



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ  
ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΡΧΙΚΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ**

**ΑΛΗΦΑΝΤΗ ΣΟΦΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΕΧΑΓΙΑΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2015**



## Πίνακας περιεχομένων

|   |    |
|---|----|
| <b>Περίληψη</b> .....   | 4  |
| <b>Abstract</b> .....   | 6  |
| <b>Α , Θ Ε Ω Ρ Η Τ Ι Κ Η Π Ρ Ο Σ Ε Γ Γ Ι Σ Η</b> .....  | 8  |
| <b>1. Η στρατηγική της επιχείρησης</b> .....  | 9  |
| 1.1 Η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης .....   | 9  |
| 1.2 Το εννοιολογικό πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ και ο προσανατολισμός στην αγορά .....           | 11 |
| <b>2. Το εσωτερικό μάρκετινγκ</b> .....   | 13 |
| 2.1 Το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ .....   | 15 |
| 2.2 Η στρατηγική και η φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ .....  | 16 |
| 2.3 Τα οφέλη του εσωτερικού μάρκετινγκ .....  | 17 |
| 2.4 Το περιεχόμενο (μείγμα) του εσωτερικού μάρκετινγκ.....  | 18 |
| 2.4.1 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακό περιβάλλον.....  | 19 |
| 2.4.2 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακή συμπεριφορά .....  | 20 |
| 2.4.3 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία.....   | 20 |
| 2.4.4 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακή δέσμευση .....   | 21 |
| 2.4.5 Εσωτερικό μάρκετινγκ και εκπαίδευση / κατάρτιση .....   | 23 |
| 2.4.6 Εσωτερικό μάρκετινγκ και ενδυνάμωση / υποστήριξη .....  | 24 |
| 2.4.7 Εσωτερικό μάρκετινγκ και επιβράβευση.....   | 25 |
| 2.4.8 Εσωτερικό μάρκετινγκ και υποκίνηση / ικανοποίηση εργαζομένων .....                                | 25 |
| <b>3. Εσωτερικό μάρκετινγκ: Το άλλο μισό της στρατηγικής μάρκετινγκ</b> .....                           | 27 |
| 3.1 Εργαζόμενος - Ο εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης .....  | 29 |
| 3.2 Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά και ο αντίκτυπός του στον εσωτερικό πελάτη .....             | 32 |
| 3.3 Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος και ο αντίκτυπός του στη στρατηγική (μάρκετινγκ) της επιχείρησης ..... | 34 |
| <b>Β , Ε Μ Π Ε Ι Ρ Ι Κ Η Π Ρ Ο Σ Ε Γ Γ Ι Σ Η</b> .....  | 38 |
| <b>4. Ερευνητικός σχεδιασμός και υποθέσεις</b> .....  | 39 |
| <b>5. Μεθοδολογικός σχεδιασμός</b> .....  | 43 |
| 5.1 Ο πληθυσμός.....  | 43 |
| 5.2 Το δείγμα.....  | 44 |
| 5.3 Η διαδικασία .....  | 45 |
| 5.4 Η κλίμακα μέτρησης.....   | 47 |
| <b>6. Ανάλυση</b> .....   | 51 |



|  |           |
|--|-----------|
| 6.1 Ανάλυση Παραγόντων (factor analysis) .....       | 51        |
| 6.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) .....     | 52        |
| 6.3 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis).....   | 54        |
| 6.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis)..... | 55        |
| <b>7. Αποτελέσματα</b> .....                         | <b>59</b> |
| <b>8. Περιορισμοί έρευνας</b> .....                  | <b>67</b> |
| <b>Βιβλιογραφία</b> .....                            | <b>69</b> |
| Ξενόγλωσση βιβλιογραφία .....                        | 69        |
| Ελληνική βιβλιογραφία .....                          | 71        |
| <b>Παράρτημα Ι: Συνοδευτική Επιστολή</b> .....       | <b>72</b> |
| <b>Παράρτημα ΙΙ: Ερωτηματολόγιο</b> .....            | <b>74</b> |



## Περίληψη

*Η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης -ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής της- έχει ως βασική αρχή και διαχρονικό της στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, ως σταθερού συντελεστή της διαρκούς της απόδοσης.*

*Η εστίαση της στρατηγικής μάρκετινγκ στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και η στόχευση για διαρκή ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του, έστρεψαν την έρευνα στο εσωτερικό της επιχείρησης και κυρίως στους ανθρωπογενείς της πόρους. Αρκετά νωρίς, οι Kotler και Levy (1969) περιέλαβαν μεταξύ των προϊόντων του μάρκετινγκ τα ίδια τα άτομα αναγνωρίζοντας το «προσωπικό» μάρκετινγκ ως μια εγγενή ανθρώπινη δραστηριότητα. Η πλέον καθιερωμένη θεώρηση του Berry (1981) ωστόσο είναι που στρέφει συστηματικά το ενδιαφέρον σε αυτό που ονομάζουμε εσωτερικό μάρκετινγκ αναγνωρίζοντας τον εργαζόμενο ως εσωτερικό πελάτη, την εργασία ως εσωτερικό προϊόν και την προσπάθεια προσφοράς εσωτερικών προϊόντων ως προσπάθεια για την ικανοποίηση τόσο των αναγκών και επιθυμιών αυτών των εσωτερικών πελατών όσο και των στόχων της επιχείρησης.*

*Η θέση που καταλαμβάνει το εσωτερικό μάρκετινγκ στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής μάρκετινγκ, ο τρόπος με τον οποίο και ο βαθμός στον οποίο αλληλεπιδρούν οι δύο περιοχές έχει αποτελέσει αντικείμενο πλήθους εμπειρικών μελετών, έχει τροφοδοτήσει με πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα την επιστήμη του μάρκετινγκ και όχι μόνο και έχει καταλήξει σε ένα κυρίαρχο συμπέρασμα: Παρά και πέρα από τις διαφορετικές προσεγγίσεις και οπτικές, οι δύο αυτές περιοχές τόσο αλληλεξαρτώνται όσο και αλληλοσυμπληρώνονται.*

*Στη βάση των ως άνω και στο πλαίσιο της παρούσας, επιχειρείται να διερευνηθεί εμπειρικά ο βαθμός ενσωμάτωσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων του κλάδου νέων τεχνολογιών, μέσα από την αξιοποίηση σειράς δομικών συστατικών στοιχείων όπως η Ενδυνάμωση, η Επιβράβευση, η Επικοινωνία, η Ανάπτυξη και η Δέσμευση και του ρόλου τους ως κρίσιμων παραγόντων για την οικοδόμηση του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά και του αντικτύπου του στην στρατηγική μάρκετινγκ και στην εν γένει στρατηγική της επιχείρησης.*

*Προς επίρρωση του εμπειρικού χαρακτήρα της παρούσας, στο πρώτο της μέρος (Θεωρητική Προσέγγιση) πραγματοποιείται εκτενής επισκόπηση της διεθνούς ερευνητικής αρθρογραφίας, ενώ στο δεύτερο μέρος της (Εμπειρική Προσέγγιση)*



καταρτίζεται κλίμακα μέτρησης και διενεργείται έρευνα σε δείγμα του επιλεγέντος πληθυσμού, τα ευρήματα της οποίας επιβεβαιώνουν την ύπαρξη σημαντικού και θετικού συσχετισμού μεταξύ του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά και της στρατηγικής μάρκετινγκ. Παράλληλα, επισημαίνεται ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της επιστήμης του μάρκετινγκ σε όλες του τις εκφάνσεις και αναγνωρίζεται ο πρωταγωνιστικός ρόλος του δρώντος ανθρώπου διαχρονικά.



---

## Abstract

---

*Customer satisfaction is the main principle and the ongoing target of the firm's marketing strategy, as it is considered to be a stable factor of constant performance.*

*The focus of marketing strategy on customer value creation and ongoing target of satisfying his needs and wishes, directed research towards the firm's internal functions and particularly its human resources. Quite early, Kotler and Levy (1969) included people themselves among marketing products recognizing "personal" marketing as an inherent human activity. The most well-established view of Berry (1981), however, is the one which systematically focused on what we call internal marketing, recognizing employees as internal customers, jobs as internal products and the effort to offer internal products as an attempt to satisfy both internal customers' needs and wishes as well as the firm's targets.*

*The space occupied by internal marketing within the firm's marketing strategy, the way in which and the extent to which these two areas interact with each other, has drawn the attention of numerous empirical studies, catered marketing science with some very interesting results and come up with the following predominant conclusion: Despite and beyond the different approaches and perspectives, these two areas are both interdependent and complement each other.*

*On the basis of the aforementioned and within the scope of the present study, we attempted to empirically investigate the degree of the internal marketing integration into the marketing strategy of new technology sector firms. This was achieved through the utilization of a series of structural components such as employee empowerment, development and reward, internal communication and organizational commitment due to their role as critical predecessors of both internal marketing and marketing strategy and their impact on the overall strategy of the firm.*

*In support of the empirical results of the present study, the first part (Theoretical Approach) includes an extensive overview of the international academic literature, while in the second part (Empirical Approach) we establish a measurement scale and conduct a survey among managers of new technology sector firms. Findings confirm the existence of a significant and positive correlation between internal marketing and overall marketing strategy, noting at the same time the anthropocentric nature of the marketing science in all its expressions and recognizing the leading role of active human over time.*



*Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Κεχαγιά για την προσήγεια και την υπομονή του.*

*Ειλικρινείς ευχαριστίες στον κ. Σύρρο Ιωάννη, Γενικό Διευθυντή του ΣΕΠΕ, για την ευγενική συνδρομή του Συνδέσμου στο σκέλος υλοποίησης της έρευνας, καθώς και στους κυρίους Μάναλη Γκ., Αντωνιάδη Γ. και Κυπριανίδη Τ., καθώς και στις κυρίες Λεβαντή Α. και Αστερή Κ. για την πολύτιμη υποστήριξή τους.*



## Α . Θ Ε Ω Ρ Η Τ Ι Κ Η Π Ρ Ο Σ Ε Γ Γ Ι Σ Η

---





## 1. Η στρατηγική της επιχείρησης

---

Η στρατηγική -σε επίπεδο επιχείρησης- είναι η υλοποίηση μια εγκεκριμένης από την ίδια την επιχείρηση στρατηγικής σχεδίασης, μέσα από την αξιοποίηση των υπαρχόντων μέσων και εργαλείων και λαμβανομένων υπόψη των εκάστοτε συνθηκών εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την επίτευξη των τεθέντων στόχων σε μεσομακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Η στρατηγική της επιχείρησης συνιστά ένα συνειδητό και εκούσιο εγχείρημα που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δυσκολίας και προϋποθέτει / απαιτεί το σύνολο των διαθέσιμων πόρων της.

Η επιχείρηση μέσα από τη στρατηγική που επιλέγει να εφαρμόσει διαμορφώνει το αποτύπωμά της, δίνει το στίγμα της και προδιαγράφει τη μελλοντική της πορεία.

Επομένως, η στρατηγική της επιχείρησης είναι ο καθρέφτης της, αντανακλά το είδωλό της για το ποια είναι, πού βρίσκεται, τι θέλει να κάνει, πώς μπορεί να το κάνει, πού τελικά θέλει να φτάσει. Είναι ο καθρέφτης που πρέπει συχνά να κοιτάζει χωρίς φόβο αν θέλει να πετύχει τους στόχους της.

### 1.1 Η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης

Ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής της, η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης έχει ως βασική αρχή και διαχρονικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Προκειμένου να επιτύχει το στόχο της αυτό, η επιχείρηση προβαίνει σε μια ολοκληρωμένη προσπάθεια να αναγνώσει τις ανάγκες και επιθυμίες του, να δημιουργήσει εκείνα τα προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες και ακολούθως να τα επικοινωνήσει μαζί του και να τα προωθήσει σε τέτοιο κόστος ώστε να επιτύχει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Η ανάγκη εστίασης γύρω από την ικανοποίηση του πελάτη ως σταθερού συντελεστή διαρκούς υψηλής απόδοσης έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητικών περιοχών και ζητούμενο κατά τις τελευταίες αρκετές δεκαετίες. Οι Kotler και Levy (1969), ορίζουν το μάρκετινγκ ως τη λειτουργία τη επιχείρησης που μπορεί να διατηρεί συνεχή επαφή με τους πελάτες της, να διαβάσει τις ανάγκες τους, να αναπτύσσει προϊόντα που να καλύπτουν τις ανάγκες αυτές και να σχεδιάζει προγράμματα επικοινωνίας που να εκπληρώνουν τους σκοπούς της επιχείρησης.



Οι πωλήσεις και η επιρροή στις αποφάσεις των καταναλωτών αποτελούν βασικούς στόχους του μάρκετινγκ, ωστόσο οι πωλήσεις έπονται της θέλησης της επιχείρησης να δημιουργήσει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελάτων της και δεν προηγούνται αυτής. Κι αυτό διότι η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από την καλή θέληση των πελατών της και γι' αυτό το λόγο μαθαίνει να αισθάνεται και να καλύπτει τις ανάγκες τους με αποτελεσματικό τρόπο (Kotler & Levy: 1969). Στη βάση αυτή, το μάρκετινγκ εστιάζει στη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες της επιχείρησης μέσω της προσφοράς προϊόντων υψηλής αξίας και ειδικότερα αξίας υψηλότερης του ανταγωνισμού. Η επιθυμία της επιχείρησης να δημιουργήσει υψηλή αξία για τους πελάτες της και να επιτύχει τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι που την οδηγεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει εκείνη την οργανωσιακή κουλτούρα που θα παράξει τις αναγκαίες αυτές συμπεριφορές (Narver & Slater: 1990).

Η αναγνώριση της προτεραιότητας στην αξία του πελάτη οδηγεί την επιχείρηση να παραμένει προσηλωμένη στις αρχές του μάρκετινγκ και να τις προσαρμόζει στο δικό της προφίλ (Kotler & Levy: 1969). Η αξία του πελάτη, ωστόσο, διαμορφώνεται από ένα ευρύ πλέγμα στοιχείων και χαρακτηριστικών (εγκαταστάσεις, εργαζόμενοι, αναλώσιμα κλπ) που αποτελούν εξίσου μέρος του μάρκετινγκ της επιχείρησης και που μόνο όταν αναγνωριστούν ως τέτοια, θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αποτιμήσει ρεαλιστικά τον αντίκτυπο της στρατηγικής που εφαρμόζει στους πελάτες της (Kotler & Levy: 1969).

Παράλληλα, η δυναμική των μεταβολών τόσο εκτός (εξωτερικό περιβάλλον) όσο και εντός (εσωτερικό περιβάλλον) της επιχείρησης υποχρεώνουν τόσο την ίδια όσο και τη στρατηγική μάρκετινγκ που υλοποιεί να αναζητά διαρκώς και να υιοθετεί νέες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των συνεχών προκλήσεων. Προσεγγίσεις που εστιάζουν στις οργανωσιακές σχέσεις, που ενσωματώνουν τις αξίες της συνεργασίας, της δημιουργικότητας, της ενσυναίσθησης, της συνεκτικότητας. Με άλλα λόγια, ο εντοπισμός σημαντικών ευκαιριών και η μετουσίωσή τους σε επιτυχίες της αγοράς, καθώς επίσης και η οικοδόμηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτούν την αξιοποίηση της βάσης μιας συλλογικής οργανωσιακής γνώσης και την προώθηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που διαρκώς εξελίσσεται. Απαιτούν δηλαδή κάτι περισσότερο από την απλή επένδυση κεφαλαίων σε υφιστάμενες δομές και συστήματα διαχείρισης ή από την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως άβουλα



γρανάζια σε μια μηχανή ή στοιχεία γραμμής σε ένα υπολογιστικό φύλλο (Ahmed & Rafiq: 2003).

## 1.2 Το εννοιολογικό πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ και ο προσανατολισμός στην αγορά

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το εννοιολογικό πλαίσιο του μάρκετινγκ αναδειχνει μια σειρά από ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις και ερμηνείες. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται κι εκείνη του Felton (1959), που το περιγράφει ως μια οργανωσιακή (ψυχική) κατάσταση που εστιάζει στην ολοκλήρωση και στο συντονισμό όλων των λειτουργιών του μάρκετινγκ, οι οποίες, με τη σειρά τους, συγκεράζονται με όλες τις άλλες οργανωσιακές λειτουργίες, προς την επίτευξη του στόχου μεγιστοποίησης των μακροπρόθεσμων κερδών της επιχείρησης (Kohli & Jaworski: 1990).

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, ο McNamara (1972), το αντιλαμβάνεται ως ένα φιλοσοφικό μοντέλο διοίκησης της επιχείρησης βασισμένο στην ευρεία αποδοχή της ανάγκης για προσανατολισμό στον πελάτη και στο κέρδος, και στην αναγνώριση του σημαντικού του ρόλου στην επικοινωνία των αναγκών της αγοράς σε όλα τα σημαντικά τμήματα της επιχείρησης. Ενώ οι Ahmed και Rafiq (1995), το αντιλαμβάνονται ως τη σύνθεση δύο επιμέρους εννοιών, της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της υλοποίησης της στρατηγικής, προκρίνοντας και τις δύο ως εξίσου θεμελιώδεις.

Κι ενώ η διατύπωση ενός ενιαίου ορισμού που να αποτυπώνει πλήρως την έννοια του μάρκετινγκ αποτιμάται ως ένα μάλλον δύσκολο εγχείρημα διαχρονικά, η εννοιολογική σύλληψη του προσανατολισμού στην αγορά αποτελεί αντικείμενο ερευνητικής προσέγγισης και συστηματικής ανάλυσης, με πιο διαδεδομένες τις θεωρήσεις των Kohli και Jaworski (1990) και Narver και Slater (1990).

Οι Kohli και Jaworski (1990) χρησιμοποιούν τον όρο του προσανατολισμού στην αγορά για να δηλώσουν την εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ, εκτιμώντας ότι μια προσανατολισμένη στην αγορά επιχείρηση είναι εκείνη που ενεργεί εντός του εννοιολογικού πλαισίου του μάρκετινγκ.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο εμπειρικής διερεύνησης της έννοιας, του περιεχομένου και των επιπτώσεων του προσανατολισμού στην αγορά, οι Kohli και Jaworski (1990) οριοθετούν την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά ως το προϊόν της σύνθεσης δύο βασικών πυλώνων του μάρκετινγκ, της εστίασης στον πελάτη και του



ενδοεπιχειρησιακού συντονισμού. Τα ευρήματά τους υποδεικνύουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά συνεπάγεται: (1) την εμπλοκή ενός ή περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης σε δραστηριότητες που προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση ανάπτυξης της κατανόησης τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών των πελατών και των παραγόντων που τις επηρεάζουν, (2) την επικοινωνία της αντίληψης αυτής μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και (3) την ανάληψη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης ενεργειών που σχεδιάζονται για να καλύψουν ξεχωριστές ανάγκες των πελατών. Και συνοψίζουν την οριοθέτηση του εννοιολογικού του πλαισίου ως (α) την παραγωγή / δημιουργία από την επιχείρηση συνολικής πληροφόρησης για την αγορά αναφορικά με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών της, (β) τη διάδοση της πληροφόρησης αυτής μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς και (γ) την ανταπόκριση σε αυτήν από το σύνολο της επιχείρησης.

Παράλληλα, οι Narver και Slater (1990) ορίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως την οργανωσιακή εκείνη κουλτούρα που δημιουργεί με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο τις απαραίτητες συμπεριφορές για τη δημιουργία υψηλής αξίας για τους αγοραστές και κατά συνέπεια διαρκή εξαιρετική απόδοση για την επιχείρηση. Ειδικότερα, υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά συνίσταται σε τρία κυρίαρχα συμπεριφορικά στοιχεία: τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στον ανταγωνισμό και το διαλειτουργικό συντονισμό, καθώς και σε δύο κριτήρια λήψης αποφάσεων: τη θέση μακροπρόθεσμων στόχων και την κερδοφορία και εκτιμούν ότι η ενεργοποίηση των συμπεριφορικών αυτών στοιχείων οδηγεί στην απόκτηση πληροφοριών για την αγορά, όπως και στη διάδοσή τους και στη συντονισμένη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή. Στη βάση της παραδοχής αυτής, αποφαίνονται ότι μια προσανατολισμένη στην αγορά επιχείρηση μπορεί και εξετάζει συνεχώς εναλλακτικές πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να δει πώς μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική στη δημιουργία διατηρήσιμης υψηλής αξίας για τους υφιστάμενους αλλά και τους μελλοντικούς αγοραστές των προϊόντων της.



## 2. Το εσωτερικό μάρκετινγκ

---

Η εστίαση της στρατηγικής μάρκετινγκ στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και η στόχευση για διαρκή ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του έστρεψαν την έρευνα στο εσωτερικό της επιχείρησης και κυρίως στους ανθρωπογενείς της πόρους. Έτσι, αρχίζει σταδιακά να αναγνωρίζεται η σημασία των εργαζομένων της επιχείρησης και οι προσπάθειες κατευθύνονται προς την επίτευξη του στόχου βελτίωσης του ρόλου και των αρμοδιοτήτων τους στο πλαίσιο υλοποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ (Tansuhaj, Wong & McCullough: 1987).

Αρκετά νωρίς, οι Kotler και Levy (1969) περιλαμβάνουν μεταξύ των προϊόντων του μάρκετινγκ τα ίδια τα άτομα αναγνωρίζοντας το «προσωπικό» μάρκετινγκ ως μια εγγενή ανθρώπινη δραστηριότητα που εκτείνεται από τον εργαζόμενο που προσπαθεί να εντυπωσιάσει το αφεντικό του μέχρι τον πολιτικό που προσπαθεί να κερδίσει την υποστήριξη της κοινής γνώμης. Ενώ, μεταξύ των καταναλωτών του μάρκετινγκ τοποθετούν και τη Διοίκηση της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένη με τη νομική αρμοδιότητα και την ευθύνη και υψηλή εποπτεία της, ενώ παράλληλα απολαμβάνει ποικίλα οφέλη από τα προϊόντα της.

Η πλέον καθιερωμένη θεώρηση του Berry (1981), ωστόσο, είναι που στρέφει συστηματικά το ενδιαφέρον σε αυτό που ονομάζουμε εσωτερικό μάρκετινγκ, αναγνωρίζοντας τον εργαζόμενο ως εσωτερικό πελάτη, την εργασία ως εσωτερικό προϊόν και την προσπάθεια προσφοράς εσωτερικών προϊόντων ως προαπαιτούμενο για την ικανοποίηση τόσο των αναγκών και επιθυμιών αυτών των εσωτερικών πελατών, όσο και των στόχων της επιχείρησης.

Οι Foreman και Money (1995), στην προσπάθεια να κατανοήσουν (α) ποιος είναι ο μάρκετερ (ποιος καλείται να εφαρμόσει το εσωτερικό μάρκετινγκ) και (β) ποιος είναι ο πελάτης (ποιος τίθεται στο επίκεντρο του εσωτερικού μάρκετινγκ), προχωρούν στο σχεδιασμό μήτρας ανάπτυξης τεσσάρων (4) τύπων εσωτερικού μάρκετινγκ στη βάση δύο διαστάσεων, εκ των οποίων, η πρώτη εστιάζει σε μια λειτουργία/τμήμα/ομάδα, ενώ η δεύτερη στην επιχείρηση συνολικά. Όπως διαπιστώνουν, ο πιο συχνά απαντώμενος τύπος (τύπος IV) είναι εκείνος όπου η επιχείρηση στο σύνολό της είναι τόσο ο μάρκετερ όσο και ο πελάτης, επαληθεύοντας επί της ουσίας τη θεώρηση του Berry.



Παράλληλα, ο George (1977) επισημαίνει ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους πελάτες, θα πρέπει να έχει πρωτίστως ικανοποιημένους εργαζόμενους, εκτιμώντας ότι μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων της, η επιχείρηση αναβαθμίζει τις ικανότητές της για ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Επομένως, για να μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της αγοράς θα πρέπει πρώτα να μπορέσει να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς. Ενώ ο Gronroos (1990), αναγνωρίζει ότι ζητούμενο για την επιχείρηση είναι η απόκτηση και διατήρηση εργαζομένων με συναίσθηση και επίγνωση της αξίας του πελάτη (για την επιχείρηση) και επισημαίνει την αξία και τη σημασία του να βλέπει κανείς τον πελάτη σε κάθε άνθρωπο και τον άνθρωπο σε κάθε πελάτη.

Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν διαχρονικά βασικό συστατικό στοιχείο της επιχείρησης γενικότερα (Sasser & Arbeit: 1976) και της στρατηγικής μάρκετινγκ που εφαρμόζει ειδικότερα (Tansuhaj, Wong & McCullough: 1987), απορρέει κατά κύριο λόγο από τον ενεργό τους ρόλο και συμμετοχή στη διαμόρφωση της αξίας του πελάτη. Αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι πρωτίστως πελάτες της και πρέπει να είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους για να μπορέσουν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τον τελικό καταναλωτή (Berry: 1981), η επιχείρηση οφείλει να βρει τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισής τους και να διασφαλίσει ότι οι στάσεις και συμπεριφορές τους είναι προς το σκοπό παροχής υψηλών υπηρεσιών ικανοποίησης του πελάτη (Hartline & Ferrell: 1996).

Η αποδοχή του ρόλου του εργαζομένου ως σημείου διεπαφής με τον πελάτη καθίσταται σταδιακά ευρεία και ως εκ τούτου ο εργαζόμενος οφείλει να είναι απόλυτα εναρμονισμένος με την αποστολή, τους στόχους, τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης. Διαφορετικά, δεν αντανακλά επιτυχώς το προφίλ της επιχείρησης κατά την αλληλεπίδρασή του με τον πελάτη. Κι εδώ ακριβώς υπεισέρχεται το εσωτερικό μάρκετινγκ που συνιστά μια διεύρυνση των ιδεών της επιχείρησης για την κατάρτιση, την εκπαίδευση και την επικοινωνία, συνιστά μέρος μιας επιτυχούς ηγεσίας, συνιστά μια αναγνώριση ότι η εσωτερική αγορά είναι ετερογενής και χρειάζεται να τμηματοποιηθεί, ότι οι εσωτερικοί πελάτες εκτίθενται σε ένα βομβαρδισμό πληροφοριών και μόνο τα δεδομένα που επικοινωνούνται σωστά θα έχουν εν τέλει ένα θετικό αντίκτυπο, ότι η χρονική συγκυρία είναι σημαντική παράμετρος κλπ (Gummesson: 1991).



## 2.1 Το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, παρά το γεγονός ότι μετρά αρκετές δεκαετίες παρουσίας στη διεθνή βιβλιογραφία και αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης καθόλο αυτό το διάστημα, εξακολουθεί να επιδέχεται ποικίλων ερμηνειών και ορισμών, δυσχεραίνοντας έτσι την προσπάθεια για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας ενιαία αποδεκτής έννοιας (Rafiq & Ahmed: 2000).

Σε μια προσπάθεια εννοιολογικής σκιαγράφησης της βιβλιογραφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ διαχρονικά, οι Rafiq και Ahmed (2000) εντοπίζουν και αναγνωρίζουν τρία βασικά και διακριτά στάδια στην εξέλιξη του όρου, όπου:

- ▶ Κατά το αρχικό στάδιο, το εσωτερικό μάρκετινγκ εστίασε στην υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης θεωρώντας ότι για να μπορεί η επιχείρηση να ικανοποιεί τους πελάτες της, θα πρέπει πρωτίστως να ικανοποιεί τους εργαζομένους της και ότι για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της ως πελάτες της.
- ▶ Κατά το επόμενο στάδιο, το εσωτερικό μάρκετινγκ εστίασε στη σημασία του προσανατολισμού των εργαζομένων της επιχείρησης στις πωλήσεις και στον πελάτη, αναγνωρίζοντας τον αντίκτυπο της σχέσης «πωλητή – πελάτη» στο κέρδος της επιχείρησης.
- ▶ Κατά το νεότερο στάδιο, τέλος, το εσωτερικό μάρκετινγκ αντιμετωπίστηκε ως το μέσον εξάλειψης ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων, βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας και της εν γένει επιτυχούς εφαρμογής στρατηγικής της επιχείρησης και διαχείρισης της αλλαγής.

Παράλληλα, οι Fisk, Brown και Bitner (1993) -σε μια προσπάθεια βιβλιογραφικής επισκόπησης της εξέλιξης του μάρκετινγκ υπηρεσιών- συνοψίζουν την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ σε δύο βασικές ιδέες, με την πρώτη να λέει ότι δεν είναι απλώς οι εργαζόμενοι που θα πρέπει να μεριμνούν για την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης, αντιθέτως, ο καθένας στην επιχείρηση έχει κάποιον που θα πρέπει να εξυπηρετήσει. Και τη δεύτερη να επισημαίνει ότι οι εσωτερικοί πελάτες θα πρέπει πρωτίστως οι ίδιοι να απολαμβάνουν παροχών και να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, για να μπορούν να ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης.



Οι Rafiq και Ahmed (1995) τείνοντας περισσότερο προς τη θεώρηση του Gronroos και της σημασίας που αποδίδει στην απόκτηση και διατήρηση εργαζομένων με συναίσθηση και επίγνωση της αξίας του πελάτη, ορίζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια φιλοσοφία που μετέρχεται τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ (Ahmed, Rafiq & Saad: 2003), βασίζεται στα πρότυπα των τεχνικών μάρκετινγκ και τα προσαρμόζει, προκειμένου να βοηθήσει να γίνει πραγματικότητα η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ μέσα από μια διαδικασία που επιχειρεί να εμφυσήσει αφενός τον προσανατολισμό στον πελάτη και αφετέρου τη δέσμευση του εργαζομένου. Ενώ, προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, επισημαίνουν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ ως φιλοσοφία μπορεί να υποβοηθήσει στην εφαρμογή κάθε μορφής / τύπου στρατηγικής εντός της επιχείρησης, καθώς εμπεριέχει την ιδέα ότι κάθε αλλαγή σε επίπεδο στρατηγικής είναι πιθανό να απαιτήσει μια προσπάθεια εσωτερικού μάρκετινγκ, είτε για την αντιμετώπιση της οργανωσιακής αδράνειας και την υποκίνηση των εργαζομένων για προσαρμογή της στάσης τους στην αλλαγή αυτή, είτε για την επίτευξη του διαλειτουργικού συντονισμού και ολοκλήρωσης, όταν οι στρατηγικές αυτές καλύπτουν διάφορες λειτουργικές περιοχές.

## 2.2 Η στρατηγική και η φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση δια της Διοίκησής της αντιλαμβάνεται το εσωτερικό μάρκετινγκ ως φιλοσοφία και στρατηγική συγκεντρώνει συστηματικά το επιστημονικό και διεπιστημονικό ενδιαφέρον.

Ο Gronroos (1990), υποστηρίζει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ συνιστά πρώτα από όλα μια φιλοσοφία της Διοίκησης της επιχείρησης, καθώς και κυρίαρχο μέσο ανάπτυξης και διατήρησης της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης. Η Διοίκηση είναι εκείνη που θα πρέπει να δημιουργεί, να ενθαρρύνει και να ενισχύει διαρκώς την αντίληψη και την εκτίμηση των εργαζομένων για το ρόλο τους στην επιχείρηση και να υποβοηθά τον κάθε εργαζόμενο στη διαμόρφωση μιας ολιστικής άποψης της εργασίας του.

Παρομοίως, ο George (1990) επισημαίνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ λειτουργεί ως μια ολιστική διαδικασία της Διοίκησης με στόχο την ενσωμάτωση πολλαπλών λειτουργιών της επιχείρησης με δύο τρόπους: πρώτον διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, κατανοούν και αποκτούν την εμπειρία της επιχείρησης και των διαφόρων δραστηριοτήτων και ενεργειών της εντός ενός





περιβάλλοντος που εμπνέει τη συναίσθηση της αξίας του πελάτη. Δεύτερον, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι και κινητοποιημένοι να ενεργούν με σκεπτικό προσανατολισμένο στην παρεχόμενη υπηρεσία. Προϋπόθεση βεβαίως μιας τέτοιας φιλοσοφίας είναι ότι αν η Διοίκηση της επιχείρησης επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αντεπεξέρχονται κατά τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο απέναντι στους πελάτες, θα πρέπει και η ίδια να αντεπεξέρχεται κατά τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο απέναντι στους εργαζομένους της.

Κατά τους Ahmed και Rafiq (2003), το εσωτερικό μάρκετινγκ ιδωμένο ως στρατηγική αναγνωρίζει και αίρει τα εμπόδια που χωρίζουν τους εργαζόμενους, οικοδομεί μια βαθύτερη και σαφέστερη αντίληψη του εσωτερικού της επιχείρησης και αποκτά το πλεονέκτημα να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ενός υπερανταγωνιστικού κόσμου. Επιπλέον, παρέχει στρατηγική καθοδήγηση στην αξιοποίηση των επιδόσεων της επιχείρησης και της κερδοφορίας της σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον (Ahmed & Rafiq: 2003).

Ενώ ο Piercy (1995), αντιλαμβάνεται το εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια στρατηγική που όχι μόνο στοχεύει σε επιχειρησιακό επίπεδο μέσα από την άμβλυνση των συνήθων οργανωσιακών εμποδίων, αλλά εξετάζει και τις συμπεριφορικές και οργανωσιακές παραμέτρους που στέκονται εμπόδιο στη στρατηγική ικανοποίησης του πελάτη, συντελώντας στην προσαρμογή της συμπεριφοράς και της αντίληψης των εργαζομένων για τον πελάτη και στην εναρμόνισή τους με τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης.

### 2.3 Τα οφέλη του εσωτερικού μάρκετινγκ

Οι Arnett, Laverie και McLane (2002) υποστηρίζουν ότι τα ποιοτικά και ποσοτικά οφέλη της επιχείρησης από την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ απορρέουν από τέσσερις (4) κύριες περιοχές τις οποίες και περιγράφουν ως ακολούθως:

Κατ' αρχάς, η απόκτηση και διατήρηση ικανών εργαζομένων από την επιχείρηση μειώνει τόσο το κόστος πρόσληψης όσο και το κόστος κατάρτισης νέων εργαζομένων. Παράλληλα, οι πόροι που εξοικονομούνται μπορούν να διατεθούν για την εκπαίδευση και κατάρτιση των υφιστάμενων εργαζομένων ή και για άλλους σκοπούς. Επιπλέον, οι περιορισμένες προσλήψεις οδηγούν σε συνθήκες ηρεμίας των υφιστάμενων εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ, σε αντίθετη περίπτωση, οι συχνές



προσλήψεις και εκπαιδεύσεις νέων εργαζομένων δημιουργούν συχνά ένταση και συνεπακόλουθο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των υφιστάμενων εργαζομένων.

Επιπλέον, το εσωτερικό μάρκετινγκ εστιάζει τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και εκτός αυτής. Εσωτερικά, η επιχείρηση είναι εστιασμένη στην παροχή κινήτρων, στην κινητοποίηση και διαχείριση των εργαζομένων. Εξωτερικά, επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της. Ως εκ τούτου, το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώνουν συνεχώς και ταυτόχρονα τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούν και τους πελάτες τους και ο ένας τον άλλον.

Τρίτον, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους ενθαρρύνει στην ανάληψη δράσεων που οδηγούν τόσο σε βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών όσο και σε αύξηση κερδοφορίας της επιχείρησης.

Τέλος, το εσωτερικό μάρκετινγκ θεωρείται κρίσιμος παράγοντας διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής, καθώς βοηθά στην ενίσχυση και ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που κατανοεί και αποδέχεται την ανάγκη για αλλαγή βοηθώντας την επιχείρηση να υλοποιήσει επιτυχώς νέες στρατηγικές.

Και ο Piercy (1995) όμως επισημαίνει το θελκτικό χαρακτήρα της οικονομίας του εσωτερικού μάρκετινγκ σε δύο επίπεδα: αφενός υποστηρίζει την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης της επιχείρησης για την υλοποίηση της εκάστοτε επιλεγείσας στρατηγικής της, αφετέρου φέρνει στην επιφάνεια το πραγματικό κρυμμένο κόστος εφαρμογής της, βοηθώντας την επιχείρηση να καταλήξει ως προς την ελκυστικότητα ή μη της στρατηγικής που έχει επιλέξει να υλοποιήσει.

## 2.4 Το περιεχόμενο (μείγμα) του εσωτερικού μάρκετινγκ

Τα οργανωσιακά συστήματα που επιδρούν στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι τα στοιχεία / διαστάσεις εκείνες που συνθέτουν το εσωτερικό μάρκετινγκ. Αυτά τα στοιχεία αξιοποιούνται κατεξοχήν προκειμένου να επιδράσουν στη βασική ομάδα – στόχο της επιχείρησης, τους εργαζομένους της, και να αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα που προσδιορίζονται ως «οργανωσιακές ικανότητες» και έχουν εν τέλει αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης (Ahmed, Rafiq & Saad: 2003).

Η ιδιαιτερότητα της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ έγκειται τόσο στη σύλληψή της όσο και στην υλοποίησή της. Γι' αυτό και τα στοιχεία / διαστάσεις που συνθέτουν το πλαίσιο εφαρμογής του είναι δύσκολο να απεικονιστούν και ακόμη δυσκολότερο να



τεθούν σε λειτουργία. Είναι εξίσου δύσκολο να γίνουν αντιληπτά αν αποκοπούν ή δε συσχετιστούν με την επιχείρηση στην ολότητά της, το σύνολο των λειτουργιών της και τους ανθρώπους που της δίνουν υπόσταση. Παράλληλα όμως συνθέτουν μια ολοκληρωμένη εικόνα προσέγγισης της Διοίκησης, με στόχο την οργανωσιακή συνεργασία και ολοκλήρωση (Ahmed & Rafiq: 2003).

Τα στοιχεία / διαστάσεις που περιγράφονται παρακάτω αποτελούν διαχρονικά αντικείμενο σειράς εμπειρικών μελετών που διερευνούν τον αντίκτυπο των διαφόρων πτυχών οργανωσιακής κουλτούρας στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ, καθώς και τη σχέση ικανοποίησης των εργαζομένων και οργανωσιακής απόδοσης.

#### 2.4.1 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακό περιβάλλον

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι επιφορτισμένο με την αναζήτηση και θέση σε εφαρμογή τρόπων με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους της. Αν η επιχείρηση επιθυμεί το ανθρώπινο δυναμικό της να είναι δημιουργικό και αφοσιωμένο, οφείλει να σκεφτεί και να καλλιεργήσει μαζί του σχέσεις που να καθιστούν φιλικό το περιβάλλον εργασίας τους (Ahmed & Rafiq: 2003). Στόχος είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θα ενεργούν με συναίσθηση της αξίας του πελάτη (Caruana & Calleya: 1998) και το οποίο θα επενεργεί ως θεμελιώδης πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ahmed & Rafiq: 2003).

Η επικοινωνία συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή εφαρμογή μιας οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στην εσωτερική αγορά. Αν οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση ή διατεθειμένοι να επικοινωνούν μεταξύ τους, αναιρείται η επίτευξη του στόχου διατμηματικού ή διαλειτουργικού συντονισμού. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το περιβάλλον εργασίας τους δε διευκολύνει την ανοικτή επικοινωνία, αναμένεται να μένουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την επιχείρηση. Επίσης, οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν, αναμένεται να έχουν μια λιγότερο θετική αντίληψη για την επιχείρηση συνολικά (Naudé, Desai & Murphy: 2003).



#### 2.4.2 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακή συμπεριφορά

Η αντίληψη του εσωτερικού μάρκετινγκ για την επιχείρηση και τη Διοίκησή της θα μπορούσε να πει κανείς ότι θεωρείται ατομικιστική, υπό την έννοια ότι τονίζει την πρωταρχική σημασία που αποδίδεται στο άτομο εντός και εκτός της επιχείρησης, ως παράγοντα που δίνει υπόσταση και νόημα σε αυτήν. (Ahmed & Rafiq: 2003). Αυτό σημαίνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ καλείται να μελετήσει την αναπόδραστη σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση, με τους άλλους εργαζομένους, με τους εαυτούς τους και εν τέλει με τον κόσμο στον οποίο ζουν (Ahmed & Rafiq: 2003).

Η αλήθεια είναι ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ τοποθετεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης στο επίκεντρο της εξίσωσης για οργανωσιακή επιτυχία, συνδέοντάς τους άμεσα με την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Αυτή η άμεση σύνδεση ανακόπτει την εξέλιξη καταστάσεων που συχνά δρουν ως πολλαπλασιαστές σύγχυσης, συγκρούσεων, απογοήτευσης και αδράνειας εν τέλει, ενώ συσχετίζει θετικά την εφαρμοζόμενη στρατηγική ανάπτυξης ικανοτήτων με την ευφυΐα, τη δημιουργικότητα, την υπευθυνότητα και την εμπειρία. Με αυτόν τον τρόπο, όμως, το εσωτερικό μάρκετινγκ επιδρά όχι μόνο στο άτομο αλλά και στο σύνολο και ακολούθως στη διαμόρφωση της οργανωσιακής ταυτότητας και του συλλογικού πνεύματος, θέτοντας τις βάσεις της οργανωσιακής ολοκλήρωσης. Βάζοντας διπλά τη μια στην άλλη τις ατομικές ικανότητες, τα ατομικά προτερήματα και την ατομική συμβολή, φέρνει πιο κοντά το ατομικό στο συλλογικό, κατά τρόπο ώστε η ατομική δημιουργικότητα να ανάγεται σε συλλογική προσπάθεια και επιτυχία (Ahmed & Rafiq: 2003).

#### 2.4.3 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία

Η επικοινωνία αποτελεί απαραίτητη δραστηριότητα για τη λειτουργία όλων των διαδικασιών αλλά είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στην διαλειτουργική της έκφανση. Αναμφίβολα, μια από τις πιο κοινές εφαρμογές του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι αυτή της χάραξης στρατηγικής εσωτερικής επικοινωνίας (Ahmed & Rafiq: 2003). Οι εργαζόμενοι ζητούν από την επιχείρηση πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, αλλά και σχετικά με το πώς η συμβολή τους μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και τους πελάτες της. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική επικοινωνία εντός της επιχείρησης είναι αναγκαία για την ανάπτυξη τόσο του



προσανατολισμού στην αγορά όσο και του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά (Conduit & Mavondo: 2001).

Η επιχείρηση οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι θα πρέπει να δομήσει τις λειτουργίες της γύρω από την οργανωσιακή αυτή διαδικασία, όπως την αντιλαμβάνεται ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών της. Το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στην αντίληψη ότι καμία διοικητική λειτουργία δεν είναι αποτελεσματική αν λειτουργεί σε απομόνωση (από τις άλλες). Αντιθέτως, πολλές οργανωσιακές λειτουργίες και εργαζόμενοι με διαφορετικές δεξιότητες χρειάζεται να συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία, ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτές οι διαλειτουργικές δραστηριότητες καθώς και οι άνθρωποι που τις υλοποιούν έχουν σημαντική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα. Συνεπεία αυτού, η Διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να αναγνωρίζει και να διασφαλίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος της κάθε λειτουργίας της επιχείρησης εμπλέκεται στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Ahmed & Rafiq: 2003). Το εσωτερικό μάρκετινγκ υποχρεώνει τρόπον τινά την επιχείρηση να δίνει έμφαση στο σχεδιασμό ενός πλάνου εσωτερικής επικοινωνίας, λαμβάνοντας ωστόσο σοβαρά υπόψη τόσο την ανάγκη τμηματοποίησης της εσωτερικής αγοράς, όσο και τις διαφορετικές ανάγκες της κάθε ομάδας εργαζομένων, προκειμένου να τροφοδοτεί την κατάλληλη ομάδα με την κατάλληλη πληροφόρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, τα μηνύματα που αποστέλλονται έχουν ελάχιστη σημασία για τους παραλήπτες τους, δημιουργούν απόσταση μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, ακόμη και σύγχυση στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενεργούν (Ahmed & Rafiq: 2003).

#### 2.4.4 Εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση συνιστά ένα επιθυμητό από την επιχείρηση χαρακτηριστικό των εργαζομένων και συνήθως ορίζεται ως μια αντιληπτή συμμαχία μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης που εμπεριέχει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, τις προσπάθειες και την πίστη τους (Jaworski & Kohli: 1993). Η δέσμευση των εργαζομένων προκύπτει ως συνέπεια του προσανατολισμού στην αγορά, καθώς ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και παρέχει στους εργαζόμενους ένα κοινό στόχο, ο οποίος με τη σειρά του συνδέει τον εργαζόμενο με την επιχείρηση. Ως μέλος μιας επιτυχημένης ομάδας, ο εργαζόμενος πιστεύει ότι έχει σημαντικό μερίδιο



συμβολής, το οποίο με τη σειρά του πιστεύεται ότι οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Jaworski & Kohli: 1993)<sup>1</sup>.

Οι Meyer και Allen (1991) αποδίδουν τρεις προσεγγίσεις στην οργανωσιακή δέσμευση: τη συναισθηματική προσέγγιση, την προσέγγιση συνέχειας και την κανονιστική προσέγγιση. Κοινή θεώρηση και των τριών αυτών προσεγγίσεων είναι ότι η δέσμευση συνιστά μια ψυχολογική κατάσταση που αφενός χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση και αφετέρου έχει επιπτώσεις στην απόφασή του να συνεχίσει ή όχι να αποτελεί μέλος της επιχείρησης. Πέραν της κοινής αυτής θεώρησης, ωστόσο, είναι σαφές ότι η φύση της οργανωσιακής δέσμευσης ως ψυχολογικής κατάστασης διαφοροποιείται ανά προσέγγιση. Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στο συναισθηματικό δέσιμο, στην ταύτιση και στη συμμετοχή του εργαζομένου στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι εκείνοι που εκδηλώνουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση συνεχίζουν να εργάζονται στην (ίδια) επιχείρηση, διότι έτσι θέλουν να πράξουν. Η δέσμευση συνέχειας σχετίζεται με μια συνειδητοποίηση κόστους που συνεπάγεται την αποχώρηση ή μη από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι εκείνοι των οποίων η προσέγγιση συνέχειας συνιστά το βασικό συνδετικό κρίκο με την επιχείρηση, παραμένουν στην επιχείρηση επειδή χρειάζεται να το πράξουν. Τέλος, η κανονιστική προσέγγιση αντανακλά ένα αίσθημα υποχρέωσης παραμονής στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι εκείνοι που εκδηλώνουν ισχυρή κανονιστική δέσμευση, αισθάνονται ότι πρέπει να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Οι Meyer και Allen (1991) αντιλαμβάνονται τις τρεις αυτές προσεγγίσεις ως συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής δέσμευσης και, ενώ θα μπορούσε να σκεφτεί κανείς ότι συνιστούν αμοιβαία αποκλειόμενες ψυχικές καταστάσεις, οι ίδιοι θεωρούν λογικότερο ότι ο εργαζόμενος δύναται να βιώσει και τις τρεις αυτές μορφές δέσμευσης σε διαφορετικό βαθμό. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται τόσο ισχυρή επιθυμία όσο και εξίσου ισχυρή ανάγκη να παραμείνει στην επιχείρηση, αλλά

---

<sup>1</sup> Οι Kohli και Jaworski (1990) στο πλαίσιο διερεύνησης του βαθμού εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ από την επιχείρηση διαπίστωσαν (μέσω σειράς συνεντεύξεων που πραγματοποίησαν με ανώτερα στελέχη Διοικήσεων ενός ευρέως φάσματος αμερικανικών επιχειρήσεων) πως ένας μεγάλος αριθμός ερωτηθέντων ανέφεραν ότι μια προσανατολισμένη στην αγορά επιχείρηση παρέχει ψυχολογικά και κοινωνικά οφέλη στους εργαζομένους της. Ειδικότερα, αρκετοί εκ των ερωτηθέντων σημείωσαν ότι ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην αγορά επιφέρει μια αίσθηση υπερηφάνειας στους εργαζομένους που απορρέει από το γεγονός ότι ανήκουν σε μια επιχείρηση στην οποία άνθρωποι και τμήματα εργάζονται προς τον κοινό στόχο εξυπηρέτησης των πελατών της. Η επίτευξη αυτού του στόχου ωθεί τους εργαζομένους να καλλιεργούν και να μοιράζονται ένα αίσθημα συμβολής τους σε μια προσπάθεια που αξίζει τον κόπο, καθώς και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους και δέσμευσης προς την επιχείρηση.



ελάχιστη υποχρέωση να το πράξει. Ένας άλλος εργαζόμενος πάλι μπορεί να αισθάνεται ελάχιστη επιθυμία, μέτρια ανάγκη αλλά ισχυρή υποχρέωση να το πράξει και ούτω καθεξής.

Όπως εμπειρικά παρατηρείται, οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα προσανατολισμού στην αγορά αποσπούν υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση από τους εργαζομένους τους (Jaworski & Kohli, 1993). Όμως και η Διοίκηση της επιχείρησης που εκδηλώνει υψηλή δέσμευση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, είναι περισσότερο πιθανό να ενδυναμώνει τους εργαζομένους της και να δίνει έμφαση στην αξιολόγησή τους με κριτήριο τη συμπεριφορά τους απέναντι στους πελάτες της επιχείρησης (Hartline & Ferrell: 1996).

Την ίδια στιγμή, οι εργαζόμενοι που εκδηλώνουν ισχυρή δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση, είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αποδεχτούν τους στόχους, τους κανόνες και τις αξίες της επιχείρησης και να τις υιοθετήσουν ως δικές τους (Gronroos: 1990, Conduit & Mavondo: 2001). Οι εργαζόμενοι εκείνοι που υιοθετούν τις αξίες μιας επιχείρησης που αποσκοπεί στην καθιέρωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στην αγορά και που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες να λειτουργήσει προς αυτήν την κατεύθυνση, είναι πολύ πιθανό να θέλουν οι προσπάθειές τους να αναγνωριστούν. Εξίσου, οι εργαζόμενοι εκείνοι που ταυτίζονται με μια επιχείρηση, είναι λιγότερο διατεθειμένοι να την εγκαταλείψουν και αναπτύσσουν προφανώς μια πολύ θετική άποψη για την επιχείρηση και τη θέση της στην αγορά (Naudé, Desai & Murphy: 2003), ενώ παράλληλα και οι πελάτες της επιχείρησης δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν (Gronroos: 1990). Αντίθετα, η έλλειψη δέσμευσης μπορεί να αποδειχθεί επιβλαβής για την επιχείρηση οδηγώντας σε μειωμένη απόδοση, ως απόρροια της παροχής χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και υψηλού κόστους αυτών (Caruana & Calleya: 1998).

#### 2.4.5 Εσωτερικό μάρκετινγκ και εκπαίδευση / κατάρτιση

Για την επιτυχή οργανωσιακή ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά, κρίνεται σκόπιμο οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μια αντίληψη της έννοιας και του ρόλου τους εντός της επιχείρησης. Αυτό που διαφοροποιεί μια επιτυχημένη από μια αποτυχημένη ανάπτυξη είναι ο τρόπος με τον οποίο η Διοίκηση της επιχείρησης υποκινεί και εκπαιδεύει τους εργαζομένους της στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής της (Galpin: 1997). Ως εκ τούτου, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης μπορεί να



αποτελέσει κατάλληλη βάση μέσω της οποίας θα διαλυθεί κάθε αρνητική στάση προς την ανάπτυξη αυτή (Piercy: 1995).

Στη βάση αυτή, η κατάρτιση των εργαζομένων της επιχείρησης μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση ως εργαλείο ανάπτυξης τόσο του προσανατολισμού στην αγορά όσο και του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά, κατά τρόπο, ωστόσο, που να στοχεύει προσεχτικά στην ενίσχυση της συνειδητοποίησης της σημασίας τόσο του ενός προσανατολισμού όσο και του άλλου (Conduit & Mavondo: 2001).

#### 2.4.6 Εσωτερικό μάρκετινγκ και ενδυνάμωση / υποστήριξη

Η ενδυνάμωση προσδιορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η Διοίκηση μιας επιχείρησης επιτρέπει στους εργαζομένους της να αναλαμβάνουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες και να ενεργούν κατά την κρίση τους, κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (Hartline & Ferrell: 1996).

Ο George (1990) αποφαινεται ότι διαρκής υποστήριξη της Διοίκησης συνιστά το πιο σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η υποστήριξη αυτή θα πρέπει να παρέχεται από όλα τα στελέχη της Διοίκησης, ως μέρος της καθημερινής εργασίας. Η Διοίκηση οφείλει να εκπαιδεύει διαρκώς τους εργαζομένους εκτός και πέραν των επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης που παρέχει, να τους δείχνει πώς μπορούν να συνδυάζουν νέες ιδέες και συνήθειες σε θέματα παροχής υπηρεσιών και μάρκετινγκ μέσα στην καθημερινή τους εργασία, με απώτερο στόχο τη δημιουργία - στο εσωτερικό της επιχείρησης- ενός κλίματος μέσα στο οποίο η ικανοποίηση του πελάτη θα αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους ως στόχος υψηλής προτεραιότητας. Για τη δημιουργία και διατήρηση ενός τέτοιου κλίματος απαιτείται η τακτική (ανα)τροφοδότηση εκ μέρους της Διοίκησης, η οποία με τη σειρά της αποτελεί αφενός ισχυρό εργαλείο κινητοποίησης, υποστήριξης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων να παραμένουν προσηλωμένοι στους στόχους τους και αφετέρου ισχυρή πηγή αναγνώρισης και επιβράβευσής τους.

Η ενδυνάμωση θεωρείται απαραίτητη για τους εργαζόμενους, καθώς έχει θετική επίδραση στη στάση και στη συμπεριφορά τους (Bowen & Lawler: 1992), ενώ τους ενθαρρύνει παράλληλα να λαμβάνουν επιτόπιες αποφάσεις, προκειμένου να ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες τους. Η δυνατότητα να χρησιμοποιούν την κρίση τους για την εξυπηρέτηση των πελατών έχει πολλές θετικές επιδράσεις στον αντίκτυπο των παρεχόμενων υπηρεσιών (Hartline & Ferrell: 1996). Στη βάση αυτή, οι





ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα για την εργασία τους και εκδηλώνουν περισσότερο ενθουσιασμό στην εξυπηρέτηση των πελατών, με τελικό αποτέλεσμα την ταχύτερη απόκριση στις ανάγκες των πελατών και την αύξηση της ικανοποίησής τους (Bowen & Lawler: 1992). Αυτή η αυξημένη ευχέρεια και ευελιξία που χαρακτηρίζει τους ενδυναμωμένους εργαζόμενους τους κάνει να αισθάνονται καλύτερα για την εργασία τους, μειώνει το στρες που νιώθουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αυξάνει την αυτοπεποίθησή τους στο πλαίσιο εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, ενώ αυξάνει και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εντός της επιχείρησης (Hartline & Ferrell: 1996).

#### 2.4.7 Εσωτερικό μάρκετινγκ και επιβράβευση

Οι εργαζόμενοι με συναίσθηση και επίγνωση της αξίας του πελάτη αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ικανών να συγκρατούν τους εργαζομένους τους (εντός της επιχείρησης) και να λαμβάνουν ικανοποίηση από αυτήν. Οι επιλεγείσες αυτές στρατηγικές θα πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται κατά τρόπο ώστε να προσελκύουν, να διατηρούν και να επιβραβεύουν τους εργαζόμενους για τη συμπεριφορά τους και να ισορροπούν επιτυχώς με την αντίστοιχα εφαρμοζόμενη από την επιχείρηση στρατηγική μάρκετινγκ (Gronroos: 1990).

Στη βάση αυτή, το σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί κίνητρο για την υιοθέτηση συμπεριφορών προσανατολισμένων στην αγορά και όχι επιβράβευση επί βραχυπρόθεσμων κερδών ή πωλήσεων (Jaworski & Kohli: 1993). Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος επιβράβευσης συνιστά βασική παράμετρο ικανοποίησης των εργαζομένων στη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους (Naudé, Desai & Murphy: 2003).

#### 2.4.8 Εσωτερικό μάρκετινγκ και υποκίνηση / ικανοποίηση εργαζομένων

Εκ των κύριων μελημάτων του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αισθάνονται ότι η Διοίκηση νοιάζεται γι' αυτούς και ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Tansuhaj, Randall & McCullough: 1991). Στη βάση αυτή,



η επιχείρηση οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι οι πλέον κρίσιμοι παραγωγικοί της πόροι είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Ως εκ τούτου, κλειδί της επιτυχίας της είναι να αντιμετωπίσει τους εργαζομένους της ως τους σημαντικότερους πελάτες της και τις θέσεις εργασίας της ως τα κύρια προϊόντα της. Για το λόγο αυτό οφείλει να προσφέρει θέσεις εργασίας σχεδιασμένες για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους εκείνους που παρέχουν άριστης ποιότητας υπηρεσίες (Sasser & Arbeit: 1976).

Η απόκτηση ενός εργαζόμενου από μια επιχείρηση με σκοπό τη μετάδοση τεχνογνωσίας από τον πρώτο στη δεύτερη απαιτεί νέες διαδικασίες, αλλά το σημαντικότερο απαιτεί τη σύναψη μιας νέας συμφωνίας - συνθήκης μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζόμενου, στη βάση της οποίας ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι βέβαιος για τη διασφάλιση της αξίας του ακόμη και μετά την απόκτηση της τεχνογνωσίας του από την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τον εργαζομένο της ως εταίρο της (Ahmed & Rafiq: 2003).

Η ουσιαστική και έμπρακτη υποστήριξη της Διοίκησης καθώς και μια ολοκληρωμένη προσπάθεια διαλειτουργικού συντονισμού συνιστούν κρίσιμους παράγοντες για την απόδοση της επιχείρησης (Ahmed, Rafiq & Saad: 2003) και μεταφράζονται σε θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, που λαμβάνει τη μορφή της οργανωσιακής δέσμευσης, της συμμετοχικής εργασίας, των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία (Tansuhaj, Randall & McCullough: 1991). Ως εκ τούτου, η πρόκληση για το εσωτερικό μάρκετινγκ έγκειται στο να ωθήσει την επιχείρηση σε ένα νέο τρόπο εξέτασης του συνόλου των αναγκών της σε άμεση σχέση με τις συνολικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων. Η ισορροπία που θα επέλθει στην περίπτωση αυτή ευνοεί προς την κατεύθυνση της εφαρμογής μιας στρατηγικής κινήτρων και ευημερίας (Ahmed & Rafiq: 2003).



### 3. Εσωτερικό μάρκετινγκ: Το άλλο μισό της στρατηγικής μάρκετινγκ

---

Η θέση που καταλαμβάνει το εσωτερικό μάρκετινγκ στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο και ο βαθμός στον οποίο αλληλεπιδρούν οι δύο αυτές περιοχές έχει αποτελέσει αντικείμενο πλήθους εμπειρικών μελετών, έχει τροφοδοτήσει με πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα την επιστήμη του μάρκετινγκ -και όχι μόνο- και έχει καταλήξει σε ένα κυρίαρχο συμπέρασμα: Παρά και πέρα από τις διαφορετικές προσεγγίσεις και οπτικές, οι δύο αυτές περιοχές τόσο αλληλεξαρτώνται όσο και αλληλοσυμπληρώνονται.

Στη βάση αυτή, ο Piercy (1995) επισημαίνει ότι μία επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει δύο ειδών αγορές, την εσωτερική αγορά και την εξωτερική αγορά, όπως και δύο ειδών πελάτες, τους εσωτερικούς πελάτες και τους εξωτερικούς πελάτες, ενώ ο Flipo (1986) τονίζει ότι η επιτυχία της δεύτερης (εξωτερικής αγοράς) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχία της πρώτης (εσωτερικής αγοράς). Τέλος, οι Tansuhaj, Wong και McCullough (1987) υποστηρίζουν ότι η επιτυχία υλοποίησης μιας στρατηγικής μάρκετινγκ εξαρτάται από την επιτυχή εφαρμογή του αντίστοιχου προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει περισσότερο τη φύση της «αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με τους πελάτες», καθώς είναι σαφές ότι η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζουν την απόδοση της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης (Tansuhaj, Randall & McCullough: 1988).

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Caruana και Calleya (1998), υποστηρίζουν ότι ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες ή προϊόντα, είναι εξίσου σημαντικό γι' αυτήν τόσο η εφαρμογή μιας στρατηγικής μάρκετινγκ όσο και ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτύχει την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων και αποδοτικών σχέσεων με τους πελάτες της, ειδικότερα μάλιστα τη στιγμή που η δύναμη της εφαρμογής τους σχετίζεται θετικά με τη δύναμη των πελατών της επιχείρησης συνολικά (Flipo: 1986). Την ίδια στιγμή, οι Conduit και Mavondo (2001) επισημαίνουν ότι προκειμένου να παραχθεί υψηλή αξία στον «εξωτερικό πελάτη», είναι σημαντικό αυτή η υψηλή αξία να παρέχεται σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξιών. Ως εκ τούτου, οι «εσωτερικοί προμηθευτές» οφείλουν να εστιάσουν στην εκπλήρωση των απαιτήσεων των «εσωτερικών πελατών» τους, προσανατολιζόμενοι στον



«εσωτερικό πελάτη». Επιπλέον, ο προσανατολισμός στον «εσωτερικό πελάτη» δίνει τη δυνατότητα στη Διοίκηση της επιχείρησης να αποκωδικοποιήσει το ιστορικό του προσανατολισμού της στην αγορά και να αποκτήσει περαιτέρω γνώση για το πώς μπορεί να το διαχειριστεί αποτελεσματικότερα.

Ο Flipo (1986), θέλοντας να επισημάνει την αλληλεξάρτηση του εσωτερικού μάρκετινγκ και της στρατηγικής μάρκετινγκ υπογραμμίζει την καθοριστική συμβολή της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ στον τρόπο που διοικείται συνολικά η επιχείρηση και στην υλοποίηση των διαφορετικών και εν δυνάμει αντικρουόμενων στόχων που επιδιώκει (κέρδος, ικανοποίηση των καταναλωτών, απασχόληση, κύρος, ικανοποίηση των εργαζομένων). Στο πλαίσιο αυτό τονίζει πως σε ρεαλιστική βάση κάθε μέλος ή ομάδα εντός της επιχείρησης θα μπορούσε να αναπτύσσει μια στρατηγική ή οποία θα έτεινε να δίνει προτεραιότητα στο δικό της συμφέρον έναντι της συνεργατικής συμπεριφοράς απέναντι σε άλλα μέλη ή ομάδες της επιχείρησης. Ενώ αντίθετα, σε μια ιδανική βάση θα μπορούσε να αναπτύσσει τη στρατηγική της χωρίς να εγκαταλείπει την εκ παραλλήλου ανάπτυξη της συνεργατικής συμπεριφοράς.

Ο Piercy (1995) πάλι, επισημαίνει ότι το ιδιαίτερα ελκυστικό στοιχείο που διέπει το πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ακριβώς τα ίδια μοντέλα και τις ίδιες μεθόδους μελέτης των προβλημάτων εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπως ακριβώς και στην (εξωτερική) αγορά. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Foreman και Money (1995) επισημαίνουν ότι ουσιαστικά το εννοιολογικό πλαίσιο και τα εργαλεία της στρατηγικής μάρκετινγκ μπορούν να αξιοποιηθούν εξίσου αποτελεσματικά για την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εσωτερικών πελατών. Βασική προϋπόθεση γι' αυτό είναι να αντιληφθούμε την επιχείρηση ως μια αγορά κατά τον ίδιο τρόπο που η στρατηγική μάρκετινγκ αντιλαμβάνεται τις (εξωτερικές) αγορές. Για να το πράξουμε όμως αυτό, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε αν οι διακριτές συναλλαγές, ο ορθολογισμός, η χαμηλότερη τιμή και η μεγιστοποίηση του κέρδους αντικατοπτρίζουν τη φύση του συνόλου των (οικονομικών) συναλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης ή μεταξύ των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, το εσωτερικό μάρκετινγκ αντανακλά τη δύναμη που ασκεί η στρατηγική μάρκετινγκ, προκειμένου να επιβλέπει τους εσωτερικούς πελάτες στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Αντίστοιχα, οι επιπτώσεις της εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης



από τους εσωτερικούς πελάτες της αντανακλά τη δύναμη των τελευταίων επί της εφαρμογής της ίδιας της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης (Flipo: 1986).

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση, τέλος, που εστιάζει στην επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ αλλά και της ευρύτερης στρατηγικής της επιχείρησης, με έμφαση στον καταλυτικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (εργαζομένων), παρατίθεται από τους Ahmed και Rafiq (2003), οι οποίοι αναδεικνύουν το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στην αξιολόγηση των βασικών ικανοτήτων των εργαζομένων και στο σχεδιασμό της ανάπτυξής τους. Οι Ahmed και Rafiq υποστηρίζουν ότι η μεγάλη χρησιμότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ έγκειται στο ότι συνδέοντας τις υπάρχουσες ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης με τη σχεδιαζόμενη στρατηγική της, μπορεί να αποτιμήσει το υφιστάμενο χάσμα σε επίπεδο ικανοτήτων και να υποβοηθήσει στη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, εγκαθιδρύοντας έναν στρατηγικό διάλογο που οδηγεί στο σχεδιασμό μιας στρατηγικής με βάση τις υπάρχουσες ικανότητες και όχι απλώς στο σχεδιασμό μιας οποιασδήποτε στρατηγικής.

### 3.1 Εργαζόμενος - Ο εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης

Η σημασία που αποδίδεται στον εσωτερικό πελάτη και στον προσανατολισμό σε αυτόν αναδείχθηκε κυρίως μέσα από τη διαχρονική μελέτη του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Ο Berry (1981) αναγνώρισε τη σημασία του ρόλου του εργαζομένου που καλείται να συνδιαλλαγεί με τον πελάτη, αποδεχόμενος ότι η ικανοποίησή του καθώς και η υποστήριξη της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης επιδρούν ουσιωδώς στην ικανοποίηση του πελάτη.

Η αλήθεια είναι ότι ο εργαζόμενος είναι εκείνος που μεταδίδει (πρώτος ή κυρίως) στον πελάτη το κλίμα και την κουλτούρα της επιχείρησης τόσο μέσα από την προσωπικότητά του και τη συμπεριφορά του (George: 1990), όσο και στο πλαίσιο των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί (Tansuhaj, Randall & McCullough: 1988). Οι παράμετροι αυτές (προσωπικότητα, συμπεριφορά, καθήκοντα) προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και επικοινωνίας με τους πελάτες, ενώ συχνά επηρεάζουν και την ταχύτητα παροχής της υπηρεσίας, ακόμη



και τις διαπραγματεύσεις σε επίπεδο κόστους παρεχόμενων υπηρεσιών<sup>2</sup>. Έτσι, ενώ η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει τη στρατηγική μάρκετινγκ ως μια κατά βάση δραστηριότητα «πώλησης» σχεδιασμένη να «σπρώχνει το προϊόν της» από τον παραγωγό στον καταναλωτή, ο παράγοντας εργαζόμενος υποδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης μιας προσέγγισης μάρκετινγκ που εστιάζει / προσανατολίζεται στον καταναλωτή, μέσα από την αναγνώριση του εργαζομένου ως σημαντικού συστατικού στοιχείου της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης (Tansuhaj, Wong & McCullough: 1987, Tansuhaj, Randall & McCullough: 1988).

Η ανάδειξη του εσωτερικού πελάτη και του προσανατολισμού σε αυτόν αρχικά σχετίστηκε πολύ στενά με το μάρκετινγκ υπηρεσιών, την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και τον εργαζόμενο πρώτης γραμμής, καθώς η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών (σε αντίθεση με την επιχείρηση πώλησης αγαθών) πουλά άυλα προϊόντα των οποίων η ποιότητα είναι δύσκολο να ελεγχθεί, η παραγωγή και η κατανάλωση είναι ταυτόχρονες (Sasser & Arbeit: 1976), η συμπεριφορά των εργαζομένων δεν μπορεί να τυποποιηθεί (όπως συμβαίνει με τις λοιπές περιοχές της παραγωγικής διαδικασίας) και η συναλλαγή απαιτεί συχνά συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ του

---

<sup>2</sup> Ο Herzberg (1959), στην προσπάθειά του να μελετήσει τη διάθεση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία τους και αποδίδοντας ιδιαίτερη σημασία στη σχέση διάθεσης και (εργασιακής/επαγγελματικής) συμπεριφοράς συνεπεία της διάθεσης αυτής, έθεσε -προς απάντηση- σειρά τριών (3) ερωτημάτων, ως ακολούθως: (1) Πώς προσδιορίζεται η διάθεση ενός ανθρώπου απέναντι στην εργασία του; (2) Τί προκαλεί τη διάθεση αυτή; (3) Ποιες είναι οι συνέπειες της διάθεσης αυτής; Και ακολούθως οδηγήθηκε στην κατάρτιση δύο διακριτών λιστών παραγόντων μέτρησης των διαθέσεων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ο Herzberg συσχέτισε τους παράγοντες της πρώτης λίστας με το εργασιακό περιβάλλον και τους ονόμασε «παράγοντες υγιεινής». Σε αυτούς περιέλαβε την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια στην εργασία, την πολιτική και τον τύπο διοίκησης, την εποπτεία, τις διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενους, υφιστάμενους, ομόβαθμους), την κοινωνική θέση, την ιδιωτική ζωή και υποστήριξε πως το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι ότι ωθούν τους ανθρώπους κατά τρόπο ώστε να λάβουν περιστασιακά ή/και περιπτώσιολογικά ικανοποίηση από την εργασία τους. Στη δεύτερη λίστα του περιέλαβε την αναγνώριση, τα επιτεύγματα, την προαγωγή, την προοπτική ανάπτυξης/εξέλιξης, την ανάληψη ευθύνης, την ίδια την εργασία. Ονόμασε τους παράγοντες αυτούς «υποκινητές», τους αποσυνέδεσε από κάθε ευθεία σχέση με την εργασία αυτή καθαυτή, αναγνώρισε ωστόσο την έμμεση σχέση τους ως στοιχείων που πλαισιώνουν την εργασία (ως φύση και αντικείμενο), καθώς υποστήριξε ότι χάρη σε αυτούς ικανοποιείται η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης των ανθρώπων ως εργαζομένων.

Για τους μεν «παράγοντες υγιεινής» υποστήριξε ότι η απουσία τους ή η μη επαρκής ικανοποίησή τους δημιουργεί στους ανθρώπους δυσαρέσκεια αναφορικά με την εργασία τους, η παρουσία τους, ωστόσο, ή η επαρκής ικανοποίησή τους δε συνεπάγεται ευχαρίστηση, αλλά μάλλον τη μη δυσαρέσκειά τους ως εργαζομένων. Για τους δε «υποκινητές» υποστήριξε, αντίστοιχα, ότι η παρουσία τους ή η επαρκής ικανοποίησή τους δημιουργεί στους ανθρώπους ευχαρίστηση αναφορικά με την εργασία τους, η απουσία τους, ωστόσο, ή η μη επαρκής ικανοποίησή τους δε συνεπάγεται δυσαρέσκεια αλλά μάλλον τη μη ευχαρίστησή τους ως εργαζομένων.

Στη βάση των παραπάνω, ο Herzberg αναγνώρισε και προσδιόρισε επί της ουσίας δύο κατηγορίες κινήτρων απέναντι στην εργασία. Τα κίνητρα που αντιστοιχούν στους «παράγοντες υγιεινής», τα οποία συνιστούν αναγκαία συνθήκη για την αποφυγή εκδήλωσης και ανάπτυξης φαινομένων δυσαρέσκειας των ανθρώπων για την εργασία τους και τα κίνητρα που αντιστοιχούν στους «υποκινητές», τα οποία, με την προϋπόθεση της ύπαρξης των «παραγόντων υγιεινής», συνιστούν ικανή συνθήκη για την εκδήλωση και ανάπτυξη φαινομένων ευχαρίστησης από την εργασία (Tietjen & Myers: 1998).



εργαζομένου και του πελάτη σε όλη τη διάρκειά της (Tansuhaj, Wong & McCullough: 1987). Κατ' επέκταση, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών υπόκειται ευκολότερα σε αποτυχίες (στο πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών της), δεδομένης της εξάρτησής της από τους εργαζομένους εκείνους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και των οποίων οι στάσεις και συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Hartline & Ferrell: 1996).

Οι Foreman και Money (1995), αναγνωρίζουν ότι η αντίληψη πως το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι η πλέον κυρίαρχη αντίληψη του εσωτερικού μάρκετινγκ, διευκρινίζουν, ωστόσο, ότι όλοι οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος της εσωτερικής αγοράς που οφείλει να παρέχει άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες της, προκειμένου να υποστηρίξει τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Εμβαθύνοντας περαιτέρω, ο George (1990), επισημαίνει ότι μια ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσίας απαιτεί την ενεργό συμμετοχή μεγάλου αριθμού εργαζομένων διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης πολλές εκ των οποίων να μην δεν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (π.χ. παραγωγή, διανομή, τεχνική υπηρεσία κλπ), επηρεάζουν, ωστόσο, έμμεσα την τελικά παρεχόμενη υπηρεσία.

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, ο George (1990) αναγνωρίζει ότι οι δεξιότητες αυτών των εργαζομένων καθώς και ο βαθμός προσανατολισμού τους στον πελάτη και στην παρεχόμενη υπηρεσία είναι κρίσιμης σημασίας για την εμπειρία που θα αποκομίσει ο πελάτης, όπως και για τη μελλοντική του συμπεριφορά απέναντι στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, θεωρεί ότι η αντιμετώπιση του κάθε εργαζόμενου από τον κάθε εργαζόμενο ως εσωτερικού πελάτη, βοηθάει ιδιαίτερα τους ίδιους (είτε συνδιαλέγονται άμεσα με τον πελάτη, είτε έμμεσα) στη διασφάλιση του στόχου της επιτυχούς εξυπηρέτησης του πελάτη, ενώ παράλληλα τους επιτρέπει να αντιληφθούν τι συμβαίνει στο εσωτερικό της επιχείρησης ιδωμένο από τη σκοπιά της Διοίκησης της επιχείρησης και των διαδικασιών που τη διέπουν. Παρεμφερή άποψη διατυπώνει και ο Gummesson (1991), που επισημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως πελάτες όλων των άλλων εργαζομένων από τους οποίους λαμβάνουν προϊόντα, αποφάσεις, έγγραφα, μηνύματα κλπ. και την ίδια στιγμή θα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους προμηθευτές των άλλων εργαζομένων – εσωτερικών πελατών, εκτιμώντας πως μόνο έτσι οι εσωτερικοί πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι και θα μπορούν να επιτελέσουν σωστά την εργασία τους.



Ως εκ τούτου, και με δεδομένο ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη εμπεριέχει και τον εσωτερικό πελάτη, είναι κρίσιμο για τη Διοίκηση τη επιχείρησης να εστιάσει στα εξής σημαντικά: (α) στην κατανόηση των αναγκών του εσωτερικού πελάτη για την αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών και προτιμήσεων του πελάτη, (β) στη συλλογή πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη μέσα από μια αποτελεσματική διαλειτουργική (εσωτερική) επικοινωνία και (γ) στη δημιουργία υπεραξίας για τον πελάτη μέσα από την παροχή περισσότερων προνομίων στον εσωτερικό πελάτη (Mohr-Jackson: 1991).

### **3.2 Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά και ο αντίκτυπός του στον εσωτερικό πελάτη**

Η έννοια του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά γεννήθηκε από την θεώρηση ότι οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα εκείνοι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αποτελούν πρώτη προτεραιότητας ζήτημα για την επιχείρηση, καθώς και ότι η παρουσία ικανοποιημένων, αφοσιωμένων και κινητροποιημένων εργαζομένων είναι αναγκαία προκειμένου ο πελάτης να αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά σχετίζεται με την αναγνώριση και ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών των εργαζομένων, ως προαπαιτούμενο για την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη (Lings: 2004). Κατά συνέπεια, τα θέματα που άπτονται της αγοράς και τα θέματα που άπτονται της εσωτερικής αγοράς αντανακλούν το ένα το άλλο, και είναι άμεσα συνδεδεμένα. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση των πελατών τόσο εξαρτάται από όσο και συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (Piercy: 1995, Conduit & Mavondo: 2001). Ωστόσο, αυτή η σχέση είναι πολύπλοκη καθώς οι ανάγκες των εργαζομένων είναι τόσο υλικές όσο και διανοητικές και συναισθηματικές (Ahmed & Rafiq: 2003).

Οι Sasser και Arbeit (1976) υποστηρίζουν ότι αντιμετωπίζοντας τις θέσεις εργασίας ως προϊόντα και τους εργαζόμενους ως πελάτες, η Διοίκηση της επιχείρησης παροτρύνεται να δώσει στους αγοραστές των προσφερόμενων θέσεων εργασίας της την ίδια προσοχή που δίνει και στους αγοραστές των υπηρεσιών της. Κατά τους Sasser και Arbeit (1976), αντικείμενα εσωτερικής συναλλαγής συνιστούν -μεταξύ άλλων- ο





χρόνος, η ενέργεια, οι αξίες (εκ μέρους του εργαζόμενου)<sup>3</sup> και τα χρήματα (εκ μέρους της επιχείρησης). Αυτό θα σήμαινε, όπως σχολιάζουν, ότι ο μισθός νοείται ως ένας από τους βασικούς ρυθμιστές της ικανοποίησης των εργαζομένων. Εντούτοις, δεν είναι πάντα έτσι. Η ενίσχυση της απασχόλησης δεν απλώς ένα ζήτημα αύξησης μισθών, παρά το γεγονός ότι αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τους περισσότερους εργαζόμενους.

Οι Stauss και Schulze (1990) υποστηρίζουν ότι μία από τις προκλήσεις του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά έγκειται στη δημιουργία πληροφόρησης αναφορικά με τη αξία των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο (εσωτερικής) συναλλαγής μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης, αυτών που περιμένουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, εκείνων που είναι διατεθειμένοι να δώσουν μέχρι να πάρουν αυτό που θέλουν, αυτών που προσφέρει ο ανταγωνισμός γύρω από την εργασία (Lings: 2004). Οι Stauss και Schulze αναγνωρίζουν ότι η γένεση και ανάπτυξη της πληροφόρησης ως μέσου (εργαλείου) εσωτερικών συναλλαγών είναι που επιτρέπει στη Διοίκηση της επιχείρησης να διαμορφώνει τις κατάλληλες απαντήσεις εντός της εσωτερικής αγοράς και να καθιστά τα εσωτερικά της προϊόντα (θέσεις εργασίας) περισσότερο ελκυστικά στους υφιστάμενους και μελλοντικούς εργαζομένους της από τα αντίστοιχα προσφερόμενα από τον ανταγωνισμό.

Πραγματιστικά μιλώντας, ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά συχνά «εγκλωβίζεται» στην υποκειμενική σύλληψη της έννοιας και του περιεχομένου του. Ή για να το θέσουμε απλούστερα, ο βαθμός προσανατολισμού της επιχείρησης στην εσωτερική αγορά συνδέεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκησή της τον αντιλαμβάνεται και τον ερμηνεύει ως έννοια και περιεχόμενο. Για παράδειγμα, το αν θα είναι τα χρήματα, η πειθώ, η τιμωρία, η δύναμη (εξουσία) ή τα κίνητρα που θα χρησιμοποιήσει ως μέσα (εσωτερικής) συναλλαγής μεταξύ αυτών που έχει στη διάθεσή της για την επικοινωνία με τους εργαζομένους της (Parsons: 1963) και τα οποία

---

<sup>3</sup> Ο Locke (1969) βάσισε τη θεωρία του για την ικανοποίηση από την εργασία στη σημασία που απέδωσε στις αξίες, διαχωρίζοντάς τις από τις ανάγκες και αναγνωρίζοντάς τις ως ισοδύναμα των τιθέμενων στόχων και του ρόλου που διαδραματίζουν στην απόδοση της εργασίας. Ο Locke εστίασε στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής απόδοσης. Αναγνώρισε τόσο την ευχαρίστηση όσο και τη δυσαρέσκεια από την εργασία ως σημαντικά κίνητρα για την ανάληψη ή μη μιας δράσης και για το αποτέλεσμα αυτής, ενώ συνέδεσε την εργασιακή απόδοση με την επίτευξη των τιθέμενων στόχων ή αντισταθμιστικά την πλήρωση των αξιών του ανθρώπου. Υποστήριξε, τέλος, ότι η εργασιακή απόδοση συναρτάται άμεσα με τους εργασιακούς στόχους του ανθρώπου, οι οποίοι με τη σειρά τους καθορίζονται από τις αξίες, τη γνώση, τις πεποιθήσεις αλλά και το βαθμό αυτοαντίληψής του (Tietjen & Myers: 1998).



επιδρούν στην ικανοποίηση των αναγκών των τελευταίων, έγκειται στον τρόπο με τον οποίο η εκάστοτε Διοίκηση αντιλαμβάνεται και εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ. Στη βάση αυτή, ο βαθμός στον οποίο η Διοίκηση της επιχείρησης καλλιεργεί ένα εργασιακό κλίμα που κάνει τους εργαζομένους της να αισθάνονται ότι στηρίζονται ψυχολογικά και διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον αλληλεγγύης, φιλικότητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού εντός του οποίου αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό, διαφοροποιείται περισσότερο ή λιγότερο, κατά περίπτωση. Οι Katz και Kahn (1978) εκτιμούν πως δεδομένου του ότι η Διοίκηση είναι ο κυρίαρχος συνδετικός κρίκος του εργαζομένου με την επιχείρηση, η εκδήλωση διακριτικής και ευγενικής συμπεριφοράς της πρώτης (Διοίκησης) ισχυροποιεί την ταύτιση του δεύτερου (εργαζόμενου) με την επιχείρηση (Lings: 2004) περιορίζοντας παράλληλα την εκδήλωση δυσλειτουργικής συμπεριφοράς (εκ μέρους του εργαζομένου). Την ίδια στιγμή, αποσοβεί την εκδήλωση αρνητικής στάσης και συμπεριφοράς εντός της επιχείρησης, η οποία είναι πολύ πιθανό να εμφανιστεί λόγω της απογοήτευσης που συχνά αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εχθρική συμπεριφορά ή ακόμα και από τα παράπονα που διατυπώνονται από πελάτες της επιχείρησης προς αυτόν (Piercy: 1995). Αντίθετα, μια αδιάφορη απέναντι στους εργαζομένους της Διοίκησης, αδυνατεί / αποτυγχάνει να αντιληφθεί τις ανάγκες, τις αξίες και τους στόχους των εργαζομένων της και χρησιμοποιεί περιορισμούς και απειλές τιμωριών, προκειμένου να ελέγξει τη συμπεριφορά τους (Ramaswami: 1996). Μια τέτοιου είδους αντιμετώπιση έχει ως συνέπεια την εκ μέρους των εργαζομένων αυξημένη εκδήλωση συναισθημάτων εχθρότητας έναντι της Διοίκησης και των συστημάτων ελέγχου που εφαρμόζει και απαξίωσης της εργασίας τους (Otley: 1978).

### **3.3 Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος και ο αντίκτυπός του στη στρατηγική (μάρκετινγκ) της επιχείρησης**

Όπως παρατηρεί ο Bagozzi (1975), η επιστημονική διερεύνηση έχει αποτυπώσει διαχρονικά μια πολύπλοκη εικόνα του ανθρώπου που αγωνίζεται για την απόκτηση τόσο οικονομικών όσο και συμβολικών ανταμοιβών. Έτσι κάπως γεννήθηκε ή έννοια του «marketing man» και σκιαγραφήθηκαν τα χαρακτηριστικά του ως ακολούθως: *Κάποιες φορές είναι λογικός, κάποιες άλλες παράλογος. Κινητροποιείται τόσο από χειροπιαστές όσο κι από άυλες ανταμοιβές, όπως επίσης και από την ελπίδα και την προσμονή μελλοντικών ανταμοιβών που δεν έχει αποκομίσει στο παρελθόν. Εμπλέκεται*



τόσο σε ωφελιμιστικές όσο και σε συμβολικές συναλλαγές με ψυχολογικές και κοινωνικές προεκτάσεις. Παρότι έχει ελλιπή ενημέρωση, κάνει το καλύτερο που μπορεί μέσα από υποτυπώδεις και ενίοτε ασυναίσθητους υπολογισμούς για να μετρήσει τα κόστη και τα οφέλη που σχετίζονται με τις οικονομικές και κοινωνικές (του) συναλλαγές. Παρότι κατά καιρούς αγωνίζεται να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του στο πλαίσιο των συναλλαγών του, συχνά συμβιβάζεται με λιγότερα σε σχέση με το μέγιστο δυνατό κέρδος γι' αυτόν. Τέλος, η πραγματοποίηση των συναλλαγών του δεν αποτελεί μια αποκομμένη διαδικασία, αλλά υπόκειται σε μια σειρά ατομικών και κοινωνικών περιορισμών: ηθικών, κανονιστικών, εξαναγκαστικών και λοιπών.

Ωστόσο, όπως επισημαίνει Bagozzi (1975), το σημαντικό ερευνητικό ερώτημα που καλείται κανείς να απαντήσει είναι: ποιες είναι οι δυνάμεις και οι συνθήκες εκείνες που δημιουργούν και διαμορφώνουν τις σχέσεις συναλλαγής.

Στη βάση του παραπάνω σκεπτικού, οι άνθρωποι είτε ως πελάτες, είτε ως εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, αυτό που σταθερά επιδιώκουν είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους. Εξυπακούεται λοιπόν ότι μια επιχείρηση που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων της, πετυχαίνει να ενισχύσει τα κίνητρά τους και να τους κρατήσει κοντά της. Παράλληλα, θέτει εαυτόν σε πλεονεκτικότερη θέση να παράσχει τις επιθυμητές εκείνες ποιοτικές υπηρεσίες, προκειμένου να ικανοποιήσει και τους πελάτες της. Κατά συνέπεια, όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, τόσο περισσότερες γίνονται οι πιθανότητες αφοσίωσης και αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη (Ahmed & Rafiq: 2003).

Όπως υποστηρίζουν οι Tansuhaj, Randall και McCullough (1988), η φιλοσοφία και ο τρόπος που ενεργεί η Διοίκηση μιας επιχείρησης έχουν εν γένει ισχυρή επιρροή στη στάση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η εφαρμογή ενός δυναμικού προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να βελτιώσει τη στάση των εργαζομένων αναφορικά με την ίδια τους την εργασία. Συγκεκριμένα, οι δράσεις εσωτερικού μάρκετινγκ που υλοποιεί / αναλαμβάνει η Διοίκηση μιας επιχείρησης μπορούν να βοηθήσουν προς την κατεύθυνση βελτίωσης της ικανοποίησης από την εργασία, συμμετοχής στην εργασία, δέσμευσης και κινήτρων από την εργασία. Μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων



της, η επιχείρηση αναβαθμίζει τη δεξιοσύνη της για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της (Tansuhaj, Randall & McCullough: 1988)<sup>4</sup>.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Naudé, Desai και Murphy (2003) επισημαίνουν πως η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που αισθάνονται πως αντιμετωπίζονται από την ίδια την επιχείρηση. Στο πλαίσιο ανάλυσης του σκεπτικού τους, εστιάζουν στο εύστοχο παράδειγμα του φόρτου εργασίας επισημαίνοντας ότι θεωρείται σημαντική παράμετρος ικανοποίησης από την εργασία, όχι μόνο επειδή έχει σημαντικές επιπτώσεις στη συνολική συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και γιατί καθορίζει την αντίληψή τους σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν, προκειμένου να κάνουν σωστά την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, οι υπερφορτωμένοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητες προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά ως πολυτέλεια στο περιβάλλον εργασίας τους, καθώς οι καθημερινές τους υποχρεώσεις δεν τους αφήνουν καθόλου χρόνο προκειμένου να ανταλλάξουν πληροφορίες με άλλα τμήματα, να παρατηρήσουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών ή να δώσουν λίγο περισσότερη προσοχή στον πελάτη, όπως απαιτείται με βάση τις αρχές του προσανατολισμού στην αγορά.

Σε αυτήν τη βάση, όσο περισσότερη ικανοποίηση αντλούν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση σε προσωπικό επίπεδο, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να αποφανθούν αρνητικά για αυτήν και τόσο καλύτερα αναμένεται να αισθάνονται για την επιχείρηση συνολικά. (Naudé, Desai & Murphy: 2003). Για το λόγο αυτό, αγαθά και οι υπηρεσίες, διαφημιστικές καμπάνιες, νέες τεχνολογίες και τα νέα λειτουργικά συστήματα της επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να διατίθενται στους εργαζομένους της και μετά στην αγορά. Διαφορετικά, η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να αποτύχει στην εφαρμογή της στρατηγικής της προς την αγορά (Gronroos: 1990).

Η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει ότι η διαδραστική διαδικασία μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών της είναι αναμφισβήτητα κρίσιμης σημασίας, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων που με τη σειρά τους διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της και τη διατήρηση των πελατών της (Caruana &

---

<sup>4</sup> Σε έρευνα που διενεργήθηκε από τους Tansuhaj, Wong και McCullough (1987) σε ζένες και εγχώριες τράπεζες της Ταϊλάνδης, στο πλαίσιο διερεύνησης του βαθμού εφαρμογής των πρακτικών μάρκετινγκ και εσωτερικού μάρκετινγκ από τις Διοικήσεις τους και του αντίκτυπου αυτών στην ικανοποίηση του πελάτη, διαπιστώθηκε ότι οι τράπεζες που εφάρμοζαν ορθότερες πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, παρουσίασαν υψηλότερα ποσοστά (έλαβαν υψηλότερη βαθμολογία) στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών τους.



Calleya: 1998). Παράλληλα, η επιχείρηση οφείλει να αντιλαμβάνεται ότι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοί της υποστηρίζουν τη στρατηγική της είναι το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Galpin: 1997).

Εντός του ως άνω περιγραφόμενου πλαισίου, ξεκινά ένας κύκλος αμοιβαιότητας όπου όταν η επιχείρηση αποδεικνύει έμπρακτα τη δέσμευσή της στους εργαζομένους της, τότε είναι πιθανό και οι εργαζόμενοί της να ανταποκριθούν δεσμευόμενοι να ακολουθήσουν και να μοιραστούν ένα σύνολο κοινών αξιών που εξυπηρετούνται από τις δραστηριότητές της (George: 1990) και να την οδηγήσουν στην επιτυχία και στην ευημερία (Ahmed & Rafiq: 2003).



## **Β . Ε Μ Π Ε Ι Ρ Ι Κ Η Π Ρ Ο Σ Ε Γ Γ Ι Σ Η**

---



## 4. Ερευνητικός σχεδιασμός και υποθέσεις

Σε συνέχεια του πρώτου μέρους και της παρουσίασης ενός ευρέος πλέγματος θεωρητικών προσεγγίσεων -όπως αυτές αποτυπώνονται στη διεθνή αρθρογραφία- αναφορικά με την έννοια της στρατηγικής μάρκετινγκ, την έννοια, τη φιλοσοφία και το περιεχόμενο του εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς και τη σχέση του εσωτερικού μάρκετινγκ με τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης, ακολουθεί η συνοπτική παράθεση αντίστοιχων ερευνητικών υποθέσεων και εμπειρικών επαληθεύσεων που αξιοποιήθηκαν για τους σκοπούς υλοποίησης της παρούσας έρευνας.

Αναλυτικά, ο σχεδιασμός της έρευνας αυτής στηρίχθηκε σε διαθέσιμα εμπειρικά δεδομένα που (α) επιβεβαιώνουν την ταυτοποίηση των στοιχείων / διαστάσεων εκείνων που συνθέτουν το περιεχόμενο (μείγμα) του εσωτερικού μάρκετινγκ και ενισχύουν την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά και (β) επαληθεύουν την υπόθεση της θετικής επίδρασης του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Ειδικότερα και ως προς το (α) σκέλος, αξιοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο οι εμπειρικές επαληθεύσεις των υποθέσεων των Hartline και Ferrell (1996), Caruana και Calleya (1998), Conduit και Mavondo (2001) και Ahmed, Rafiq και Saad (2003) αναφορικά με τις διαστάσεις εκείνες που επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά ως εγγενή συστατικά του στοιχείου. Ως προς το (β) σκέλος, αξιοποιήθηκαν τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας των Conduit και Mavondo (2001)<sup>5</sup> στο πλαίσιο της οποίας διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη (εσωτερική αγορά) και διαπιστώθηκε ισχυρός μεταξύ τους συσχετισμός, με τον προσανατολισμό στον εσωτερικό πελάτη να θεωρείται ουσιώδης για την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά. Επιπλέον, επισημάνθηκε η άμεση επίδραση του πρώτου και ο ρόλος του ως παράγοντα ανάδειξης και άλλων μεταβλητών / διαστάσεων που επενεργούν στη διαμόρφωση του δεύτερου, καθώς και το όφελος που αποκομίζει μια επιχείρηση αν προσπαθήσει να αναπτύξει, διατηρήσει και ενισχύσει αυτό το διακριτό και δομικά διαφοροποιημένο ζεύγος προσανατολισμών (στην αγορά - στον εσωτερικό πελάτη).

<sup>5</sup> Η εν λόγω έρευνα των Conduit και Mavondo (2001) διενεργήθηκε σε πολυεθνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με έδρα την Αυστραλία και με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη (εσωτερική αγορά).



Στη βάση των ως άνω και στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας μέτρησης του βαθμού ενσωμάτωσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική μάρκετινγκ και ευρύτερη στρατηγική των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών, διατυπώνεται η κάτωθι προς επαλήθευση σχετική υπόθεση:

*Y<sub>1</sub> Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά (εσωτερικό πελάτη) σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά*

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, επελέγη προς αξιοποίηση σειρά στοιχείων του μείγματος εσωτερικού μάρκετινγκ τα οποία και παρουσιάζονται ακολούθως. Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνουν εντονότερο ερευνητικό ενδιαφέρον και επαληθεύουν τις αντίστοιχες εμπειρικές υποθέσεις. Επιπλέον, και στο πλαίσιο επαλήθευσης της υπόθεσης *Y<sub>1</sub>*, αναμένεται να οδηγήσουν στην επαλήθευση σειράς σχετικών επιμέρους υποθέσεων, ως ακολούθως:

Ενδυνάμωση / Υποστήριξη: Όπως προκύπτει εμπειρικά, η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη που παρέχει η Διοίκηση στους εργαζομένους της επιχείρησης ενισχύει τη θετική αντίληψή τους, όταν καλούνται να αποτιμήσουν το βαθμό προσανατολισμού της επιχείρησης στην εσωτερική αγορά (Naudé, Desai & Murphy: 2003). Οι Hartline και Ferrell (1996) διερευνώντας το βαθμό επίδρασης των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων παροχής υπηρεσιών στον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται την παρεχόμενη υπηρεσία, διαπιστώνουν ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις εργασιακές τους ικανότητες, παρά το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν αυξημένη ματαιώση (αμφισημία και σύγκρουση ρόλων) στην προσπάθειά τους να εκπληρώσουν πολλαπλούς ρόλους εντός της επιχείρησης και να ισορροπήσουν στις απαιτήσεις αυτών. Από την έρευνα των Hartline και Ferrell (1996) προκύπτει επίσης ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει της συμπεριφοράς τους ενισχύει τη σημασία της ενδυνάμωσης, μετριάζοντας κάποιες από τις αρνητικές της συνέπειες (π.χ. σύγκρουση ρόλων). Τέλος, και οι Conduit και Mavondo (2001) υποστηρίζουν και επαληθεύουν εμπειρικά τον άμεσο θετικό συσχετισμό της ενδυνάμωσης με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά (εσωτερικό πελάτη), καθώς και τον έμμεσο θετικό συσχετισμό της με τον προσανατολισμό στην αγορά.

Με βάση τα παραπάνω σχετικά, διατυπώνεται η κάτωθι προς επαλήθευση επιμέρους υπόθεση:





*Y1.1 Η ενδυνάμωση / υποστήριξη σχετίζεται θετικά (α) με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και (β) με τον προσανατολισμό στην αγορά*

Επιβράβευση: Οι Jaworski και Kohli (1993) στο πλαίσιο διερεύνησης της σχέσης της επιβράβευσης με τον προσανατολισμό στην αγορά διαπιστώνουν ιδιαίτερα θετικό συσχετισμό. Παράλληλα, τόσο οι Caruana και Calleya (1998) όσο και οι Ahmed, Rafiq και Saad (2003), υποστηρίζουν και επαληθεύουν εμπειρικά το θετικό συσχετισμό μεταξύ επιβράβευσης και εσωτερικού μάρκετινγκ, ενώ οι πρώτοι διαπιστώνουν και τη θετική επίδραση της επιβράβευσης στη συναισθηματική διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης. Τέλος, οι Naudé, Desai και Murphy (2003), διαπιστώνουν θετικό συσχετισμό μεταξύ επιβράβευσης και προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά.

Στη βάση των ως άνω, διατυπώνεται η κάτωθι προς επαλήθευση επιμέρους υπόθεση:

*Y1.2 Η επιβράβευση σχετίζεται θετικά (α) με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και (β) με τον προσανατολισμό στην αγορά*

Οργανωσιακή επικοινωνία: Σε θεωρητική βάση, η αποτελεσματική επικοινωνία έχει υποστηριχθεί ότι αποτελεί προαπαιτούμενο για την εφαρμογή του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη και στην αγορά. Σε επίπεδο εμπειρικής έρευνας τώρα, τόσο οι Naudé, Desai και Murphy (2003) όσο και οι Conduit και Mavondo (2001) διατυπώνουν και επαληθεύουν την υπόθεση ότι η οργανωσιακή επικοινωνία σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά, ενώ οι Conduit και Mavondo (2001) επαληθεύουν και έμμεσο θετικό συσχετισμό μεταξύ επικοινωνίας και προσανατολισμού στην αγορά.

Η επιμέρους υπόθεση που διατυπώνεται προς επαλήθευση με βάση τα ως άνω σχετικά είναι η εξής:

*Y1.3 Η οργανωσιακή επικοινωνία σχετίζεται θετικά (α) με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και (β) με τον προσανατολισμό στην αγορά*

Εκπαίδευση / Ανάπτυξη: Οι Caruana και Calleya (1998), στο πλαίσιο διερεύνησης του συσχετισμού της ανάπτυξης των εργαζομένων με το εσωτερικό μάρκετινγκ, επαλήθευσαν τον μεταξύ τους θετικό συσχετισμό, καθώς και το θετικό συσχετισμό μεταξύ ανάπτυξης και οργανωσιακής δέσμευσης. Στην υπόθεση των Conduit και Mavondo (2001), περί θετικού συσχετισμού της εκπαίδευσης / ανάπτυξης των



εργαζομένων με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά (εσωτερικό πελάτη) και τον προσανατολισμό στην αγορά, διαπιστώνεται ο έμμεσος συσχετισμός της τόσο με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά όσο και με τον προσανατολισμό στην αγορά. Τέλος, και οι Ahmed, Rafiq και Saad (2003), επαληθεύουν εμπειρικά το θετικό συσχετισμό μεταξύ της εκπαίδευσης / ανάπτυξης και του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η επιμέρους υπόθεση που διατυπώνεται προς επαλήθευση από τα ως άνω σχετικά, είναι η παρακάτω:

*Y1.4 Η εκπαίδευση / ανάπτυξη σχετίζεται θετικά (α) με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και (β) με τον προσανατολισμό στην αγορά*

Οργανωσιακή δέσμευση: Η οργανωσιακή δέσμευση έχει απασχολήσει συστηματικά την εμπειρική έρευνα μέσα από μια σειρά υποθέσεων και επαληθεύσεών τους. Στην υπόθεσή τους οι Jaworski και Kohli (1993) υποστηρίζουν και επαληθεύουν εμπειρικά ότι όσο περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση των εργαζομένων της<sup>6</sup>. Οι Caruana και Calleya (1998), υποθέτουν και επαληθεύουν εμπειρικά το θετικό συσχετισμό μεταξύ (της συναισθηματικής διάστασης<sup>7</sup>) της οργανωσιακής δέσμευσης και εσωτερικού μάρκετινγκ<sup>8</sup>. Το ίδιο και οι Naudé, Desai και Murphy (2003). Οι Hartline και Ferrell (1996) διατυπώνουν την υπόθεση ότι η δέσμευση εκ μέρους της Διοίκησης της επιχείρησης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγεί σε αυξημένη χρήση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της αξιολόγησής τους στη βάση της εργασιακής τους συμπεριφοράς. Η υπόθεσή τους αυτή επαληθεύεται, ενώ από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει επίσης θετικός συσχετισμός μεταξύ της δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία.

Στη βάση των ως άνω, διατυπώνεται η κάτωθι προς επαλήθευση επιμέρους υπόθεση:

*Y1.5 Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά (α) με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και (β) με τον προσανατολισμό στην αγορά*

<sup>6</sup> Σημειώνεται ότι οι Jaworski και Kohli (1993) επαληθεύουν εμπειρικά το θετικό συσχετισμό του προσανατολισμού της επιχείρησης στην αγορά με τη δέσμευση των εργαζομένων της επιχείρησης, συνεπεία του προσανατολισμού στην αγορά.

<sup>7</sup> Βλ. σχετ. ενότητα 2.4.4.

<sup>8</sup> Οι Caruana και Calleya (1998) αξιοποίησαν την 24βάθμια κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν οι Allen και Meyer (1990) για τη μέτρηση των τριών διαστάσεων οργανωσιακής δέσμευσης.



## 5. Μεθοδολογικός σχεδιασμός

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και της διατυπωθείσας ερευνητικής υπόθεσης, καθώς και των επιμέρους υποθέσεων αυτής περί θετικού συσχετισμού μεταξύ του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά (εσωτερικό πελάτη) και του προσανατολισμού στην αγορά, αξιοποιήθηκε η συλλογή στοιχείων με τη χρήση κλίμακας μέτρησης / ερωτηματολογίου προς συμπλήρωση από εργαζομένους των επιχειρήσεων του κλάδου νέων τεχνολογιών, πανελλαδικά και ανεξαρτήτως ποσότητας παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς και ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας. Τα προς αξιοποίηση στοιχεία της έρευνας περιέλαβαν και αντίστοιχα γενικά / δημογραφικά προς συμπλήρωση στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο κ.α.).

### 5.1 Ο πληθυσμός

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, επελέγη προς διερεύνηση ο πληθυσμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών, με την προσδοκία και το σκεπτικό ότι ο εν λόγω πληθυσμός αναπτύσσει έναν υγιή προσανατολισμό στην αγορά, όπως παρουσιάζεται ευθύς αμέσως:

- Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα όχι μόνο να τις «εμπορεύονται» αλλά και να τις αξιοποιούν προς το σκοπό επίτευξης των στόχων της στρατηγικής μάρκετινγκ και μανάτζμεντ που εφαρμόζουν (σε επίπεδο επικοινωνίας, δικτύου διανομής, κόστους συναλλαγής, διαχείρισης της γνώσης κ.α.).
- Παράλληλα, το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων αυτού του κλάδου διαμορφώνεται κατεξοχήν εντός ενός περιβάλλοντος με κύρια χαρακτηριστικά την πρόδηλη εξοικείωση με και συστηματική χρήση του διαδικτύου και των online εργαλείων συνεργασίας που παρέχει. Χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να καταστήσουν το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων αυτών ως εκ των θεμελιωδών ικανοτήτων τους έναντι του ανταγωνισμού.
- Ένα ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών είναι -βάσει ανεπίσημων στοιχείων- η τάση τους να είναι επαναλαμβανόμενα καινοτόμες, προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά / στις αγορές που δραστηριοποιούνται.



Κατά συνέπεια, τείνουν εξίσου να δίνουν μεγάλη έμφαση τόσο στη νομική προστασία των καινοτομιών τους όσο και στην εφαρμογή μιας στρατηγικής μάρκετινγκ που θα τις αναδείξει και θα τις καθιερώσει στην αγορά διεκδικώντας γι' αυτές υψηλό μερίδιο έναντι του ανταγωνισμού (Mandl & Celikel-Esser: 2012).

- Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις αρχικών σταδίων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών και φιλοξενούνται σε θερμοκοιτίδες ανάπτυξης επιχειρήσεων και σε τεχνολογικά πάρκα, έχουν το προνόμιο να επιχειρούν σε ένα περιβάλλον που όχι μόνο τους προφέρει δικτύωση, εμπειρία, γνώση και υποδομές / χώρους ενοικίασης χαμηλού κόστους, αλλά εντός του οποίου επιπλέον απολαμβάνουν ευκαιριών δικτύωσης με πιθανούς προμηθευτές, πελάτες, (επιχειρηματικούς) εταίρους και επενδυτές (τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο) και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών επιχειρηματικότητας (κατάρτιση και υλοποίηση business plan, marketing plan κ.α.).
- Τέλος, δεδομένης της χρονικής συγκυρίας υλοποίησης της παρούσας έρευνας που συμπίπτει με τον επί μακρόν υφεσιακό χαρακτήρα της ελληνικής οικονομίας και τον αντίκτυπό της στην εγχώρια αγορά, ο πληθυσμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών επελέγη ως εκ των κλάδων που σημειώνουν μικρότερες απώλειες μέσα στο παρατεταμένο δυσμενές οικονομικό κλίμα και περιβάλλον στο οποίο επιχειρούν, οι δε καινοτόμες επιχειρήσεις αρχικών σταδίων του κλάδου δημιουργούν και νέες θέσεις εργασίας στον αντίποδα των υψηλών επιπέδων ανεργίας προϊούσας της οικονομικής ύφεσης<sup>9 10 11</sup>.

## 5.2 Το δείγμα

Το δείγμα που επελέγη στο πλαίσιο της εν λόγω έρευνας, προέκυψε από την αξιοποίηση λίστας επιχειρήσεων του κλάδου νέων τεχνολογιών της Hellastat και περιέλαβε (α) τις επιχειρήσεις του κλάδου νέων τεχνολογιών - μέλη του Συνδέσμου

<sup>9</sup> Βλ. σχετ.: <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/2366824/thetiko-proximo-stous-vasikous-oikonomikous-deiktes-petuhan-to-2014-oi-eisigmenes-etaireies-tpe-sto-ha/>

<sup>10</sup> Βλ. σχετ.: <http://www.corallia.org/el/gi-news/209-gi-cluster-news/2554-giclustergeneralassembly-winners.html>

<sup>11</sup> Βλ. σχετ.: <http://www.kathimerini.gr/782859/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/poia-epaggelmata-exoyn-zhthsh>



Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας (ΣΕΠΕ), και (β) αριθμό επιχειρήσεων του κλάδου για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία επικοινωνίας<sup>12</sup>.

Παράλληλα, αξιοποιήθηκε και λίστα -η οποία καταρτίστηκε κατόπιν αναζήτησης στο διαδίκτυο- επιχειρήσεων του κλάδου που φιλοξενούνται στο Τεχνολογικό Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου, στο Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης, στο Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου, στο Επιστημονικό Πάρκο Πατρών, στη θερμοκοιτίδα Ανάπτυξης Επιχειρήσεων Incubator for Growth-i4g (Θεσσαλονίκη), καθώς και επιχειρήσεων ενταγμένων στα clusters της ελληνικής πρωτοβουλίας τεχνολογικών συνεργατικών σχηματισμών Corallia (Αθήνα).

Η επιλογή του δείγματος έγινε με γνώμονα (α) την κατά το δυνατόν ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη του δείγματος και (β) την κατά το δυνατόν ευρύτερη κάλυψη φάσεων του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας κλήθηκαν να συμπληρώσουν ανώτερα και ανώτατα στελέχη Διοίκησης των επιχειρήσεων του δείγματος (σε θέσεις: Διευθύνοντας Συμβούλου, ή Γενικού Διευθυντή, ή Διευθυντή).

### 5.3 Η διαδικασία

Η διαδικασία συλλογής των προς αξιοποίηση στοιχείων σχεδιάστηκε με γνώμονα τη διασφάλιση (α) της ανωνυμίας των συμμετεχόντων (β) της ευκολότερης δυνατής πρόσβασης και της μέγιστης δυνατής οικονομίας χρόνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, (γ) του προαιρετικού του χαρακτήρα συμπλήρωσής του και (δ) της δυνατότητας γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας στους συμμετέχοντες.

Για το λόγο αυτό και αναφορικά με τα (α) και (β), το ερωτηματολόγιο, κατόπιν κατάρτισής του, υποβλήθηκε στη διαδικτυακή πλατφόρμα: <https://www.surveymonkey.com/s/6YDRGVF><sup>13</sup>, προκειμένου οι συμμετέχοντες να έχουν απευθείας και ηλεκτρονική πρόσβαση σε αυτό και να μην απαιτείται να προβούν σε περαιτέρω ενέργειες, πλην της συμπλήρωσής του. Ενώ, ως προς τα (γ) και (δ), συντάχθηκε συνοδευτική επιστολή<sup>14</sup> της οποίας η σύνταξη και αποστολή κρίθηκε

<sup>12</sup> Από το δείγμα αποκλείστηκαν επιχειρήσεις που, βάσει λίστας της Hellastat, δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο (τεχνολογικού εξοπλισμού κλπ).

<sup>13</sup> Με τον περιορισμό να συμπληρώνεται ένα μόνο ερωτηματολόγιο ανά διεύθυνση IP.

<sup>14</sup> Βλ. σχετ.: Παράρτημα Ι: Συνοδευτική Επιστολή.



σκόπιμη για την εξυπηρέτηση ενός ακόμη σημαντικού λόγου: για να πληροφορήσει τους παραλήπτες του ερωτηματολογίου αναφορικά με το θέμα, το αντικείμενο και το στόχο της έρευνας.

Αναλυτικά, προκειμένου για την αποστολή του ερωτηματολογίου στις επιχειρήσεις - μέλη του ΣΕΠΕ προηγήθηκε επικοινωνία με τον επικεφαλής του διοικητικού προσωπικού του Συνδέσμου, στο πλαίσιο της οποίας έγιναν όλες οι απαραίτητες ενημερώσεις αναφορικά με το αντικείμενο και τη σκοπιμότητα της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς και με το δείγμα που επελέγη για τη συμπλήρωση του σχετικού ερωτηματολογίου. Σε συνέχεια της επικοινωνίας αυτής, συμφωνήθηκε η αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) ενημερωτικής επιστολής από τον ΣΕΠΕ προς τις επιχειρήσεις - μέλη του, η οποία πλέον των ως άνω σχετικά αναφερθέντων περιλάμβανε και το σχετικό link για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Για λόγους τήρησης της εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας μεταξύ του ΣΕΠΕ και των μελών του, αποδεχθήκαμε τη μη πρόσβαση σε εμάς προσωπικών στοιχείων επικοινωνίας των στελεχών των επιχειρήσεων - μελών του. Η αρχική αποστολή της επιστολής πραγματοποιήθηκε στις 03 Απριλίου 2015 και ακολούθησαν δύο υπενθυμίσεις για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, σε συνέχεια σχετικού αιτήματός μας προς τον ΣΕΠΕ. Η πρώτη υπενθύμιση πραγματοποιήθηκε περίπου δύο εβδομάδες μετά την αρχική αποστολή (21/04), ενώ η δεύτερη πραγματοποιήθηκε μία εβδομάδα μετά την πρώτη υπενθύμιση (27/04). Ως καταληκτική προθεσμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ορίστηκε η 4η Μαΐου 2015.

Αναφορικά με την αποστολή του ερωτηματολογίου στις λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου που επελέγησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα με βάση τα σχετικά αναφερθέντα στην ενότητα 5.2, απεστάλη και πάλι με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ενημερωτική επιστολή<sup>15</sup> και το σχετικό link για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι εν λόγω αποστολές ξεκίνησαν την 01 Απριλίου 2015 και ολοκληρώθηκαν την τρίτη εβδομάδα του Απριλίου. Ως καταληκτική προθεσμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ορίστηκε και πάλι η 4<sup>η</sup> Μαΐου 2015.

Από τις συνολικά 408 συνοδευτικές επιστολές που απεστάλησαν προς συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συγκεντρώθηκαν 72 πλήρως συμπληρωμένα και αντιπροσωπευτικά του δείγματος ερωτηματολόγια, ήτοι το 17,64% των συνολικά

<sup>15</sup> Για τις περιπτώσεις όπου δεν υπήρχαν διαθέσιμα προσωπικά στοιχεία ηλεκτρονικής επικοινωνίας, οι συνοδευτικές επιστολές που απεστάλησαν περιλάμβαναν αναλυτικότερη πληροφόρηση σχετικά με το ποιες θέσεις στην επιχείρηση είχαν δυνατότητα συμμετοχής στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.



αποσταλείσων συνοδευτικών επιστολών, τα οποία και πληρούσαν τις προϋποθέσεις αξιοποίησής τους στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

Για τη επεξεργασία των συλλεχθέντων προς αξιοποίηση στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα *IBM SPSS Statistics 22* και *Microsoft Excel 2013*.

## 5.4 Η κλίμακα μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο που αξιοποιήθηκε για τη συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων της έρευνας συνθέτουν δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τριάντα μία (31) προτάσεις / ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ στο δεύτερο μέρος οι συμμετέχοντες καλούνται -για λόγους πληρότητας της έρευνας- να απαντήσουν σε σειρά στοιχείων δημογραφικού / προσωπικού χαρακτήρα μεταξύ των οποίων το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση στην επιχείρηση, τα έτη απασχόλησης στην επιχείρηση κ.α.<sup>16</sup>.

Ειδικότερα και ως προς το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, αυτό απαρτίζεται από έξι (6) υποομάδες (ερευνητικά ερωτήματα) καθεμία εκ των οποίων περιλαμβάνει από τρεις (3) έως επτά (7) προτάσεις / ερωτήσεις. Ειδικότερα, η πρώτη εξ' αυτών περιλαμβάνει σειρά πέντε (5) προτάσεων / ερωτήσεων που αντιστοιχούν στον *Προσανατολισμό στην Αγορά*. Η δεύτερη περιλαμβάνει σειρά έξι (6) προτάσεων / ερωτήσεων που αντιστοιχούν στη διάσταση της *Ενδυνάμωσης / Υποστήριξης*. Η τρίτη περιλαμβάνει σειρά έξι (6) προτάσεων / ερωτήσεων που αντιστοιχούν στη διάσταση της *Επιβράβευσης*. Η τέταρτη περιλαμβάνει σειρά τεσσάρων (4) προτάσεων / ερωτήσεων που αντιστοιχούν στη διάσταση της *Επικοινωνίας*. Η πέμπτη περιλαμβάνει σειρά επτά (7) προτάσεων / ερωτήσεων που αντιστοιχούν στη διάσταση της *Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης*. Η έκτη, τέλος, περιλαμβάνει σειρά τριών (3) προτάσεων / ερωτήσεων που αντιστοιχούν στη διάσταση της *Δέσμευσης*. Οι προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην ίδια υποομάδα / διάσταση δεν αποτυπώνονται διαδοχικά στο ερωτηματολόγιο, αλλά διασκορπίζονται σε αυτό για τη μέγιστη δυνατή διασφάλιση της αξιοπιστίας των απαντήσεων. Οι προτάσεις / ερωτήσεις αποτυπώνονται στο σύνολό τους και κατηγοριοποιημένες ανά υποομάδα / διάσταση μέτρησης στον Πίνακα 2 που ακολουθεί.

<sup>16</sup> Βλ. σχετ.: Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο.



Για τις προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη μέτρηση της υποομάδας *Προσανατολισμός στην Αγορά*, αξιοποιήθηκε η κλίμακα των Conduit και Mavondo (2001). Για τις προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη μέτρηση της διάστασης *Ενδυνάμωση / Υποστήριξη* αξιοποιήθηκαν οι κλίμακες των Hartline και Ferrell (1996) και Conduit και Mavondo (2001). Για τις προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη μέτρηση της διάστασης *Επιβράβευση* αξιοποιήθηκαν οι κλίμακες των Caruana και Calleya (1998), Conduit και Mavondo (2001) και Ahmed, Rafiq και Saad (2003). Για τις προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη μέτρηση της διάστασης *Επικοινωνία* αξιοποιήθηκε η κλίμακα των Conduit και Mavondo (2001). Για τις προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη μέτρηση της διάστασης *Εκπαίδευση / Ανάπτυξη* αξιοποιήθηκαν οι κλίμακες των Caruana και Calleya (1998), Conduit και Mavondo (2001) και Ahmed, Rafiq και Saad (2003). Τέλος, για τις προτάσεις / ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη μέτρηση της διάστασης *Δέσμευση* αξιοποιήθηκε η κλίμακα των Caruana και Calleya (1998). Αναλυτικά, η αντιστοίχιση των προτάσεων / ερωτήσεων που αξιοποιήθηκαν ανά υποομάδα / διάσταση και κλίμακα μέτρησης αποτυπώνεται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

Στις τριάντα μία (31) προτάσεις / ερωτήσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους στην πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5), όπου το 1 αντιστοιχεί στο «διαφωνώ πολύ» και το 5 στο «συμφωνώ πολύ».





**Πίνακας 1:** Πίνακας αντιστοίχισης των προτάσεων / ερωτήσεων ανά υποομάδα / διάσταση και κλίμακα μέτρησης

| ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ                                     | ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ      | ΠΡΩΤΟΤΥΠΗ ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ  |
|---|---|---|
| <i>ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ</i>                     | ▪ Conduit και Mavondo (2001)<br>▸ Ερωτήσεις: 3, 17, 19, 22 και 28       | ▪ Narver και Slater (1990)  |
| <i>ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</i>                        | ▪ Hartline και Ferrell (1996)<br>▸ Ερώτηση: 9                           | ▪ Cook et al. (1981)  |
|   | ▪ Conduit και Mavondo (2001)<br>▸ Ερωτήσεις: 6, 12, 16, 23 και 29       | ▪ Jaworski και Kohli (1993)   |
| <i>ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ</i>                                    | ▪ Caruana και Calleya (1998)<br>▸ Ερωτήσεις: 14 και 21 (προσαρμ.)       | ▪ Money και Foreman (1996)  |
|   | ▪ Conduit και Mavondo (2001)<br>▸ Ερωτήσεις: 15 και 30                  | ▪ Jaworski και Kohli (1993)   |
| <i>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων)</i> | ▪ Ahmed, Rafiq και Saad (2003)<br>▸ Ερωτήσεις: 18 και 20                | ▪ Berry (1981), George και Gronroos (1989), George (1990), Rafiq και Ahmed (1993) |
|   | ▪ Conduit και Mavondo (2001)<br>▸ Ερωτήσεις: 1, 4, 13 (προσαρμ.) και 24 | ▪ Clampitt και Downs (1993)   |
| <i>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ</i>                          | ▪ Caruana και Calleya (1998)<br>▸ Ερωτήσεις: 2, 5, 8 και 27             | ▪ Money και Foreman (1996)  |
|   | ▪ Conduit και Mavondo (2001)<br>▸ Ερωτήσεις: 10 και 26                  | ▪ Lux et al. (1996)   |
| <i>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</i>                                       | ▪ Ahmed, Rafiq και Saad (2003)<br>▸ Ερώτηση: 25                         | ▪ Berry (1981), George και Gronroos (1989), George (1990), Rafiq και Ahmed (1993) |
|   | ▪ Caruana και Calleya (1998)<br>▸ Ερωτήσεις: 7, 11 και 31               | ▪ Allen και Meyer (1990)  |



**Πίνακας 2:** Συγκεντρωτικός πίνακας κατηγοριοποίησης των προτάσεων / ερωτήσεων ανά υποομάδα / διάσταση μέτρησης

| ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ                    | ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ  |   |   |  |   |   |   |   |  |
|-------------------------------|--|---|---|--|---|---|---|---|--|
| ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ<br>ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ | 3. Στην επιχείρησή μας όλα της τα τμήματα κατανοούν πως το καθένα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη | 17. Στην επιχείρησή μας εξηγούμε επαρκώς σε όλους τους εργαζόμενους τη σημασία της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες μας | 19. Στην επιχείρησή μας θέματα σχετικά με τις εξελίξεις της αγοράς γνωστοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους   | 22. Στην επιχείρησή μας όλα τα τμήματα συνεργάζονται, προκειμένου να αποκτήσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας            | 28. Στην επιχείρησή μας επικοινωνούμε σε όλα τα τμήματα όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που συλλέγουμε από τις εμπειρίες των πελατών μας  |   |   |   |  |
|                               | ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ /<br>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ   | 6. Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων της στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων       | 9. Στην επιχείρησή μας ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους  | 12. Η Διοίκηση της επιχείρησής μας συχνά προσφέρει καθοδήγηση στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία                          | 16. Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία (με τους εργαζομένους της)  | 23. Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει την αμφίδρομη ροή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης   | 29. Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει την ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών αποδεχόμενη ότι κάποιες από αυτές μπορεί και να αποτύχουν |   |  |
| ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ                   |  | 14. Στην επιχείρησή μας οι εργαζόμενοι εκείνοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες, επιβραβεύονται για τις προσπάθειές τους              | 15. Στην επιχείρησή μας εφαρμόζεται επίσημο σύστημα επιβραβεύσεων (π.χ. αύξηση αμοιβών, προαγωγή, δημόσια αναγνώριση) για την παροχή πληροφοριών που αφορούν ανταγωνιστές μας | 18. Το σύστημα επιβράβευσης που εφαρμόζουμε συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησής μας  | 20. Το σύστημα επιβράβευσης που εφαρμόζουμε δίνει έμφαση στην υποκίνηση εκείνων των συμπεριφορών, ενεργειών / δράσεων και επιτευγμάτων που συνδράμουν στη βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησής μας προς την επίτευξη των στόχων της | 21. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης και επιβράβευσης στοχεύουν στην επιβράβευση εκείνων των εργαζομένων οι οποίοι κυρίως συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματος της επιχείρησής μας | 30. Στην επιχείρησή μας εφαρμόζονται κατάλληλες πολιτικές αμοιβών και προαγωγών   |   |  |
|                               | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων)   | 1. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας ενημερώνονται τακτικά για σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν στην επιχείρηση                       | 4. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας είναι επαρκώς ενημερωμένοι για το σύνολο των πολιτικών που εφαρμόζει και των στόχων της   | 13. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας λαμβάνουν τακτικά ενημέρωση από τους προϊστάμενους τους αναφορικά με την απόδοσή τους                   | 24. Οι γραπτές οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές που λαμβάνονται από τους εργαζομένους της επιχείρησής μας είναι σαφείς και περιεκτικές  |   |   |   |  |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ /<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ      |  | 2. Διδάσκουμε τους εργαζομένους μας "γιατί πρέπει να κάνουν τα πράγματα" και όχι απλώς «πώς πρέπει να κάνουν τα πράγματα"               | 5. Η επιχείρησή μας διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία, προκειμένου να καλύπτει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων της   | 8. Στην επιχείρησή μας δίνουμε μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους εργαζομένους μας   | 10. Η επιχείρησή μας αποδίδει μεγάλη σημασία στη εύρος κατάρτισης των εργαζομένων   | 25. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων αποσκοπούν σαφώς στη δημιουργία ικανοτήτων που είναι σημαντικές για την επιχείρησή μας                                  | 26. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που παρέχει η επιχείρησή μας στους εργαζομένους της δεν επαρκούν σε σχέση με τις ανάγκες τους                | 27. Η επιχείρησή μας αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων της ως επένδυση και όχι ως κόστος |  |
|                               | ΔΕΣΜΕΥΣΗ   | 7. Θα δημιουργούσε σοβαρή αναστάτωση στη ζωή μου αν αποφάσιζα αυτήν τη στιγμή ότι θα ήθελα να φύγω από την επιχείρησή μου               | 11. Νομίζω ότι θα μπορούσα να ενσωματωθώ εξίσου εύκολα σε μια (οποιαδήποτε άλλη) επιχείρηση όσο και σε αυτήν τη συγκεκριμένη μας  | 31. Αν δεχόμουν μια καλύτερη προσφορά για εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση, δεν θα ένιωθα ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω την επιχείρησή μου |   |   |   |   |  |



## 6. Ανάλυση

### 6.1 Ανάλυση Παραγόντων (factor analysis)

Για τον έλεγχο του βαθμού εγκυρότητας της κλίμακας μέτρησης (construct validity) που αξιοποιήθηκε για τη συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η Ανάλυση Παραγόντων (factor analysis).

**Πίνακας 3:** Έλεγχος εγκυρότητας κλίμακας με την Ανάλυση Παραγόντων (factor analysis)

| Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis) |   |         |                                     |                                       |
|--------------------------------------|---|---------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Factor<br>(παράγοντας)               | Item<br>(στοιχείο / μεταβλητή)                  | Initial | Extraction<br>(ποσοστό διακύμανσης) | Factor Loadings*<br>(βάρη παραγόντων) |
| ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ           | Er. 17: Προσανατολισμός 2                       | 1,000   | ,650                                | ,806                                  |
|                                      | Er. 22: Προσανατολισμός 4                       | 1,000   | ,644                                | ,802                                  |
|                                      | Er. 28: Προσανατολισμός 5                       | 1,000   | ,539                                | ,734                                  |
|                                      | Er. 19: Προσανατολισμός 3                       | 1,000   | ,500                                | ,707                                  |
|                                      | Er. 3: Προσανατολισμός 1                        | 1,000   | ,471                                | ,687                                  |
| ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ              | Er. 12: Ενδυνάμωση 3                            | 1,000   | ,702                                | ,838                                  |
|                                      | Er. 16: Ενδυνάμωση 4                            | 1,000   | ,701                                | ,838                                  |
|                                      | Er. 23: Ενδυνάμωση 5                            | 1,000   | ,667                                | ,817                                  |
|                                      | Er. 6: Ενδυνάμωση 1                             | 1,000   | ,620                                | ,787                                  |
|                                      | Er. 9: Ενδυνάμωση 2                             | 1,000   | ,575                                | ,758                                  |
|                                      | Er. 29: Ενδυνάμωση 6                            | 1,000   | ,537                                | ,733                                  |
| ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ                          | Er. 21: Επιβράβευση 5                           | 1,000   | ,826                                | ,909                                  |
|                                      | Er. 14: Επιβράβευση 1                           | 1,000   | ,803                                | ,896                                  |
|                                      | Er. 30: Επιβράβευση 6                           | 1,000   | ,786                                | ,887                                  |
|                                      | Er. 18: Επιβράβευση 3                           | 1,000   | ,778                                | ,882                                  |
|                                      | Er. 20: Επιβράβευση 4                           | 1,000   | ,715                                | ,845                                  |
|                                      | Er. 15: Επιβράβευση 2                           | 1,000   | ,409                                | ,639                                  |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                          | Er. 24: Επικοινωνία 4                           | 1,000   | ,746                                | ,864                                  |
|                                      | Er. 13: Επικοινωνία 3                           | 1,000   | ,646                                | ,804                                  |
|                                      | Er. 1: Επικοινωνία 1                            | 1,000   | ,525                                | ,725                                  |
|                                      | Er. 4: Επικοινωνία 2                            | 1,000   | ,329                                | ,573                                  |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ                | Er. 26 <sup>(n)</sup> : Εκπαίδευση / Ανάπτυξη 6 | 1,000   | ,832                                | ,912                                  |
|                                      | Er. 5: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 2                  | 1,000   | ,610                                | ,778                                  |
|                                      | Er. 8: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 3                  | 1,000   | ,646                                | ,752                                  |
|                                      | Er. 10: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 4                 | 1,000   | ,725                                | ,738                                  |
|                                      | Er. 2: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 1                  | 1,000   | ,488                                | ,678                                  |
|                                      | Er. 27: Εκπαίδευση / Ανάπτυξη 7                 | 1,000   | ,808                                | ,673                                  |
|                                      | Er. 25: Εκπαίδευση / Ανάπτυξη 5                 | 1,000   | ,679                                | ,617                                  |
| ΔΕΣΜΕΥΣΗ                             | Er. 7: Δέσμευση 1                               | 1,000   | ,728                                | ,822                                  |
|                                      | Er. 31: Δέσμευση 3                              | 1,000   | ,685                                | ,769                                  |
|                                      | Er. 11 <sup>(n)</sup> : Δέσμευση 2              | 1,000   | ,908                                | ,10                                   |

<sup>(n)</sup>: Υποδεικνύει αρνητικά διατυπωμένο στοιχείο. Τα στοιχεία με την υπόδειξη <sup>(n)</sup> έχουν υποστεί ανακωδικοποίηση προ υποβολής τους στις σχετικές μετρήσεις.

\*Τα factor loadings που ξεπερνούν το 0,6 θεωρούνται υψηλά, ενώ τα χαμηλότερα του 0,3 αποφεύγεται να περιλαμβάνονται σε εκτιμώμενο παράγοντα.

N = 72

Ζητούμενο στο πλαίσιο διερεύνησης του βαθμού εγκυρότητας της κλίμακας ήταν η ταυτοποίηση της ορθής κατηγοριοποίησης / ταξινόμησης των επιμέρους ερωτήσεων



στις αντίστοιχες διαστάσεις μέτρησης (παράγοντες). Σε επίπεδο εξαγωγής παραγόντων αξιοποιήθηκε η μέθοδος *principal components*, ενώ ως μέθοδος περιστροφής επιλέχθηκε η *varimax rotation*.

Η ανάλυση παραγόντων αναγνώρισε έξι παράγοντες όπως αυτοί αποτυπώνονται στον Πίνακα 3.

Η αναγνώριση των ως άνω παραγόντων επαληθεύει τόσο τα θεωρητικά όσο και τα εμπειρικά δεδομένα που αξιοποιήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα και ως προς τον παράγοντα Εκπαίδευση / Ανάπτυξη, ο έλεγχος εγκυρότητας έδειξε δύο (υπο)παράγοντες: την εκπαίδευση (Ερ.: 25, 26 και 27) και την ανάπτυξη (Ερ.: 2, 5, 8 και 10). Αντιμετωπίζοντας, ωστόσο, την εκπαίδευση ως μέρος της ευρύτερης διαδικασίας ανάπτυξης των εργαζομένων, επελέγη η ενσωμάτωση των δύο διαμορφούμενων (υπο) παραγόντων στον παράγοντα Εκπαίδευση / Ανάπτυξη.

Τα βάρη παραγόντων κυμάνθηκαν μεταξύ ,573 (Ερ.: 4) και ,912 (Ερ.: 26). Εξαιρεση, το ιδιαίτερα χαμηλό βάρος (loading) που σημείωσε η ερώτηση 11 (,10) στον παράγοντα στον οποίο θεωρητικά ανήκει (Δέσμευση) και εξίσου η αδυναμία να ταξινομηθεί σε κάποιον από τους λοιπούς παράγοντες, όπως προέκυψε στο πλαίσιο της ανάλυσης. Ως εκ τούτου, κρίθηκε σκόπιμο να απομακρυνθεί από τη συνέχεια των αναλύσεων.

## 6.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)

Αντίστοιχα, για τον έλεγχο του βαθμού αξιοπιστίας της κλίμακας μέτρησης (construct reliability), πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Αξιοπιστίας (reliability analysis).

Ζητούμενο στο πλαίσιο διερεύνησης του βαθμού αξιοπιστίας της κλίμακας ήταν ο έλεγχος της εσωτερικής της συνοχής. Για τη διερεύνηση του βαθμού αξιοπιστίας, υπολογίστηκε ο συντελεστής Alpha του Cronbach, γνωστός και ως ( $\alpha$ ), με εφαρμογή της επιλογής *scale if item is deleted*.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας με τον υπολογισμό του συντελεστή Alpha του Cronbach, αποτυπώνονται στον ακόλουθο Πίνακα.



**Πίνακας 4:** Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας με την Ανάλυση Αξιοπιστίας (reliability analysis)

| Συντελεστής Alpha του Cronbach (Cronbach's Alpha)* |                            |                                |                                  |                                  |                            |                  |  |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------|--|
| Item-Total Statistics                              |                            |                                |                                  | Reliability Statistics           |                            |                  |  |
| Ερώτηση  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted | Διάσταση                   | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items |
| Ερ. 3: Προσανατολισμός 1                           | 14,944                     | 6,476                          | ,519                             | ,773                             | ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ | ,792             | ,803   |
| Ερ. 17: Προσανατολισμός 2                          | 14,389                     | 7,171                          | ,650                             | ,741                             |                            |                  |  |
| Ερ. 19: Προσανατολισμός 3                          | 15,097                     | 6,709                          | ,529                             | ,767                             |                            |                  |  |
| Ερ. 22: Προσανατολισμός 4                          | 14,708                     | 6,519                          | ,640                             | ,731                             |                            |                  |  |
| Ερ. 28: Προσανατολισμός 5                          | 15,083                     | 6,303                          | ,572                             | ,754                             |                            |                  |  |
| Ερ. 6: Ενδυνάμωση 1                                | 18,361                     | 12,318                         | ,686                             | ,862                             | ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ    | ,882             | ,884   |
| Ερ. 9: Ενδυνάμωση 2                                | 18,097                     | 12,906                         | ,650                             | ,868                             |                            |                  |  |
| Ερ. 12: Ενδυνάμωση 3                               | 18,042                     | 12,350                         | ,746                             | ,854                             |                            |                  |  |
| Ερ. 16: Ενδυνάμωση 4                               | 18,125                     | 11,632                         | ,745                             | ,852                             |                            |                  |  |
| Ερ. 23: Ενδυνάμωση 5                               | 18,194                     | 11,962                         | ,717                             | ,857                             |                            |                  |  |
| Ερ. 29: Ενδυνάμωση 6                               | 18,417                     | 12,077                         | ,624                             | ,875                             |                            |                  |  |
| Ερ. 14: Επιβράβευση 1                              | 16,167                     | 20,000                         | ,835                             | ,887                             | ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ                | ,913             | ,919   |
| Ερ. 15: Επιβράβευση 2                              | 17,000                     | 20,958                         | ,538                             | ,934                             |                            |                  |  |
| Ερ. 18: Επιβράβευση 3                              | 16,167                     | 19,944                         | ,801                             | ,891                             |                            |                  |  |
| Ερ. 20: Επιβράβευση 4                              | 16,347                     | 20,540                         | ,772                             | ,896                             |                            |                  |  |
| Ερ. 21: Επιβράβευση 5                              | 16,292                     | 20,266                         | ,846                             | ,887                             |                            |                  |  |
| Ερ. 30: Επιβράβευση 6                              | 16,639                     | 19,755                         | ,814                             | ,889                             |                            |                  |  |
| Ερ. 1: Επικοινωνία 1                               | 10,653                     | 4,737                          | ,496                             | ,695                             | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                | ,735             | ,731   |
| Ερ. 4: Επικοινωνία 2                               | 10,792                     | 4,928                          | ,363                             | ,760                             |                            |                  |  |
| Ερ. 13: Επικοινωνία 3                              | 11,403                     | 3,737                          | ,592                             | ,635                             |                            |                  |  |
| Ερ. 24: Επικοινωνία 4                              | 11,278                     | 3,527                          | ,682                             | ,574                             |                            |                  |  |
| Ερ. 2: Ανάπτυξη 1                                  | 21,306                     | 15,652                         | ,521                             | ,842                             | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ      | ,851             | ,848   |
| Ερ. 5: Ανάπτυξη 2                                  | 21,611                     | 15,790                         | ,462                             | ,850                             |                            |                  |  |
| Ερ. 8: Ανάπτυξη 3                                  | 21,403                     | 13,850                         | ,669                             | ,821                             |                            |                  |  |
| Ερ. 10: Ανάπτυξη 4                                 | 21,417                     | 13,458                         | ,748                             | ,808                             |                            |                  |  |
| Ερ. 25: Ανάπτυξη 5                                 | 21,403                     | 14,047                         | ,699                             | ,817                             |                            |                  |  |
| Ερ. 26: Ανάπτυξη 6                                 | 22,403                     | 15,934                         | ,385                             | ,862                             |                            |                  |  |
| Ερ. 27: Ανάπτυξη 7                                 | 21,625                     | 13,364                         | ,807                             | ,800                             |                            |                  |  |
| Ερ. 7: Δέσμευση 1                                  | 3,097                      | ,962                           | ,271                             | .                                | ΔΕΣΜΕΥΣΗ                   | ,426             | ,426   |
| Ερ. 31: Δέσμευση 3                                 | 3,708                      | ,914                           | ,271                             | .                                |                            |                  |  |

N = 72

\*Η ελάχιστη τιμή του (α) προκειμένου μια κλίμακα να θεωρηθεί αξιόπιστη είναι το ,7.

Ο συντελεστής Cronbach's Alpha στις διαστάσεις μέτρησης της υπό εξέταση κλίμακας κυμάνθηκε μεταξύ ,735 (Επικοινωνία) και ,913 (Επιβράβευση). Ωστόσο, η τιμή ,426 του συντελεστή Alpha που έλαβε η Δέσμευση, καθιστά μη αξιόπιστη τη συγκεκριμένη διάσταση. Ως εκ τούτου, κρίθηκε σκόπιμο να μην περιληφθεί η συγκεκριμένη διάσταση στη συνέχεια των αναλύσεων.

Επί του προκειμένου ευρήματος, βεβαίως θα πρέπει να επισημανθεί εκ νέου ότι σε επίπεδο εμπειρικής διερεύνησης και επαλήθευσης οι Jaworski και Kohli (1993) εντοπίζουν μεν θετικό συσχετισμό μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της



δέσμευσης, με τη δεύτερη ωστόσο να αποτελεί συνεπακόλουθο (συνέπεια) της πρώτης και όχι προαπαιτούμενο (συστατικό στοιχείο) αυτής. Εξίσου, οι Caruana και Calleya (1998), διαπιστώνουν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά μόνο με τη συναισθηματική διάσταση της δέσμευσης, με το εσωτερικό μάρκετινγκ να επιδρά στη δέσμευση και όχι το αντίστροφο. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ένα ακόμη στοιχείο που ενδέχεται να έχει επιδράσει στην τιμή του συντελεστή Alpha που έλαβε η διάσταση της Δέσμευσης και το οποίο σχετίζεται με τον περιορισμένο αριθμό προτάσεων / ερωτήσεων που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διάσταση (μόλις 3 ερωτήσεις στην κλίμακα μέτρησης).

### 6.3 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

Για τον προσδιορισμό της έντασης και της κατεύθυνσης (θετική / αρνητική) της γραμμικής σχέσης μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών (bivariate correlations), χρησιμοποιήθηκε η Ανάλυση Συσχέτισης (correlation analysis), υπολογίζοντας το συντελεστή συσχέτισης Pearson  $r$  σε εύρος τιμών μεταξύ -1 και +1 (όπου οι τιμές που κινούνται από -1 έως 0 συνεπάγονται αρνητική συσχέτιση, ενώ οι τιμές από 0 έως +1 συνεπάγονται θετική συσχέτιση).

Όπως προκύπτει από τον κάτωθι Πίνακα, οι μεταβλητές συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους και σε εύρος τιμών μεταξύ ,679 και ,925. Ειδικότερα και σε επίπεδο έντασης, ιδιαίτερα στατιστικά σημαντικά [(,909), (,925), (,921), (,871),  $p < 0,01$ ] σχετίζονται όλες οι διαστάσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ με τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά (εσωτερικό πελάτη), καθώς και ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά με τον προσανατολισμό στην αγορά (,830,  $p < 0,01$ ).



## Πίνακας 5: Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

|   |                     | Συντελεστής συσχέτισης Pearson r |             |             |                       |   |                            |
|---|---------------------|----------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|---|----------------------------|
|   |                     | ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ          | ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ | ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤ. ΑΓΟΡΑ (εσωτ. πελάτη) | ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ |
| ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ                         | Pearson Correlation | 1                                | ,796**      | ,749**      | ,757**                | ,909**  | ,774**                     |
|   | Sig. (2-tailed)     |                                  | ,000        | ,000        | ,000                  | ,000  | ,000                       |
| ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ                                     | Pearson Correlation | ,796**                           | 1           | ,825**      | ,679**                | ,925**  | ,733**                     |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000                             |             | ,000        | ,000                  | ,000  | ,000                       |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                                     | Pearson Correlation | ,749**                           | ,825**      | 1           | ,779**                | ,921**  | ,774**                     |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000                             | ,000        |             | ,000                  | ,000  | ,000                       |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ                           | Pearson Correlation | ,757**                           | ,679**      | ,779**      | 1                     | ,871**  | ,740**                     |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000                             | ,000        | ,000        |                       | ,000  | ,000                       |
| ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤ. ΑΓΟΡΑ (εσωτ. πελάτη) | Pearson Correlation | ,909**                           | ,925**      | ,921**      | ,871**                | 1   | ,830**                     |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000                             | ,000        | ,000        | ,000                  |   | ,000                       |
| ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ                      | Pearson Correlation | ,774**                           | ,733**      | ,774**      | ,740**                | ,830**  | 1                          |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000                             | ,000        | ,000        | ,000                  | ,000  |                            |

N = 72

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 6.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis)

Δεδομένου του ότι η διατυπωθείσα υπόθεση  $Y_1$  και οι επιμέρους υποθέσεις αυτής υποδηλώνουν τη γραμμική σχέση μεταξύ των διαστάσεων (μείγματος) εσωτερικού μάρκετινγκ και του προσανατολισμού στην αγορά, αξιοποιήθηκε η Ανάλυση Παλινδρόμησης και ειδικότερα η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση των διαστάσεων του εσωτερικού μάρκετινγκ με τον προσανατολισμό στην αγορά, στη βάση της κάτωθι εξίσωσης:  $Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$  όπου,

$Y_1$  = Προσανατολισμός στην αγορά (εξαρτημένη μεταβλητή)

$X_1$  = Ενδυνάμωση / Υποστήριξη (ανεξάρτητη μεταβλητή 1)

$X_2$  = Επιβράβευση (ανεξάρτητη μεταβλητή 2)

$X_3$  = Επικοινωνία (ανεξάρτητη μεταβλητή 3)

$X_4$  = Εκπαίδευση / Ανάπτυξη (ανεξάρτητη μεταβλητή 4)

$a$  = η σταθερά του μοντέλου (constant)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = οι συντελεστές παλινδρόμησης (coefficients) των  $X_1, X_2, X_3$  και

$X_4$



Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης δείχνουν ότι η μεταβλητή Ενδυνάμωση / Υποστήριξη (μοντέλο 1), επιδρά στατιστικά σημαντικά και με θετικό τρόπο στον Προσανατολισμό στην αγορά ( $\beta_1 = ,704$ ,  $t = 10,233$ ,  $p = 0,000$ ). Επίσης και η μεταβλητή Επικοινωνία ( $\beta_3 = ,422$ ,  $t = 4,334$ ,  $p = 0,000$ ) -σε συνδυασμό με τη μεταβλητή Ενδυνάμωση / Υποστήριξη ( $\beta_1 = ,402$ ,  $t = 4,339$ ,  $p = 0,000$ )- συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και με θετικό τρόπο με τον Προσανατολισμό στην αγορά (μοντέλο 2).

**Πίνακας 6:** Βαθμός επίδρασης των μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή

| Coefficients <sup>a</sup> |                         |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant)              | 1,149                       | ,255       |                           | 4,507  | ,000 |
|                           | ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ | ,704                        | ,069       | ,774                      | 10,233 | ,000 |
|                           |                         |                             |            |                           |        |      |
| 2                         | (Constant)              | ,692                        | ,251       |                           | 2,761  | ,007 |
|                           | ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ | ,402                        | ,093       | ,443                      | 4,339  | ,000 |
|                           | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ             | ,422                        | ,097       | ,442                      | 4,334  | ,000 |

N = 72  
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ  
p < 0,001

Τέλος, δε θα μπορούσε να παραβλεφθεί ότι ως στατιστικά σημαντικό εμφανίζεται και το μοντέλο του συνδυασμού μεταβλητών Επιβράβευση, Επικοινωνία, Εκπαίδευση / Ανάπτυξη.

Αντιθέτως, ο συνδυασμός των μεταβλητών Επιβράβευση ( $\beta_2 = ,067$ ,  $t = ,487$ ,  $p = 0,627$ ) και Εκπαίδευση / Ανάπτυξη ( $\beta_4 = ,187$ ,  $t = 1,593$ ,  $p = 0,116$ ) προκύπτει ότι δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής.

| Excluded Variables <sup>a</sup> |                       |                   |       |      |                     |                         |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|
| Model                           |                       | Beta In           | t     | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
|                                 |                       |                   |       |      |                     | Tolerance               |
| 1                               | ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ           | ,320 <sup>b</sup> | 2,675 | ,009 | ,307                | ,367                    |
|                                 | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ           | ,442 <sup>b</sup> | 4,334 | ,000 | ,463                | ,438                    |
|                                 | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ | ,361 <sup>b</sup> | 3,340 | ,001 | ,373                | ,427                    |
| 2                               | ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ           | ,067 <sup>c</sup> | ,487  | ,627 | ,059                | ,248                    |
|                                 | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ | ,187 <sup>c</sup> | 1,593 | ,116 | ,190                | ,325                    |
|                                 |                       |                   |       |      |                     |                         |

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ  
b. Predictors in the Model: (Constant), ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ  
c. Predictors in the Model: (Constant), ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επιπλέον, από την ενδιαφέρουσα πληροφόρηση που δίνουν οι Πίνακες 7 και 8 προκύπτει ότι η μεταβλητότητα του Προσανατολισμού στην αγορά εξηγείται κατά 67,6% από τις διαστάσεις της Ενδυνάμωσης / Υποστήριξης και της Επικοινωνίας





(model 2), ενώ η Ενδυνάμωση / Υποστήριξη από μόνη της ευθύνεται για το 59,4% της διακύμανσης του Προσανατολισμού στην αγορά (model 1).

**Πίνακας 7:** Συντελεστής Παλινδρόμησης  $R^2$

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,774 <sup>a</sup> | ,599     | ,594              | ,4003                      |
| 2             | ,828 <sup>b</sup> | ,685     | ,676              | ,3574                      |

a. Predictors: (Constant), ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ  
b. Predictors: (Constant), ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τέλος, το μοντέλο (1) παλινδρόμησης αποτιμάται ως κατ' εξοχήν στατιστικά σημαντικό. Με την τιμή του  $F = 104,709$  να είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $p = 0,00$ ), θεωρείται ασφαλές να αποδεχθούμε ότι υφίσταται ιδιαίτερα σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ της διάστασης της Ενδυνάμωσης / Υποστήριξης και του Προσανατολισμού στην αγορά.

**Πίνακας 8:** Ανάλυση Διακύμανσης

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |         |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1                  | Regression | 16,776         | 1  | 16,776      | 104,709 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 11,215         | 70 | ,160        |         |                   |
|                    | Total      | 27,991         | 71 |             |         |                   |
| 2                  | Regression | 19,176         | 2  | 9,588       | 75,051  | ,000 <sup>c</sup> |
|                    | Residual   | 8,815          | 69 | ,128        |         |                   |
|                    | Total      | 27,991         | 71 |             |         |                   |

N = 72  
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ  
b. Predictors: (Constant), ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ  
c. Predictors: (Constant), ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τους ως άνω διαδοχικούς ελέγχους σημαντικότητας της κλίμακας μέτρησης που αξιοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, ακολουθεί η διατύπωση συνεπαγόμενων προτάσεων επί της επεξεργασίας των σχετικών συλλεχθέντων στοιχείων του δείγματος.

Τα αποτελέσματα αυτά των ελέγχων της κλίμακας μέτρησης, σε συνδυασμό με το επιλεγέν δείγμα και την ακολουθούμενη διαδικασία, μας επιτρέπουν να υποστηρίξουμε το αξιόπιστο του χαρακτήρα των ακόλουθων αποτελεσμάτων, τόσο σε επίπεδο δείγματος όσο σε επίπεδο πληθυσμού. Ειδικότερα και σε επίπεδο δείγματος, καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια να είναι αντιπροσωπευτικό, προς αποφυγήν μεροληψίας επί της επιλογής των υποκειμένων της έρευνας. Για την κατάρτιση της



χρησιμοποιούμενης κλίμακας μέτρησης αξιοποιήθηκαν καθιερωμένες κλίμακες μέτρησης της διεθνούς βιβλιογραφίας, ενώ η επιλογή των προτάσεων / ερωτήσεων έγινε με γνώμονα (α) την καθαρότητα της διατύπωσής τους, (β) τη σαφήνεια του περιεχομένου τους και (γ) το σύντομο της έκτασής τους. Η επιλογή της συγκέντρωσης των απαιτούμενων στοιχείων με τη χρήση ερωτηματολογίου, δεδομένης της ευελιξίας που παρέχει στη διατύπωση τυποποιημένων / κλειστού τύπου προτάσεων / ερωτήσεων, θεωρήθηκε ότι διευκολύνει τη συμπλήρωση, επιτρέπει τη σύγκριση στοιχείο προς στοιχείο και ενισχύει την αξιοπιστία των συλλεγέντων στοιχείων, υπό την έννοια της μη παρεμβολής τρίτου -σε επίπεδο ερευνητή τουλάχιστον (όπως της φυσικής παρουσίας του ερευνητή που θα μπορούσε εκούσια ή ακούσια να επηρεάσει το σκεπτικό του συμμετέχοντα και να μεταβάλλει το χαρακτήρα της απάντησής του). Ενώ, η χρήση του διαδικτύου για την αποστολή και συμπλήρωσή του, παρείχε τη δυνατότητα εξοικονόμησης χρόνου και αποστολής υπενθυμίσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τέλος, έμφαση δόθηκε και στην έκταση και εμφάνιση του ερωτηματολογίου, αλλά και στο περιεχόμενο της επιστολής που το συνόδευε.

Παρόλα αυτά και στη βάση του ότι κανένας έλεγχος δεν αποδεικνύει την απόλυτη ισχύ μιας υπόθεσης, δεν μπορούμε να αποκλείσουμε το ενδεχόμενο τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή να διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τα στοιχεία των μη συμμετεχόντων σε αυτήν. Δεδομένων των χρονικών περιορισμών που υφίσταντο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η πραγματοποίηση κάποιου εκ των διαθέσιμων ελέγχων προς τεκμηρίωση διασφάλισης της μη μεροληψίας, όπως, επί παραδείγματι, αυτού της διεξαγωγής προελέγχου (pre-test) του ερωτηματολογίου ή της παρακολούθησης της μη απόκρισης (non-response follow-up), δεν ήταν εφικτή. Ως εκ τούτου, αλλά χωρίς ωστόσο να έχουμε σχετική ένδειξη, δε θα πρέπει να αποκλείουμε και το ενδεχόμενο μεροληψίας (non-response bias) επί των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και κατά συνέπεια μη αντιπροσώπευσης ολόκληρου του πληθυσμού.



## 7. Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και ειδικότερα από την πρόσκληση για συμμετοχή στη διενέργεια αυτής στελεχών Διοίκησης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών, προκύπτουν τα εξής ενδιαφέροντα στοιχεία: Το 72% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άνδρες και το υπόλοιπο 28% γυναίκες. Σε ποσοστό 44% ανήκουν στην ανώτατη Διοίκηση (Διευθύνοντες Σύμβουλοι, Πρόεδροι, Συνέταιροι), το 32% εξ αυτών κατέχει θέση Διευθυντή τμήματος Μάρκετινγκ, ένα 18% κατέχει θέση Διευθυντή τμήματος Πωλήσεων, ενώ ένα 6% κατέχει θέση Διευθυντή άλλου τμήματος (Οικονομική Διεύθυνση και Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού). Οι συμμετέχοντες -πλην ενός- είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης, ένας στους δύο ανήκει στην ηλικιακή βαθμίδα μεταξύ 36-45 ετών, ενώ ένας στους τρεις στην ηλικιακή βαθμίδα μεταξύ 46-55 ετών.

Σε ποσοστό 62,5% οι συμμετέχοντες εργάζονται στην επιχείρηση από 10 έτη και άνω, ενώ ένα 21% περίπου εργάζονται από 0 έως 5 έτη. Επίσης, 9 στους 10 συμμετέχοντες έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία 10 ετών και άνω. Αναφορικά με την έδρα των επιχειρήσεων, το 85% των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται σε επιχειρήσεις με έδρα τους την Αθήνα, ενώ ένα 11% των συμμετεχόντων σε επιχειρήσεις με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Τέλος, το 76% των συμμετεχόντων εργάζονται σε επιχειρήσεις που λειτουργούν από 15 έτη και άνω, ενώ ένα 15% εργάζονται σε επιχειρήσεις που λειτουργούν περισσότερα από 10 και λιγότερα από 15 έτη.

Στη βάση των ως άνω σχετικώς αναφερθέντων, γίνεται αντιληπτό πως τα υπό αξιολόγηση στοιχεία που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας δεν μας επέτρεψαν να προβούμε σε κάποιου είδους αξιόπιστη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ καθιερωμένων επιχειρήσεων και επιχειρήσεων αρχικών σταδίων αναφορικά με το βαθμό ενσωμάτωσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική τους<sup>17</sup>. Με αφορμή την εξέλιξη αυτή, ωστόσο, παραθέτουμε συνοπτικό αλλά χαρακτηριστικό απόσπασμα από την τελευταία έκθεση του IOBE (2015) αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα ως ακολούθως: *Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταγράφει την υψηλότερη επίδοση στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα με ποσοστό 12,6% εκ των 26 χωρών καινοτομίας. Το εντυπωσιακό αυτό αποτέλεσμα ωστόσο δεν είναι πρωτόγνωρο,*

<sup>17</sup> Σε μόλις 3% ανήλθε το ποσοστό των συμμετεχόντων που εργάζονται σε επιχειρήσεις αρχικών σταδίων (0-3,5 έτη), μηδενικό ήταν το ποσοστό των συμμετεχόντων που εργάζονται σε επιχειρήσεις ηλικίας 3,5-7 ετών και 6% το ποσοστό των συμμετεχόντων που εργάζονται επιχειρήσεις ηλικίας 7-10 ετών.



καθώς η Ελλάδα εμφανίζεται να διατηρεί την πρώτη θέση στο δείκτη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας τα τελευταία έτη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σχετική αυτή αναφορά δεν εξηγεί πλήρως το συγκεκριμένο εύρημα, αλλά συνιστά μια ενδιαφέρουσα επισήμανση που δυνητικά εμπίπτει στο πεδίο αναφοράς της παρούσας έρευνας.

Τα σχετικά συλλεχθέντα στοιχεία προσωπικού / δημογραφικού χαρακτήρα αξιοποιήθηκαν και συνδυαστικά με τα αντίστοιχα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τη μέτρηση του Προσανατολισμού στην αγορά και των διαστάσεων της Ενδυνάμωσης / Υποστήριξης, της Επιβράβευσης, της Επικοινωνίας και της Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης, προκειμένου να ελεγχθούν πιθανές μεταξύ τους στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε έλεγχος σύγκρισης των διαστάσεων σε σχέση με το Φύλο (άνδρες, γυναίκες), στο πλαίσιο του οποίου μετρήθηκαν οι διαφορές στις μέσες τιμές της βαθμολογίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Από τον έλεγχο, ωστόσο, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**Πίνακας 9:** Έλεγχος σύγκρισης διαστάσεων ποιότητας σε σχέση με το φύλο

|                            |                             | Independent Samples T-Test              |      |                              |        |                 |                 |                       |   |        |
|----------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|                            |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |        |
|                            |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                            |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ | Equal variances assumed     | ,294                                    | ,589 | ,761                         | 70     | ,449            | ,1262           | ,1657                 | -,2043                                    | ,4566  |
|                            | Equal variances not assumed |   |      | ,797                         | 37,988 | ,430            | ,1262           | ,1583                 | -,1943                                    | ,4466  |
| ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ    | Equal variances assumed     | ,000                                    | ,984 | ,375                         | 70     | ,709            | ,06859          | ,18284                | -,29607                                   | ,43325 |
|                            | Equal variances not assumed |   |      | ,394                         | 38,223 | ,696            | ,06859          | ,17418                | -,28396                                   | ,42114 |
| ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ                | Equal variances assumed     | ,171                                    | ,680 | ,511                         | 70     | ,611            | ,12051          | ,23597                | -,35012                                   | ,59115 |
|                            | Equal variances not assumed |   |      | ,524                         | 36,322 | ,604            | ,12051          | ,23020                | -,34622                                   | ,58724 |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                | Equal variances assumed     | 1,174                                   | ,282 | ,116                         | 70     | ,908            | ,02019          | ,17417                | -,32719                                   | ,36757 |
|                            | Equal variances not assumed |   |      | ,113                         | 33,118 | ,910            | ,02019          | ,17791                | -,34172                                   | ,38211 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ      | Equal variances assumed     | ,120                                    | ,730 | -,542                        | 70     | ,590            | -,09011         | ,16626                | -,42171                                   | ,24149 |
|                            | Equal variances not assumed |   |      | -,583                        | 40,344 | ,563            | -,09011         | ,15462                | -,40253                                   | ,22231 |

N = 72

Αντίθετα, από τον έλεγχο σύγκρισης των διαστάσεων σε σχέση με τα Έτη Εργασίας (των συμμετεχόντων) στην Επιχείρηση (το χρονικό διάστημα που εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση), καταδείχθηκε οριακά στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές βαθμολογίας του Προσανατολισμού στην αγορά και της Επικοινωνίας και στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή βαθμολογίας της Επιβράβευσης μεταξύ



των συμμετεχόντων που εργάζονται (στη συγκεκριμένη επιχείρηση) από 0 έως 5 έτη και εκείνων που εργάζονται από 5 έτη και άνω<sup>18</sup>.

**Πίνακας 10:** Έλεγχος σύγκρισης διαστάσεων ποιότητας σε σχέση με τα έτη εργασίας στην επιχείρηση

|                                   |                             | Independent Samples T-Test              |      |         |                              |                 |                 |                       |   |         |
|-----------------------------------|-----------------------------|---|------|---------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|                                   |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      |         | t-test for Equality of Means |                 |                 |                       |   |         |
|                                   |                             | F                                       | Sig. | t       | df                           | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                                   |                             |   |      |         |                              |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| <i>ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ</i> | Equal variances assumed     | ,088                                    | ,768 | 2,525** | 70                           | ,014            | ,4435           | ,1757                 | ,0931                                     | ,7939   |
|                                   | Equal variances not assumed |   |      | 2,481   | 21,480                       | ,021            | ,4435           | ,1788                 | ,0723                                     | ,8147   |
| <i>ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</i>    | Equal variances assumed     | ,461                                    | ,499 | 1,173*  | 70                           | ,245            | ,23450          | ,19990                | -,16419                                   | ,63319  |
|                                   | Equal variances not assumed |   |      | 1,241   | 23,723                       | ,227            | ,23450          | ,18903                | -,15587                                   | ,62487  |
| <i>ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ</i>                | Equal variances assumed     | ,049                                    | ,825 | 2,769** | 70                           | ,007            | ,68538          | ,24754                | ,19168                                    | 1,17908 |
|                                   | Equal variances not assumed |   |      | 2,835   | 22,662                       | ,009            | ,68538          | ,24173                | ,18491                                    | 1,18585 |
| <i>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</i>                | Equal variances assumed     | ,518                                    | ,474 | 1,985*  | 70                           | ,051            | ,37105          | ,18693                | -,00176                                   | ,74386  |
|                                   | Equal variances not assumed |   |      | 1,826   | 19,910                       | ,083            | ,37105          | ,20317                | -,05287                                   | ,79498  |
| <i>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ</i>      | Equal variances assumed     | ,166                                    | ,685 | 2,015** | 70                           | ,048            | ,35990          | ,17865                | ,00360                                    | ,71620  |
|                                   | Equal variances not assumed |   |      | 1,991   | 21,629                       | ,059            | ,35990          | ,18077                | -,01537                                   | ,73517  |

N = 72  
 \*P < 0,05  
 \*\*p < 0,01

Μια πιθανή ερμηνεία για το συγκεκριμένο εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονται λιγότερα έτη στην επιχείρηση εξακολουθούν να διατηρούν υψηλότερες προσδοκίες από αυτήν ή να έχουν προέλθει από εργασιακά περιβάλλοντα περισσότερο εστιασμένα στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και συνεπακόλουθα στον προσανατολισμό στην αγορά. Αντίστοιχα, οι συμμετέχοντες που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση περισσότερα έτη ενδέχεται να παρουσιάζουν συμπτώματα «κόπωσης» ή «εφησυχασμού» ως προς τις εφαρμοζόμενες πολιτικές από την επιχείρηση. Επιπλέον, έχουν περιορισμένο ορίζοντα προσλαμβανουσών σε σχέση με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές / στρατηγικές σε άλλα ανταγωνιστικά και μη περιβάλλοντα, καθώς η πλειοψηφία αυτών εργάζεται στην ίδια επιχείρηση επί 10 έτη και άνω.

<sup>18</sup> Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου ελέγχου, οι συμμετέχοντες ομαδοποιήθηκαν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες: σε εκείνους που εργάζονται στην επιχείρηση από 0 έως 5 έτη και σε εκείνους που εργάζονται από 5 έτη και άνω.



Τέλος, από τον έλεγχο σύγκρισης των διαστάσεων σε σχέση με τη *Θέση Εργασίας* (των συμμετεχόντων) στην *Επιχείρηση*, δε σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές της βαθμολογίας μεταξύ των συμμετεχόντων<sup>19</sup>.

**Πίνακας 11:** Έλεγχος σύγκρισης διαστάσεων ποιότητας σε σχέση με τη θέση εργασίας στην επιχείρηση

|   |                             | Independent Samples T-Test |      |        |        |                 | t-test for Equality of Means |                       |   |        |
|---|-----------------------------|----------------------------|------|--------|--------|-----------------|------------------------------|-----------------------|---|--------|
| Levene's Test for Equality of Variances |                             | F                          | Sig. | t      | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference              | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|   |                             |                            |      |        |        |                 |                              |                       | Lower                                     | Upper  |
| <i>ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ</i>       | Equal variances assumed     | ,837                       | ,363 | -1,385 | 70     | ,170            | -,2050                       | ,1480                 | -,5001                                    | ,0901  |
|   | Equal variances not assumed |                            |      | -1,411 | 69,743 | ,163            | -,2050                       | ,1453                 | -,4947                                    | ,0847  |
| <i>ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</i>          | Equal variances assumed     | ,164                       | ,687 | -1,024 | 70     | ,309            | -,16771                      | ,16375                | -,49430                                   | ,15889 |
|   | Equal variances not assumed |                            |      | -1,001 | 59,290 | ,321            | -,16771                      | ,16756                | -,50296                                   | ,16754 |
| <i>ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ</i>                      | Equal variances assumed     | ,861                       | ,357 | -1,515 | 70     | ,134            | -,31771                      | ,20969                | -,73592                                   | ,10050 |
|   | Equal variances not assumed |                            |      | -1,532 | 68,914 | ,130            | -,31771                      | ,20732                | -,73131                                   | ,09589 |
| <i>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</i>                      | Equal variances assumed     | 1,167                      | ,284 | -,389  | 70     | ,699            | -,06094                      | ,15684                | -,37375                                   | ,25188 |
|   | Equal variances not assumed |                            |      | -,396  | 69,734 | ,694            | -,06094                      | ,15399                | -,36808                                   | ,24620 |
| <i>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ</i>            | Equal variances assumed     | ,137                       | ,713 | -1,232 | 70     | ,222            | -,18304                      | ,14858                | -,47936                                   | ,11329 |
|   | Equal variances not assumed |                            |      | -1,230 | 66,107 | ,223            | -,18304                      | ,14884                | -,48020                                   | ,11413 |

N = 72

Επιστρέφοντας στην ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, καθώς και στις επιμέρους υποθέσεις αυτής, στόχος ήταν η διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική των επιχειρήσεων νέων τεχνολογιών, μέσα από τη διερεύνηση της σχέσης του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά (εσωτερικό πελάτη) με τον προσανατολισμό στην αγορά.

Η ένταση και η κατεύθυνση της σχέσης που διαπιστώθηκε μεταξύ των δύο προσανατολισμών, αντικατοπτρίζει τη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις του κλάδου των νέων τεχνολογιών στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά για την ανάπτυξη του προσανατολισμού τους στην αγορά και της εν γένει στρατηγικής τους.

Η παραπάνω διαπίστωση επιβεβαιώνει την αξιοπιστία των θεωρητικών και εμπειρικών επιστημονικών προσεγγίσεων, υπό την έννοια του ότι επαληθεύει εμπειρικά το διακριτό ρόλο και χαρακτήρα των δύο προσανατολισμών τόσο σε επίπεδο εννοιολογικού πλαισίου αναφοράς όσο και σε επίπεδο εφαρμογής τους, ενώ την ίδια

<sup>19</sup> Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου ελέγχου, οι συμμετέχοντες ομαδοποιήθηκαν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες: σε εκείνους που ανήκουν στην *Ανώτατη Διοίκηση* και σε εκείνους που ηγούνται *Διευθύνσεων*.



στιγμή καταδεικνύει και τη μεταξύ τους χαρακτηριστική / ισχυρή θετική αλληλεπίδραση.

**Πίνακας 12:** Στατιστική αποτύπωση των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας

| Στατιστικά Ερωτήσεων            |                      |  | Στατιστικά Διαστάσεων         |                      |                                     |
|---------------------------------|----------------------|--|-------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Ερώτηση                         | Mean<br>(μέσος όρος) | Std.<br>Deviation<br>(τυπική απόκλιση) | Διάσταση                      | Mean<br>(μέσος όρος) | Std. Deviation<br>(τυπική απόκλιση) |
| Er. 3: Προσανατολισμός 1        | 3,611                | ,9428                                  | ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ<br>ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ | 3,7111               | ,62789                              |
| Er. 17: Προσανατολισμός 2       | 4,167                | ,6500                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 19: Προσανατολισμός 3       | 3,458                | ,8711                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 22: Προσανατολισμός 4       | 3,847                | ,8164                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 28: Προσανατολισμός 5       | 3,472                | ,9341                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 6: Ενδυνάμωση 1             | 3,486                | ,8557                                  | ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ /<br>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ    | 3,6412               | ,69068                              |
| Er. 9: Ενδυνάμωση 2             | 3,750                | ,7827                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 12: Ενδυνάμωση 3            | 3,806                | ,7986                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 16: Ενδυνάμωση 4            | 3,722                | ,9227                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 23: Ενδυνάμωση 5            | 3,653                | ,8906                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 29: Ενδυνάμωση 6            | 3,431                | ,9616                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 14: Επιβράβευση 1           | 3,556                | 1,0194                                 | ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ                   | 3,2870               | ,89216                              |
| Er. 15: Επιβράβευση 2           | 2,722                | 1,2472                                 |                               |                      |                                     |
| Er. 18: Επιβράβευση 3           | 3,556                | 1,0600                                 |                               |                      |                                     |
| Er. 20: Επιβράβευση 4           | 3,375                | 1,0131                                 |                               |                      |                                     |
| Er. 21: Επιβράβευση 5           | 3,431                | ,9761                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 30: Επιβράβευση 6           | 3,083                | 1,0714                                 |                               |                      |                                     |
| Er. 1: Επικοινωνία 1            | 4,056                | ,7485                                  | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                   | 3,6771               | ,65735                              |
| Er. 4: Επικοινωνία 2            | 3,917                | ,8179                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 13: Επικοινωνία 3           | 3,306                | ,9734                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 24: Επικοινωνία 4           | 3,431                | ,9616                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 2: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 1  | 3,889                | ,7609                                  | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ /<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ      | 3,5992               | ,62874                              |
| Er. 5: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 2  | 3,583                | ,8005                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 8: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 3  | 3,792                | ,9335                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 10: Ανάπτυξη / Εκπαίδευση 4 | 3,778                | ,9227                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 25: Εκπαίδευση / Ανάπτυξη 5 | 3,792                | ,8711                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 26: Εκπαίδευση / Ανάπτυξη 6 | 2,792                | ,8711                                  |                               |                      |                                     |
| Er. 27: Εκπαίδευση / Ανάπτυξη 7 | 3,569                | ,8853                                  |                               |                      |                                     |

N = 72

Στη βάση αυτή, μια επιχείρηση θα όφειλε να αγωνίζεται για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την ενίσχυση και των δύο προσανατολισμών ταυτόχρονα, με την απαιτούμενη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων της αντιμετωπίζοντάς τους ως αναπόσπαστο μέρος της αξιακής αλυσίδας ικανοποίησης των τελικών αποδεκτών των υπηρεσιών της.

Στην άμεση επίδραση του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά στον προσανατολισμό στην αγορά, καθοριστικός αποδεικνύεται ο ρόλος των συστατικών στοιχείων του πρώτου. Όπως διαπιστώνεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η Ενδυνάμωση / Υποστήριξη, η Επιβράβευση, η Επικοινωνία και η Εκπαίδευση / Ανάπτυξη αποτελούν ουσιώδη δομικά συστατικά στοιχεία του προσανατολισμού στην



εσωτερική αγορά, των οποίων η θετική επίδραση αναδεικνύει τη σημασία του εν λόγω προσανατολισμού για την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά.

Στη βάση αυτή, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η αξιοποίηση των συστατικών στοιχείων του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά από την επιχείρηση θα μπορούσε να επενεργεί στους εργαζομένους της κατά τρόπο ώστε να αυξάνει την κινητοποίησή τους και να βελτιώνει το βαθμό εστίασής τους στην αξία του πελάτη. Συνεπακόλουθα, θα μπορούσε να επενεργεί και στην ίδια την επιχείρηση, κατά τρόπο ώστε να ενισχύει την οργανωσιακή της απόδοση, να επαναπροσδιορίζει τον προσανατολισμό της τόσο απέναντι στους εργαζομένους όσο και απέναντι στους πελάτες της, να βελτιώνει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων της από την εργασία τους και να αναπτύσσει τις μοναδικές τους ικανότητες.

Τα ως άνω διερευνηθέντα συστατικά στοιχεία σαφώς και δεν είναι τα μόνα που επενεργούν θετικά στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και συνεπακόλουθα στον προσανατολισμό στην αγορά. Αντιθέτως, αποτελούν μέρος μιας διευρυμένης δεξαμενής στοιχείων που έχουν προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον για τη διερεύνηση του άμεσου ή έμμεσου θετικού αντίκτυπού τους είτε στον έναν από τους δύο, είτε και στους δύο προσανατολισμούς.

Αναγνωρίζεται ωστόσο στη πράξη, ότι μια επιχείρηση δεν είναι εφικτό -για μια σειρά από λόγους (οικονομικούς, έλλειψης τεχνογνωσίας, περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου κλπ)- να αναπτύξει όλα αυτά τα στοιχεία στον ίδιο βαθμό και με την ίδια ένταση. Για το λόγο αυτό, έχει σημασία να διερευνά τη σε βάθος ένταση, κατεύθυνση και δυναμική του κάθε στοιχείου, προκειμένου να εντοπίζει τις αδυναμίες της, να αναγνωρίζει τα δυνατά της σημεία και να επαναπροσδιορίζει τις προσπάθειες ανάπτυξης, διατήρησης και ενίσχυσης και των δύο προσανατολισμών, μέσα από την εφαρμογή ενός ευέλικτου και δοκιμασμένου στην πράξη (αξιόπιστου) μείγματος προγραμμάτων και πολιτικών. Ολοκληρώνοντας και τροφοδοτούμενοι από τα ευρήματα της έρευνας αυτής, θα ήταν χρήσιμο να προβούμε σε έναν σύντομο απολογισμό του ρόλου που διαδραματίζουν τα διερευνηθέντα αυτά συστατικά στοιχεία στην ενσωμάτωση του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική μάρκετινγκ και στην ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης.

Η *ενδυνάμωση / υποστήριξη* των εργαζομένων απηχεί θετικά τόσο στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά όσο και ιδιαιτέρως στον προσανατολισμό στην αγορά. Ως εκ τούτου, η ενδυνάμωση των εργαζομένων από τη Διοίκηση της





επιχείρησης -ακριβώς λόγω του θετικού αντικτύπου της και στους δύο προσανατολισμούς- αποδεικνύεται κρίσιμης σημασίας. Και επομένως, η έλλειψή της αφενός θα καταδεικνυε εμφανώς τη δυσκολία, την απροθυμία ή την έλλειψη γνώσης και εργαλείων εκ μέρους της Διοίκησης προκειμένου να υποστηρίξει τους εργαζομένους της, αφετέρου θα επηρέαζε αρνητικά την ανάπτυξη, τη διατήρηση και ενίσχυση του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά και του προσανατολισμού στην αγορά, στην πράξη.

Η *επιβράβευση* των εργαζομένων επιδρά θετικά στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά καθώς και στον προσανατολισμό στην αγορά. Η διαπίστωση αυτή θα μπορούσε να λειτουργήσει ως εφαλτήριο ή να ενισχύσει την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επιβράβευσης από την επιχείρηση εστιασμένου στη δυναμική των εργαζομένων της ως (απο)δεκτών των πάσης φύσεων ερεθισμάτων που λαμβάνουν από την αγορά και αντιδρώντων σε αυτά. Επιπλέον, η εφαρμογή ενός προγράμματος επιβράβευσης που αναγνωρίζει στην πράξη τις προσπάθειες των εργαζομένων, νοηματοδοτεί τη θέση και το ρόλο τους εντός της επιχείρησης σε σχέση τόσο με το όραμα, τη φιλοσοφία και τους στόχους αυτής όσο και με τη θέση και το ρόλο των άλλων εργαζομένων της επιχείρησης, ενώ συντελεί στη βελτίωση της εν γένει ικανοποίησής τους από την εργασία, στην ανάγκη απόκτησης μιας ολοκληρωμένης γνώσης για την επιχείρηση και στη διαμόρφωση θετικής στάσης απέναντι σε αυτήν.

Η *επικοινωνία* μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης σημειώνει εξίσου θετική επίδραση τόσο στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά όσο και στον προσανατολισμό στην αγορά. Η εγκαθίδρυση ή ενίσχυση διαύλων επικοινωνίας μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων επιτρέπει στην πρώτη να αποκτά καλύτερη αντίληψη των συμπεριφορών και κατανόηση των αναγκών των δεύτερων, προκειμένου να προσαρμόζει την πολιτική της κατά τρόπο που να βελτιώνει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Επιπλέον, η επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο και στην ενίσχυση του προσανατολισμού στην αγορά στην πράξη, καθώς μέσα από την επικοινωνία των επιλογών, των αποφάσεων και της στρατηγικής της επιχείρησης, η Διοίκηση έχει τη δυνατότητα να μεταγγίζει (διαρκώς) στους εργαζομένους της την εμπειρία που θέλει η επιχείρηση να αποκομίζουν οι πελάτες της συνδράμοντας καθοριστικά στη διαμόρφωση της τελικής τους αξίας γι' αυτήν. Ενώ την ίδια στιγμή, έχει την ευκαιρία να παρακολουθεί (διαρκώς), μέσα από την πληροφόρηση που της



παρέχουν οι εργαζόμενοί της, τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της αφενός και ο ανταγωνισμός αφετέρου, προκειμένου να επαναπροσδιορίζει και να βελτιώνει τη στρατηγική που εφαρμόζει.

Τέλος, η θετική επίδραση της *εκπαίδευσης και ανάπτυξης* των εργαζομένων της επιχείρησης στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και στον προσανατολισμό στην αγορά θα μπορούσε να συναινέσει στη ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους της Διοίκησης της επιχείρησης για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης και οριζόντιας εκπαιδευτικής και αναπτυξιακής προσπάθειας, προσαρμοσμένης στις επιμέρους ανάγκες των εργαζομένων της και στοχευμένης στην επίτευξη των στόχων της εν γένει στρατηγικής της, που θα μπορούσε με τη σειρά της να συντελέσει στην ενίσχυση της γνώσης για τη σημασία του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά και του προσανατολισμού στην αγορά.



## 8. Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από σειρά περιορισμών που επιβεβαιώνουν τόσο την ανάγκη διεύρυνσης των θεματικών πεδίων / περιοχών έρευνας όσο και την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της σε επίπεδο ερευνητικού σχεδιασμού ή και υλοποίησης.

Κατ' αρχάς και στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκε προς διερεύνηση ένα μόνο υποσύνολο στοιχείων / διαστάσεων που θα μπορούσαν να επιδρούν στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά και στον προσανατολισμό στην αγορά. Στη βάση αυτή, τα στοιχεία που επιλέχθηκαν αποδεικνύονται σημαντικά, όχι όμως και εξαντλητικά. Επιπλέον, δε διερευνήθηκαν στοιχεία η διαμεσολάβηση των οποίων θα μπορούσε να επενεργεί κατά τρόπο που να ενισχύει περαιτέρω ή και να αποδυναμώνει τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, μεταξύ των οποίων και στοιχεία που σχετίζονται με την προσωπικότητα ή στοιχεία του χαρακτήρα των εργαζομένων. Τέλος, διερευνήθηκαν στοιχεία που συνιστούν προαπαιτούμενα για την ανάπτυξη και ενίσχυση του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά και κατ' επέκταση τη βελτίωση του βαθμού υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Δε διερευνήθηκαν, ωστόσο, στοιχεία που συντελούν στην υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων συνεπεία του προσανατολισμού στην αγορά.

Σε επίπεδο μεθοδολογικού σχεδιασμού, τα προς αξιοποίηση δεδομένα προήλθαν από ένα αναμφίβολα περιορισμένο δείγμα που αποτελούσαν μόνο ανώτερα στελέχη Διοίκησης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο νέων τεχνολογιών. Η μελέτη ενός περισσότερο διευρυμένου δείγματος στο οποίο θα περιλαμβάνονταν και εργαζόμενοι των επιχειρήσεων από διαφορετικά διοικητικά επίπεδα θα ήταν χρήσιμη για την ελαχιστοποίηση ενδεχόμενων σφαλμάτων προερχόμενων από το επίπεδο (ρόλο / θέση) των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επίσης, θα παρουσίαζε ενδεχομένως ενδιαφέρον μια έρευνα που θα αξιοποιούσε και εσωτερικά στοιχεία των επιχειρήσεων όπως εσωτερικά σημειώματα, ετήσιες εκθέσεις κ.α.

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα διέπεται από συγκεκριμένους χρονικούς περιορισμούς που καθιστούν υποχρεωτική την ολοκλήρωσή της εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Περισσότερο διευρυμένα χρονικά περιθώρια διενέργειας μιας έρευνας γενικά ευνοούν τη συγκέντρωση μεγαλύτερου δείγματος, καθώς επίσης και τη διερεύνηση περισσότερων και σε μεγαλύτερο βάθος θεμάτων.



Τέλος, η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα αυτής -κατά κάποιο τρόπο- φωτογραφίζουν και αποτυπώνουν τη θέση των επιχειρήσεων του κλάδου νέων τεχνολογιών αναφορικά με το βαθμό προσανατολισμού τους στην εσωτερική αγορά και τον αντίκτυπο αυτού στον προσανατολισμό στην αγορά κατά τη χρονική στιγμή διενέργειας της έρευνας, εξαιρώντας από το πεδίο έρευνας το πριν και το μετά. Ή για να το θέσουμε διαφορετικά, εκφεύγει της έρευνας η διαχρονική εξέλιξη του βαθμού προσανατολισμού των επιχειρήσεων στην αγορά μέσα από τον τρόπο που επιλέγουν να μεταβάλλουν το μείγμα της στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ που εφαρμόζουν. Ως εκ τούτου, θα είχε ενδιαφέρον η διενέργεια μιας σε βάθος χρόνου έρευνας των επιχειρήσεων, προκειμένου να μελετηθεί ο αντίκτυπος των μεταβολών αυτών στη στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζουν αλλά και στην εν γένει στρατηγική τους, καθώς και οι παράγοντες εκείνοι (προερχόμενοι είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον) που οδηγούν σε τέτοιου είδους μεταβολές.



## Βιβλιογραφία

---

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Ahmed P. K., Rafiq M. (1995). *The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies*. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, vol. 1, no. 4, pp. 32-51.
- Ahmed P. K., Rafiq M. (2003). *Internal Marketing Issues and Challenges*. European Journal of Marketing, vol. 37, no. 9, pp. 1177-1186.
- Ahmed P. K., Rafiq M., Saad N. M. (2003). *Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies*. European Journal of Marketing, vol. 37, no. 9, pp. 1221-1241.
- Arnett D. B., Laverie D. A., McLane C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, no. 2, pp. 87-96.
- Bagozzi R. P. (1975). *Marketing as Exchange*. Journal of Marketing, vol. 39, no. 4, pp. 32-39.
- Berry L. L. (1981). *The Employee as a Customer*. Journal of Retail Banking, vol. 3, no. 1, pp. 33-40.
- Bowen D. E., Lawler III E. E. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*. Sloan Management Review, vol. 33, no. 3, pp. 31-39.
- Caruana A., Calleya P. (1998). *The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment among Retail Bank Managers*. International Journal of Bank Marketing, vol. 16, no. 3, pp. 108-116.
- Conduit J., Mavondo F. T. (2001). *How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?* Journal of Business Research, vol. 51, no. 1, pp. 11-24.
- Fisk R. P., Brown S. W., Bitner M. J. (1993). *Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature*. Journal of Retailing, vol. 69, no. 1, pp. 61-103.
- Flipo J-P. (1986). *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*. European Journal of Marketing, vol. 20, no. 8, pp. 5-14.
- Foreman S. K, Money A. H. (1995). *Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application*. Journal of Marketing Management, vol. 11, no. 8, pp. 755-768.
- Galpin T. J. (1997). *Theory in Action: Making Strategy Work*. Journal of Business Strategy, vol. 18, no. 1, pp. 12-15.
- George W. R. (1977). *The Retailing of Services - A Challenging Future*. Journal of Retailing, vol. 53, no. 3, pp. 85-98.
- George W. R. (1990). *Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level*. Journal of Business Research, vol. 20, no. 1, pp. 63-70.



- Gronroos C. (1990). *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface*. Journal of Business Research, vol. 20, no. 1, pp. 3-11.
- Gummesson E. (1991). *Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*. European Journal of Marketing, vol. 25, no. 2, pp. 60-75.
- Hartline M. D., Ferrell O. C. (1996). *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*. Journal of Marketing, vol. 60, no. 4, pp. 52-70.
- Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, vol. 57, no. 3, pp. 53-70.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, vol. 54, no. 2, pp. 1-18.
- Kotler P., Levy S. J. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, vol. 33, no. 1, pp. 10-15.
- Lings I. N. (2004). *Internal Market Orientation: Construct and Consequences*. Journal of Business Research, vol. 57, no. 4, pp. 405-413.
- Mandl I., Celikel-Esser F. (with contributions from Soriano C. V., Širok K., Storrie D., Jarosz E.). (2012). *Born Global: The Potential of Job Creation in New International Businesses*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound).
- McNamara C. P. (1972). *The Present Status of the Marketing Concept*. Journal of Marketing, vol. 36, no. 1, pp. 50-57.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, vol. 1, no. 1, pp. 61-89.
- Mohr-Jackson I. (1991). *Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers*. Human Resource Management, vol. 30, no. 4, pp. 455-467.
- Narver J. C., Slater S. F. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, vol. 54, no. 4, pp. 20-35.
- Naudé P., Desai J., Murphy J. (2003). *Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation*. European Journal of Marketing, vol. 37, no. 9, pp. 1205-1220.
- Otley D. T. (1978). *Budget Use and Managerial Performance*. Journal of Accounting Research, vol. 16, no. 1, pp. 122-149.
- Parsons T. (1963). *On the Concept of Influence*. The Public Opinion Quarterly, vol. 27, no. 1, pp. 37-62.
- Piercy N. F. (1995). *Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees*. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, vol. 1, no. 1, pp. 22-44.



- Rafiq M., Ahmed P. K. (2000). *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*. Journal of Services Marketing, vol. 14, no. 6, pp. 449-462.
- Ramaswami S. N. (1996). *Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates*. Journal of Marketing, vol. 60, no. 2, pp. 105-120.
- Sasser W. E., Arbeit S. P. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*. Business Horizons, vol. 19, no. 3, pp. 61-65.
- Tansuhaj P., Wong J., McCullough J. (1987). Internal and External Marketing: Effects on Consumer Satisfaction in Banks in Thailand. International Journal of Bank Marketing, vol. 5, no. 3, pp. 73-83.
- Tansuhaj P., Randall D., McCullough J. (1988). *A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions*. Journal of Services Marketing, vol. 2, no. 1, pp. 31-38.
- Tansuhaj P., Randall D., McCullough J. (1991). *Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations: As applied to a Credit Union*. Journal of Professional Services Marketing, vol. 6, no. 2, pp. 193-202.
- Tietjen M. A., Myers R. M. (1998). *Motivation and Job Satisfaction*. Management Decision, vol. 36, no. 4, pp. 226-231.

## Ελληνική βιβλιογραφία

- Γούναρης Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών (β' έκδοση)*. Εκδόσεις Rosili.
- Ιωαννίδης Σ. (2105). *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-2014: Η Δυναμική της Νεανικής Επιχειρηματικότητας*. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) – Global Entrepreneurship Monitor (GEM).



## Παράρτημα Ι: Συνοδευτική Επιστολή

---





## Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Τίτλος Εργασίας: Υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων στον κλάδο των νέων τεχνολογιών – Συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση του βαθμού ενσωμάτωσης του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική των καθιερωμένων επιχειρήσεων έναντι των επιχειρήσεων αρχικών σταδίων

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Κεχαγιάς

Η εκπόνηση του ερευνητικού σκέλους της εργασίας πραγματοποιείται με την ευγενική συνδρομή του



Αθήνα, Απρίλιος 2015

Αξιότιμη κύριε / Αξιότιμη κυρία,

Όπως γνωρίζετε, η εφαρμογή της στρατηγικής του εσωτερικού μάρκετινγκ<sup>20</sup> ως αναπόσπαστου μέρους της στρατηγικής μιας επιχείρησης συγκεντρώνει συστηματικά το ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς οι στόχοι που εξυπηρετεί συμβαδίζουν με τους απώτερους στόχους της για εδραίωσή της στην αγορά, αλλά και κατάκτηση και διατήρηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου αυτής.

Στην παρούσα έρευνα που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας, εξετάζεται ο βαθμός ενσωμάτωσης της έννοιας, των αρχών και των στόχων του εσωτερικού μάρκετινγκ στη στρατηγική των επιχειρήσεων του κλάδου των νέων τεχνολογιών.

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής, σας προσκαλούμε να συμμετάσχετε στη συμπλήρωση σχετικού ερωτηματολογίου, συνδράμοντας καθοριστικά στη συλλογή πολύτιμης πληροφόρησης που θα καταστήσει την υλοποίηση της εν λόγω έρευνας εφικτή και τα αποτελέσματά της αξιόπιστα.

Οι απαντήσεις που θα μας δώσετε θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν πινακοποιημένα, θα αποτυπώνουν το μέσο όρο και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της προκείμενης έρευνας.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνται εκ μέρους σας λιγότερα από 10', ενώ η συμμετοχή σας θα συνδράμει ουσιαστικά προς την κατεύθυνση διερεύνησης του βαθμού εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ μέσα από την υλοποίηση αντίστοιχου προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι τη διάθεσή σας, εφόσον το επιθυμείτε. Για να εισέλθετε στο ερωτηματολόγιο συνδεθείτε στο: <https://www.surveymonkey.com/s/6YDRGVF>.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συνδρομή σας.

Με εκτίμηση,

Ιωάννης Κεχαγιάς  
Επιβλέπων Καθηγητής  
Αναπληρωτής Καθηγητής  
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Σοφία Αληφαντή  
(ΜΔΕ: 10900364)  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια – Υπεύθυνη έρευνας  
Τηλ.: +30 6937 14 86 15  
e-mail: [s.alyfanti@gmail.com](mailto:s.alyfanti@gmail.com)

<sup>20</sup> «Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία στρατηγική διαδικασία που αποβλέπει στο να προσφέρει αξία στους εργαζόμενους, προκειμένου να βελτιωθεί τελικά το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης» (Γούναρης: 2012).



## Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο

---



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – 1<sup>ο</sup> μέρος

**Παρακαλούμε, σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό**

|    | 1 = διαφωνώ πολύ  | 2 = διαφωνώ | 3 = ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = συμφωνώ | 5 = συμφωνώ πολύ |   |   |   |   |
|----|---|-------------|-------------------------------|-------------|------------------|---|---|---|---|
| 1  | Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας ενημερώνονται τακτικά για σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν στην επιχείρηση  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Διδάσκουμε τους εργαζομένους μας «γιατί πρέπει να κάνουν τα πράγματα» και όχι απλώς «πώς πρέπει να κάνουν τα πράγματα»  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Στην επιχείρησή μας όλα της τα τμήματα κατανοούν πως το καθένα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη   |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας είναι επαρκώς ενημερωμένοι για το σύνολο των πολιτικών που εφαρμόζει και των στόχων της  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Η επιχείρησή μας διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία, προκειμένου να καλύπτει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων της  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων της στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Θα δημιουργούσε σοβαρή αναστάτωση στη ζωή μου αν αποφάσιζα αυτήν τη στιγμή ότι θα ήθελα να φύγω από την επιχείρηση  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Στην επιχείρησή μας δίνουμε μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τους εργαζομένους μας   |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Στην επιχείρησή μας ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους   |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Η επιχείρησή μας αποδίδει μεγάλη σημασία στη εύρος κατάρτισης των εργαζομένων   |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Νομίζω ότι θα μπορούσα να ενσωματωθώ εξίσου εύκολα σε μια (οποιαδήποτε άλλη) επιχείρηση όσο και σε αυτήν τη συγκεκριμένη  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Η Διοίκηση της επιχείρησης συχνά προσφέρει καθοδήγηση στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία   |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας λαμβάνουν τακτικά ενημέρωση από τους προϊσταμένους τους αναφορικά με την απόδοσή τους  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Στην επιχείρησή μας οι εργαζόμενοι εκείνοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες, επιβραβεύονται για τις προσπάθειές τους  |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Στην επιχείρησή μας εφαρμόζεται επίσημο σύστημα επιβραβεύσεων (π.χ. αύξηση αμοιβών, προαγωγή, δημόσια αναγνώριση) για την παροχή πληροφοριών που αφορούν ανταγωνιστές μας |             |                               |             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |



|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 16 | Η Διοίκηση της επιχείρησης ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία (με τους εργαζομένους της)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Στην επιχείρησή μας εξηγούμε επαρκώς σε όλους τους εργαζόμενους τη σημασία της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες μας   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Το σύστημα επιβράβευσης που εφαρμόζουμε συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησής μας   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Στην επιχείρησή μας θέματα σχετικά με τις εξελίξεις της αγοράς γνωστοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Το σύστημα επιβράβευσης που εφαρμόζουμε δίνει έμφαση στην υποκίνηση εκείνων των συμπεριφορών, ενεργειών / δράσεων και επιτευγμάτων που συνδράμουν στη βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησής μας προς την επίτευξη των στόχων της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης και επιβράβευσης στοχεύουν στην επιβράβευση εκείνων των εργαζομένων οι οποίοι κυρίως συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματος της επιχείρησης   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Στην επιχείρησή μας όλα τα τμήματα συνεργάζονται, προκειμένου να αποκτήσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει την αμφίδρομη ροή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Οι γραπτές οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές που λαμβάνονται από τους εργαζομένους της επιχείρησής μας είναι σαφείς και περιεκτικές  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων αποσκοπούν σαφώς στη δημιουργία ικανοτήτων που είναι σημαντικές για την επιχείρησή μας  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Τα προγράμματα εκπαίδευσης που παρέχει η επιχείρησή μας στους εργαζομένους της δεν επαρκούν σε σχέση με τις ανάγκες τους  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Η επιχείρησή μας αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων της ως επένδυση και όχι ως κόστος   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Στην επιχείρησή μας επικοινωνούμε σε όλα τα τμήματα όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που συλλέγουμε από τις εμπειρίες των πελατών μας  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Η Διοίκηση της επιχείρησής μας ενθαρρύνει την ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών αποδεχόμενη ότι κάποιες από αυτές μπορεί και να αποτύχουν   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Στην επιχείρησή μας εφαρμόζονται κατάλληλες πολιτικές αμοιβών και προαγωγών   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Αν δεχόμουν μια καλύτερη προσφορά για εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση, δεν θα ένιωθα ότι θα ήταν σωστό να εγκαταλείψω την επιχείρησή μου  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – 2<sup>ο</sup> μέρος

**Παρακαλούμε όπως, για λόγους πληρότητας της έρευνας, συμπληρώσετε τα αντίστοιχα πεδία**

**Είστε:**

|  |                          |  |                          |   |                          |             |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1α.<br>Άνδρας                                  | <input type="checkbox"/> | 1β.<br>Γυναίκα                           | <input type="checkbox"/> |   |                          |             |                          |
| 2α.<br>Έγγαμος/η                               | <input type="checkbox"/> | 2β.<br>Άγαμος/<br>η                      | <input type="checkbox"/> | 2γ.<br>Άλλο                                 | <input type="checkbox"/> |             |                          |
| 3α.<br>Απόφοιτος δευτεροβάθμιας<br>εκπαίδευσης | <input type="checkbox"/> | 3β.<br>Απόφοιτος ανώτερης<br>εκπαίδευσης | <input type="checkbox"/> | 3γ.<br>Απόφοιτος<br>ανώτατης<br>εκπαίδευσης | <input type="checkbox"/> | 3δ.<br>Άλλο | <input type="checkbox"/> |

Διευκρινίστε: \_\_\_\_\_

**Ανήκετε στην ηλικιακή βαθμίδα μεταξύ:**

|                      |                          |                      |                          |                      |                          |                      |                          |                      |                          |                          |                          |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4α.<br>18-25<br>ετών | <input type="checkbox"/> | 4β.<br>26-35<br>ετών | <input type="checkbox"/> | 4γ.<br>36-45<br>ετών | <input type="checkbox"/> | 4δ.<br>46-55<br>ετών | <input type="checkbox"/> | 4ε.<br>56-65<br>ετών | <input type="checkbox"/> | 4στ.<br>65 ετών<br>& άνω | <input type="checkbox"/> |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

**Εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση:**

|                |                          |                |                          |                 |                          |                        |                          |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| 5α.<br>0-2 έτη | <input type="checkbox"/> | 5β.<br>2-5 έτη | <input type="checkbox"/> | 5γ.<br>5-10 έτη | <input type="checkbox"/> | 5δ.<br>10 έτη &<br>άνω | <input type="checkbox"/> |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|

6α.  
**Η θέση σας στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι:** \_\_\_\_\_

**Τα έτη λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης:**

|                  |                          |                  |                          |                 |                          |                  |                          |                          |                          |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7α.<br>0-3,5 έτη | <input type="checkbox"/> | 7β.<br>3,5-7 έτη | <input type="checkbox"/> | 7γ.<br>7-10 έτη | <input type="checkbox"/> | 7δ.<br>10-15 έτη | <input type="checkbox"/> | 7ε.<br>15 έτη και<br>άνω | <input type="checkbox"/> |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

8β.  
**Η έδρα της συγκεκριμένης επιχείρησης (πόλη):** \_\_\_\_\_

**Εργάζεστε συνολικά:**

|                |                          |                |                          |                 |                          |                        |                          |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| 9α.<br>0-2 έτη | <input type="checkbox"/> | 9β.<br>2-5 έτη | <input type="checkbox"/> | 9γ.<br>5-10 έτη | <input type="checkbox"/> | 9δ.<br>10 έτη &<br>άνω | <input type="checkbox"/> |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|

10α.  
**Αριθμός επιχειρήσεων στις οποίες έχετε εργαστεί έως σήμερα:** \_\_\_\_\_

**Ευχαριστούμε για τη συνδρομή σας**