηλεκτρικές συσκευές στα οποία η παροχή υπηρεσίας είναι σημαντική τόσο για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη όσο και για την συντήρηση του προϊόντος. Στο τρίτο είδος ανήκουν οι υπηρεσίες που παρέχονται με μεγάλη συμβολή προϊόντων και υπηρεσιών όπου

περιλαμβάνονται επιχειρήσεις όπως εστιατόρια ή τράπεζες. Το τέταρτο και τελευταίο είδος περιλαμβάνει τις σχετικά καθαρές υπηρεσίες στις οποίες η αλληλεπίδραση και η επαφή με τον πελάτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, ενώ η βελτίωση της παραγωγικότητας έχει μικρότερη σημασία.

Γενικότερα, μια υπηρεσία είναι ένα σύστημα που παρέχει μία ή περισσότερες λειτουργίας αξίας στον τελικό χρήστη.

3.8 Γενικά Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών

Τα τελευταία χρόνια η εξέλιξη του μάρκετινγκ άλλαξε με τις υπηρεσίες να αυτονομούνται από το μάρκετινγκ των προϊόντων με αποτέλεσμα να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ίδιων των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά τα οποία είναι εντελώς διαφορετικά με αυτά των προϊόντων, όπως για παράδειγμα την άυλη φύση, το αδιαχώριστο μεταξύ δημιουργίας και κατανάλωσης, την ετερογένειά, τη φθορά και τέλος τη διαφορά τους στο ζήτημα της ιδιοκτησίας και στον τρόπο κατοχύρωσής της. Η ανάπτυξη των καινοτομιών των υπηρεσιών που παρέχει μία επιχείρηση είναι φανερό ότι της προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που τις ακολουθούν. Παρακάτω αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Lee Dahringer, 1991).

Άυλη Φύση

Δεν μπορεί κανείς να δει, να πιάσει, να εξετάσει κ.λπ. μια υπηρεσία. Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Δεν είναι πράγματα, είναι διαδικασίες. Αυτή είναι η μεγαλύτερη διαφορά τους από τα προϊόντα. Στο μάρκετινγκ των προϊόντων ο marketer προσπαθεί να προσθέσει αφηρημένες έννοιες (π.χ. μέσω της διαφήμισης) στο brand ώστε να το διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό. Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο marketer επιδιώκει το αντίθετο – να προσθέσει χειροπιαστά στοιχεία ώστε να προσδώσει υλική υπόσταση στην άυλη φύση της υπηρεσίας. Αυτό είναι αναγκαίο γιατί ο καταναλωτής υπηρεσιών βγάζει συμπεράσματα για την (προσδοκώμενη) ποιότητα της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του πράγματα όπως είναι το περιβάλλον όπου παρέχεται η υπηρεσία, οι άνθρωποι – τόσο το προσωπικό όσο και οι άλλοι πελάτες - ο εξοπλισμός, τα διάφορα έντυπα, τα μηχανήματα κ.λπ. Είναι δουλειά του marketer να αναπτύξει και να συνθέσει εκείνα τα στοιχεία που θα δώσουν στην υπηρεσία την επιθυμητή εικόνα. Ο marketer υπηρεσιών παίρνει το αφηρημένο και το κάνει συγκεκριμένο.

Αδιαχώριστο

Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής εμπλέκεται (σχεδόν πάντοτε) στη δημιουργία της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι ο marketing manager πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό των λεγόμενων moments-of truth που δεν είναι τίποτα άλλο παρά η συμπεριφορά των εργαζόμενων απέναντι στους πελάτες. Κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη πρέπει να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προσδοκίες του. Στον χώρο των υπηρεσιών η συμπεριφορά των εργαζόμενων είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ικανοποίησης στον πελάτη. Αυτό σημαίνει βέβαια ότι πρέπει η εταιρεία να κρατάει τους εργαζομένους της ικανοποιημένους ώστε να έχουν το κίνητρο να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες. Οι θέσεις εργασίας πρέπει να είναι σχεδιασμένες σωστά, να υπάρχει συχνή και αναλυτική συζήτηση μεταξύ εργαζομένων και management σχετικά με το τι πάει καλά (και μπορεί να πάει καλύτερα), τι δεν πάει καλά, τι πρέπει να διορθωθεί και πώς. Η στενή συνεργασία του marketing manager με τον human resources manager είναι απαραίτητη στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η εταιρεία που νομίζει ότι μπορεί και θέλει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου αλλά δεν δίνει την ανάλογη σημασία στο HR είναι καταδικασμένη, αργά ή γρήγορα, να πεθάνει.

Μεταβλητότητα

Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, πότε και που. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο ή ακόμη και στον ίδιο πελάτη. Επομένως, ο marketing manager πρέπει να τυποποιήσει όσο γίνεται περισσότερο τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας για να επιτύχει σταθερή και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Αυτό γίνεται συνήθως με τη δημιουργία ενός service στο οποίο αναλύεται λεπτομερώς κάθε δραστηριότητα που μετέχει της διαδικασίας για τη δημιουργία της υπηρεσίας. Έτσι, είναι αναγκαία η στενή συνεργασία του marketing manager με τον operations manager. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να υπάρχουν καλές διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Τέλος, η έρευνα μάρκετινγκ και η εφαρμογή συστήματος αναφοράς παραπόνων εκ μέρους των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον έλεγχο της ποιότητας της υπηρεσίας μέσω του εντοπισμού λαθών, παραλείψεων, αναποτελεσματικότητας κ.λπ. στον σχεδιασμό της υπηρεσίας.

Άμεση Απαξίωση

Από το χαρακτηριστικό του «αδιαχώριστου» προκύπτει και η άμεση απαξίωση. Για παράδειγμα, το αεροπλάνο που πετάει με είκοσι θέσεις κενές δεν μπορεί να βάλει στο στοκ αυτές τις θέσεις για να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση. Τα άδεια καθίσματα ενός κινηματογράφου αποτελούν χαμένα έσοδα. Οι marketers προϊόντων μπορούν πάντοτε να στοκάρουν ότι πωλούν. Οι marketers υπηρεσιών δεν έχουν αυτό το προνόμιο. Μπορούμε βέβαια, ελαφρά τη καρδία, να πούμε ότι το «στοκ» στις υπηρεσίες είναι οι πελάτες και οι ουρές που σχηματίζουν έξω από, π.χ., έναν κινηματογράφο, αλλά οι άνθρωποι δεν είναι σαν τα απορρυπαντικά –δεν τους αρέσει να στοιβάζονται. Ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας κατά περίπτωση ο marketing manager πρέπει να σχεδιάζει το σωστό yield management και τις ανάλογες τεχνικές διαχείρισης της ζήτησης ώστε να εξισορροπεί την προσφορά με τη ζήτηση. Για παράδειγμα, όσον αφορά στη ζήτηση ο marketing manager μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διαφοροποιημένη τιμολόγηση (differential pricing), συστήματα κρατήσεων (reservation systems), συνοδευτικές υπηρεσίες (complementary services). Όσον αφορά στην προσφορά μπορούν να χρησιμοποιηθούν part time υπάλληλοι όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, να εφαρμοστούν πρακτικές peak-time efficiency (οι υπάλληλοι κάνουν μόνο ότι είναι απαραίτητο ώστε να εξυπηρετηθεί γρηγορότερα η αυξημένη ζήτηση), να υπάρξουν υπηρεσίες self service.

3.9 Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Η φύση και οι ρόλοι του μάρκετινγκ διαφέρουν στον τομέα των υπηρεσιών. Ενώ και το μάρκετινγκ υπηρεσιών όπως και το μάρκετινγκ αγαθών ξεκινούν με τον κρίσιμο προσδιορισμό των αναγκών, τα αγαθά παράγονται προτού πωληθούν και οι υπηρεσίες γενικά πωλούνται πριν να παραχθούν. Παρόλα αυτά, το μάρκετινγκ υπηρεσιών έχει μια πιο περιορισμένη επίδραση στους πελάτες πριν την αγορά συγκριτικά με το μάρκετινγκ αγαθών.

Οι πελάτες πρέπει να δοκιμάσουν την άυλη υπηρεσία μέχρι να την “καταλάβουν”. Η άυλη φύση των υπηρεσιών είναι το χαρακτηριστικό που δημιουργεί δυσκολίες στο να φανταστούν και να εκδηλώσουν επιθυμία για την υπηρεσία οι πελάτες, αντίθετα με ότι συμβαίνει στην περίπτωση των αγαθών. Οι πελάτες που αγοράζουν για παράδειγμα φορολογικές συμβουλές δεν έχουν κάποιο κουμπί να γυρίσουν ή να πατήσουν, ή κάποια εικόνα για να δουν. Η αντίληψη των πελατών για το ρίσκο που παίρνουν τείνει να είναι

υψηλή για τις υπηρεσίες επειδή τις υπηρεσίες δεν μπορούμε να τις αγγίξουμε, να τις μυρίσουμε, να τις γευτούμε ή να τις δοκιμάσουμε πριν την αγορά. Οι πελάτες μπορούν να κάνουν ένα τεστ ντράιβ σε ένα αυτοκίνητο αλλά δεν μπορούν να παραθερίσουν σε ένα θέρετρο αν δεν εγγραφούν πρώτα σαν φιλοξενούμενοι.

Οι υπηρεσίες εξουσιάζονται από ιδιότητες που μπορούν να αξιολογηθούν μετά την αγορά και κατά τη διάρκεια της παραγωγής- κατανάλωσης. Στις υπηρεσίες, τόσο το μετά την πώληση μάρκετινγκ (post-sale marketing) μέσω του συντονισμού μιας ικανοποιητικής εμπειρίας κατά την παραγωγή, όσο και η από στόμα σε στόμα (word-of-mouth) επικοινωνία (που είναι αναπληρωματική-συμπληρωματική για την άμεση εμπειρία των πελατών) έχει σημαντική επίδραση στην «κατάκτηση» της πιστότητας των πελατών. Οι marketers υπηρεσιών μπορούν να οδηγήσουν στη συνειδητοποίηση των εμπορικών σημάτων και να προκαλέσουν τη δοκιμή πριν από την πώληση, αλλά καταδεικνύουν τα οφέλη και χτίζουν την προτίμηση των εμπορικών σημάτων πιο αποτελεσματικά μετά την πώληση.

Η ανώτερη υπηρεσία (superior service) δεν μπορεί να παραχθεί σε ένα εργοστάσιο, να συσκευαστεί και να σταλεί στους πελάτες. Αντίθετα, οι πελάτες στην πραγματικότητα εισχωρούν στο 'εργοστάσιο' (για παράδειγμα το αεροδρόμιο και το αεροπλάνο) για να καταναλώσουν την υπηρεσία όταν παράγεται. Οι 'παραγωγοί' (producers) με τους οποίους οι πελάτες αλληλεπιδρούν, όπως οι πράκτορες αεροπορικών εισιτηρίων, οι αχθοφόροι και οι αεροσυνοδοί εκτελούν το διπλό ρόλο των 'marketers'. Το πώς το προσωπικό συμπεριφέρεται στους καταναλωτές – με πιο τρόπο ενεργούν, τι λένε, τι δεν λένε, η όλη τους εμφάνιση - επιδρά στο αν οι καταναλωτές θα προτιμήσουν την εταιρία ξανά (Berry, Parasuraman., 1991).

Οι υπηρεσίες και κατ' επέκταση το μάρκετινγκ υπηρεσιών στηρίζονται σε συγκεκριμένες ιδιότητες που είναι απαραίτητες όσον αφορά τον τρόπο που ο πελάτης - καταναλωτής αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών εξαρτάται από τις ιδιότητες αυτές και καθορίζουν το κατά πόσο ικανοποιητική είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης. Σύμφωνα με τον Cooper και Summer (1990), ο πελάτης πρέπει να καλείται πίσω όταν υπάρχει υπόσχεση, να λαμβάνει επεξήγηση του πώς συνέβη το πρόβλημα, να υπάρχει παροχή πληροφοριών για να το ποια νούμερα θα κληθούν σε περίπτωση ανάγκης, να υπάρχει άμεση επικοινωνία όταν ένα πρόβλημα αναδύεται, να επιτρέπεται να υπάρχει ομιλία με κάποιον υπεύθυνο, να παρέχεται ενημέρωση για το πόσος χρόνος χρειάζεται για την επίλυση του προβλήματος, να υπάρχει δυνατότητα παροχής εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση που το πρόβλημα δεν λυθεί, να υπάρχει αντιμετώπιση σαν να είναι άνθρωπος και όχι απλά ένας αριθμός λογαριασμού, να παρέχονται

τρόποι για πιθανή αποφυγή μελλοντικού προβλήματος, να υπάρχει ενημέρωση για πιθανή πρόοδο σε περίπτωση που ένα πρόβλημα δεν λυθεί άμεσα.

3.10 Ποιότητα Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Hart (1995) και Heskett (1994), οι φορείς παροχής υπηρεσιών πρέπει να διαθέτουν στους εσωτερικούς τους πελάτες ένα ανώτερο επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών τους για τους ίδιους λόγους που κάνουν διαθέσιμη την ποιότητα των υπηρεσιών τους στους εξωτερικούς τους πελάτες (περισσότερη αποτελεσματική απόδοση, χαμηλότερη κατανάλωση, χαμηλότερα έξοδα), όπως επίσης για να αποκτήσουν την καλύτερη εξωτερική ποιότητα των υπηρεσιών τους πρέπει να γίνονται συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους. Όταν οι φορείς των υπηρεσιών αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως εσωτερικοί πελάτες έχει αποδειχθεί ότι με αυτό τον τρόπο νοιώθουν περισσότερο υπολογίσιμοι με αποτέλεσμα να παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Σε τρεις περιπτώσεις διακρίνεται ο ρόλος και η σημασία των εργαζομένων: οι εργαζόμενοι που εκπληρώνουν τις υποσχέσεις των υπηρεσιών της επιχείρησης στους πελάτες, οι εργαζόμενοι που παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τρόπους που μερικές φορές ξεπερνούν τις απαιτούμενες ευθύνες τους προς τους πελάτες καθώς επίσης και εκείνους τους εργαζόμενους που μένουν πιστοί σε αυτό που αντιπροσωπεύει η επιχείρησή τους.

Οι ερευνητές έχουν καθορίσει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών ως την κρίση των καταναλωτών ή την εντύπωση που έχουν για την τελειότητα μιας οντότητας ή την ανωτερότητά της (Cronin and Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985, 1988). Η ανακάλυψη του μέτρου της ποιότητας υπηρεσιών είναι το πρότυπο χάσματος που καθορίζει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικής απόδοσης που οδηγεί την αντίληψη για την ποιότητα υπηρεσιών (Cronin and Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1988).

Αν και οι ερευνητές διαφωνούν για τον τρόπο με τον οποίο οι αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών θα έπρεπε να μετράται, είναι γενικά αποδεκτό ότι η ποιότητα υπηρεσιών έχει αποτελέσει ένα πολυσυζητημένο αντικείμενο μελέτης. Ο Gronroos (1982), για παράδειγμα, προτείνει ότι η ποιότητα υπηρεσιών περιλαμβάνει δυο ευδιάκριτα συστατικά. Την τεχνική πτυχή ή ότι παρέχεται και τη λειτουργική πτυχή ή πως παρέχεται η υπηρεσία.

Ο Haywood-Farmer (1987), για παράδειγμα, πρότεινε ότι οι διαστάσεις στις οποίες μια υπηρεσία μπορεί να διαχωριστεί (πχ. βαθμός εργασίας, επίπεδα επαφών και

αλληλεπιδράσεων) μπορούν να καθορίσουν το κατάλληλο μίγμα των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών, που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μιας υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Berry, Parasuraman και Zeithaml, (1985) συνοψίζεται η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών στις παρακάτω προτάσεις :

- Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτουν από τη σύγκριση των προσδοκιών τους πριν τη λήψη υπηρεσιών και των πραγματικών προσδοκιών τους μετά την εξυπηρέτηση. Αν οι προσδοκίες συναντηθούν, η ποιότητα υπηρεσιών θεωρείται ικανοποιητική. Αν όχι, τότε θεωρείται κάτι λιγότερο από ικανοποιητική. Η σύνδεση των προσδοκιών/εμπειριών είναι συνεπής με τα συμπεράσματα του Gronroos που βασίζονται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη.
- Οι εκτιμήσεις για την ποιότητα προκύπτουν από τη διαδικασία και από το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης. Ο τρόπος με τον οποίο η υπηρεσία εκτελείται μπορεί να αποτελέσει καίριο χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης την αντιλαμβάνεται.
- Η ποιότητα των υπηρεσιών περιλαμβάνει δύο επίπεδα. Πρώτον, υπάρχει το επίπεδο ποιότητας στο οποίο η τακτική υπηρεσία προσφέρεται και δεύτερον, το επίπεδο ποιότητας στο οποίο οι εξαιρέσεις και τα προβλήματα λαμβάνουν χειρισμό. Η προσφορά σωστών υπηρεσιών απαιτεί δυναμικότητα και στα δύο επίπεδα.
- Όταν ένα πρόβλημα εμφανιστεί, η εταιρεία που παρέχει την υπηρεσία έρχεται στην επιφάνεια. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και αντιπροσώπων της εταιρίας μπορούν να δώσουν εικόνα της ποιότητας προσφερόμενης υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τους ίδιους υπάρχουν δέκα καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και είναι οι ακόλουθοι: η *αξιοπιστία (reliability)*, αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση τηρεί τις αρχικές της υποσχέσεις και περιλαμβάνει ακρίβεια πληρωμών, σωστή καταγραφή στοιχείων και απόδοση της εξυπηρέτησης την προκαθορισμένη ώρα. Η *ανταπόκριση (responsiveness)* αφορά την προθυμία ή την ετοιμότητα των εργαζομένων να παρέχουν εξυπηρέτηση. Περιλαμβάνει την επικαιρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών: ταχυδρόμηση ενός λάθους της συναλλαγής έγκαιρα, καλώντας πίσω τον πελάτη γρήγορα, παρέχοντας ταχεία εξυπηρέτηση. Η *αρμοδιότητα (competence)*, σημαίνει κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώση για την απόδοση υπηρεσίας. Περιλαμβάνει: γνώση και ικανότητα του προσωπικού που έρχεται

σε επαφή, γνώση και ικανότητα του υποστηρικτικού προσωπικού διαχείρισης και ερευνητική ικανότητα της επιχείρησης. Η *πρόσβαση (access)*, σημαίνει ότι η υπηρεσία είναι εύκολα προσβάσιμη από το τηλέφωνο (οι γραμμές δεν είναι κατειλημμένες), δεν είναι εκτεταμένο το χρονικό διάστημα για τη λήψη της υπηρεσίας και οι ώρες λειτουργίας είναι προσιτές. Περιλαμβάνει την ικανότητα προσέγγισης και την περίπτωση επαφής. Η *ευγένεια (courtesy)*, αναφέρεται στην ξεκάθαρη και κόσμια εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται δημόσια σε επαφή. Περιλαμβάνει το σεβασμό, την μελέτη και τη φιλικότητα του προσωπικού μέσω του οποίου γίνεται η επικοινωνία (ρεσεψιονίστ, χειριστές τηλεφώνων).. Η *επικοινωνία (communication)*, αφορά τη διατήρηση των πελατών ενήμερων στη γλώσσα που μπορούν να καταλάβουν και περιλαμβάνει το προσεκτικό “άκουσμα” των πελατών. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει τη γλώσσα της για τους διαφορετικούς καταναλωτές. Εδώ έχουμε και την επεξήγηση της ίδιας της υπηρεσίας, του πόσο η υπηρεσία θα κοστίζει και την εξασφάλιση του πελάτη ότι το πρόβλημα του θα αντιμετωπιστεί. Η *τιμιότητα (credibility)* μοιάζει αρκετά με την αξιοπιστία. Πράγματα που συνεισφέρουν στην τιμιότητα είναι το όνομα, η αξιοπιστία της εταιρίας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού για επικοινωνία. Η *ασφάλεια (security)*, είναι η ελευθερία από τον κίνδυνο, το ρίσκο ή την αμφιβολία. Περιλαμβάνει τη φυσική ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα. Η *κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer)*, αναμιγνύεται με την προσπάθεια κατανόησης των αναγκών του. Περιλαμβάνει την εκμάθηση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών, την παροχή εξατομικευμένης προσοχής και την αναγνώριση των τακτικών πελατών. Τέλος η *απτότητα (tangible)*, περιλαμβάνει τη φυσική μαρτυρία της υπηρεσίας: φυσικές διευκολύνσεις, παρουσία του προσωπικού, εργαλεία ή εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την παροχή της υπηρεσίας (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1985).

3.11 Αγοραστική Συμπεριφορά Καταναλωτή

Ο όρος Συμπεριφορά Καταναλωτή περιλαμβάνει τους αγοραστές γενικότερα, τους πελάτες συγκεκριμένων αγαθών καθώς και τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν τα αγαθά. Συνήθως χρησιμοποιείται για να αναφερόμαστε σε οποιαδήποτε ανθρώπινη συμπεριφορά αγοράς και χρήσεως προϊόντων και υπηρεσιών. Διάφοροι ορισμοί έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί και παρουσιασθεί. Σύμφωνα με τον Γ. Σιώμκο (1994) ως συμπεριφορά του καταναλωτή ορίζεται: «...όλες οι σχετικές με την αγορά προϊόντος δραστηριότητες, οι σκέψεις και οι επιδράσεις που συμβαίνουν πριν, στη διάρκεια, και μετά την αγορά του

προϊόντος, όπως αυτές πραγματοποιούνται από αγοραστές και καταναλωτές προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και από αυτούς που επηρεάζουν την αγορά».

Παρόμοιο ορισμό έχει δώσει και ο Wilkie, (1994). Πλέον η Συμπεριφορά του Καταναλωτή αποτελεί μια πολύπλευρη επιστήμη η οποία δεν ερευνά μόνο τη διαδικασία λήψεως καταναλωτικών αποφάσεων και την αυτή καθεαυτή απόκτηση του προϊόντος, αλλά και τις περαιτέρω δραστηριότητες του καταναλωτή μετά τη αγορά του προϊόντος, όπως χρήση, αξιολόγηση και απόρριψη του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Blackwell, Miniard & Engel, 2001).

Για την καλύτερη όμως κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ποιοι παράγοντες τον επηρεάζουν περισσότερο στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Τα επτά βασικότερα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του καταναλωτή, όπως αυτά έχουν διατυπωθεί από σημαντικούς ερευνητές όπως ο Wilkie (1994), θεωρούνται τα κίνητρα, οι δραστηριότητες, η διαδικασία της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η διαφοροποίησή της σε χρόνο και πολυπλοκότητα, οι διαφορετικοί ρόλοι της, οι διάφοροι εξωγενείς παράγοντες που την επηρεάζουν και η διαφορετικότητα της προσωπικότητας του ατόμου και πώς αυτή επιδρά στην κατανάλωση προϊόντων.

Αναλύοντας συνοπτικά τα κίνητρα μπορεί να ειπωθεί πως ως κίνητρο θεωρείται η ενεργή διάθεση ενός ατόμου για συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η ενεργοποίηση πραγματοποιείται μέσω κάποιας υποκίνησης η οποία επιδρά ανάλογα με την τοποθέτηση του ατόμου, τον τρόπο διαβίωσης και το περιβάλλον του. Το αν θα κρατήσει θετική ή αρνητική στάση εξαρτάται από το βαθμό πειστικότητας της υποκίνησης. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι περισσότερες καταναλωτικές συμπεριφορές επιθυμούν να εκπληρώσουν παραπάνω από έναν στόχους ή ανάγκες, με αποτέλεσμα να μην αναφερόμαστε σε ένα μόνο κίνητρο, αλλά σε μια ομάδα κινήτρων η οποία παρακινεί τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Επίσης, ενώ κάποια κίνητρα μπορούν να είναι εμφανή στους καταναλωτές και σε τρίτους κάποια άλλα μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστούν, όπως για παράδειγμα όταν οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν είναι περισσότερο πολύπλοκες και συνδέονται στενά με συναισθήματα του ίδιου του καταναλωτή.

Σχετικά με τις δραστηριότητες της αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή, οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν σε προμελετημένες και συμπτωματικές. Για παράδειγμα, η δραστηριότητα της απόφασης της αγοράς ενός προϊόντος μπορεί να χαρακτηριστεί στις περισσότερες περιπτώσεις ως προμελετημένη καταναλωτική συμπεριφορά. Από την άλλη μεριά, όταν ένας καταναλωτής επισκέπτεται ένα

πολυκατάστημα για να ψωνίσει κάποια συγκεκριμένα προϊόντα που έχει υπ' όψιν του, θα αντικρίσει και μια πληθώρα άλλων αγαθών και δεν θα είναι λίγες οι φορές που μπορεί να αγοράσει κάποια από αυτά χωρίς να το έχει προγραμματίσει. Αυτού του είδους η καταναλωτική συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηριστεί ως συμπτωματική ή ως αυθόρμητη (impulsive). Η διαφοροποίηση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε ερευνητές της συμπεριφοράς του καταναλωτή αλλά και σε διαφημιστές, οι οποίοι με αυτό τον τρόπο κατανοούν τους μηχανισμούς της συμπεριφοράς περισσότερο σφαιρικά (Wilkie, 1994).

Η έννοια της διαδικασίας στην οποία περιλαμβάνονται διάφορα στάδια δραστηριότητας, είναι ένας πολύ χρήσιμος τρόπος προσέγγισης για την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Η διαδικασία περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι των δραστηριοτήτων της προ-αγοράς που θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις ενέργειες για την επιλογή του προϊόντος, το οποίο ακολουθείται από το δεύτερο στάδιο, των δραστηριοτήτων της αγοράς – αγορά του προϊόντος – και τέλος το τρίτο στάδιο των δραστηριοτήτων της μετά-αγοράς, που περιλαμβάνει ενέργειες όπως η απαξίωση του προϊόντος.

Δύο στοιχεία που διαφοροποιούν την καταναλωτική συμπεριφορά του ατόμου είναι ο χρόνος και η πολυπλοκότητα της λήψης της απόφασης. Ο χρόνος αναφέρεται στο πότε λαμβάνεται η απόφαση καθώς και στη διάρκεια της ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Η πολυπλοκότητα αναφέρεται, με τη σειρά της, στον αριθμό των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στη λήψη μιας απόφασης αλλά και στη δυσκολία αυτής της απόφασης. Συσχετίζοντας αυτές τις δύο έννοιες είναι αντιληπτό πως όσο περισσότερο πολύπλοκη είναι μια απόφαση, τόσος περισσότερος χρόνος απαιτείται για την λήψη της. Είναι κατανοητό πως όσο περισσότερο πολύπλοκη είναι μια απόφαση τόσο περισσότερες θα είναι και οι δραστηριότητες της προ-αγοράς που θα απασχολήσουν έναν καταναλωτή.

Ένας καταναλωτής στα πλαίσια της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης αλλά και μετά από αυτή μπορεί να αναλαμβάνει περισσότερους από έναν ρόλους. Τους διαφορετικούς αυτούς ρόλους θα μπορούσε να τους εξασκεί ταυτόχρονα, όπως όταν ψωνίζει μόνος του ή όταν ψωνίζει μόνο για τον εαυτό του. Η καταναλωτική συμπεριφορά όμως, δύναται να επηρεαστεί και από τρίτους, με αποτέλεσμα ο ρόλος του ατόμου που επηρεάζει την τελική απόφαση να εκτελείται από άτομα του ευρύτερου κοινωνικού μας περιβάλλοντος – ένα φιλικό/ οικογενειακό μας πρόσωπο ή σε άλλη περίπτωση θα μπορούσε να είναι και ο πωλητής.

Οι αποφάσεις των καταναλωτών ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της αγοραστικής απόφασης. Οι πολύπλοκες και δαπανηρές αγορές είναι πιθανόν να απαιτούν περισσότερη σκέψη από την πλευρά του αγοραστή και περισσότερους συμμετέχοντες. Ο Assael διέκρινε τέσσερις τύπους αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή με βάση το βαθμό ανάμιξης του αγοραστή και την έκταση των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στις μάρκες. Η *πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά*, όπου οι καταναλωτές παρουσιάζουν τέτοια συμπεριφορά όταν εμπλέκονται σοβαρά σε μια αγορά και γνωρίζουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις μάρκες. Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν το προϊόν είναι δαπανηρό, αγοράζεται κατά αραιά διαστήματα, ενέχει κίνδυνο και αποκαλύπτει το χαρακτήρα του αγοραστή. Η *αγοραστική συμπεριφορά που ελαττώνει την αμφιβολία*. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, μετά την αγορά, ο καταναλωτής μπορεί να διαπιστώσει κάποια αμφιβολία που ξεκινάει από το γεγονός ότι θα εντοπιστούν ορισμένα ανησυχητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ο καταναλωτής επαγρυπνεί για να ακούσει πληροφορίες που θα δικαιολογήσουν την απόφασή του. Η *συνηθισμένη αγοραστική συμπεριφορά* κατά την οποία πολλά προϊόντα αγοράζονται κάτω από συνθήκες μικρής συμμετοχής του καταναλωτή και έλλειψης σημαντικών διαφορών στη μάρκα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε προϊόντα που αγοράζουν συχνά και κοστίζουν λίγα χρήματα. Στην περίπτωση αυτή οι καταναλωτές δεν ψάχνουν να μάθουν πολλές πληροφορίες για τις μάρκες, δεν αξιολογούν τα χαρακτηριστικά τους και δεν παίρνουν μια απόφαση η οποία να στηρίζεται σε μια τεκμηριωμένη ανωτερότητα της μάρκας που αγοράζουν. Τέλος η *αγοραστική συμπεριφορά αναζήτησης της ποικιλίας*. Είναι γεγονός πως ο καταναλωτής επηρεάζεται από το περιβάλλον του, κάτι που επισημαίνει την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε διάφορες περιστάσεις, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Ο εξωγενής αυτός επηρεασμός έχει αντίκτυπο και στη διαδικασία λήψης καταναλωτικών αποφάσεων.

3.12 Ικανοποίηση Καταναλωτή

Η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι μία από τις έννοιες για την οποία έχει πραγματοποιηθεί εκτεταμένη έρευνα (Szymanski and Henard, 2001). Μια κοινή υπόθεση αυτών των μελετών είναι ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης παρουσιάζει μια μεγαλύτερη τάση για συμμετοχή σε ευνοϊκότερες συμπεριφοριστικές προθέσεις όπως η ανάκτηση της συμπεριφοράς και μια μεγαλύτερη ανοχή κατά την βίωση μιας αποτυχίας στην επίδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να εξεταστεί σε δυο τουλάχιστον επίπεδα :

- Συναλλαγή- συγκεκριμένη ικανοποίηση
- Συσσωρευτική ικανοποίηση

Το πρώτο επίπεδο αφορά τη μετά την επιλογή αξιολογική κρίση (Oliver, 1981), ενώ το δεύτερο αναφέρεται στις αξιολογήσεις των πελατών της πολλαπλής εμπειρίας με το ίδιο προϊόν ή το φορέα παροχής υπηρεσιών (Bolton and Drew, 1991).

Διάφορες μελέτες έχουν εστιάσει στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελάτη σε επίπεδο επιχείρησης και απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη παρέχει μια ποικιλία οικονομικών οφελών για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση του πελάτη έχει βρεθεί να αυξάνει τα έσοδα (Gomez et al., 2004), να καθιστά τη ζήτηση πιο ανελαστική και να μειώνει τις δαπάνες για νέους πελάτες και την ενασχόληση με τη φτώχη ποιότητα, τις ατέλειες και τις διαμαρτυρίες. Απεικονίζοντας αυτά τα οφέλη, η ικανοποίηση πελατών έχει βρεθεί να βελτιώνει την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, να αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης και να ενισχύει την αξία της επιχείρησης στην αγορά (Mittal et al., 2005).

Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών, οι αποτυχίες υπηρεσιών και οι συγκρούσεις αποκατάστασης θεωρούνται ως κρίσιμες «ώρες της αλήθειας» στην σχέση μεταξύ του φορέα παροχής υπηρεσιών και των πελατών (Caros, 1988). Πράγματι, η έρευνα καταδεικνύει ότι ο κύριος λόγος για την αλλαγή συμπεριφοράς στον τομέα υπηρεσιών σχετίζεται με τις αποτυχίες υπηρεσιών και τις αποτυχίες αποκατάστασης (Keaveney, 1995). Επίσης, όσο υψηλότερη είναι η δριμύτητα της αποτυχίας τόσο χαμηλότερη είναι η συναλλαγή - συγκεκριμένη. Η αποτυχία υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ερέθισμα για τους πελάτες ώστε να αναβαθμίσουν το επίπεδο συσσωρευτικής ικανοποίησης, και λόγω αυτού, η αρνητική εμπειρία από μια αποτυχία μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές αξιολογήσεις της ικανοποίησης από τους πελάτες (Smith and Bolton, 1998).

Η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται άμεσα με τη διατήρηση των πελατών δεδομένου ότι η ικανοποίηση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας της πιστότητας των πελατών (customer loyalty) (Westlund et al. 2001; Kristensen et al. 2001). Όλα αυτά είναι πολύ σημαντικά αν λάβουμε υπόψη ότι η πιστότητα των πελατών είναι ο πιο σημαντικός συνδετικός κρίκος για τη διατήρηση πελατών και η διατήρηση είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μιας εταιρίας. Οι Hoyer and MacInnis (2001) βασίζονται

τον ορισμό τους για τη διατήρηση στην ικανοποίηση και την ανάγκη για ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι λιγότερο δαπανηροί για να διατηρηθούν, λιγότερο ευαίσθητοι στις αλλαγές της τιμής και παρέχουν τη θετική διαφήμιση. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που ικανοποιούν με συνέπεια τους πελάτες απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα διατήρησης και αποδοτικότητας. Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που υποστηρίζουν την άποψη ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών και ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται με τα κέρδη. Στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών, όταν η δυσαρέσκεια από την εξυπηρέτηση παρουσιαστεί, οι πελάτες ίσως συμμετάσχουν σε δραστηριότητες ενάντια στον οργανισμό, όπως στην αρνητική διάδοση πληροφοριών για τον οργανισμό από στόμα σε στόμα, στην έξοδο ή και στην άμεση υποβολή παραπόνων στην επιχείρηση. Στις δυο πρώτες περιπτώσεις ο οργανισμός έχει συνήθως λιγότερο έλεγχο και βρίσκεται στο έλεος του πελάτη. Ωστόσο αν ο οργανισμός έχει επίγνωση της αποτυχίας των υπηρεσιών, τα μέτρα που έλαβε για την αντιμετώπιση αυτής μπορεί σταδιακά να μετατρέψουν το δυσαρεστημένο πελάτη σε ικανοποιημένο. Πράγματι, οι Blodgett et al. (1995) υποστηρίζουν ότι οι φορείς παροχής υπηρεσιών θα έπρεπε να ενθαρρύνουν τους πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι να διαμαρτύρονται και να ζητούν αποζημίωση, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει την ευκαιρία να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και να διατηρήσει τους πελάτες αυτούς. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι η αποκατάσταση μιας αποτυχημένης εξυπηρέτησης συνεισφέρει στην αξιολόγηση των πελατών για την εξυπηρέτηση και τον οργανισμό (Smith and Bolton, 1998, Tax et al., 1998). Ωστόσο, οι Hart et al.(1990) επισημαίνουν ότι το ήμισυ των πελατών που μελέτησαν ήταν περισσότερο αρνητικό για τον οργανισμό αφού είχαν διαμαρτυρηθεί σε αυτόν. Τη γνώση του πώς να ενεργούν κατά τη διαδικασία ανάκτησης, τι να λένε, τι να κάνουν και την έκταση της ανησυχίας που θέλουν να εκφράσουν θα έπρεπε ένας οργανισμός να δώσει στον διαμαρτυρόμενο πελάτη που εμφανίζεται και παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ανάκτησης. Έτσι, ενώ αναγνωρίζεται ότι η αποτελεσματική ανάκτηση από τις αποτυχίες εξυπηρέτησης είναι σημαντική, είναι πολύ λιγότερο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός θα πρέπει να προσπαθήσει να συνεισφέρει σε αυτό. Οι Goodwin and Ross (1992), Blodgett et al. (1995), και Blodgett et al. (1997) επισημαίνουν ότι όταν η εξυπηρέτηση «διαλυθεί», η επιπλέον φροντίδα λαμβάνεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο πελάτης αντιμετωπίζεται κατάλληλα (κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αποκατάστασης της εξυπηρέτησης), επειδή αυτό μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στο πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης με την όλη διαδικασία και κατ'επέκταση και τον οργανισμό το ίδιο.

Πράγματι οι Blodgett et al.(1997) υποστηρίζουν ότι το «τελικό αποτέλεσμα μια διαμαρτυρίας ενός πελάτη μπορεί να είναι καταστροφικό αν ο εργαζόμενος συμπεριφερθεί με αγένεια», ακόμα και αν ο πελάτης έχει λάβει κάποια μορφή αποζημίωσης.

4. Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ερευνητική διαδικασία κατέχει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εκάστοτε έρευνας. Οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν θα κρίνουν ως ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μη της έρευνας και μέσω αυτών θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που αναλύεται. Η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε στην ανάλυση τόσο πρωτογενών όσο και δευτερογενών δεδομένων. Η μεθοδολογία θεωρείται καθοριστικό κεφάλαιο για την έρευνα επειδή σε αυτό αναλύεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή για την περάτωσή της. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου έρευνας είναι καθαρά ζωτικής σημασίας. Ένα θεμελιώδες κομμάτι κάθε διεξαγόμενης έρευνας είναι η χρήση των υπαρχουσών – ακόμα και μη δημοσιευμένων – πηγών που προέρχονται από σχετικές με το θέμα μελέτες. Η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στη συλλογή στοιχείων που υπάρχουν ήδη εντός και εκτός της υπό έρευνας επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε σε εκτενή βιβλιογραφική έρευνα η οποία προήλθε από ένα μεγάλο βιβλίων, άρθρων και κειμένων. Τα κείμενα αυτά αποτελούν τη βάση για τη σωστή ανάλυση των ερωτηματολογίων και τη διεξαγωγή χρήσιμων και ολοκληρωμένων συμπερασμάτων. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην πρωτογενή έρευνα και στους τρόπους που αυτή διεξήχθη. Η πρωτογενής έρευνα, η οποία είναι γνωστή και ως «κλασική ερευνητική μέθοδος» αποτελεί τον καλύτερο τρόπο συλλογής πληροφοριών για οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Η συλλογή στοιχείων μέσω της πρωτογενούς έρευνας συνήθως πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίων, τις συνεντεύξεις σε βάθος, τη μέθοδο παρατήρησης και τον πειραματισμό. Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται παρουσίαση των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς επίσης ο τρόπος επιλογής του δείγματος, ο τρόπος ανάλυσης-αξιολόγησης και ομαδοποίησης των αποτελεσμάτων, αλλά και οι περιορισμοί και οι δυσκολίες της παρούσας έρευνας.

4.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Η έρευνα σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει στο μελετητή να διαρθρώσει μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη άποψη σχετικά με το θέμα που μελετάται. Υπάρχουν δύο είδη μεθόδων συλλογής πρωτογενών στοιχείων, η ποσοτική έρευνα και η ποιοτική

έρευνα. Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η ποσοτική πρωτογενής έρευνα. Η ποσοτική μέθοδος εφαρμόζεται όταν στόχος της έρευνας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών ερωτημάτων για το υπό μελέτη κοινωνικό φαινόμενο. Η διαδικασία της μέτρησης είναι το επίκεντρο στην ποσοτική έρευνα επειδή παρέχει τη θεμελιώδη σύνδεση μεταξύ της εμπειρικής παρατήρησης και της μαθηματικής έκφρασης των ποσοτικών σχέσεων. Όταν τα αποτελέσματα της έρευνας στηρίζονται σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, η γενική αντίληψη είναι ότι οι θεωρητικές υποθέσεις υποβάλλονται σε πιο αυστηρό και έγκυρο έλεγχο.

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου. Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε ένα δείγμα 50 ερωτηθέντων και έγινε χρήση της ποσοτικής μεθόδου, ώστε να συλλεχθούν μέσα από ερωτηματολόγια, οι απόψεις του δείγματος και να γίνει η καλύτερη προσέγγιση της απεικόνισης της πραγματικότητας. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η δειγματοληψία ευχέρειας ή ευκολίας .

Η ποσοτική μέθοδος που βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο προσφέρει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο της θεωρίας, το οποίο στη συνέχεια θα αναλυθεί μέσα από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων. Για να οδηγηθεί κανείς σε έγκυρα αποτελέσματα που σχετίζονται με το θέμα που διερευνά πρέπει να συμπεριλάβει στο ερωτηματολόγιο τις κατάλληλες ερωτήσεις. Τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας είναι η ταχύτητα, η ακρίβεια και το ευρύ πεδίο έρευνας. Για να πετύχει μια δειγματοληπτική έρευνα πρέπει ο πληθυσμός όχι μόνο να είναι σαφώς ορισμένος αλλά και αρκετά ομοιογενής. Για να καταλήξει επομένως ο ερευνητής σε έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα δύο είναι τα βασικά ζητήματα που πρέπει να εστιάσει. Πρώτον στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και δεύτερον στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου για την έρευνα ερωτηματολογίου (Mc Daniel, C & Gates,R, 1995).

Ως δείγμα και πηγή της έρευνάς μας επιλέξαμε ένα σύνολο από 10 επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα στο μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο αντιστοιχεί περίπου σε 50 άτομα τα οποία προέρχονται από διάφορες βαθμίδες της κάθε εταιρείας. Όπως αναφέρεται και στους περιορισμούς της έρευνας ήταν αρκετά δύσκολη διαδικασία να διευρυνθούν περισσότερο οι πηγές και το δείγμα καθώς τόσο η πίεση του χρόνου όσο και άλλοι παράγοντες που αναφέρονται πιο κάτω λειτουργούσαν ανασταλτικά.

Σχεδιάστηκε επομένως ένα ερωτηματολόγιο 14 ερωτήσεων κλειστού τύπου και πολλαπλής επιλογής με υποερωτήσεις και μιας ερώτησης ανοιχτού τύπου ώστε να

διασφαλιστεί η κατανόησή τους από τους ερωτηθέντες και αφετέρου να διευκολυνθεί η αποτύπωση της απάντησης και να διαμορφωθεί σε συνολικό επίπεδο μια ενιαία βάση διερεύνησης. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε θεματικές ενότητες, γεγονός που διευκολύνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων τους. Στο πρώτο μέρος μελετώνται συγκεκριμένα δημογραφικά κυρίως χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως το φύλο, η ηλικία, το είδος της επιχείρησης που εργάζονται. Στο δεύτερο μέρος, μελετάται η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ και το κατά πόσο εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Το τρίτο μέρος αναφέρεται στο κατά πόσο υπάρχει προσανατολισμός στην αγορά από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται οι ερωτούμενοι και η τελευταία θεματική ενότητα μελετά την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει αξία για τον καταναλωτή μέσα από ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη στα «μάτια» των υπαλλήλων της εκάστοτε εταιρείας.

Πρωταρχικό καθήκον στην ελάττωση των δεδομένων είναι η κωδικοποίηση, το να δίνεται ένας αριθμός για κάθε απάντηση σε μία της επισκόπησης. Η κωδικοποίηση ενσωματώθηκε στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Επιθυμούμε να έχουμε όσο το δυνατόν μικρότερο σφάλμα μέτρησης. Αυτό εξαρτάται (και) από το εργαλείο μέτρησης που θα χρησιμοποιήσουμε. Θα πρέπει να προσπαθούμε να κατασκευάζουμε εργαλεία μέτρησης τα οποία να μπορούν να ανιχνεύσουν τις διαφορές μεταξύ ανθρώπων με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια – να είναι δηλαδή όσο το δυνατόν περισσότερο αξιόπιστα. Με την προϋπόθεση ότι το εργαλείο μέτρησης είναι έγκυρο, προκειμένου να εξασφαλίσουμε ακριβέστερες μετρήσεις (διακρίσεις στα σκορ) έχει νόημα να χρησιμοποιούμε κλίμακες μέτρησης με περισσότερα σημεία παρά με λιγότερα. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η κλίμακα Likert με 5 σημεία. Συγκεκριμένα στις ερωτήσεις που απαντήθηκαν με την κλίμακα Likert η κωδικοποίηση έγινε ως εξής:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
Απόλυτα		ούτε συμφωνώ		Απόλυτα

Τα πλεονεκτήματα της κλίμακας αυτής είναι η σχετικά εύκολη σχεδίαση και το γεγονός πως οι ερωτώμενοι δεν έχουν δυσκολία στη συμπλήρωση όταν οι προτάσεις είναι κατανοητές και οι οδηγίες συμπλήρωσης σαφείς.

Σε κάθε ερωτηματολόγιο προηγείται μια συνοδευτική επιστολή απευθυνόμενη σε αυτόν που θα το συμπληρώσει. Ο σκοπός της επιστολής αυτής είναι να γνωστοποιήσει το

στόχο της έρευνας, να δώσει στους απαντούντες να καταλάβουν τη σημασία της, να τους δώσει διαβεβαιώσεις εμπιστευτικότητας και να ενθαρρύνει τις απαντήσεις τους.

4.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Σε κάθε είδους έρευνα υπάρχουν σαφείς περιορισμοί που προέρχονται από το τι δύναται να επιτευχθεί μέσω των μεθόδων έρευνας που επιλέχθηκαν να εφαρμοστούν. Στην παρούσα μελέτη υπήρξαν κάποιοι σημαντικοί περιορισμοί όσον αφορά τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Ενδεικτικά παρατίθενται οι περισσότεροι σημαντικοί και πιθανοί (Fondaneche , 2000).

- Οι ερωτηθέντες επιλέχθηκαν με βάση την προσβασιμότητα τους και την θέλησή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα.
- Ένας σημαντικός αριθμός, δεν δέχτηκε να ακούσει τον λόγο της παρουσίας μας ή όσοι επέλεξαν να το κάνουν, αρνήθηκαν να συμμετέχουν, επικαλούμενοι διάφορους λόγους, όπως φόρτο εργασίας, άγνοια του θέματος.
- Συμπεριλαμβάνονται τέλος και οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ερωτηθέντες δεν είχαν πλήρη αντίληψη σχετικά με το περιεχόμενο ορισμένων ερωτήσεων.

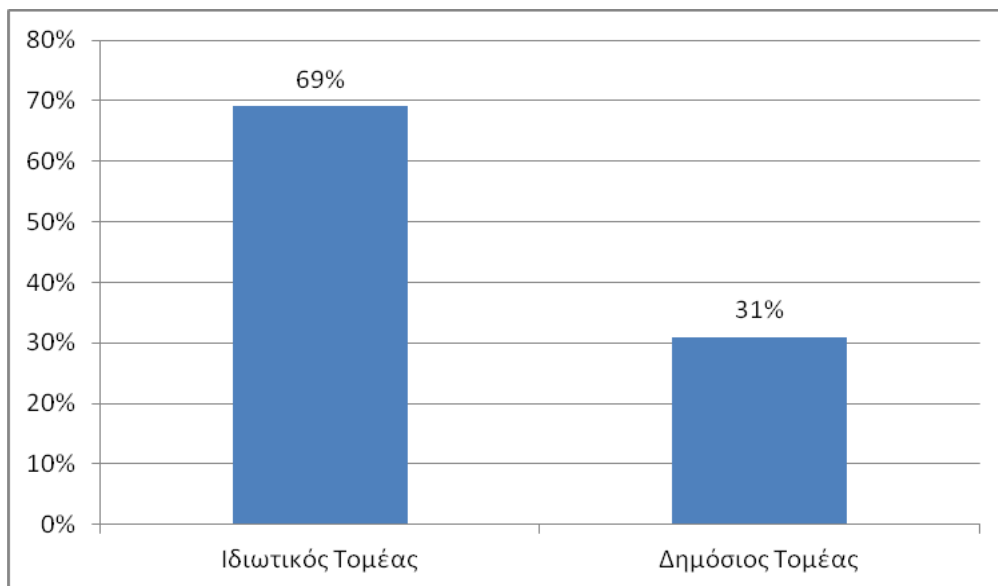
Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν κάποιες ερωτήσεις να μην απαντηθούν επαρκώς και άλλες καθόλου. Από την πλευρά μας, προσπαθήσαμε να επεξηγήσουμε πάνω στις απορίες τους και να βοηθήσουμε στην κατανόηση των ερωτήσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να δίδονται οι απαντήσεις (όπως και γινόταν), χωρίς να κατευθύνουμε ή να επηρεάζουμε με τις οδηγίες μας.

5. Ανάλυση Δεδομένων

Η μέθοδος της στατιστική ανάλυσης που επιλέχτηκε ήταν η *Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση*. Για την περιγραφική στατιστική, οι απαντήσεις από τα 50 ερωτηματολόγια με την βοήθεια της κωδικοποίησης, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα MS Excel. Αυτό έδωσε την δυνατότητα να παρουσιαστούν όλες οι απαντήσεις μία προς μία και να σχολιασθούν τα αντίστοιχα διαγράμματα συχνοτήτων είτε με την μορφή ραβδογραμμάτων είτε με τη μορφή πίτας χρησιμοποιώντας ποσοστά για την παρουσίασή τους. Τα αποτελέσματα καθώς και ο σχολιασμός τους παρουσιάζονται παρακάτω.

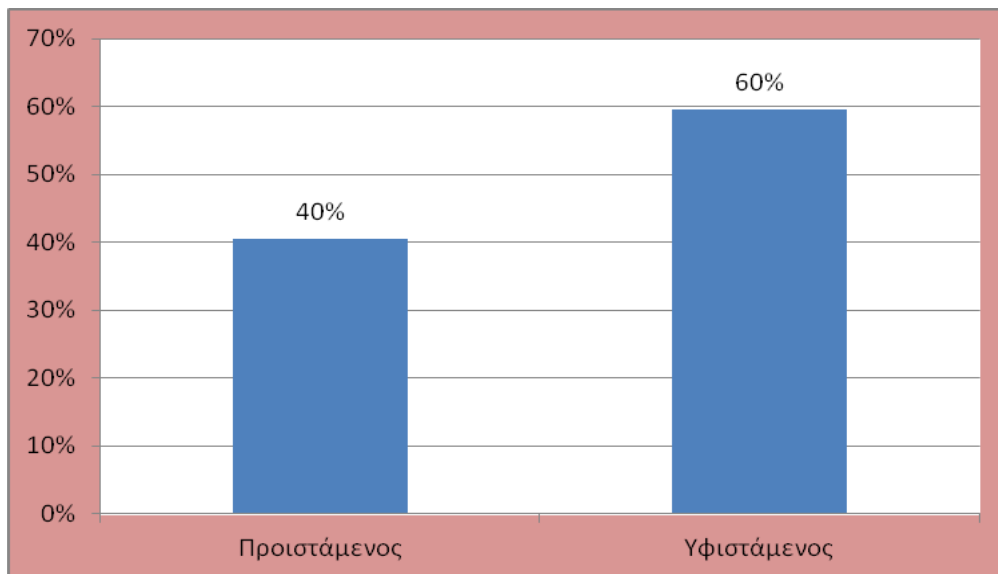
A. ΜΕΡΟΣ: Γενικά Στοιχεία – Δημογραφικά

Ερώτηση 1: Τομέας



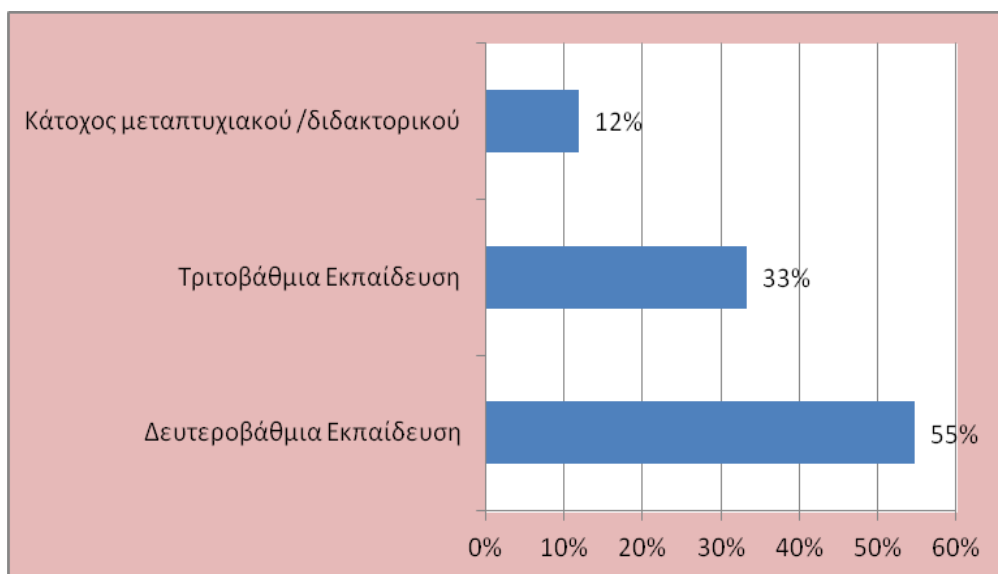
Στην ερώτηση που αφορούσε τον τομέα που δραστηριοποιούνται οι ερωτηθέντες το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (69%) απάντησε στον ιδιωτικό τομέα ενώ το υπόλοιπο 31% ανήκει στον δημόσιο τομέα.

Ερώτηση 2: Θέση στην Επιχείρηση



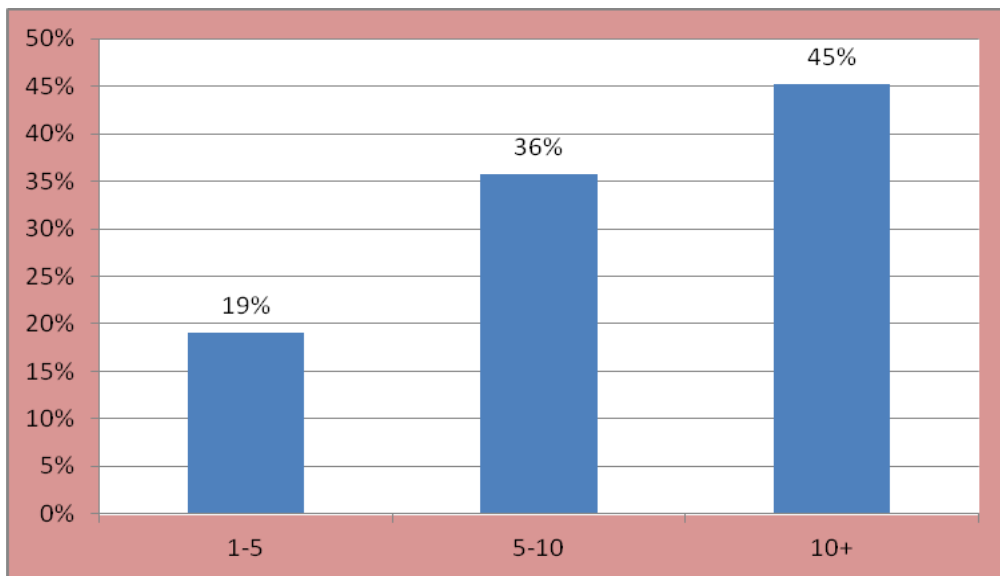
Όσον αφορά το επάγγελμα των ερωτηθέντων, το 60% ανήκει στην κατηγορία των υφισταμένων και το 40% στην κατηγορία των προϊσταμένων .

Ερώτηση 3: Εκπαίδευση



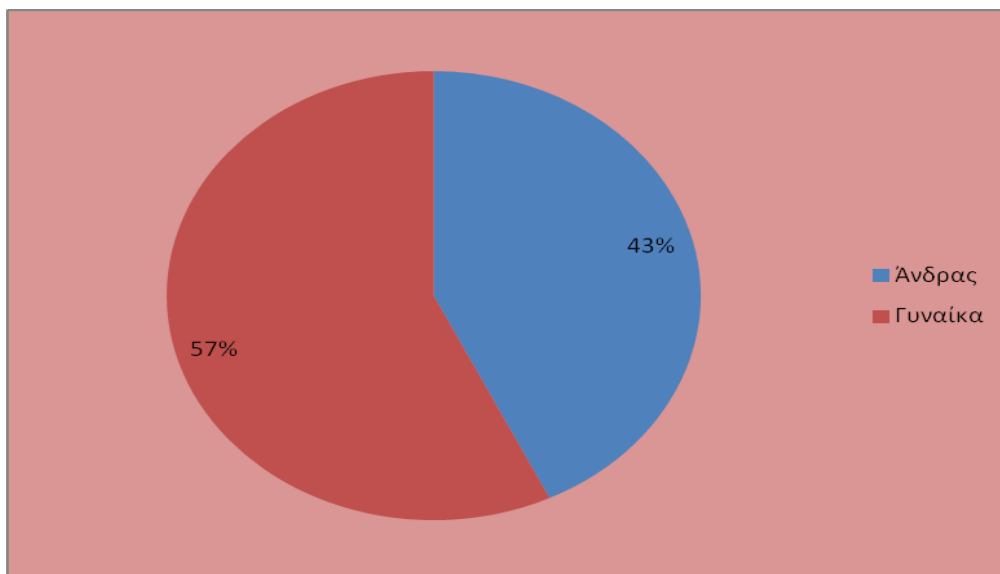
Στην ερώτηση που αφορούσε το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων προκύπτει ότι το σημαντικότερο ποσοστό 55% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μικρότερο ποσοστό 33% αποτελούσαν άτομα με τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ενώ σε μικρότερο βαθμό περίπου 12% οι ερωτηθέντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

Ερώτηση 4: Προϋπηρεσία



Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (45%) διαθέτει πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας . Το 36% διαθέτει 5 έως 10 χρόνια και το υπόλοιπο 19% 1 έως 5 έτη.

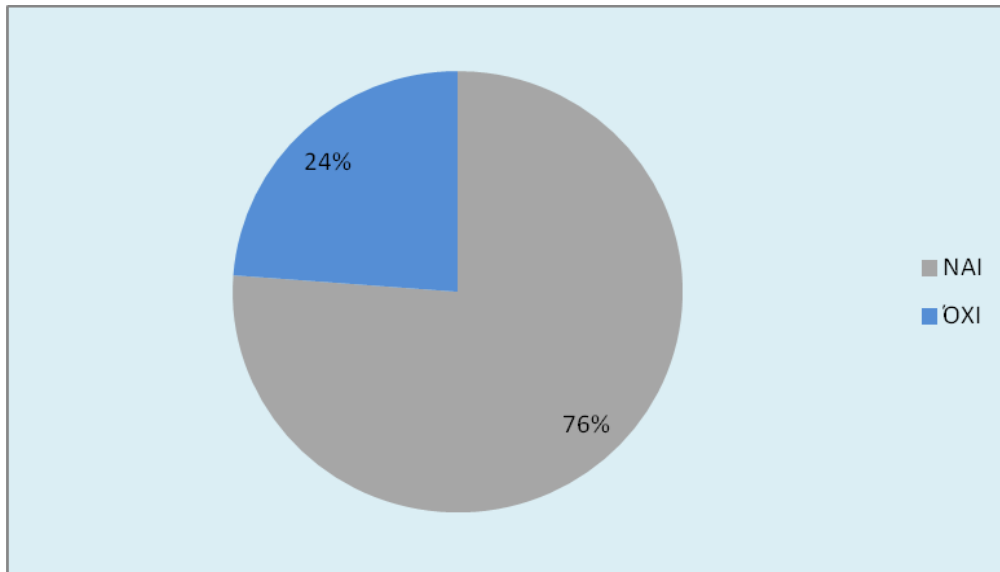
Ερώτηση 5: Φύλο



Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι το 57% του δείγματος ανήκει στο γυναικείο πληθυσμό που απάντησε στο ερωτηματολόγιο ενώ ο αντρικός πληθυσμός καταλαμβάνει το υπόλοιπο 43%.

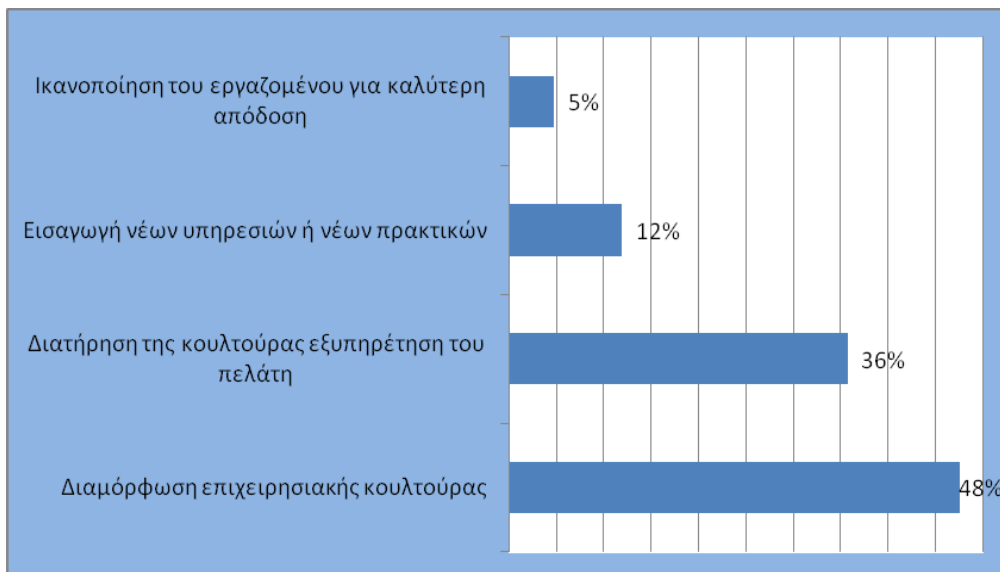
B. ΜΕΡΟΣ: *Εσωτερικό Μάρκετινγκ στην Επιχείρηση*

Ερώτηση 6: Γνωρίζετε την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ;



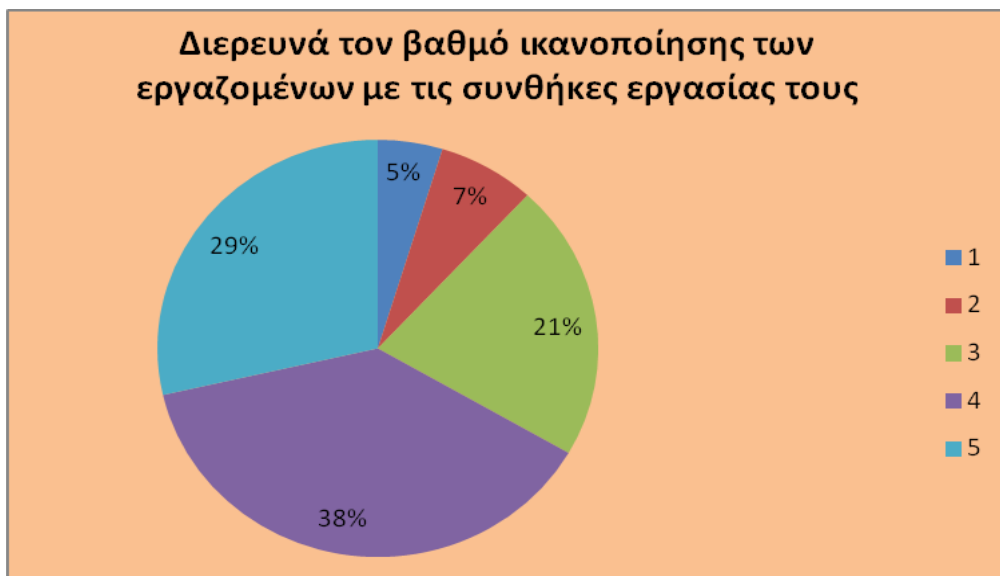
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 76% των ερωτηθέντων γνωρίζει την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ενώ το υπόλοιπο 24% απάντησε πως δεν έχει ακούσει την έννοια.

Ερώτηση 7: Ποιος από τους παρακάτω στόχους θεωρείται ότι είναι ο σημαντικότερος από την εφαρμογή του μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης



Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι ο σημαντικότερος στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ στα πλαίσια της επιχείρησης είναι η διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας με ποσοστό 48%. Σημαντικός επίσης στόχος φαίνεται να είναι η διατήρηση της κουλτούρας για την εξυπηρέτηση του πελάτη με ποσοστό 36% ενώ ο λιγότερο σημαντικός σύμφωνα με τα αποτελέσματα στόχος είναι η ικανοποίηση του εργαζομένου για την καλύτερη απόδοση.

Ερώτηση 8: Η εταιρεία που εργάζομαι:



Όσον αφορά τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στα πλαίσια της επιχείρησης παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχουν απαντήσει θετικά και έχει υποστηρίξει πως αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά του εσωτερικού μάρκετινγκ.



Σχετικά με το αν επιδιώκει η επιχείρηση να μαθαίνει τι κάνουν οι άλλοι εργοδότες ώστε να έχει ικανοποιημένους τους υπαλλήλους της και εδώ οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων ήταν θετικές.



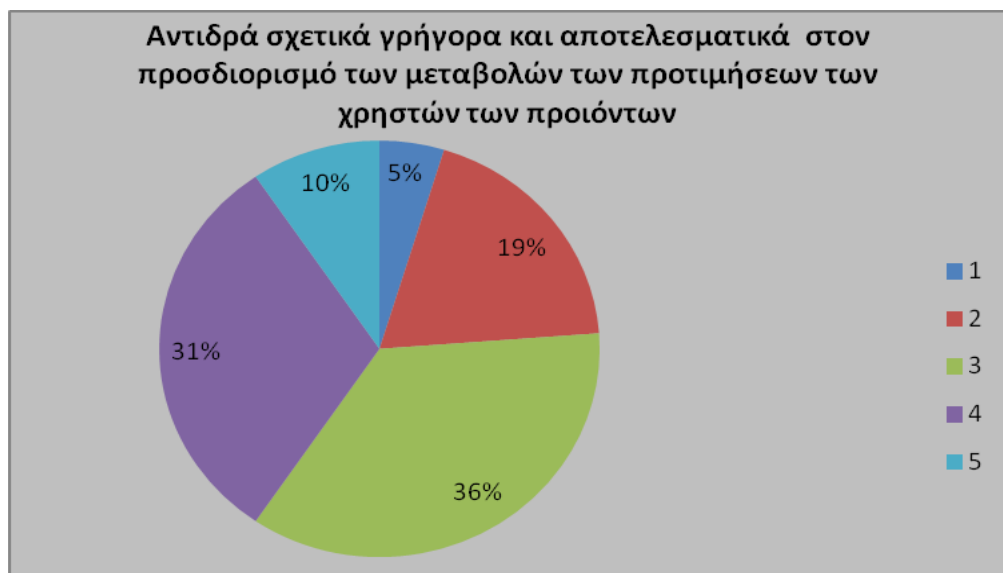
Στην ερώτηση για το αν η επιχείρηση προβαίνει σε ενέργειες χωρίς να εξετάσει τις επιπτώσεις που αποφέρουν στους εργαζομένους τους, το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων ανήκει στις κατηγορίες 1 έως και 3 πράγμα που σημαίνει πως οι ερωτηθέντες δεν θεωρούν πως η επιχείρηση το πράτει αυτό.

Γ. ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: Προσανατολισμός στην Αγορά

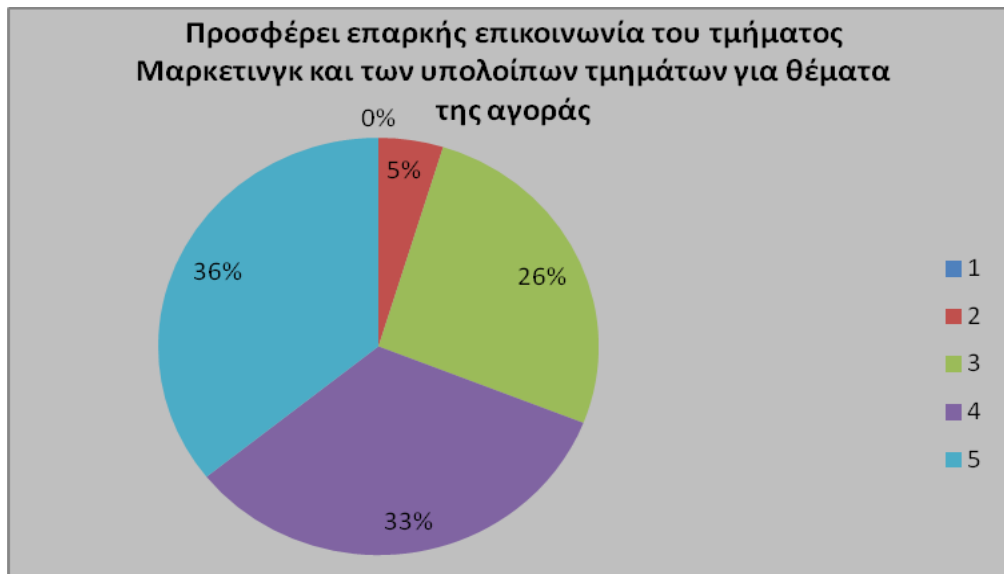
Ερώτηση 9: Η εταιρεία που εργάζομαι:



Στην ερώτηση που αφορά τη συλλογή πληροφοριών από τους χρήστες των προϊόντων της επιχείρησης, μεγάλα ποσοστά συγκεντρώνουν όλα τα επίπεδα της κλίμακας.



Στην ερώτηση που αφορά τη γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση στις μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει το επίπεδο 3 της κλίμακας με ποσοστό 36%.



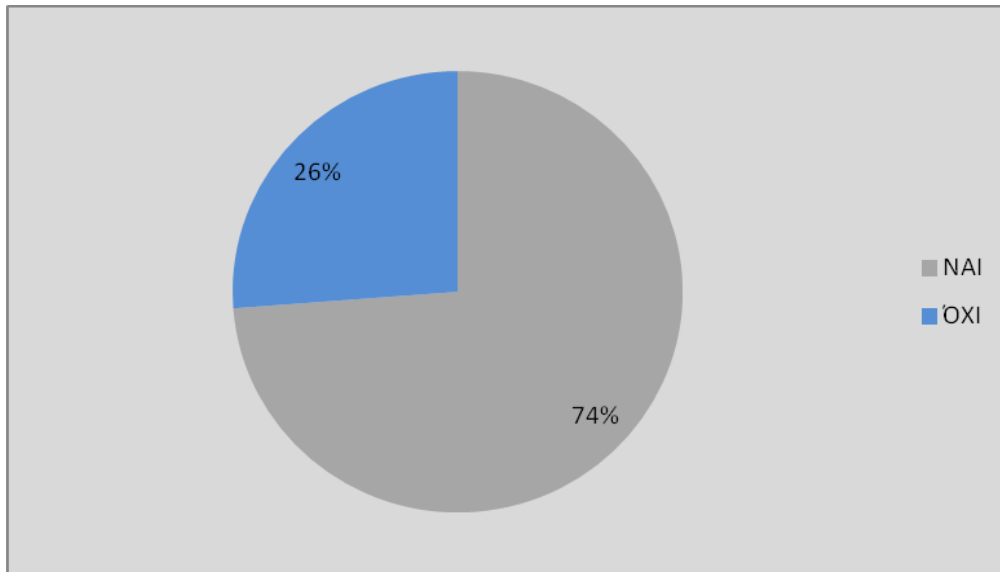
Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε πως στις επιχειρήσεις υπάρχει επικοινωνία του τμήματος μάρκετινγκ και των υπολοίπων τμημάτων σε θέματα που αφορούν την αγορά καθώς στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν τα επίπεδα 4 και 5 της κλίμακας.



Στην ερώτηση για το αν η επιχείρηση πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις για την χάραξη στρατηγικής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι θετικές καθώς μεγάλο ποσοστό καταλαμβάνουν και εδώ τα επίπεδα 4 και 5 της κλίμακας.

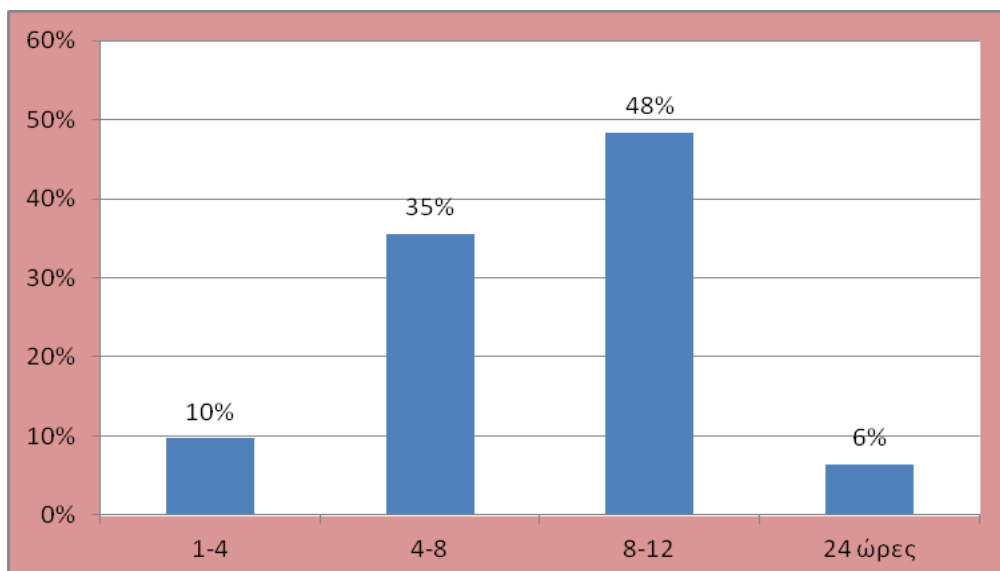
Δ. ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: *Ικανοποίηση Καταναλωτή*

Ερώτηση 10: Υπάρχει στην επιχείρηση διακριτό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών;



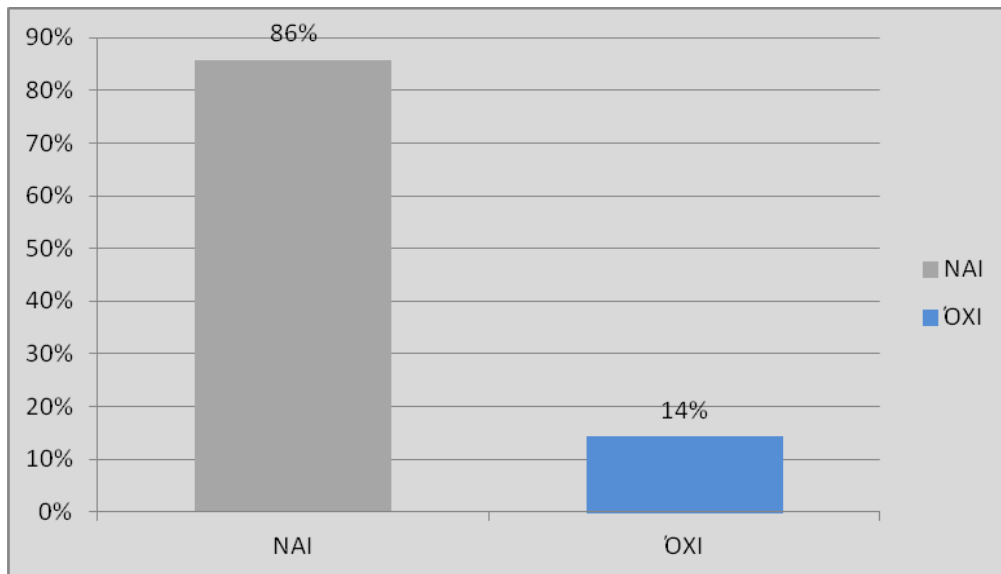
Όπως προκύπτει από το παραπάνω γράφημα το 74% των ερωτηθέντων υποστηρίζει πως στην επιχείρηση υπάρχει διακριτό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ενώ το υπόλοιπο 26% απάντησε πως στην επιχείρηση που εργάζεται δεν υπάρχει κάτι τέτοιο.

Ερώτηση 11: Αν ναι, πόσες ώρες λειτουργεί ημερησίως;



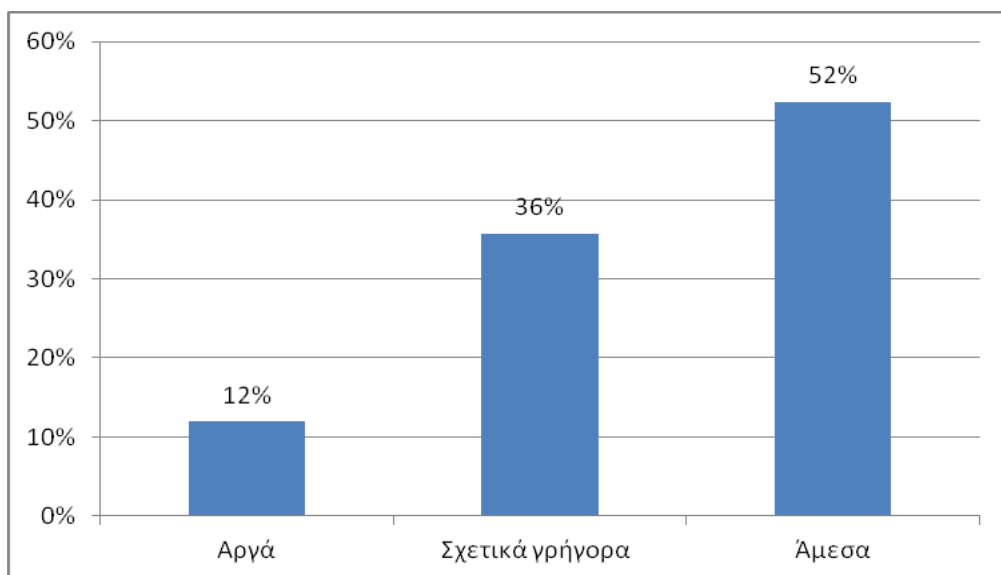
Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών λειτουργεί από 8-12 ώρες με ποσοστό 48% και από 4-8 ώρες 35%. Οι επιλογές 1-4 και 24 ώρες λαμβάνουν πολύ μικρότερα ποσοστά.

Ερώτηση 12: Καταγράφονται στην επιχείρηση τα παράπονα των πελατών εφόσον υπάρχουν;



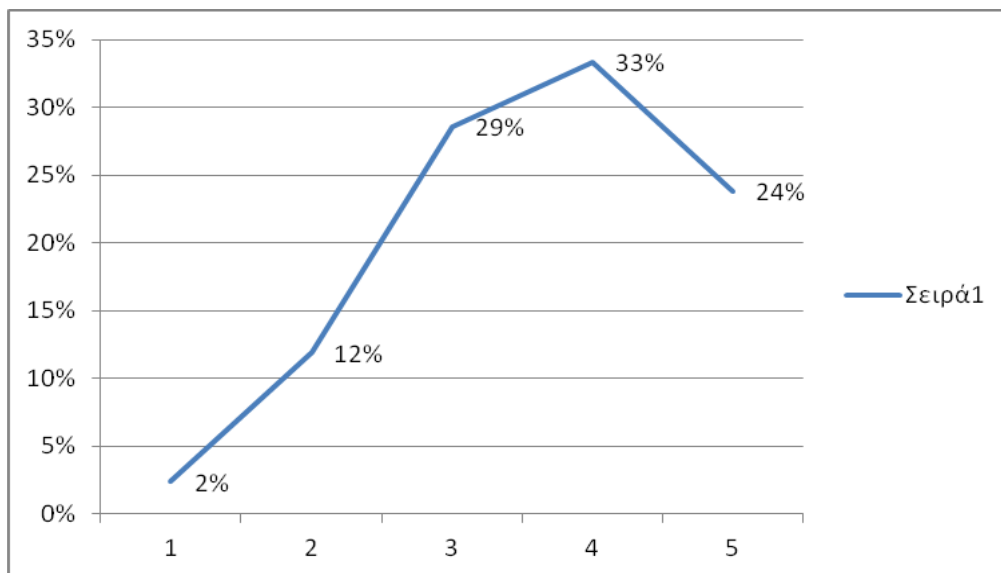
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (86%) απάντησε ότι όλα τα παράπονα των πελατών καταγράφονται ενώ το υπόλοιπο 14% απάντησε αρνητικά ενώ αρκετοί από αυτούς δεν γνώριζαν.

Ερώτηση 13: Πόσο έγκαιρα διευθετούνται ενδεχόμενα παράπονα-προβλήματα των πελατών σας; (1=Αργά, 2= Σχετικά Γρήγορα, 3= Άμεσα)



Από το παραπάνω γράφημα συμπεραίνουμε ότι τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθετούνται ή σχετικά γρήγορα με ποσοστό 36% ή άμεσα με ποσοστό 52%.

Ερώτηση 14: Θεωρείτε πως η επιχείρηση που εργάζεστε δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον στον πελάτη και πριν και μετά την παροχή υπηρεσίας- προϊόντων που παράγει;



Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση για το ενδιαφέρον στον πελάτη και μετά την παροχή του προϊόντος οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι σχετικά θετικές αφού τα επίπεδα 3, 4, 5 της κλίμακας λαμβάνουν μεγάλα ποσοτά.

6. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων που παρουσιάζονται στο προηγούμενο κεφάλαιο προκύπτουν κάποια βασικά συμπεράσματα που αφορούν τον προσανατολισμό προς την αγορά, την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις και την αξία που δίνεται στον καταναλωτή. Προκύπτει λοιπόν πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι οικεία με την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ. Σημαντικό ωστόσο είναι πως η πλειοψηφία θεωρεί επίσης ως βασικό στόχο της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ την ικανοποίηση του πελάτη και την διατήρηση της κουλτούρας. Μπορεί το εσωτερικό μάρκετινγκ να στοχεύει αρχικά στην ικανοποίηση του εργαζομένου και τη δημιουργία των απαραίτητων εκείνων συνθηκών για την επιτυχία του δραστηριότητα ωστόσο αποβλέπει σε ένα απώτερο στόχο που είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η δημιουργία αξίας στο πρόσωπό του.

Όσον αφορά τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στα πλαίσια της επιχείρησης παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχουν απαντήσει θετικά και έχει υποστηρίξει πως αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά του εσωτερικού μάρκετινγκ. Μπορεί να ειπωθεί δηλαδή ότι σε ένα μεγάλο αριθμό των επιχειρήσεων εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ.

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν ωστόσο με το κατά πόσο η εκάστοτε επιχείρηση μελετά στα πλαίσια της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της και σε πιο βαθμό η επιχείρηση προβαίνει σε ενέργειες χωρίς να εξετάσει τις επιπτώσεις που αποφέρουν στους εργαζομένους τους. Από τις απαντήσεις αυτές προκύπτει πως ενώ δείχνει να εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις ουσιαστικά αυτό δεν επιτυγχάνεται στον μέγιστο βαθμό αλλά σε ένα μέτριο επίπεδο.

Μελετώντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις ερωτήσεις που αφορούν τον προσανατολισμό στην αγορά συμπεραίνεται πως, είναι αξιοσημείωτο ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που υιοθετούν πλήρως τον προσανατολισμό προς την αγορά, έχει παραμείνει αμετάβλητο διαχρονικά, γεγονός που καταδεικνύει ότι η έννοια του μάρκετινγκ δεν έχει εμπεδωθεί από αρκετές επιχειρήσεις. Μπορεί λοιπόν να ειπωθεί ότι παρόλο που οι επιχειρήσεις δείχνουν να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό κάποιες από τις αρχές του μάρκετινγκ, δεν έχουν κατανοήσει πλήρως όλες τις διαστάσεις του. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως σε καμία ερώτηση σχετικά με τον προσανατολισμό στη αγορά δεν υπάρχει

σαφής αρνητική η θετική στάση αλλά όλες οι απόψεις κινούνται ισόποσα σε όλα τα επίπεδα των ερωτήσεων.

Τέλος αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών και το πόσο σημαντική είναι για την εκάστοτε επιχείρηση αυτό το οποίο προκύπτει σαν συμπέρασμα είναι πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων και των ατόμων που εργάζονται σε αυτές θεωρούν αυτοσκοπό την ικανοποίηση των πελατών τους. Η σωστή εξυπηρέτηση θεωρείται μεγάλης σημασίας για τις εταιρείες και γι' αυτό το λόγο η πλειοψηφία των επιχειρήσεων διαθέτει διακριτό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που λειτουργεί κατά μέσο όρο 8-12 ώρες ημερησίως και καταγράφει ενδεχόμενα παράπονα των πελατών για την καλύτερη εξυπηρέτηση και τη μελλοντική βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Εν κατακλείδι, με βάση την έρευνα μπορεί να ειπωθεί ότι η σωστή εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ και ειδικότερα του εσωτερικού μάρκετινγκ στα πλαίσια της επιχείρησης είναι σημαντική για την πορεία της ίδιας της επιχείρησης και την ικανοποίηση των πελατών της. Πρέπει η πλειοψηφία των επιχειρήσεων να μπορέσει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις απαραίτητες στρατηγικές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της. Σίγουρα για τις ελληνικές επιχειρήσεις η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ καθότι είναι γνωστή δεν δείχνει να εφαρμόζεται στον σωστό βαθμό. Ο προσανατολισμός στην αγορά είναι απαραίτητος, καθώς μέσω της προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς και στις γενικότερες πληροφορίες (που έχουν στη διάθεση τους μέσω των καλών σχέσεων που έχουν αναπτύξει με τους πελάτες και της ανάλυσης του ανταγωνισμού) θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να λειτουργούν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Μελλοντικά και αντιλαμβάνοντας τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης θα ήταν δόκιμο να μελετηθεί και η άποψη των πελατών για τις ίδιες τις επιχειρήσεις και ενδεχομένως να επιλεγεί ένα μεγαλύτερο δείγμα που θα περιελάμβανε μια πιο ευδιάκριτη κατανομή των επιχειρήσεων ανά τομέα παροχής υπηρεσιών, ώστε να προέκυπταν ακόμα πιο ειδικότερα συμπεράσματα από την πλευρά του καταναλωτή για τον ίδιο. Επίσης, η παρούσα μελέτη δε διαχωρίζει τον προσανατολισμό προς την αγορά και την απόδοση νέων υπηρεσιών μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικές και σε καταναλωτικές αγορές. Θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί αυτή η πιθανή διαφοροποίηση. Τέλος δεν εξετάζεται ο τρόπος που οι πληροφορίες (και πιο συγκεκριμένα η απόκτηση πληροφοριών, ο καταμερισμός τους στο εσωτερικό της επιχείρησης και η αξιοποίηση τους) επηρεάζουν τον βαθμό προσανατολισμού προς την αγορά.

7. Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Δημητριάδης Σ. Τζωρτζάκη Μ., Μάρκετινγκ, (2010), Rosili, Αθήνα

Παρασκευόπουλος Ι., (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος 1, Αθήνα.

Πετράκης Μ., (1999), *Έρευνα Μάρκετινγκ, θεωρία και πράξη*, Αθήνα

Σιώμος Γ., (1994), *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Σταμούλη, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Athanassopoulos, Antreas, Spyros Gounaris, and Vlasis Stathakopoulos (2001), *Behavioural Responses to Customer Satisfaction: An Empirical Study*, European Journal of Marketing, 35 (5/6), 687- 707

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., & Saad, N. M., (2003), *Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies*, European Journal of Marketing, 37(9), 1221-1241.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M.,(2003). *Internal Marketing Issues and Challenges*, European Journal of Marketing, 37(9), 1177 -1186

Avlonitis, G. and Gounaris, S. (1997), *Marketing orientation and company performance*, Industrial Marketing Management, Vol. 26, pp. 385-402

Blackwell D., Minard W., Engel J, (2001), *Consumer Behaviour*, Harcourt College Publishers

Blodgett J G., Hill DJ and Tax SS. (1997), *The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behaviour*, Journal of Retailing, 73(2),185–210.

Blodgett JG, Wakefield KL , Barnes JH, (1995), *The effects of customer service on consumer complaining behaviour*, Journal of Service Marke9,31– 42.

Bolton RN. and Drew J.H. (1991), *A longitudinal analysis of the impacts of service chances on customer attitudes*, Journal of Marketing, 55(1), 1-10.

Cronin Jr and Taylor SA.(1992), *Measuring service quality: a re-examination and extension*, Journal of Marketing, 56(3), 55-68.

Deshpande, Rohit and Gerald Zltman (1982), *Factors Affecting the Use of Market Research Information: A path Analysis*, Journal of Making Research, 19, 14-31

Dixon, R. (1990), *Marketing as Production: The Development of a Concept*, Journal of The Academy of Marketing Science, 18, no.4, 337-343

Felton, Arthur P., (1959), *Making the Marketing Concept Work*, Harvard Business Eview, 37, 55-65

Flipo, J. P. (1986) *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*, Journal of European Marketing 20(8) pp.5-14.

Fondaneche D., (2000), *Guide for Statistical Analysis, England*, Prentice Hall Publishing, pp.24-28

Frederick E., Webster J., (1989), *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, Journal of Marketing, 53, 3-15.

Gomez M, McLaughlin E, Wittink D.(2004), *Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation*, Journal of Retailin80, 265–278.

Goodwin C. and Ross I.(1992), *Consumer evaluations of responses to complaints: what's fair and why?*, Journal of Consumer Marketing, 7, 39-47

Gounaris, S. P., (2006), *Internal - Market Orientation and its Measurement*, Journal of Business Research, 59(4), 432-448

Grönroos, C. (1981), *Internal marketing – an integral part of marketing theory*, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings series, Chicago, IL, pp.226-38.

Gronroos, C. (1985), *Internal marketing - theory and practice Proceedings of the American Marketing Association's Services Conference*, American Marketing Association, Chicago IL. pp.41-47

Gronroos C.(1988), *Service quality: the six criteria of good perceived service quality*, Review of Business, 9. 10-13

Hart CWL., Heskett JL. , Sasser Jr. and WE.(1990), *The profitable art of service recovery*, Harvard Business Review , 68, 148–156.

Hart, C.W.L. (1995), *The power of internal guarantees*, Harvard Business Review, January-February, pp. 64-73.

Haywood-Farmer J., (1987), *A conceptual model of service quality* International Journal of Operations Management, 8(6), 19-29.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr and Schlesinger, L.A. (1994), *Putting the service-profit chain to work*, Harvard Business Review, March-April, Vol. 72 No. 2, March, pp. 164-74.

Huber F., Herrmann A., Morgan R.E. (2001), *Gaining competitive advantage through customer value oriented management*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 1, pp. 41-53.

Keaveney SM. (1995), *Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study*, Journal of Marketing, 59(2), 71-82

Kohli, Jaworski B., (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54, 1-18

Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall N. York, 11th edition

Kristensen K., Juhl H., and Ostergaard P., (2001), *Customer satisfaction, some results for European Retailing*, Total Quality Management, 12 890-897.

Mc Daniel, C & Gates,R (1995) , *Marketing Research Essentials*, West Publishing Company

Mittal V., Anderson E., Sayrak A. and Tadikamalla P. (2005), *Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction* Marketing Science, 24,544–558.

Oliver R. (1981), *Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings*, Journal of Retailing, 57, 25-48

Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 49, 41-50

Piercy, N. F., & Morgan, N.,(1990), *Internal Marketing: Making Marketing Happen*, Marketing Intelligence & Planning, 8(1), 4 - 6.

Sasser WE, (1976), *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business Review

Sasser, W. F. & Arbeit, S. F. (1976), *Selling jobs in the service sector*, Business Horizons 19(3) pp.61-65.

Smith AK. and Bolton RN. (1998), *An experimental investigation of service failure and recovery: paradox or peril?*, Journal of Service Research 1, 65-81

Szymanski DM. and Henard DH. (2001), *Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence*, Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 75-85

Tax SS., Brown SW. & Chandrashekar M. (1998), *Customer evaluations of service complaint experiences: implication for relationship marketing*, Journal of Marketing, 60-76

Westlund A., Cassel C., Eklof J. and Hackle P. (2001), *Structural analysis and measurement of customer perceptions, assuming measurement and specifications errors* , Total Quality Management, 12, 873-881

Wilkie. W. (1994), *Consumer Behaviour*, New York, John Wiley & Sons

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας με τίτλο «*Το μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης και ο προσανατολισμός της στην αγορά - η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει αξία για τον καταναλωτή*» ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η δική σας συμβολή. Το παρόν ερωτηματολόγιο, έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να απαιτήσει όσο το δυνατό λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο σας. Σε περίπτωση που συναντήσετε ερωτήσεις που κρίνετε πως δεν είναι κατάλληλες, παρακαλώ να τις αγνοήσετε και να συνεχίσετε με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Σας παρακαλώ να κατανοήσετε ότι δεν υπάρχουν λανθασμένες απαντήσεις.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Όλες οι πληροφορίες που δίδονται θα τηρηθούν με απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι εξασφαλισμένη. Αν επιθυμείτε να λάβετε αντίγραφο των τελικών αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας σημειώστε την ηλεκτρονική σας διεύθυνση:.....

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και την συμβολή σας στην έρευνα.

Μετά τιμής,

A. ΜΕΡΟΣ: Γενικά Στοιχεία – Δημογραφικά

Ερώτηση 1^η : Κατηγορία Επιχείρησης

- Ιδιωτικός τομέας
- Δημόσιος τομέας

Ερώτηση 2^η : Κατηγορία Εργαζομένων

- Προϊστάμενος
- Υφιστάμενος

Ερώτηση 3^η : Μορφωτικό Επίπεδο

- Δευτεροβάθμια (απόφοιτος λυκείου)
- Τριτοβάθμια (απόφοιτος Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.)
- Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού

Ερώτηση 4^η : Χρόνια Προϋπηρεσίας

- 1-5
- 5-10
- 10 +

Ερώτηση 5^η: Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

B. ΜΕΡΟΣ: Εσωτερικό Μάρκετινγκ στην Επιχείρηση

Ερώτηση 6^η : Γνωρίζετε την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ;

Ναι

Όχι

Ερώτηση 7^η : Ποιος από τους παρακάτω στόχους θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος από την εφαρμογή του μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης (Μπορείτε να επιλέξετε Μόνο ένα)

- προσπάθεια της επιχείρησης να διαμορφώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη αξία και κουλτούρα της επιχείρησης
- προσπάθεια διατήρησης της κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη η οποία είναι ένας συνεχής στόχος και μια αδιάκοπη προσπάθεια
- η επιχείρηση εισάγει νέες υπηρεσίες στην αγορά ή όταν αναπτύσσει νέες πρακτικές και τακτικές μάρκετινγκ για τις υφιστάμενες υπηρεσίες που προσφέρει
- ικανοποίηση του εργαζόμενου ώστε να επιτυγχάνει την καλύτερη απόδοση

Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις. Η κλίμακα είναι από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Ερώτηση 8^η : Η εταιρεία που εργάζομαι:

α) δίνει έμφαση στην κατανόηση των εργαζομένων της

1 2 3 4 5

β) θεωρεί ως σημαντικό μέρος της δουλειάς να διερευνά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με τις συνθήκες της εργασίας τους

1 2 3 4 5

γ) ομαδοποιεί τους εργαζομένους βάση ιδιαίτερων προσωπικών τους χαρακτηριστικών και αναγκών (π.χ. παντρεμένοι ή όχι)

1 2 3 4 5

δ) αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους το ίδιο ανεξάρτητα από τις ανάγκες τους

1 2 3 4 5

ε) δεν υλοποιεί καμία ενέργεια ή μέτρο αν πρώτα δεν εξετάσει την επίπτωση που θα έχει στους εργαζόμενούς της

1 2 3 4 5

Γ. ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: Προσανατολισμός στην Αγορά

Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις. Η κλίμακα είναι από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Ερώτηση 9^η : Η εταιρεία που εργάζομαι:

1. *Επιδιώκει την συλλογή πληροφοριών από τους χρήστες των προϊόντων/υπηρεσιών μας για τον προσδιορισμό των μελλοντικών τους αναγκών*

1 2 3 4 5

2. *Αντιδρά σχετικά γρήγορα και αποτελεσματικά στον προσδιορισμό των μεταβολών των προτιμήσεων των χρηστών των προϊόντων μας*

1 2 3 4 5

3. *Επιδιώκει συναντήσεις με εκείνους που είναι σε θέση να επηρεάσουν τις αποφάσεις των τελικών χρηστών των προϊόντων σας (π.χ. μέλη του δικτύου διανομής)*

1 2 3 4 5

4. *Αντιδρά αποτελεσματικά και έγκαιρα σε ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της (τεχνολογία, ανταγωνισμός)*

1 2 3 4 5

5. *Προσφέρει επαρκής επικοινωνία του τμήματος Μάρκετινγκ και των υπολοίπων τμημάτων για θέματα που αφορούν την αγορά.*

1 2 3 4 5

6. *Τα στελέχη του τμήματος Μάρκετινγκ αφιερώνουν σημαντικό χρόνο σε συζητήσεις σχετικά με τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας*

1 2 3 4 5

7. *Επιδιώκει να μαθαίνει εγκαίρως ό,τι σημαντικό συμβεί σε ένα μεγάλο της πελάτη ή μια μεγάλη αγορά.*

1 2 3 4 5

8. *Επιδιώκει να πραγματοποιούνται διαδικασίες επανεξετάσεις της ανάπτυξης των προϊόντων μας ώστε να διασφαλιστεί η πλήρη ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών.*

1 2 3 4 5

9. *Πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις για την χάραξη στρατηγικής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.*

1 2 3 4 5

Δ. ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: Ικανοποίηση Καταναλωτή

Ερώτηση 10^η : Υπάρχει στην επιχείρηση διακριτό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών;

NAI

OXI

Ερώτηση 11^η : Αν ναι, πόσες ώρες λειτουργεί ημερησίως;

- 1-4 ώρες
- 4-8 ώρες
- 8-12 ώρες
- 24 ώρες

Ερώτηση 12^η : Καταγράφονται στην επιχείρηση τα παράπονα των πελατών εφόσον υπάρχουν;

NAI

OXI

Ερώτηση 13^η : Πόσο έγκαιρα διευθετούνται ενδεχόμενα παράπονα-προβλήματα των πελατών σας; (1=Αργά, 2= Σχετικά Γρήγορα, 3= Άμεσα)

1 2 3

Ερώτηση 14^η : Θεωρείτε πως η επιχείρηση που εργάζεστε δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον στον πελάτη και πριν και μετά την παροχή υπηρεσίας- προϊόντων που παράγει;

1 2 3 4 5

Ερώτηση 15^η : Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε;

.....

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα
και για το χρόνο που διαθέσατε.**