



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

**Βασιλική Αικατερίνη Α. Ζαρωτιάδη**

**Επιβλέπων: Αναπληρωτής Καθηγητής κ. Μ. Τσόγκας**

**Πειραιάς, 2023**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Ζερατιμυλικές Μάρκετινγκ στο Εξωτερικό Μάρκετινγκ: Μια Πρωτιμότητα Διερεύνηση έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο Βασιλική Μικατερίνη Ζαρωτιάδου

Ημερομηνία.....28/7/2023

## Περίληψη

Με μια αναδρομή στο πρόσφατο παρελθόν διαπιστώθηκε πως η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2009 είχε σημαντική επίδραση σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, όπως για παράδειγμα τον χρηματοπιστωτικό, τον ασφαλιστικό, τον κτηματομεσιτικό και άλλους. Ως επακόλουθο αυτής, αναδύθηκε η σημαντικότητα της προστιθέμενης αξίας που χρειάζεται πλέον να προσδώσουν οι οργανισμοί στα προϊόντα ή της υπηρεσίες τους και κυρίως μέσω των εργαζομένων τους μέσα από τις στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν.

Στην παρούσα εργασία αποτυπώθηκαν κάποιες από τις στρατηγικές μάρκετινγκ όπως αυτή του εσωτερικού branding, οι οποίες συντελούν στην ανάπτυξη και στην ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας και κατ' επέκταση του εμπορικού σήματος αλλά και στην διατήρηση μιας ισχυρής και αρμονικής κουλτούρας στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Οι εσωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ απευθύνονται κυρίως σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες μιας επιχείρησης. Τέτοιου είδους στρατηγικές, οδηγούν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών και εν γένει της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού αλλά ταυτόχρονα και στην ενίσχυση μιας ευνοϊκής εικόνας και αντίληψης για έναν οργανισμό μεταξύ των εσωτερικών μερών του όπως είναι οι εργαζόμενοι και οι επιχειρηματικοί εταίροι.

Για το λόγο αυτό, έννοιες όπως αυτές του εσωτερικού branding, της διαχείρισης ενός brand καθώς τόσο τα οφέλη όσο και τα πλεονεκτήματα του internal branding, αποτέλεσαν μέρος της μελέτης της παρούσας εργασίας στο θεωρητικό της μέρος. Επιπλέον, εξετάστηκαν σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με αυτό, όπως η σχέση του με την εργασιακή συμπεριφορά και ικανοποίηση, την απόδοση της εταιρείας και την ικανοποίηση των πελατών της.

Η κατανόηση της σημασίας, της πρακτικής, των αποτελεσμάτων και των επιδράσεων τέτοιου είδους στρατηγικών ως μέρος των στρατηγικών του εσωτερικού μάρκετινγκ, εν προκειμένω αυτή του internal branding, διερευνήθηκε μέσα από την συγκριτική μελέτη μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται στον χρηματοοικονομικό κλάδο και η οποία προσπαθεί να εφαρμόσει internal branding τα τελευταία χρόνια και εργαζομένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών γενικότερα, μέσα από το ερευνητικό ερώτημα της εργασίας και πιο συγκεκριμένα σχετικά με τις διαφορές που υφίστανται ως προς την εμφύσηση των αξιών της εν λόγω στρατηγικής μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων. Για τους

παραπάνω σκοπούς της έρευνας και τη διερεύνηση του εν λόγω ερωτήματος δομήθηκε ερωτηματολόγιο προκειμένου να συγκεντρωθούν τα δεδομένα, το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζόμενους αυτών των εταιριών μέσω google forms.

Τέλος, η εργασία κατέληξε με τα αποτελέσματα της έρευνας και τις απαντήσεις που προέκυψαν στο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε καθώς και τα συμπεράσματα που ανέκυψαν από το σύνολο της εργασίας.

**Λέξεις Κλειδιά:** στρατηγικές μάρκετινγκ, internal branding, επωνυμία, εμπορικό σήμα, αξία, υπηρεσίες, χρηματοοικονομικός κλάδος

## **Ευχαριστίες**

*Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μάρκο Τσόγκα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους υπόλοιπους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΜΒΑ) για τη συμβολή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και για την ενίσχυση της επιστημονικής κατάρτισης που μου προσέφεραν.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους τους οικείους ανθρώπους που ήταυ δίπλα μου σε αυτή την διαδρομή με την υπομονή και την στήριξη που υπέδειξαν.*

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iii
Ευχαριστίες .....	v
Εισαγωγή.....	1
<b>Κεφάλαιο 1. Κρίση και Χρηματοοικονομικός Τομέας .....</b>	<b>4</b>
1.1. Κρίση και Χρηματοπιστωτικός κλάδος .....	5
1.2. Κρίση και Ασφαλιστικός Κλάδος.....	7
1.3. Στρατηγικές Μάρκετινγκ μετά την Κρίση.....	8
<b>Κεφάλαιο 2. Internal Branding και η Σημασία του στις Επιχειρήσεις.....</b>	<b>11</b>
2.1. Προσεγγίζοντας την Έννοια του Internal Branding .....	11
2.2. Brand Management .....	16
2.3. Οφέλη και Πλεονεκτήματα του Internal Branding.....	18
2.4. Σχετιζόμενες Πτυχές του Internal Branding .....	20
2.4.1. Η Σημασία των Υπαλλήλων.....	20
2.4.2. Η Σημασία της Δέσμευσης.....	23
2.4.3. Ο Ρόλος της Εργασιακής Συμπεριφοράς .....	26
2.5. Internal Branding Management.....	27
2.5.1. Internal Branding και η επίδραση του στην Επίδοση και Εργασιακή Ικανοποίηση των Υπαλλήλων .....	27
2.5.2. Internal Branding και Απόδοση της Εταιρίας μέσω της Εκπαίδευσης .....	30
2.5.3. Η Σχέση του Internal Branding με την Ικανοποίηση Πελατών.....	35
<b>Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία .....</b>	<b>39</b>
3.1. Σκοπός της Έρευνας.....	39
3.2. Δείγμα.....	39
3.3. Επιλογή Εργαλείου Συλλογής Δεδομένων .....	46
3.4. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	47
3.5. Ανάλυση Δεδομένων.....	47
<b>Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα .....</b>	<b>49</b>
4.1. Συγκριτική Παρουσίαση Ευρημάτων για την Εταιρία Βάση (A) και για τις Άλλες Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών (B).....	49
4.2. Απάντηση Ερευνητικού Ερωτήματος .....	63
<b>Κεφάλαιο 5. Συζήτηση-Συμπεράσματα.....</b>	<b>75</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>81</b>
<b>Παράρτημα 1. Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων .....</b>	<b>86</b>

## Εισαγωγή

Σε ένα δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, οι οργανισμοί, πέρα από τις πρακτικές και στρατηγικές που χρειάζεται να εφαρμόζουν επιτυχημένα προς τους εξωτερικούς πελάτες, οφείλουν να δίνουν μεγάλη προσοχή και στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, αφού οι εργαζόμενοι αποτελούν το «πρόσωπο» του οργανισμού, αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες και εν γένει από εκείνους εξαρτάται η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Προκειμένου οι οργανισμοί να μπορεί να είναι βιώσιμοι και προσοδοφόροι, καλό είναι να υιοθετούν και να εφαρμόζουν στρατηγικές που εστιάζουν στο εμπορικό σήμα του οργανισμού, στην ευρύτερη αγορά, στην καινοτομία και στο κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν καθώς και στην παροχή αξίας προς τους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι σε θέση να αποκτούν προστιθέμενη αξία έναντι των ανταγωνιστών τους.

Σύμφωνα με μελέτες, ένα ακόμα ζήτημα στο οποίο οι οργανισμοί οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη σημασία είναι η παροχή προστιθέμενης αξίας στο εσωτερικό τους. Πιο συγκεκριμένα χρειάζεται να επικεντρωθούν στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από τον σχεδιασμό και την ορθή διαχείριση της εσωτερικής επωνυμίας. Ο όρος εσωτερική επωνυμία ή αλλιώς *internal branding* περιγράφει εκείνη την οργανωσιακή στρατηγική πελατοκεντρικού προσανατολισμού που μπορεί να ενισχύσει τη συνοχή καθώς και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Πρόκειται για ένα εργαλείο του μάρκετινγκ το οποίο κατευθύνεται προς το εσωτερικό του οργανισμού και χρησιμοποιείται για την προσέγγιση, την ενθάρρυνση και την παροχή κινήτρου στους εργαζομένους κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι υπηρεσίες που παρέχονται προς τους εξωτερικούς πελάτες να έχουν υψηλή ποιότητα και να βελτιώνονται διαρκώς. Ένας από τους βασικούς στόχους του *internal branding*, είναι η ενίσχυση της ποιότητας της αλληλεπίδρασης της διοίκησης με το προσωπικό, η έμπνευση των εργαζομένων να νοιώσουν ταύτιση με τη στρατηγική προσέγγιση της εταιρίας καθώς και το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία τους, γεγονός που θα οδηγήσει στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατ' επέκταση των πωλήσεων.

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη διερεύνηση και την κατανόηση της σημασίας της πρακτικής, των αποτελεσμάτων και των επιδράσεων που ασκεί το *internal branding*, ως μέρος των στρατηγικών του εσωτερικού μάρκετινγκ ενός οργανισμού. Αυτό επιχειρείται μέσα από τη σύγκριση μίας εταιρίας που δραστηριοποιείται στον χρηματοοικονομικό κλάδο, η οποία τα τελευταία χρόνια αποπειράται να εφαρμόσει

internal branding στο εσωτερικό της (η επιχείρηση «βάση»), με στοιχεία από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, μελετώνται οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων της εταιρίας «βάσης» και των άλλων εταιριών του κλάδου υπηρεσιών, έτσι ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο υπάρχουν σημαντικές μεταξύ τους διαφορές στην εμφύσηση των αξιών του internal branding. Οι κύριοι τομείς σύγκρισης στους οποίους εστιάζει η παρούσα έρευνα, είναι η συχνότητα της απευθείας επικοινωνίας με τους πελάτες, ο βαθμός στον οποίο οι εργασιακές θέσεις των οργανισμών εμπεριέχουν την εξυπηρέτηση των πελατών, το επίπεδο δέσμευσης των επιχειρήσεων σε διάφορες εσωτερικές διαδικασίες, η δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό καθώς και η σαφήνεια των ενδοεταιρικών εργασιακών ρόλων, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η εν γένει συμπεριφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ευρύτερο πλαίσιο της αγοράς και της οικονομίας μέσα στην οποία δρουν κάποιοι οργανισμοί του χρηματοοικονομικού κλάδου, λαμβάνοντας υπόψη την παγκόσμια οικονομική κρίση και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που οι οργανισμοί εφαρμόζουν μετά από την κρίση. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της εσωτερικής επωνυμίας (internal branding) και περιγράφονται ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση της μάρκας (brand). Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στα οφέλη και τα πλεονεκτήματα του internal branding, καθώς και στους παράγοντες που συνδέονται με αυτό, όπως η σημασία των εργαζομένων μιας εταιρίας, η εργασιακή τους δέσμευση και η εργασιακή τους συμπεριφορά. Περαιτέρω, αναπτύσσεται η έννοια του μάντζεμντ του internal branding, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τη σχέση του με την επίδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και την ευρύτερη απόδοση μιας εταιρίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και αναλύονται ζητήματα που αφορούν τον σκοπό της έρευνας, το δείγμα και τη δειγματοληψία, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, την ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε, αλλά και ο τρόπος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Το τέταρτο κεφάλαιο παραθέτει τα αποτελέσματα της έρευνας, με τα ευρήματα να παρουσιάζονται συγκριτικά ανάμεσα στις απαντήσεις των εργαζομένων της εταιρίας «βάση» και των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου της παροχής υπηρεσιών, ενώ παράλληλα απαντάται το ερευνητικό ερώτημα που έχει τεθεί, συγκεκριμένα, κατά πόσο «υφίστανται διαφορές ως προς την εμφύσηση των αξιών του internal branding στους υπαλλήλους της επιχείρησης «βάσης» σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών. Η επιχείρηση «βάση» εκπροσωπήθηκε στη μελέτη από ένα δείγμα 67 εργαζομένων, ενώ οι άλλες επιχειρήσεις εκπροσωπήθηκαν από ένα δείγμα



79 συμμετεχόντων από διάφορους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζει μία συζήτηση των συμπερασμάτων της μελέτης.

Στη μελέτη που εκπονήθηκε αναμενόταν ότι θα υπάρχουν διαφορές σε παράγοντες όπως ο βαθμός απευθείας επικοινωνίας με τους πελάτες, η εργασιακή δέσμευση και απόδοση και η εν γένει εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων, με τους εργαζομένους της εταιρίας «βάσης» να παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα σε αυτούς τους παράγοντες. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έχουν δυνητικά καίρια σημασία για τον επιχειρηματικό κόσμο, και συγκεκριμένα για τις εταιρίες και τους οργανισμούς οι οποίοι επιθυμούν να εφαρμόσουν internal branding και που πραγματοποιούν ενέργειες προς την κατεύθυνση της εφαρμογής του. Μέσα από την καλή κατανόηση και την επιτυχημένη εφαρμογή των στρατηγικών του internal branding, επιτυγχάνεται η βελτίωση των εταιριών σε επίπεδο αποδοτικότητας και παρεχόμενων υπηρεσιών και κατ' επέκταση του εμπορικού τους σήματος που είναι και το ζητούμενο για κάθε οργανισμό.

## Κεφάλαιο 1. Κρίση και Χρηματοοικονομικός Τομέας

Η παγκόσμια οικονομική κρίση το 2008 ως απόρροια της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007 επέφερε ένα ντόμινο επιπτώσεων και εγχώρια με τεράστιο αντίκτυπο. Οι επιπτώσεις ήταν αισθητές σε πολλούς κλάδους της οικονομίας όπως ο τραπεζικός, ο ασφαλιστικός, ο κτηματομεσιτικός και άλλοι. Όλο αυτό οδήγησε μεταξύ άλλων σε πληθωριστικές πιέσεις, υποτίμηση νομισμάτων και σε έκρηξη της ανεργίας.

Σε ανάλυση της, η Τράπεζα της Ελλάδος περιγράφει πως η εμπορική χρηματοδότηση περιορίζεται σημαντικά από το 2009 και έπειτα, και έτσι οι επιχειρήσεις και κυρίως οι μικρομεσαίες αδυνατούν να έχουν πρόσβαση τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο δανεισμό με αβέβαιη την επιβίωση τους. Η έλλειψη πιστοδοτικής ικανότητας των τραπεζών και κυρίως προς τις επιχειρήσεις οδήγησε πολλές από αυτές να αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας εξαιτίας της μη δυνατότητας χρηματοδότησης των λειτουργικών τους αναγκών. Μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις φάνηκε να διατηρούνται βιώσιμες, οι οποίες εν μέσω της χρηματοπιστωτικής κρίσης είχαν την δυνατότητα δανεισμού. Η πρόσβαση των επιχειρήσεων στην άντληση ρευστότητας από εξωτερικούς πόρους αναδείχθηκε ως σημαντική προϋπόθεση προκειμένου να μπορέσει να ομαλοποιηθεί και να επιτευχθεί σταδιακά η ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014).

Η απορρύθμιση του χρηματοπιστωτικού τομέα, ήταν μόνο ένα από τα αποτελέσματα της χρηματοπιστωτικής κρίσης που σημειώθηκε τη δεκαετία του 2000. Οι περιορισμοί που δημιουργήθηκαν είχαν τεθεί σε εφαρμογή ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που σημειώθηκε τη δεκαετία του 1930. Τα ακόλουθα στοιχεία είχαν το καθένα καταλυτικό ρόλο στις οικονομικές συνθήκες τότε, συμβάλλοντας στην κρίση και κατά κάποιον τρόπο οδήγησαν σε αυτή (Ματαλλιωτάκη & Κουμαντάκη, 2016):

- Η άνοδος των δανείων subprime, δάνεια χαμηλής εξασφάλισης και υψηλού πιστωτικού κινδύνου, χωρίς αυστηρά πιστοληπτικά κριτήρια οδήγησε στην αύξηση των τιμών των κατοικιών.

- Οι μέθοδοι τιλοποίησης με πολύπλοκους δομημένους τίτλους που λίγοι είχαν την εμπειρία να κατανοήσουν και να τιμολογήσουν σωστά.

- Η διαδικασία της ενδογενούς παραγωγής κινδύνων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση πολλών επιμέρους παραγόντων κινδύνου σε περιόδους κρίσης.

- Η νέα κουλτούρα περί εσόδων στον τραπεζικό κλάδο σε συνάρτηση του κινδύνου και των μακροχρόνιων επιδόσεων.

- Η μεροληπτική στάση των οίκων αξιολόγησης απέναντι στους εκδότες τίτλων με σκοπό το κέρδος οδήγησε στην επανεξέταση των λειτουργιών τους από τις εποπτικές αρχές.

- Η υψηλή μόχλευση, η οποία αναφέρεται στο χαμηλό ύψος των ιδίων κεφαλαίων και στο μεγάλο ποσοστό δανεισμού που έχει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα σε αναλογία με το ενεργητικό του.

- Η απομόχλευση, η οποία ουσιαστικά περιορίζει τα νέα δάνεια προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που επένδυσαν για δικό τους λογαριασμό με χρήση δανεισμού.

Σε αυτή την περίοδο, στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν, οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί της κάθε χώρας χάραξαν δικές τους στρατηγικές νομισματικής πολιτικής (Ματαλλιωτάκη & Κουμαντάκη, 2016).

### **1.1. Κρίση και Χρηματοπιστωτικός κλάδος**

Σε ένα περιβάλλον όπου η ρευστότητα είναι τόσο κρίσιμη παρατηρούμε ότι, η παγκόσμια οικονομία έχει υποστεί πολλαπλές κρίσεις εξαιτίας της έλλειψης της. Κάθε περίπου 15 χρόνια, ο κόσμος έρχεται αντιμέτωπος με μια ροή κρίσεων να ξεδιπλώνεται. Η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τάσεις της αγοράς, τις κρίσεις της αγοράς και τις όποιες χρεοκοπίες. Ως αποτέλεσμα, η μελέτη των διαδικασιών και των φαινομένων οικονομικής κρίσης αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα επιστημονικά και πρακτικά καθήκοντα (Mohti et al., 2019).

Οι κρίσεις δεν είναι ένα ξαφνικό και απροσδόκητο φαινόμενο, αλλά μια εγγενής ιδιότητα του οικονομικού συστήματος, το οποίο προχωρά με συγκεκριμένο ρυθμό. Είναι αδύνατο να προβλέψει κάποιος πότε θα ξεκινήσει μια κρίση. Τη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του 1930 ακολούθησε η Μεγάλη Ύφεση του 2007-2009, η οποία ήταν χειρότερη από τη Μεγάλη Ύφεση. Μία από τις πιο ευρέως αποδεκτές εξηγήσεις είναι, ότι η χρηματοπιστωτική κρίση πυροδοτήθηκε από την κατάρρευση των στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και άλλων τιτλοποιημένων προϊόντων στα μέσα του 2007, γεγονός που προκάλεσε αναταραχές στον τραπεζικό τομέα.

Μια από τις βασικές λειτουργίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η παραγωγή χρήματος και τα διάφορα είδη χρηματοδοτήσεων. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρέχουν νομισματική καθοδήγηση, μεγάλη ποικιλία δανειακών προϊόντων, ασφαλιστικών υπηρεσιών και προϊόντων διασφάλισης χρηματοοικονομικού κινδύνου (Claessens & Luc, 2004).

Οι τράπεζες αποτελούν από τους σημαντικότερους πρωταγωνιστές σε κάθε οικονομία λόγω της συμβολής τους στην οικονομική ανάπτυξη μέσω της διευκόλυνσης

της οικονομικής δραστηριότητας. Παρέχουν βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση στις επιχειρήσεις, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επεκταθούν πέρα από το υφιστάμενο πλαίσιο ανάπτυξης τους. Επίσης βοηθούν, τα νοικοκυριά να ανταπεξέλθουν οικονομικά στις ανάγκες τους (Temizsoy et al., 2015). Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κατά τη διαδικασία αυτή ελέγχουν τους πιθανούς κινδύνους των εν δυνάμει πιστούχων και το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον αυτών.

Η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη οποιασδήποτε χώρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα του τραπεζικού της συστήματος. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι τράπεζες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην πρόοδο οποιασδήποτε σύγχρονης οικονομίας, όχι μόνο ως προς τον κύκλο εργασιών αλλά και ως ο πρωταρχικός χρηματοδότης της εθνικής οικονομίας. Ωστόσο, εάν οι τράπεζες δεν ρυθμιστούν σωστά, μπορούν να προκαλέσουν σοβαρή ύφεση σε οποιαδήποτε οικονομία, όπως άλλωστε διαπιστώθηκε στην Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007-2009.

Σύμφωνα με τους Temizsoy et al. (2015), κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι τράπεζες επέλεξαν να διατηρήσουν ρευστότητα σε αποθεματικό αντί να την απελευθερώνουν στη διατραπεζική αγορά λόγω της αυξημένης αβεβαιότητας του πιστωτικού κινδύνου. Ήταν απρόθυμες να χορηγήσουν επιχειρηματικά δάνεια λόγω του υψηλού επιπέδου αβεβαιότητας που υπήρχε στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Μάλιστα, αναγκάστηκαν να δανειστούν από κεντρικές τράπεζες ανεπτυγμένων χωρών εξαιτίας του «παγώματος» των χρηματαγορών.

Στην Ευρώπη συγκεκριμένα, ως αποτέλεσμα των κρίσεων του ευρώ σε συνέχεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης στις Η.Π.Α., επηρεάστηκαν τα τμήματα χρηματοδότησης τα οποία μάλιστα υπέστησαν σημαντικές αλλαγές. Πολλοί παράγοντες βρέθηκαν να είναι οι κύριες αιτίες. Προκειμένου να ομαλοποιηθεί η κατάσταση, αρχικά, χορηγήθηκε οικονομική βοήθεια από τις κυβερνήσεις με τη μορφή άμεσης και έμμεσης χρηματοδότησης για να επέλθει η σταθεροποίηση των τραπεζών. Στη συνέχεια, οι ευρωπαϊκές τράπεζες μείωσαν τις διατραπεζικές μη εξασφαλισμένες υποχρεώσεις και τους τίτλους τους και κινήθηκαν προς τη χρήση μακροπρόθεσμων τίτλων χρηματοδότησης, ιδιαίτερα καλυμμένων ομολόγων (Van Rixtel & Gabriele, 2013).

Επιπλέον, σημειώθηκαν συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων ρευστότητας. Φυσικά, ούτε η Ελλάδα παρέμεινε αλώβητη από αυτό. Ενδεικτικά, την περίοδο 2008 - 2013 από τα σημαντικότερα γεγονότα που διαδραματίστηκαν ήταν η εξαγορά της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς (συγκεκριμένα το ενήμερο χαρτοφυλάκιο), η οποία αποτέλεσε και την αρχή για μια

σειρά ανακατατάξεων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση της Εμπορικής Τράπεζας από την Alpha Bank καθώς και η απορρόφηση της Τράπεζας Κύπρου από την Τράπεζα Πειραιώς. Τόσο οι εξαγορές όσο και οι συγχωνεύσεις τραπεζών, σημείωσαν αυξητική τάση καθ' όσον από τις εκτιμώμενες συνέργειες ενισχύθηκε η κεφαλαιακή τους ευρωστία.

## **1.2. Κρίση και Ασφαλιστικός Κλάδος**

Την περίοδο της κρίσης μεταξύ 2008 και 2013 πέραν της χρηματοπιστωτικής κρίσης στο προσκήνιο ανακύπτει και η κρίση στο βιοτικό επίπεδο των κοινωνιών. Η αγοραστική δύναμη των πολιτών μειώνεται και πολλά νοικοκυριά βρίσκονται αντιμέτωπα με συνθήκες φτώχειας, υψηλή ανεργία, κακή υγεία κ.α. με την Ελλάδα να κατέχει από τα υψηλότερα ποσοστά στην Ευρώπη. Όπως είναι λογικό, η ασφαλιστική αγορά φαίνεται να επηρεάζεται και αυτή σημαντικά. Εν είδη τέτοιων ιδιαιτεριών συνθηκών, τα νοικοκυριά είθισται να διακρατούν τα χρήματά τους ακόμα και να ρευστοποιούν τυχόν ασφαλιστήρια συμβόλαια που μπορεί να έχουν συνάψει.

Μελετώντας την πορεία που ακολούθησαν οι ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη, παρατηρείται ότι, ο αριθμός των ασφαλιστικών εταιριών συρρικνώθηκε αισθητά λόγω εξαγορών - συγχωνεύσεων (όπως για παράδειγμα της Εθνική ασφαλιστικής του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας και της Alpha ασφαλιστικής του Ομίλου Alpha Bank), πτωχεύσεων και ανακλήσεων αδειών. Επίσης, την περίοδο αυτή η συμμετοχή των ασφαλιστικών εταιριών στην αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τα μεγέθη τους και την κεφαλαιακή τους επάρκεια. Αυτό, οδήγησε στην αποχώρηση κάποιων ασφαλιστικών επιχειρήσεων από την Ελλάδα και κυρίως κάποιων που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της αστικής ευθύνης αυτοκινήτων και στον κλάδο ζωής λόγω καθ' όσον τα κόστη ήταν μεγάλα. Παρ' όλα αυτά, εισήλθαν νέες ασφαλιστικές εταιρίες. Ενδεικτικά αναφέρεται η είσοδος της Interamerican, της AXA, της Groupama Phoenix και της Metrolife οι οποίες είναι μερικά μόνο παραδείγματα (Ματαλλιωτάκη & Κουμαντάκη, 2016).

Ένας άλλος παράγοντας που επηρέασε τον κλάδο της ασφάλισης και τη λειτουργία τους ήταν η απελευθέρωση της τιμολόγησης, η οποία μέχρι πρότινος διαμορφωνόταν από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ως επακόλουθο, σε αυτό το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον, οι αυξήσεις των ασφαλιστρών κρίθηκαν επιβεβλημένες. Ενδεικτικά, και ως αποτέλεσμα της άρσης των περιορισμών, στους κλάδους ασφάλισης ζωής, πυρκαγιάς, ατυχημάτων και αυτοκινήτων καθώς και αστικής ευθύνης καταγράφεται αύξηση των ασφαλιστρών. Αυτά, είναι μόνο μερικά από τα θεμελιώδη στοιχεία που συνθέτουν και καθορίζουν την πορεία του ασφαλιστικού κλάδου από το 2008 έως το 2013 (Ματαλλιωτάκη & Κουμαντάκη, 2016).

Ως εκ των άνω, η διαδρομή των ασφαλιστικών εταιριών στην ελληνική αγορά υπήρξε άρρηκτα συνδεδεμένη με τις εξελίξεις που διαδραματιζόντουσαν τόσο εγχώρια όσο και σε διεθνές επίπεδο την περίοδο της κρίσης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η ελληνική ασφαλιστική αγορά ήταν και είναι μια αγορά πολλά υποσχόμενη εξαιτίας του χαμηλού ποσοστού ασφαλιστικής κάλυψης των Ελλήνων και η οποία βγήκε πιο ώριμη μέσα από την κρίση ενώ παράλληλα η ανάγκη για αλλαγή στο κοινωνικό ασφαλιστικό σύστημα έγινε εμφανής.

### **1.3. Στρατηγικές Μάρκετινγκ μετά την Κρίση**

Κοιτώντας στο κοντινό παρελθόν, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η κατάσταση έχει ομαλοποιηθεί στο τραπεζικό σύστημα, το οποίο ωστόσο έχει αναμορφωθεί και εκσυγχρονιστεί. Ο τραπεζικός κλάδος αντιμετωπίζει αυξημένο ανταγωνισμό καθώς νέοι πρωταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά. Οι απαιτήσεις διαμορφώνονται υπό νέο πρίσμα και η ανάγκη για ψηφιοποίηση των υπηρεσιών αναδύεται στην επιφάνεια ως απόρροια της τεχνολογικής εξέλιξης γεγονός που οδηγεί τον κλάδο σε αλλαγές. Πλέον, οι πρωτοβουλίες προϊόντων καινοτομίας οφείλουν να είναι δυναμικές και διαρκώς εξελισσόμενες, μια αναγκαιότητα που επιβάλλεται εν μέρει από τη διαφοροποιημένη φύση των πελατών και τις συνεχείς αλλαγές στις αξίες τους. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διάκρισης έναντι των ανταγωνιστών τους και ως εκ τούτου να προσεγγίσουν τους τελικούς πελάτες τους και να διατηρήσουν το κέρδος τους.

Ο κλάδος των ασφαλειών αποτελεί εξίσου έναν από τους ιδιαίτερους κλάδους παροχής υπηρεσιών αφού για κάθε περίπτωση ή αντικείμενο ενδείκνυται διαφορετικά είδη ασφαλίσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ασφαλιστικών επιχειρήσεων είναι μεγάλος και για τον λόγο αυτό οι ολοκληρωμένες στρατηγικές μάρκετινγκ είναι εκείνο το στοιχείο που θα βοηθήσει να ισχυροποιήσουν τη θέση τους και να αναπτυχθούν περαιτέρω.

Οι στρατηγικές που οφείλουν να ακολουθούν τόσο τα τραπεζικά ιδρύματα όσο και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί και εν γένει οι οργανισμοί του χρηματοοικονομικού κλάδου και όχι μόνο, αφορά στην ενσωμάτωση εκείνων των στοιχείων, που εστιάζουν στο εμπορικό σήμα της εταιρίας, στην αγορά, στην καινοτομία, στο κόστος, και στην παροχή αξίας προς τους πελάτες. Ο προσανατολισμός σε στρατηγικές μάρκετινγκ είναι εκείνος που θα τους δώσει εκείνα τα εργαλεία στο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσουν βιώσιμη διαφορά.

Μελέτες έχουν αποκαλύψει την ανάγκη ανάλυσης του προσανατολισμού της επιχειρηματικής αυτής στρατηγικής σε σχέση με άλλες εταιρικές στρατηγικές ή

δυνατότητες, κάτι που όμως δεν μπορεί να γίνει μεμονωμένα. Η οργανωσιακή δέσμευση και η εσωτερική επωνυμία ή διαφορετικά το internal branding είναι μόνο δύο παραδείγματα πρακτικών που ανήκουν στο σύνολο των στρατηγικών που ενισχύουν τη συνοχή ενός οργανισμού. Το internal branding, το οποίο θα μελετήσουμε διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια, έχει προκύψει ως εργαλείο για την ενθάρρυνση και την προσέγγιση του προσωπικού προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στον τελικό πελάτη. Τα αποτελέσματα είναι καλύτερα όταν το προσωπικό έχει κίνητρα και ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική προσέγγιση της εταιρίας. Έχει αποδειχθεί ότι, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αφοσίωση των εργαζομένων, στην ικανοποίησή τους από την εργασία και στην οργανωσιακή δέσμευση. Όταν το προσωπικό μπορεί και κατανοεί με ακρίβεια την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνάρτηση με τη τιμή, τότε οι πωλήσεις που πραγματοποιούν προς τους υποψήφιους πελάτες γίνονται με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Στο μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον, οι τράπεζες και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί καταβάλουν προσπάθειες για την εφαρμογή στρατηγικών που στοχεύουν σε εξωτερικούς καταναλωτές, ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες λόγω της ετερογένειας του χαρτοφυλακίου (μετοχές, ομόλογα και λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία ενεργητικού των πελατών, ασφάλειες ζωής, πυρός κ.α.) και της συνεχιζόμενης αλλαγής των αξιών των πελατών τους. Ωστόσο, πλέον χρειάζεται να επικεντρωθούν και στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους, καθώς αυτοί είναι που αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες και που παράγουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα των εταιριών και ενισχύουν τις επιχειρηματικές αποδόσεις, όντας οι κοινωνοί της σχέσης εταιρίας-πελάτη (Yu et al., 2019).

Το internal branding ουσιαστικά, είναι μια στρατηγική του μάρκετινγκ που περιγράφει τη διαδικασία μέσω της οποίας μια εταιρία προσπαθεί να συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της σαν καταναλωτές (εσωτερικοί πελάτες). Η εν λόγω στρατηγική αναπτύσσει και αναδεικνύει υπαλλήλους με πιο πελατοκεντρική συμπεριφορά. Όπως περιέγραψε ο Narteh (2012), στις επιχειρήσεις που εφαρμόζεται το internal branding οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι, ενθαρρύνονται να πιστεύουν στην επωνυμία, γίνονται υποστηρικτές της, εργάζονται πιο σκληρά για αυτήν με ανταποδοτικά οφέλη στο επίπεδο αμοιβών, στοιχεία που οδηγούν σε μια ισχυρή εταιρική επωνυμία. Στην κατεύθυνση αυτή, οι στρατηγικές που εφαρμόζει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι εξίσου στενά συνδεδεμένες με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, καθώς είναι η μονάδα εκείνη η οποία έχει την δυνατότητα να προσλάβει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, να κερδίσει την αφοσίωση του, να αυξήσει την ικανοποίηση και τη δέσμευση του προς την επιχείρηση, οδηγώντας στο

επιθυμητό αποτέλεσμα που δεν είναι άλλο από την ενίσχυση του επιπέδου εξυπηρέτησης που απολαμβάνουν οι πελάτες (Boukis et al., 2015).

Εύλογα αντιλαμβάνεται κανείς, ότι το internal branding έχει να μεν έμμεση αλλά ζωτική επιρροή στην απόδοση των επιχειρήσεων του ευρύτερου χρηματοοικονομικού τομέα και όχι μόνο. Οι οργανισμοί οφείλουν να διαφοροποιούνται και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας υπηρεσιών και όχι μόνο, μπορεί να αποκτηθεί χρησιμοποιώντας το μάρκετινγκ σχέσεων και την ταυτότητα μιας επωνυμίας για να κρατήσει τους καταναλωτές πιστούς (Yoganathan et al., 2015). Όπως αναφέρει και πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία, η στρατηγική αυτή και εν γένει οι στρατηγικές οι οποίες είναι προσανατολισμένες στον πελάτη είναι σε θέση να οδηγήσουν στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και στην αναγνώριση της επωνυμίας των επιχειρήσεων (Barat & Mazumdar, 2015).

Επιπλέον, μια οργανωσιακή κουλτούρα που μπορεί να δώσει υψηλή αξία στο εμπορικό σήμα μιας εταιρίας οφείλει να αποτελεί θεμέλιο του επιχειρηματικού της μοντέλου. Η ταυτότητα μιας επωνυμίας θεωρείται συνήθως ως μια επιχειρηματική διαδικασία που περιλαμβάνει τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την προστασία της ταυτότητας της επωνυμίας και έχει να κάνει με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, παραμένοντας πιστή σε αυτή, η οποία ουσιαστικά είναι μια προοπτική από «μέσα προς τα έξω». Στον κλάδο των υπηρεσιών, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς η επωνυμία αποπνέει μια αίσθηση εμπορικής ακεραιότητας έχοντας στη συνάρτηση τις επιθυμίες των καταναλωτών, τις αντίπαλες ενέργειες και τις διαδικασίες εσωτερικής στρατηγικής.

Με άλλα λόγια, οι περισσότεροι οργανισμοί χρειάζεται να προσπαθούν να δημιουργήσουν την αίσθηση ότι ανήκουν στο προσωπικό τους ει δυνατόν. Η ταυτότητα μιας επωνυμίας έχει αποδειχθεί ότι, έχει θετικό αντίκτυπο στην πίστη και την ικανοποίηση των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του επηρεάζει την συμπεριφορά τους και εν συνεχεία την απόδοσή τους. Οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ στον χρηματοοικονομικό τομέα και όχι μόνο είναι ικανές να τονώσουν τον ενθουσιασμό των εργαζομένων και τη δέσμευση τους για στρατηγική ευθυγράμμιση με τις αξίες και τους στόχους ενός οργανισμού. Κατά αυτό τον τρόπο η επωνυμία μιας εταιρίας μπορεί να γίνει πιο προσωποπαγής και εστιασμένη στον πελάτη, βήμα απαραίτητο για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας. Συνοψίζοντας, το internal branding ανάγεται σε ζωτικής σημασίας εργαλείο καθ' ότι δημιουργεί αντίκτυπο στη στάση των πελατών απέναντι στο εμπορικό σήμα (Bravo et al., 2017).



## **Κεφάλαιο 2. Internal Branding και η Σημασία του στις Επιχειρήσεις**

### **2.1. Προσεγγίζοντας την Έννοια του Internal Branding**

Brand ή αλλιώς μάρκα - επωνυμία είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων, το οποίο επικοινωνείται με ένα όνομα, ή ένα σύμβολο επηρεάζοντας τη διαδικασία σκέψης στο μυαλό ενός ακροατηρίου - κοινού και δημιουργεί αξία. Στην κατεύθυνση αυτή, ο ρόλος και η σημασία τόσο του Μάρκετινγκ όσο και του Branding πλέον είναι σημαντικά εργαλεία, τα οποία αποτελούν από τα πιο βασικά συστατικά μιας επιχείρησης καθ' ότι είναι κάτι περισσότερο από το να τοποθετήσουμε μια ετικέτα σε ένα προϊόν.

Με τον όρο Branding, αναφερόμαστε σε εκείνον τον συνδυασμό της τέχνης και της επιστήμης που διαχειρίζεται τις ενώσεις ανάμεσα σε μια επωνυμία και των αναμνήσεων στο μυαλό του κοινού για την επωνυμία με σκοπό την διαφοροποίηση της για το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Το Branding αποτελεί θεμέλιο λίθο του Μάρκετινγκ, ο οποίος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την εμπειρία των καταναλωτών καθώς και την επιχειρηματική στρατηγική. Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για να διασφαλίσουν ότι, η εμπειρία που υπόσχεται μια επωνυμία παρέχεται με τρόπο τέτοιο που παραμένει πιστή σε αυτή την υπόσχεση της. Η στρατηγική μιας επωνυμίας συνήθως χαράσσεται και αναπτύσσεται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο που διαχειρίζεται συστηματικά τις πελατοκεντρικές διαδικασίες, στοχεύοντας στην ορθή κατανομή των πόρων και υλοποιώντας με συνέπεια την υπόσχεση του brand στην πάροδο του χρόνου και σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη. Ωστόσο, η πραγματική εμπειρία, παρέχεται συχνότερα από τους συνεργάτες που βρίσκονται στην «πρώτη γραμμή» του branding.

Στο σημείο αυτό, ανακύπτει στο προσκήνιο το θέμα του εσωτερικού Μάρκετινγκ το οποίο λειτουργεί παρόμοια με το εξωτερικό Μάρκετινγκ αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι το ίδιο. Ο υπάλληλος σταματά να παρέχει απλά υπηρεσίες σε μια εταιρία αλλά ανάγεται σε εσωτερικό πελάτη. Ο εσωτερικός πελάτης είναι αυτός που θα διαχειριστεί τις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη προσπαθώντας να δώσει λύσεις στα προβλήματά του και απαντώντας στα ερωτήματά του. Συνεπώς, όπως μια επιχείρηση προσφέρει πολλά στους πελάτες της, άλλα τόσα πρέπει να προσφέρει και στους εργαζομένους της. Σκοπός αποτελεί η σωστή παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτό, θα έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφωθεί η κατάλληλη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς την

αντίληψη ότι ο πελάτης είναι το επίκεντρο. Το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών - χρηστών, το οποίο πραγματοποιείται με την δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος. Υπό αυτό το πρίσμα λοιπόν, η δημιουργία βέλτιστων πρακτικών Internal Branding, μπορούν να δημιουργήσουν αυτήν την κρίσιμη γέφυρα μεταξύ στρατηγικής και εκτέλεσης.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο CMA (Canadian Marketing Association) το 2005 ανάμεσα σε διάφορες επιχειρήσεις για το κατά πόσο εφαρμόζουν internal branding, ανέκλυσε πως το Internal Branding συσχετιζόταν με την διοχέτευση των αξιών της εταιρίας μεταξύ των εργαζομένων. Εν συνεχεία, το 2006 πραγματοποιήθηκαν κάποιες ποιοτικές συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη από διάφορες επιχειρηματικές μονάδες. Από αυτές τις εις βάθος συνεντεύξεις, αναδείχθηκε μια πιο ευρεία αντίληψη για τις λειτουργίες του internal branding, η οποία χαρακτηρίζονταν από διαδικασίες όπως η εναρμόνιση των εργαζομένων με τις εταιρικές αξίες, η αξιοποίηση της εταιρικής στρατηγικής μιας επωνυμίας για την ικανοποίηση των εσωτερικών απαιτήσεων, η προσέγγιση δυνητικών εξωτερικών συνεργατών καθώς και η εκτέλεση δραστηριοτήτων και επικοινωνιακών διαδικασιών που συνδέονται με την ενδυνάμωση των συνεργατών και την δημιουργία μιας συνεπούς εμπειρίας σε όλα τα σημεία επαφής με τους καταναλωτές (McLavery et al., 2007).

Από άλλες έρευνες προέκυψε ότι, η αξία μιας επωνυμίας είναι άμεσα συνυφασμένη της αφοσίωσης και της συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι και οι καταναλωτές (Vogel et al., 2008). Ως εκ τούτου, οι εταιρίες οφείλουν να βρουν τους τρόπους για να επηρεάσουν θετικά τις αντιλήψεις που κτίζονται για τις επωνυμίες. Ένας οργανισμός μπορεί να το επιτύχει αυτό δημιουργώντας μια καλά δομημένη ταυτότητα επωνυμίας, μια καλά καθορισμένη θέση της επωνυμίας μέσα στην αγορά και μια καλά σχεδιασμένη προσωπικότητα της επωνυμίας. Μια ισχυρή επωνυμία είναι εκείνη που διασφαλίζει ότι η εικόνα της επιχείρησης ανταποκρίνεται στις προσπάθειες της διοίκησης. Οι υπάλληλοι θεωρούνται συχνά η ενσάρκωση μιας επωνυμίας στα μάτια του καταναλωτή (Wangenheim et al., 2007) και για τον λόγο αυτό, μια εταιρία οφείλει να ευθυγραμμίσει τη στάση και τη συμπεριφορά τους με το εμπορικό σήμα και τις αξίες της, έτσι ώστε να εργάζονται προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και την ικανοποίηση των πελατών (Hart, 1998).

Καθώς η παγκόσμια αγορά του 21ου αιώνα έχει γίνει τόσο κορεσμένη από προϊόντα και υπηρεσίες, κρίνεται επιτακτική ανάγκη για διαφοροποίηση των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Η άνοδος του ψηφιακού μάρκετινγκ, ο πολλαπλασιασμός των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ο πολλαπλασιασμός των διαδικτυακών φόρουμ συζήτησης, η επικράτηση των ερευνών για τη φήμη των επιχειρήσεων, η επικράτηση της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης μέσω του διαδικτύου καθώς και οι

αξιολογήσεις των προϊόντων οδηγούν τους σημερινούς πελάτες να παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον για την παρεχόμενη ποιότητα και μια πιο περίπλοκη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επωνυμίες προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Διακρίνεται λοιπόν, ένα σημαντικό «παράθυρο» ευκαιρίας για τη διερεύνηση νέων μεθόδων που θα συμβάλλουν στην επιτυχία του brand των επιχειρήσεων προκειμένου να παραμείνουν ισχυρές μέσα στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Σε αυτή την κατεύθυνση, είναι που το internal branding μπορεί να αποτελέσει το κατάλληλο εργαλείο για την οικοδόμηση τέτοιων μεθόδων και πρακτικών μεταξύ του εργατικού δυναμικού με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Μάλιστα ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών, ο ρόλος των εργαζομένων και ειδικά η συμπεριφορά και οι στάσεις των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην οικοδόμηση της φήμης των εμπορικών σημάτων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (Kashmiri, 2010).

Μέχρι σήμερα, φαίνεται να υπάρχει ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας, μελέτης και σχετικών εργασιών για την ανάπτυξη και τη διατήρηση του external branding των οργανισμών, εντούτοις δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο και για το internal branding, το οποίο μέχρι πρόσφατα ήταν απροσδιόριστο.

Θα μπορούσαμε να περιγράψουμε την εσωτερική επωνυμία σε επίπεδο οργανισμών, ως μια προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων τμημάτων με πολλαπλές κατευθύνσεις με στόχο την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας συνεπούς εταιρικής ταυτότητας. Στόχος της εσωτερικής επωνυμίας, είναι η δημιουργία μιας ικανοποιητικής εμπειρίας η οποία θα είναι συνεπής προς τους πελάτες, έχοντας εμψύσει στο εργατικό δυναμικό την αφοσίωση και την κατάλληλη νοοτροπία απέναντι στην επωνυμία. Κατά συνέπεια, η εσωτερική επωνυμία αποτελεί την υλοποίηση της υπόσχεσης του brand κάθε οργανισμού καθώς και την υλοποίηση των αξιών της.

Ουσιαστικά, το internal branding είναι ένα μέσο που επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις αξίες που είναι εγγενείς σε μια επωνυμία και έναν οργανισμό προκειμένου να υλοποιήσουν τις υποσχέσεις της επωνυμίας απέναντι στους καταναλωτές μέσα στο πλαίσιο των καθημερινών τους δραστηριοτήτων. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια στρατηγική διαδικασιών που ευθυγραμμίζει και εξουσιοδοτεί τους εργαζόμενους να προσφέρουν την κατάλληλη εμπειρία στον πελάτη μέσα από μια συνεπή προσέγγιση. Οι εσωτερικές επικοινωνίες, η υποστήριξη μέσω συνεχών εκπαιδεύσεων, οι πρακτικές ηγεσίας, τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης, οι στρατηγικές «στρατολόγησης» καθώς και τα ζητήματα βιωσιμότητας είναι όλα παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών (Kaewsurin, 2012).

Μια ακόμα προσέγγιση της εσωτερικής επωνυμίας, όπως επισημάνθηκε περαιτέρω από ερευνητές αφορά στο αντίκτυπο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στην απόδοση μιας εταιρικής επωνυμίας στο σύνολό της, μέσω της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων τους προς την εκάστοτε επωνυμία. Αυτό, συναντάται ιδιαίτερα σε περιπτώσεις συμπεριφορών εργαζομένων, όπως αυτές που παρατηρούνται σε τμήματα εξυπηρέτησης πελατών και οργανισμούς με μεγάλο όγκο επαφών με πελάτες (Mahnert, 2009).

Στην κατεύθυνση αυτή, τα μηνύματα της εκάστοτε επωνυμίας χρειάζεται να γίνονται ολοένα και πιο συνεκτικά μεταξύ τους έτσι ώστε να πετυχαίνουν το στόχο τους και να ασκούν επίδραση στους καταναλωτές. Στόχος του internal branding, είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν, αποδέχονται και τελικά αρχίζουν να ενσωματώνουν τις αξίες και τη φιλοσοφία της εκάστοτε επωνυμίας, προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν υπονόμηση των προσπαθειών του external branding λόγω της πιθανής δημιουργίας αντικρουόμενων μηνυμάτων μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Επομένως, προκειμένου οι οργανισμοί να εκτελέσουν επιτυχώς προγράμματα που αφορούν το internal branding και να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, χρειάζεται να αναγνωρίσουν ότι, η εσωτερική επωνυμία είναι μια διεπιστημονική διαδικασία. Αν και το τμήμα μάρκετινγκ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επεξήγηση και την εκτέλεση μιας εσωτερικής επωνυμίας, ένα αποτελεσματικό internal branding απαιτεί τον συνασπισμό πολλών διαφορετικών τμημάτων και λειτουργιών που συνεργάζονται μεταξύ τους (Kashmiri, 2010).

Το internal branding λοιπόν, θεωρείται ότι προωθεί τις αξίες, τις αρχές και τους στόχους μιας επωνυμίας εντός ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας και ειδικότερα στους υπαλλήλους της. Σε μελέτες που πραγματοποιήθηκαν (Aurand et al., 2005, Burmann & Zeplin, 2005) υποστηρίζεται ότι, το internal branding επιτρέπει στους υπαλλήλους να εκπληρώνουν τους στόχους μιας επωνυμίας δημιουργώντας ένα ευρύτερο επίπεδο κατανόησης σε ολόκληρο τον οργανισμό για την ταυτότητα της. Εν ολίγοις, αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τη στάση των εργαζομένων και να διαμορφώσει τη συμπεριφορά τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να εναρμονιστούν με τις αρχές μιας επωνυμίας, επιδρώντας θετικά στο πως έχουν κατανοήσει τις αξίες της και το ρόλο τους στη διατήρησή της (Drake et al., 2005).

Η νέα αυτή οπτική βοηθά τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στο όραμα και τις αξίες που έχουν θέσει συνολικά εστιάζοντας στην ανασυγκρότηση των επωνυμιών τους, με σκοπό τη βελτίωση της εταιρικής ταυτότητας και την επικοινωνία αυτής σε όλους τους συνεργάτες. Ουσιαστικά, το internal branding επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων με θετικό τρόπο. Η επάρκεια του βασίζεται στην κατανόηση της εσωτερικής αλλά και της εξωτερικής κατάστασης ενός οργανισμού.

Στη σημερινή εποχή, οι οργανισμοί βλέπουν την επωνυμία μέσα από μια άλλη ματιά. Αρχικά, η καθιέρωση μιας επωνυμίας χρησιμοποιήθηκε για να διαχωρίσει τα απτά προϊόντα, αλλά τώρα χρησιμοποιείται για να διαχωρίσει άτομα, σημεία και εταιρίες. Μια επωνυμία είναι το «μεταμφιεσμένο» σύνολο όλων των εντυπώσεων που έχουν οι πελάτες για το προϊόν ή τις υπηρεσίες μιας εταιρίας. Η καθιέρωση μιας επωνυμίας εξαρτάται από το επίπεδο ικανοποίησης της υπηρεσίας ή του αντικειμένου που απολαμβάνουν οι καταναλωτές. Το branding, είναι εκείνο το εργαλείο το οποίο ενσωματώνει τη δημιουργία ψυχολογικών δομών που βοηθούν την ομάδα ενδιαφερόντων να οργανώσουν τις γνώσεις τους σχετικά για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η καθιέρωση του δεν έχει να κάνει μόνο με την διαμόρφωση των αντιλήψεων και προτιμήσεων των πελατών αλλά και με την διαμόρφωση των αντιλήψεων και συμπεριφορών των υπαλλήλων μιας εταιρίας. Υπό αυτό το πρίσμα λοιπόν, η αξιόπιστη μετάδοση των αξιών μιας επωνυμίας τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους καταναλωτές αναδύεται σε σημαντική συνιστώσα (Jacobs, 2003).

Η σημασία της κατανόησης του ρόλου του εργαλείου αυτού είναι ζωτικής σημασίας και βοηθά σημαντικά στη ενίσχυση της απόδοσης των εταιριών. Αυτό συμβαίνει διότι, το εργαλείο αυτό αρχικά συνδέεται με την επωνυμία και εν συνεχεία βασίζεται στην ιδέα ότι οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν πόρους των οποίων οι δεξιότητες και οι γνώσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για να παρέχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Punjaisri & Wilson, 2011). Οι εργαζόμενοι θεωρούνται όχι μόνο εκπρόσωποι μιας επωνυμίας αλλά και εσωτερικοί φορείς της των οποίων οι δράσεις είναι καθοριστικές για την εκτέλεση των στρατηγικών μιας εταιρίας. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο ρόλος των εν λόγω εσωτερικών φορέων είναι αυτός που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επωνυμίας γύρω από την ταυτότητα της. Επιπλέον, η ανάπτυξη μιας ισχυρής ταυτότητας συνδέεται με το κίνητρο και την προθυμία αυτών των εσωτερικών φορέων να εκτελέσουν το όραμα της εκάστοτε εταιρίας (Burmann & Zeplin, 2005).

Υπό αυτό το πρίσμα λοιπόν, μπορεί να συνοψιστεί ότι το internal branding είναι το σύνολο των στρατηγικών διαδικασιών που ευθυγραμμίζει και εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους, ώστε να προσφέρουν την κατάλληλη εμπειρία στον πελάτη με συνεπή τρόπο. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν, εσωτερικές επικοινωνίες, υποστήριξη κατάρτισης, πρακτικές ηγεσίας, προγράμματα ανταμοιβής και αναγνώρισης, πρακτικές πρόσληψης χωρίς όμως να περιορίζονται μόνο σε αυτές για να καταστήσουν μια επωνυμία βιώσιμη.

## 2.2. Brand Management

Από την δεκαετία του 1990 περίπου, τότε που τα εμπορικά σήματα αναγνωρίζονταν ως σημαντικοί πόροι μιας εταιρίας, η στρατηγική διαχείριση τους (brand management) θεωρείτο ως μια κρίσιμη εσωτερική διαδικασία για την ανάπτυξη βιώσιμων εμπορικών σημάτων (brand equity). Το brand management μπορεί να οριστεί, ως όλες οι δραστηριότητες οι οποίες κατευθύνονται προς τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη συντήρηση μιας επωνυμίας (Santos-Vijande et al., 2013). Αυτό ξεκίνησε να γίνεται περισσότερο ορατό στη δεκαετία του 1990 αποτελώντας στη συνέχεια σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία ιδίων κεφαλαίων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να αναπτύσσουν εκείνα τα σχέδια μάρκετινγκ, έχοντας κατά νου τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο που μπορεί να έχουν σε μια επωνυμία. Εν ολίγοις, οι στρατηγικές διαδικασίες του brand management στοχεύουν στην εξισορρόπηση μεταξύ των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων που θέτει το μάρκετινγκ μιας επωνυμίας (Urde, 2016).

Το στρατηγικό brand management επικεντρώνεται στην εσωτερική προσέγγιση διαχείρισης μιας επωνυμίας αναπτύσσοντας την ουσία της, τις αξίες της επωνυμίας και τελικά την ταυτότητα της ενώ παράλληλα ισορροπεί τα εξωτερικά στοιχεία μιας επωνυμίας που μπορεί να περιλαμβάνουν τη διαχείριση των προσδοκιών των πελατών καθώς και την εικόνα της (brand image). Εύκολα λοιπόν αντιλαμβάνεται κανείς, ότι το brand management αναδεικνύεται ως βασική συνιστώσα γύρω από τα μοντέλα του brand equity με επίκεντρο τον πελάτη καθώς επικεντρώνεται στην επένδυση που πραγματοποιείται για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης αξίας μιας επωνυμίας. Εντούτοις, πέρα από την ανάπτυξη και τη διαχείριση των σχεδίων μάρκετινγκ με μακροπρόθεσμη προοπτική, η στρατηγική διαχείριση εμπορικών σημάτων είναι επίσης υπεύθυνη για τη συνεχή αξιολόγηση της εικόνας και της αξίας μιας μάρκας (Santos-Vijande et al., 2013). Ωστόσο, παρ' όλο που οι επωνυμίες στοχεύουν να είναι συνεπείς για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η εξισορρόπηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών καθίσταται μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τη στρατηγική διαχείριση των εμπορικών σημάτων (Lee et al., 2016).

Ενδεικτικά, βασικά στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης εμπορικών των σημάτων αποτελούν: (α) η ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και επωνυμίας που είναι σύμφωνες με την εικόνα μιας μάρκας (β) ο σχεδιασμός στρατηγικών διαχείρισης μιας επωνυμίας για μεσοπρόθεσμες έως μακροπρόθεσμες περιόδους, (γ) η συνεχής αξιολόγηση της εικόνας και της αξίας μιας επωνυμίας στην αγορά και (δ) η διάθεση επαρκών πόρων για τη διαχείριση μιας επωνυμίας.

Οι Aaker και Joachimsthaler (2000) περιγράφουν τέσσερις προκλήσεις αναφορικά με τη διαχείριση των εμπορικών σημάτων. Συγκεκριμένα αναφέρθηκαν για:

(1) την δημιουργία και ενίσχυση της ταυτότητας μιας μάρκας (το τι σημαίνει δηλαδή μια επωνυμία), (2) την δομή ενός χαρτοφυλακίου επωνυμιών (συνεργασίες μεταξύ εμπορικών σημάτων), (3) την ανάπτυξη συντονισμένων δράσεων μάρκετινγκ και (4) την οργάνωση των υποδομών και των διαδικασιών για την υποστήριξη της διαχείρισης μιας επωνυμίας. Η σημασία της κατάλληλης στρατηγικής αναφορικά με τη διαδικασία διαχείρισης των εμπορικών σημάτων συχνά δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι, ενώ οι μάρκες αναπτύσσονται συχνά μακροπρόθεσμα, διαχειρίζονται βραχυπρόθεσμα. Αυτό οδηγεί συχνά τις εταιρίες σε εσφαλμένες αποφάσεις οι οποίες τελικά επηρεάζουν την αξία και την εικόνα μιας επωνυμίας στην αγορά (Lodish & Mela, 2007).

Επαγωγικά των ανωτέρω, το στρατηγικό brand management περιγράφεται ως μια συντονισμένη οργανωτική διαδικασία που στοχεύει στη διατήρηση της εικόνας και της αξίας μιας επωνυμίας. Τα στρατηγικά σχέδια μιας επωνυμίας πρέπει να εκτελεστούν και να αξιολογηθούν για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Συνήθως, η στρατηγική διαδικασία διαχείρισης των εμπορικών σημάτων αναπτύσσεται σε ανώτερο επίπεδο διαχείρισης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της εκάστοτε επωνυμίας ενός οργανισμού, όπως στο ίδιο αποσκοπεί και το internal branding το οποίο διασφαλίζει τη συνεχή επίδρασή του brand management στην απόδοση μιας επωνυμίας (Santos-Vijande et al., 2013).

Με άλλα λόγια η στρατηγική διαχείριση μιας επωνυμίας περιλαμβάνει εκείνα τα σχέδια διαχείρισης από μια μεσοπρόθεσμη έως μια μακροπρόθεσμη βάση, με το internal branding να διευκολύνει τους υπαλλήλους να εργάζονται προς το συμφέρον των εμπορικών σημάτων και των οργανισμών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιδιώκουν να συμφιλιώσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους μιας επωνυμίας και τους μεσοπρόθεσμους στόχους πωλήσεων, δεδομένου ότι οι μετρήσεις της απόδοσης είναι συνήθως βραχυπρόθεσμες (Lodish & Mela, 2007).

Σε μια εταιρεία ακόμα και όταν υφίσταται η παρουσία ενός οράματος και ακολουθείται μια συγκεκριμένη στρατηγική διαδικασία για τη διαχείριση μιας επωνυμίας, ενδέχεται οι μάντζερ ορισμένες φορές να συμμετέχουν σε δραστηριότητες μάρκετινγκ που ενισχύουν τη βραχυπρόθεσμη απόδοση μεν, οι οποίες όμως μπορεί να αποβούν επιζήμιες για τη μακροπρόθεσμη αξία της επωνυμίας. Η εφαρμογή μόνο του στρατηγικού brand management μεμονωμένα ενδέχεται να μην είναι επαρκής. Η επιτυχημένη εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και η θετική ανατροφοδότηση στα κίνητρα τους είναι εκείνα τα στοιχεία, τα οποία θα διασφαλίσουν ότι είναι πρόθυμοι να εκτελέσουν τους στόχους που θέτει ο σχεδιασμός του τμήματος μάρκετινγκ έχοντας παράλληλα κατά νου τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην εικόνα και την αξία της επωνυμίας. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι, η στρατηγική διαδικασία διαχείρισης των

εμπορικών σημάτων και το internal branding είναι συγκοινωνούντα δοχεία αφού το πρώτο ενσωματώνει το δεύτερο.

Από στρατηγική σκοπιά, το brand management επηρεάζει επί της ουσίας τον τρόπο με τον οποίο οι επωνυμίες αντανakλούν στην αγορά (Keller, 2016). Οι οργανισμοί που διαθέτουν ισχυρές επωνυμίες κρύβουν από πίσω συνήθως τις κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης των εμπορικών τους σημάτων μέσα από μηχανισμούς ανατροφοδότησης και συντονισμένα προγράμματα μάρκετινγκ (Lodish & Mela, 2007).

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τη φύση των δύο εννοιών διαφαίνεται ότι, η στρατηγική αναφορικά με τη διαχείριση των εμπορικών σημάτων επηρεάζει την απόδοση μιας επωνυμίας. Δεδομένου ότι, η στρατηγική διαδικασία διαχείρισης μιας επωνυμίας επικεντρώνεται περισσότερο στις μακροπρόθεσμες πτυχές του management, η επίδρασή αυτής της στρατηγικής ενδέχεται να μην είναι άμεση στην απόδοση μιας επωνυμίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το internal branding αντιπροσωπεύει τον σύνδεσμο για την ενίσχυση της απόδοσης μιας επωνυμίας. Η μερική διαμεσολάβηση του internal branding στη σχέση μεταξύ στρατηγικής διαχείρισης και απόδοσης μιας επωνυμίας, υπογραμμίζει την ανάγκη στους οργανισμούς να καλλιεργούν το internal branding σε αγορές που διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Ορισμένα αποτελέσματα ερευνών υποστηρίζουν ότι, οι διαδικασίες διαχείρισης μιας επωνυμίας καλούνται να αναπτυχθούν διαδοχικά. Το internal branding θεωρείται ως ο μηχανισμός που εκτελεί το όραμα μιας μάρκας και τα στρατηγικά σχέδια αυτής για μια χρονική περίοδο. Στην μελέτη των Iyer et al. (2018), το internal branding παρουσιάζεται ως η «γέφυρα» όπου μαζί με το brand management εκτελεί τις αξίες και τους σκοπούς της επωνυμίας ενός οργανισμού. Επιπλέον, η εφαρμογή του internal branding, είναι σε θέση να ενισχύσει την αφοσίωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό δημιουργώντας την απαραίτητη συμβολική σχέση μεταξύ υπαλλήλων και εμπορικών σημάτων (King & Grace, 2008).

### **2.3. Οφέλη και Πλεονεκτήματα του Internal Branding**

Το internal branding μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια στρατηγική, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην εσωτερική επικοινωνία αλλά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που ενσωματώνει ταυτόχρονα το εταιρικό μάρκετινγκ, την εταιρική διαχείριση καθώς και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Saleem & Iglesias, 2016). Έχει αποδειχθεί ότι, ο ρόλος του συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία των εμπορικών σημάτων των οργανισμών με πολλούς τρόπους. Ενδεικτικά, επιταχύνει την κατεύθυνση του προσανατολισμού μιας επωνυμίας εντός της ίδιας της εταιρίας, διευκολύνει δηλαδή το που θέλει να πάει η επωνυμία μιας εταιρίας, ποιοι είναι οι μελλοντικοί στόχοι κτλ.



Επιπλέον, βοηθά στην υλοποίηση και εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών που σχετίζονται με την κατασκευή μιας επωνυμίας διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα εξοικειωμένοι με τους εταιρικούς στόχους και τις ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρία προς την επίτευξη τους, τα χαρακτηριστικά αυτής και τις διαδικασίες διάχυσης των σχετικών πληροφοριών που απαιτούνται. Το internal branding όντας εργαλείο ενίσχυσης για μια επωνυμία, συνδράμει ακόμη σημαντικά και στην υποστήριξη μετά την πώληση μέσω της παροχής τυχόν επιπλέον υπηρεσιών που ενδέχεται να προκύψουν μετά την πραγματοποίηση μιας αγοράς (Riley & Chernatony, 2000).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι το internal branding δεν είναι μόνο μια βασική οργανωτική διαδικασία στη συνολική διαχείριση των εμπορικών σημάτων αλλά επίσης ένα μέσο που διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι πρόθυμα θα εκτελέσουν το εταιρικό όραμα και τις στρατηγικές που απαιτούνται για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης αξίας μιας επωνυμίας. Η αξία μιας επωνυμίας δημιουργείται από κοινού από τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως για παράδειγμα υπάλληλοι, ανώτερα στελέχη, καταναλωτές και οι αντιλήψεις γύρω από αυτή δημιουργούνται κάθε φορά που οι ενδιαφερόμενοι αλληλοεπιδρούν (Ind, 2014). Τη θέση αυτή συνεπικουρούν αρκετοί ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι, η δημιουργία και η διαχείριση μιας επωνυμίας ενός οργανισμού αποτελεί μια οργανική διαδικασία όπου οι υπάλληλοι είναι αυτοί που διαδραματίζουν τον καθοριστικό ρόλο στην εκτέλεση και στην εφαρμογή των σχεδιασμών που υπάρχουν για την επωνυμία, επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο θετικά την απόδοση της (Ind et al., 2013, Ind, 2014).

Επίσης, πρόσφατη βιβλιογραφία συσχετίζει το internal branding με τη συνέπεια του προσανατολισμού που υιοθετεί μια επωνυμία. Κι αυτό γιατί, όπως έχει αναφερθεί αναδεικνύεται σε απαραίτητο εργαλείο για έναν οργανισμό που θέλει να είναι προσανατολισμένος στην επωνυμία και ο οποίος προσπαθεί να μεταφέρει αποτελεσματικά τους εταιρικούς στόχους που σχετίζονται με αυτή σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το εν λόγω γεγονός, δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αυξήσει τα επίπεδα των πωλήσεων που πραγματοποιούν οι υπάλληλοι καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αποδυναμώνοντας κατά αυτό τον τρόπο τις όποιες αγκυλώσεις σε προσδοκίες αμοιβής αποκλειστικά (Tavassoli et al., 2014).

Συχνά παρατηρείται ότι, οι υπάλληλοι μια εταιρίας οι οποίοι εργάζονται προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων μιας επωνυμίας ενός οργανισμού παρουσιάζουν καλύτερη απόδοση γεγονός που βοηθάει στον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο της επωνυμίας. Αυτό συμβαίνει όπως έχει ήδη αναφερθεί για τον λόγο ότι, το internal branding λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ της στρατηγικής διαδικασίας διαχείρισης μιας επωνυμίας και της απόδοσης της. Από τις καθημερινές προκλήσεις

που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί, είναι η μεγέθυνση του κύκλου εργασιών τους και πως οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα σε αυτούς σε όλα τα τμήματα μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Gee, 2016). Σε τέτοιες είδους προκλήσεις, το εργαλείο που μπορεί να διαμορφώσει κατάλληλα την κουλτούρα των υπαλλήλων με τρόπο τέτοιο ώστε να εργάζονται στην κατεύθυνση των μακροπρόθεσμων στόχων της επωνυμίας μιας επιχείρησης αντί να αποσκοπούν αποκλειστικά στη βελτίωση της βραχυπρόθεσμης απόδοσης, είναι αυτό του Internal branding (Lodish & Mela, 2007).

Επίσης, κάποια από τα επιπρόσθετα οφέλη του σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, αφορά στη διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η διατήρηση μιας σταθερής αντίληψης γύρω από την φήμη είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τους οργανισμούς. Παρατηρείται ότι, όταν οι άνθρωποι αισθάνονται συνδεδεμένοι με μια εταιρία είναι πολύ πιο εύκολο για αυτή να επικοινωνήσει τους στόχους της γεγονός που δημιουργεί προστιθέμενη αξία έναντι των ανταγωνιστών της και κατά αυτό τον τρόπο ενισχύει και τη φήμη της. Για τον λόγο αυτό, τα μηνύματα που σχετίζονται με την επωνυμία χρειάζεται να γίνονται αντιληπτά στους εργαζόμενους μέσω των ανώτερων μελών της εκάστοτε ομάδας διαχείρισης, τα οποία χρειάζεται φυσικά να χαίρουν τον σεβασμό και την εκτίμησή τους. Με άλλα λόγια «φορέας» του μηνύματος απαιτείται να είναι κάποιος τον οποίο ο «παραλήπτης» (δηλαδή το προσωπικό) μπορεί να εμπιστευτεί. Η διάδοση της πληροφορίας, για την εσωτερική επωνυμία μιας εταιρίας είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, την αποσαφήνιση των εταιρικών αξιών και τον εξορθολογισμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την υιοθέτηση νέων πρωτοβουλιών. Άλλωστε, οι καταναλωτές προτιμούν κυρίως να συναλλάσσονται με οργανισμούς που ασπάζονται τις αξίες τους και φροντίζουν το εργατικό δυναμικό τους (Phiri, 2012).

Εν κατακλείδι, η παρουσία του internal branding όχι μόνο καθίσταται σημαντικό συστατικό για την επιτυχή εφαρμογή του προσανατολισμού μιας επωνυμίας και της στρατηγικής διαχείρισης της, αλλά αποτελεί επίσης το κλειδί για την ενίσχυση της απόδοσης της επωνυμίας σε έναν οργανισμό.

## **2.4. Σχετιζόμενες Πτυχές του Internal Branding**

### **2.4.1. Η Σημασία των Υπαλλήλων**

Η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών μηνυμάτων ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντική. Στην κατεύθυνση αυτή το internal branding έχει εξελιχθεί ως ένα εργαλείο το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να προωθούν τις επωνυμίες τους στο εσωτερικό τους περιβάλλον, δηλαδή στους εργαζομένους τους.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι, η πραγματική εμπειρία που αποκτούν οι πελάτες είναι συνεπής με την υπόσχεση της επωνυμίας που τους έχει κοινοποιηθεί. Όπως σημειώνουν κάποιοι ερευνητές, το εσωτερικό μάρκετινγκ συντελεί ως κλειδί για την ανάπτυξη μιας ισχυρής εσωτερικής επωνυμίας. Οι στόχοι της εσωτερικής επωνυμίας μπορούν να επιτευχθούν ευκολότερα με τη βοήθεια συντονισμένων προσπαθειών μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και των τμημάτων επικοινωνίας. Μια αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία σε συνδυασμό με την εσωτερική επωνυμία συνιστούν παράγοντες με θετικό αντίκτυπο στην αφοσίωση του προσωπικού απέναντι στο brand μιας επιχείρησης (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, το βασικό συστατικό για μια αποτελεσματική εφαρμογή της εσωτερικής επικοινωνίας μιας επωνυμίας είναι η αυξημένη γνώση και η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων για αυτήν. Το εσωτερικό μάρκετινγκ μέσα σε μια εταιρία ουσιαστικά επιχειρεί να ενισχύσει την αφοσίωση των εργαζομένων προς αυτή σε μεγαλύτερο βαθμό. Μια καλύτερη γνώση του προσωπικού για την επωνυμία ενός οργανισμού είναι αυτή που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Με την άποψη αυτή ομοίως ταυτίζονται και οι ειδικοί στα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, και πιο συγκεκριμένα ότι η παρακίνηση των εργαζομένων οφείλει να είναι ο πρωταρχικός στόχος και σκοπός των μονάδων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Punjaisri et al., 2009).

Η αλήθεια είναι ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων αλλά και η γενικότερη συμβολή τους στην προσπάθεια οικοδόμησης μιας επωνυμίας, έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών εξαιτίας της θετικής τους επίδρασης στην επωνυμία μιας εταιρίας. Οι συμπεριφορές αυτές, ορίζονται ως η οποιαδήποτε δραστηριότητα η οποία αναλαμβάνεται από έναν υπάλληλο και η οποία επηρεάζει την εντύπωση του πελάτη για την εικόνα μιας επωνυμίας (King et al., 2013). Επί της ουσίας, όταν οι εργαζόμενοι βοηθούν στην υλοποίηση της υπόσχεσης μιας επωνυμίας, στην πραγματικότητα βοηθούν στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες σκέφτονται για την εταιρία στο σύνολο της.

Επιπλέον, έρευνες έχουν αναδείξει την ύπαρξη ορισμένων στοιχείων, όπως για παράδειγμα η αυτονομία των υπαλλήλων, τα οποία είναι ικανά να επηρεάσουν τη στάση των εργαζομένων ως προς την υποστήριξη και την υλοποίηση των εσωτερικών πρωτοβουλιών για την οικοδόμηση της επωνυμίας της εταιρίας για την οποία εργάζονται. Επίσης, πολύ σημαντικό εξίσου είναι ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίον επικοινωνούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι από τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (Hulland et al., 2012). Η αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των μονάδων και δει του προσωπικού των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ οδηγεί τα δύο αυτά

τμήματα να λειτουργούν ως συγκοινωνούντα δοχεία, κάτι που με τη σειρά του επιτρέπει στο προσωπικό του μάρκετινγκ να επικοινωνήσει ορθά την υπόσχεση της επωνυμίας, γεγονός που θα βοηθήσει στη συνέχεια το προσωπικό των πωλήσεων ή αλλιώς το προσωπικό της πρώτης γραμμής στην πραγματοποίηση περισσότερων πωλήσεων και στην καλύτερη διαχείριση των πελατών σύμφωνα με τις αξίες της εκάστοτε επωνυμίας.

Το προσωπικό που εργάζεται στην πρώτη γραμμή συνήθως ποικίλει στο πως επικοινωνεί την υπόσχεση μιας επωνυμίας. Οι εργαζόμενοι που επιλέγουν σκόπιμα να υλοποιούν τις αξίες μιας επωνυμίας στις αλληλεπιδράσεις τους με τους καταναλωτές, είναι και αυτοί οι οποίοι εμπλέκονται ενεργά στο internal branding. Το γεγονός αυτό, υπογραμμίζει τον διακριτό και σημαντικό ρόλο που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με την εικόνα της εταιρίας εντός της ίδιας της εταιρίας. Μέσω της διαδικασίας αυτής, αναδεικνύεται ο ρόλος τους και ως υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που συμβάλλουν στις πρωτοβουλίες των εργοδοτών τους για τη δημιουργία του εκάστοτε brand. Οι διοικητικές και επικοινωνιακές διαδικασίες των οργανισμών που έχουν σαν στόχο να επηρεάσουν τους εν λόγω λήπτες αποφάσεων αντικατοπτρίζονται σε ζητήματα που αφορούν την αυτονομία του προσωπικού καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο μεταξύ τους όσο και με τους πελάτες (Baker et al., 2014). Το επίπεδο της σημαντικότητας λοιπόν, που διαδραματίζει το προσωπικό ενός οργανισμού στο internal branding απορρέει μέσα από τον τρόπο που εφαρμόζονται οι εσωτερικές διαδικασίες και τα επικοινωνιακά κανάλια του οργανισμού, τα οποία είναι άμεσα συνυφασμένα με τις όποιες διοικητικές λειτουργίες και δραστηριότητες επικοινωνίας. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα της εκάστοτε επωνυμίας μεταξύ των μελών του προσωπικού και αυτό γιατί, οι τρόποι επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό έχουν σχέση με το που κατευθύνουν την προσοχή τους οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω (Punjaisri & Wilson, 2011).

Στην κατεύθυνση αυτή, η δέσμευση των εργαζομένων συνίσταται απαραίτητη συνιστώσα για την ανάπτυξη εκείνων των συμπεριφορών που θα συνδράμουν στην ενδυνάμωση του εμπορικού σήματος. Το εργαλείο της εσωτερικής επωνυμίας ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην επωνυμία και των συμπεριφορών εκείνων που λειτουργούν υποστηρικτικά σε αυτή (Shaari, Salleh & Hussin, 2012). Έχει παρατηρηθεί πως όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με μια επωνυμία αυτό ενισχύει την οργανωσιακή τους συμπεριφορά και ταυτόχρονα αυξάνει την πίστη τους απέναντι στον οργανισμό. Η δέσμευση αυτή ορίζεται ως ο βαθμός της ψυχολογικής προσκόλλησης των εργαζομένων απέναντι σε μια επωνυμία, γεγονός που επηρεάζει την προθυμία τους να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επωνυμίας μέσω των κατάλληλων συμπεριφορών που σχετίζονται με την προώθηση της, δημιουργώντας κατά αυτό τον τρόπο μια νέα ποιότητα της επωνυμίας με ισχύ

(Burmam, Zeplin & Riley, 2009). Επιπλέον, τόσο η γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι για το brand της εταιρίας που εργάζονται όσο και οι ανταμοιβές που τους παρέχονται από την εταιρία, συμβάλλουν επίσης θετικά στην ενίσχυση της εργασιακής τους δέσμευσης και συμπεριφοράς γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί στην επίτευξη μιας πιο αποτελεσματικής επικοινωνίας του εμπορικού σήματος.

Σε μελέτη που πραγματοποίησαν οι Punjaisri, Wilson και Evanschitzky (2008) παρατηρήσανε, πως οι μηχανισμοί του internal branding έχουν τη δυνατότητα να ασκούν επιρροή στη νοοτροπία των υπαλλήλων μέσω της αναγνώρισης της επωνυμίας, της έντασης της δέσμευσης και της αφοσίωσης τους σε αυτή. Στα συμπεράσματα της μελέτης, οι προσωπικές μεταβλητές των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής επίσης διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο. Αναφερόμενοι στον όρο προσωπικές μεταβλητές, εννοούμε το σύνολο εκείνων των στοιχείων που περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, και το εισόδημα. Ένα σημαντικό εύρημα της μελέτης υπέδειξε πως οι εργαζόμενοι με 15ετή και άνω εμπειρία, έδειξαν να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις εσωτερικές δραστηριότητες του branding όπως για παράδειγμα την ένταση της δέσμευσης τους στην επωνυμία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι διανύοντας μια εκτεταμένη περίοδο στον οργανισμό είχαν αναπτύξει την αίσθηση του ανήκειν.

Επιπλέον, σε άλλη ηλικιακή ομάδα και συγκεκριμένα στην ηλικιακή ομάδα των εργαζόμενων άνω των 30 ετών, εκφράστηκε η πρόθεση να παραμείνουν στην εργασία τους μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε αντίθεση με εκείνους που ήταν κάτω των 30 ετών. Η διάρκεια παραμονής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι σημαντική, καθ' ότι όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος σε έναν οργανισμό τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιρροή του internal branding στη συμπεριφορά του ως μέλος αυτής της επωνυμίας (Punjaisri et al., 2008). Ουσιαστικά, όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση τόσο ενδυναμώνεται η αίσθηση του ανήκειν (Joiner & Bakalis 2006). Ωστόσο, οι King, Murillo και Lee (2017) υποστήριξαν ότι, όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την ηλικία ή την πίστη τους σε έναν οργανισμό χρειάζεται να ταιριάζουν και να ταυτίζονται με τις αξίες της επωνυμίας για την οποία εργάζονται.

#### **2.4.2. Η Σημασία της Δέσμευσης**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εταιρική φήμη και το internal branding συσχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Πολλές από τις θετικές συνέπειες εξαιτίας αυτής της αλληλεπίδρασης έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι εκείνα τα πρόσωπα τα οποία είναι ικανά να παρέχουν στους πελάτες μια μοναδική εμπειρία που σχετίζεται με την επωνυμία μιας επιχείρησης, λόγω του ότι

εναρμονίζονται με το πνεύμα και τις αξίες της. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι συντελούν έναν θεμελιώδη μοχλό κάθε οργανισμού (Dortok, 2006), καθώς για την ενίσχυση της αφοσίωσης απέναντι στο brand απαιτείται η ενεργός συμμετοχή κάθε εργαζομένου. Άλλωστε κατά την αγορά ενός προϊόντος ή τη χρήση μιας υπηρεσίας που σχετίζεται με ένα εμπορικό σήμα, οι πελάτες συνήθως επικοινωνούν κατά βάση με τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής και λιγότερο με άλλες μονάδες.

Μια επωνυμία διαθέτει μια σύνθετη λειτουργία η οποία είναι συνδεδεμένη με συναισθηματικές και λειτουργικές αξίες (Bergstrom et al., 2002). Η λειτουργική αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να αντιγραφεί εύκολα και γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ενώ η συναισθηματική αξία είναι αυτή που καθορίζει τη διαφορά και τη μοναδικότητα μιας επωνυμίας. Επί της ουσίας, η εμπειρία που αποκτά κανείς από μια επωνυμία δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές της (Tsai et al., 2010). Έρευνα που διεξήχθη στα Starbucks έρχεται να επιβεβαιώσει τα ανωτέρω. Τα πορίσματα της, κατέληξαν στο πόσο σημαντικό είναι οι υπάλληλοι των Starbucks να ταυτίζονται με το πνεύμα και τις αξίες της επωνυμίας. Η επαγγελματική επάρκεια, η γνώση, η συμπεριφορά και ο ενθουσιασμός προς το πρόσωπο του πελάτη αποτέλεσαν το σύνολο των βασικών παραμέτρων στην προσπάθεια να κατανοήσουν και να αισθανθούν οι πελάτες αυτή τη δέσμευση και αφοσίωση απέναντι στην επωνυμία Starbucks κατά τη διάρκεια των καταναλωτικών τους συνηθειών. Όλα αυτά, βοήθησαν στη δημιουργία μιας ξεχωριστής εμπειρίας για τους πελάτες. Επομένως, ανεξάρτητα από την τοποθεσία, τα Starbucks σαν επωνυμία έχουν καταφέρει να κάνουν τους πελάτες τους να αισθάνονται μοναδικοί (Tsai et al., 2010).

Επιπλέον, η συνέπεια της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι εξίσου από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ενίσχυση μιας επωνυμίας (Nam et al., 2011). Στον αντίποδα, μια ασυνεπής εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει στην αποδυνάμωση της (Tsai et al., 2010). Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής είναι αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή «πρόσωπο με πρόσωπο» με τους πελάτες και η όποια συμπεριφορά τους έχει άμεσο αντίκτυπο στην αντίληψη του πελάτη για την εκάστοτε επιχείρηση.

Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι κατανοήσουν ουσιαστικά την κατεύθυνση και τους στόχους που οδηγούν στην ανάπτυξη της επωνυμίας για την οποία εργάζονται, είναι και σε θέση να εναρμονίσουν ανάλογα και την εργασιακή τους συμπεριφορά. Μέσα σε αυτό το πνεύμα, στις περιπτώσεις που διαπιστώσουν ότι κάποιες πτυχές των καθηκόντων τους έρχονται σε αντίθεση με αυτό το στόχο, εύκολα μπορούν να προτείνουν βελτιώσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην επιχείρηση με γνώμονα πάντα να παρέχουν μια μοναδική εμπειρία στους πελάτες η οποία φυσικά να συνδέεται με την επωνυμία. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι η επιτυχής λειτουργία μιας επωνυμίας

για μια επιχείρηση δεν εξαρτάται μόνο από τους άυλους πόρους αλλά επίσης και από το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η ένταση της δέσμευσης των υπαλλήλων με προσανατολισμό μια επωνυμία προσεγγίζεται ως μια ενεργή σχέση με τον οργανισμό που κάνει τους υπαλλήλους πρόθυμους και περήφανους να μοιραστούν τη γνώση που έχουν για την επωνυμία που εργάζονται με άλλους. Τέτοιου είδους υπάλληλοι, είναι ψυχολογικά και συναισθηματικά αφοσιωμένοι στην υποστήριξη της επωνυμίας. Στον αντίποδα, η απουσία δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων σε μια επωνυμία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας αρνητικής εικόνας σχετικά με την επιχείρηση, ακόμα και αδυναμία παράδοσης της κατάλληλης εμπειρίας στον πελάτη. Αυτό, είναι κάτι που με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει το νόημα και την αντίληψη γύρω από ένα brand στο μυαλό των καταναλωτών καθώς επίσης να βλάψει και την ίδια την αξία του brand (Kimprakon & Tocquer, 2010).

Εύλογα παρατηρείται λοιπόν, το πόσο καίριο ρόλο διαδραματίζει ο βαθμός αφοσίωσης των εργαζόμενων μιας επιχείρησης σε μια εταιρική επωνυμία. Στον ολοένα και πιο ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων ταυτόχρονα με την ένταση της δέσμευσης τους να υποστηρίζουν την επωνυμία για την οποία εργάζονται, οφείλει να είναι αρχικά η κατανόηση και εν συνεχεία η σωστή επικοινωνία της εταιρικής επωνυμίας στο μυαλό των καταναλωτών ταυτόχρονα με τη μετάδοση μια συνεπούς εμπειρίας της επωνυμίας στον πελάτη. Η ανάγκη αυτή, ειδικά στον κλάδο των υπηρεσιών γίνεται ακόμα πιο έντονη. Στον τομέα αυτό, οι εργαζόμενοι καλούνται να προσφέρουν στους πελάτες την εμπειρία μιας επωνυμίας μέσω των υπηρεσιών που παρέχουν οι οργανισμοί, οι οποίες όχι μόνο χρειάζεται να επικοινωνούν αποτελεσματικά το πνεύμα και τις αξίες της εκάστοτε επωνυμίας στο μυαλό των καταναλωτών αλλά και να τους επιτρέπουν να αναπτύξουν συναισθηματική σύνδεση με αυτή.

Με ενδιαφέρον καταλήγουμε ότι, κάποια από τα συστατικά για τη συνταγή μιας επιτυχημένης επιχείρησης αποτελούν, τη συμπεριφορά των εργαζομένων με καλή γνώση της επωνυμίας και τον βαθμό της δέσμευσης τους σε αυτή με απώτερο στόχο τη διατήρηση μιας επιτυχημένης επωνυμίας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν υψηλό βαθμό γνώσης και ξεκάθαρη αντίληψη μιας επωνυμίας αποτελούν το κλειδί για τη μετάδοση αυτής της δέσμευσης που αισθάνονται και εν συνεχεία την πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Ωστόσο, στις μεγάλες επιχειρήσεις εξαιτίας της ετερογένειας που διαθέτουν αυτό αποτελεί σημαντική πρόκληση. Παρ' όλα αυτά, μέσω της μετάδοσης της κατάλληλης γνώσης που μπορεί να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι για μια επωνυμία, είναι πιθανόν το εμπόδιο αυτό της ετερογένειας να αντισταθμιστεί (Punjaisri & Wilson, 2011).

### 2.4.3. Ο Ρόλος της Εργασιακής Συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τους Aurand et al. (2005) η έννοια της εργασιακής συμπεριφοράς σε μια επωνυμία, ορίζεται ως μια αυθόρμητη αλληλεπίδραση ή ενέργειες μεταξύ οργανισμών και πελατών όπου οι εργαζόμενοι ενεργούν ως πρότυποι υπάλληλοι της εταιρικής επωνυμίας με στόχο να προωθήσουν τις αξίες της σε άλλους ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο το εμπορικό σήμα. Μάλιστα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υψηλό βαθμό δέσμευσης για το εμπορικό σήμα θα εκδηλώσουν τη δέσμευση αυτή στην εργασία τους μέσω της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους, μεταφέροντας ταυτόχρονα στους πελάτες την εμπειρία που έχουν οι ίδιοι από την επωνυμία. Είθισται, όταν ο βαθμός της δέσμευσης προς την επωνυμία να είναι έντονος, οι υπάλληλοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά για να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους και να μετουσιώσουν τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης για την οποία εργάζονται στην εργασιακή τους συμπεριφορά (Kazlauskaite et al., 2006).

Με άλλα λόγια, οι αξίες μιας επωνυμίας μπορούν και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αυτό είναι κάτι που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εμπειρία που αυτοί προσφέρουν στους πελάτες. Εντούτοις, η αξιοποίηση των υπαλλήλων ως πρεσβευτές μιας επωνυμίας εξαρτάται όχι μόνο από την κατανόηση της γνώσης της και των αντίστοιχων ικανοτήτων τους, αλλά και από την πλήρη υποστήριξη που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από την πλευρά της επιχείρησης. Ωστόσο, μόνο όταν οι εργαζόμενοι αφομοιώσουν τις αξίες της επιχείρησης θα είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους που η ίδια θέτει (King & Grace, 2010).

Σε αυτή τη βάση, εκτός από τη μετάδοση της γνώσης της εκάστοτε επωνυμίας στους υπαλλήλους μέσω αποτελεσματικών και συστηματικών προσεγγίσεων, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαθέτουν στο δυναμικό τους πρωτίστως εκείνους τους υπαλλήλους που ενστερνίζονται τις αξίες της επωνυμίας. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να βρίσκεται στην πληροφόρησή των εργαζομένων η γνώση σχετικά με τις δεσμεύσεις της εταιρίας εξωτερικά (προσδοκίες των πελατών), τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που σχετίζονται με την επωνυμία, οι διαφορές από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών, ο κατάλληλος τρόπος παροχής των προϊόντων και υπηρεσιών, οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση καθώς και το αντίκτυπο που έχει η απόδοσή τους στο εμπορικό σήμα (King & Grace, 2010).

Σκοπός της ενίσχυσης των εργαζομένων με αυτές τις πληροφορίες που περιεγράφηκαν παραπάνω είναι η βελτίωση της εργασιακής τους κουλτούρας καθώς επίσης και η ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους. Η συμπεριφορά των εργαζομένων με αναφορά μια επωνυμία, εκδηλώνεται όπως αναφέρθηκε κυρίως όταν οι εργαζόμενοι αφομοιώνουν την εικόνα μιας επωνυμίας και τη διαμεσολαβούν κατάλληλα τόσο στους



πελάτες όσο και στα ανώτερα στελέχη μέσω της συμπεριφοράς τους (Miles & Mangold, 2004). Εν ολίγοις, η εργασιακή συμπεριφορά ενσωματώνει όχι μόνο την εσωτερική αλλά και εξωτερική επικοινωνία του πνεύματος μιας επωνυμίας, όπως για παράδειγμα η σύσταση μιας επωνυμίας (brand) καθώς και η μετάδοση του πνεύματος αυτής στους πελάτες (Burmann et al., 2009). Ουσιαστικά, οι υπάλληλοι μετατρέπονται σε κάτι περισσότερο από φορείς του μηνύματος μιας επωνυμίας με στόχο τη δημιουργία ενός μοναδικού brand και της μετάδοσης της επιθυμητής εμπειρίας στον πελάτη.

Εν κατακλείδι και δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν ταυτόχρονα ρόλους όπως για παράδειγμα του δημιουργού μιας επωνυμίας και του μάρκετινγκ, εκτός από το να παρέχουν στους πελάτες μια μοναδική εμπειρία, επηρεάζουν επίσης την αντίληψη των πελατών για την ίδια την επωνυμία. Εύλογα προκύπτει λοιπόν, πως όταν η εξυπηρέτηση των πελατών από έναν υπάλληλο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας επωνυμίας και στις προσδοκίες του πελάτη, η σχέση μεταξύ πελάτη και επωνυμίας θα τείνει να είναι θετική. Για τον λόγο αυτό, η εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων οφείλει να είναι άμεσα συνυφασμένη με το πνεύμα τις αρχές και τις αξίες μιας επωνυμίας και στη συνέχεια η αίσθηση αυτής της δέσμευσης να μπορεί να διαχέεται στους πελάτες κατά την εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων (Punjaisri & Wilson, 2011).

## **2.5. Internal Branding Management**

### **2.5.1. Internal Branding και η επίδραση του στην Επίδοση και Εργασιακή Ικανοποίηση των Υπαλλήλων**

Όπως περιγράψαμε και νωρίτερα, η ενίσχυση της μετάδοσης των κοινών αξιών μιας εταιρίας τόσο προς το εξωτερικό περιβάλλον όσο και μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους του internal branding. Βασικό ζητούμενο είναι, να αυξηθεί ο βαθμός εξοικείωσης και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων με το εμπορικό σήμα της εταιρίας μέσω του ανοιχτού διαλόγου μαζί τους αλλά και της κατάλληλης εκπαίδευσης. Αυτές οι αρχές αντιπροσωπεύουν τον στόχο και το όραμα της κάθε εταιρίας και η διαδικασία καθιέρωσής τους ενισχύει τον δεσμό μεταξύ της επωνυμίας μιας εταιρίας και του εργατικού της δυναμικού (Yang, Wan, & Wu, 2015).

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει αποδειχθεί πως το προσωπικό που έχει πραγματικά αφομοιώσει τις αξίες μιας επωνυμίας θα λειτουργεί και θα συμπεριφέρεται πάντα σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα που έχει θέσει ένας οργανισμός κάθε φορά που αυτό αλληλοεπιδρά με τους πελάτες. Όσο πιο γνωστή

και σεβαστή είναι μια επωνυμία μεταξύ των εργαζομένων και όσο πιο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι της, τόσο περισσότερο θα ενδυναμώνεται η επωφέλεια της από τις ενέργειες τους. Κι αυτό γιατί, οι εργαζόμενοι που έχουν κατανοήσει και ενστερνιστεί τις αξίες μιας επωνυμίας είναι πιο πιθανό να μεταφέρουν αυτές τις αξίες και στους πελάτες.

Επιπλέον έχει αποδειχτεί ότι, η συναισθηματική σύνδεση των καταναλωτών σε προϊόντα ή υπηρεσίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τον βαθμό της σταθερής αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι γύρω από την επωνυμία στην οποία εργάζονται. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις οφείλουν να μπορούν να είναι σε θέση να ενισχύουν τη γνώση της επωνυμίας τους και την αφοσίωση μεταξύ των μελών του προσωπικού προς αυτήν μέσω της κατάλληλης εσωτερικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης (Tsai et al., 2010).

Η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού μιας εταιρίας σχετικά με τις αξίες της επωνυμίας της, αποτελεί παράγοντα ο οποίος συμβάλει καθοριστικά στη νοοτροπία και τις ενέργειες των εργαζομένων. Οι πεποιθήσεις, η συμπεριφορά και η επίδοση τους μπορούν να διαμορφωθούν από την φιλοσοφία της εταιρικής επωνυμίας εάν αυτή γίνει γνωστή με τρόπο σαφή και κατανοητό (Yang et al., 2015). Εύλογα αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι η ικανότητα μιας εταιρίας να καλλιεργεί μια θετική εσωτερική κουλτούρα είναι ικανή να επιφέρει σημαντικό αντίκτυπο στην αφοσίωση των πελατών, ενθαρρύνοντας με αυτό τον τρόπο και τους υπαλλήλους να διακατέχονται με το αίσθημα της υπερηφάνειας για το όνομα και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρίας για την οποία εργάζονται.

Η σημαντικότητα του όρου διαχείριση ταλέντων και του όρου διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης καθοριστικής σημασίας. Σύμφωνα με κάποιους μελετητές, αν και η διακρίτοτητα των όρων και των ρόλων αυτών είναι λίγο θολοί μεταξύ τους ως προς τις διαφορές που έχουν, εν τούτοις δεν μπορεί να μην αναφερθεί η συνδρομή και συμβολή τους στην επιτυχία και την αναγνώριση ενός οργανισμού. Στόχος και των δύο αποτελεί η αναζήτηση, η πρόσληψη και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων οι οποίοι μέσω των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης θα μπορούν να είναι προσανατολισμένοι με τους στόχους και τις αξίες του εκάστοτε οργανισμού. Συνήθως, με την έννοια ταλαντούχος εργαζόμενος περιγράφουμε είτε εκείνον τον εργαζόμενο ο οποίος έχει αυτό το χαρακτηριστικό έμφυτο, είτε εκείνον που διαθέτει όλες τις κατάλληλες προοπτικές και ο οποίος διαμέσου της εμπειρίας και των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης θα ενισχύσει ακόμα περαιτέρω την απόδοσή του. Είθισται, η αντικατάσταση αυτών των εργαζομένων να είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Όπως περιγράφει η λεγόμενη Θεωρία του Κοινωνικού Κεφαλαίου και η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, υφίσταται μια αμφίδρομη σχέση ανταλλαγής μεταξύ ενός

οργανισμού και των εργαζομένων του. Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία Ικανότητας-Κινήτρου-Ευκαιρίας, η απόδοση ενός εργαζομένου είναι συνάρτηση ευθέως ανάλογη με το επίπεδο των κινήτρων που δίνει ένας οργανισμός, της εκπαίδευσης καθώς και του βαθμού με τον οποίο δίνονται ευκαιρίες στον εργαζόμενο να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του. Κατά γενική περίπτωση, οι εργαζόμενοι οι οποίοι διακρίνονται για τις ικανότητες τους τοποθετούνται σε θέσεις κλειδιά. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι διακατέχονται από το αίσθημα της υποχρέωσης να επιστρέψουν αυτή την επένδυση του οργανισμού, επιδεικνύοντας θετικές στάσεις και συμπεριφορές που ενσωματώνουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την αφοσίωση στην εργασία τους (Mensah, 2015).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι, η επιθυμητή επίδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων μπορούν να επιτευχθούν κυρίως με την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού σχεδιασμού στρατηγικών εσωτερικού μάρκετινγκ (Magatef & Momani, 2016). Μια εξ' αυτών των στρατηγικών είναι και το *internal branding*, το οποίο αναδεικνύεται ως μια ευρέως αποδεκτή στρατηγική μέθοδος για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτό συμβαίνει, καθ' ότι οι στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ είναι σε θέση να ενισχύουν τα επίπεδα ικανοποίησης σε όλα τα τμήματα και να δημιουργούν καλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας στην εσωτερική αλυσίδα του οργανισμού με το να προάγουν την ομαδική εργασία και να μειώνουν τις συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων (Yu & Barnes, 2010).

Η συστηματική χρήση εργαλείων και διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της ανθρώπινης επίδοσης σε έναν οργανισμό, είναι ένας ακόμα παράγοντας που συνδέεται με την ανάπτυξη μιας επωνυμίας. Τα εργαλεία και οι διαδικασίες αυτές είναι άμεσα σχετιζόμενες με το *internal branding*. Επί παραδείγματι, η ενδυνάμωση ισχυρότερων σχέσεων εντός της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε έναν καλύτερο βαθμό αφοσίωσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων (Imgran et al., 2014). Για αυτό το λόγο και προκειμένου οι επιχειρήσεις να έχουν κέρδη, είναι ζωτικής σημασίας να διαθέτουν ισχυρές εσωτερικές συνδέσεις, λειτουργίες και αλληλεπιδράσεις που θα οδηγήσουν στην βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς των υπαλλήλων τους (Biedenbach & Manzhynski, 2016). Επιπλέον, ορισμένοι από τους παράγοντες που συνδέονται με τον βαθμό ποιότητας απόδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας είναι εκείνοι των αποζημιώσεων και των κινήτρων που λαμβάνουν από την εταιρία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερα πράγματα πέρα από χρηματικά μπόνους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία τους. Ενδεικτικά, η θετική ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους τους είναι επίσης πολύ σημαντική.

Η εργασιακή ικανοποίηση λοιπόν, χαρακτηρίζεται ως μια μεταβλητή με πολυάριθμα στοιχεία και η οποία προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου. Ένα από τα στοιχεία αυτής της μεταβλητής, είναι

το συναίσθημα από το οποίο περιβάλλονται οι υπάλληλοι για την εργασία τους. Συγκεκριμένα, αφορά σε εκείνο το συναίσθημα που βιώνουν κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων.

Όπως έχουν αναφέρει και οι Du Preez και Bendixen (2015), το εσωτερικό branding συσχετίζεται άμεσα με τους εργαζόμενους που νιώθουν ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους. Ομοίως, οι Cheung et al. (2014) επεσήμαναν ότι, οι ενέργειες των εργαζομένων επηρεάζονται από το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την αναγνωσιμότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες νοιάζονται για αυτούς ως ανθρώπους ταυτόχρονα με την επαγγελματική τους ανάπτυξη και ανέλιξη, τείνουν να επενδύουν περισσότερο στην εταιρία και να είναι πρόθυμοι να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών της εταιρίας πιο αποτελεσματικά (Kong et al., 2010). Άλλωστε, όπως είναι λογικό οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποίηση είναι και πιο παραγωγικοί από εκείνους που δεν βιώνουν αυτό το αίσθημα.

Προκειμένου όμως να διατηρηθεί και να ενδυναμώσει αυτό το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης, η ίδια η επιχείρηση οφείλει να προωθήσει ένα κοινό όραμα μεταξύ των μελών του προσωπικού (Besharon, 2014). Πέρα από τους χρηματικούς παράγοντες, υπάρχουν και οι μη χρηματικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια εταιρία και οι οποίοι περιλαμβάνουν προγράμματα αναγνώρισης, πρακτικές παρακίνησης και σεμινάρια επιμόρφωσης. Εν κατακλείδι, οι μακροχρόνιες σχέσεις μιας επιχείρησης με τους πελάτες της, το ικανοποιημένο προσωπικό της και η παροχή βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, είναι μόνο μερικά από τα αποτελέσματα πρωτοβουλιών του εσωτερικού branding (Carter et al., 2013).

### **2.5.2. Internal Branding και Απόδοση της Εταιρίας μέσω της Εκπαίδευσης**

Το internal branding όπως αναλύθηκε και προηγουμένως αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο της στρατηγικής διαχείρισης των εμπορικών σημάτων για τους οργανισμούς. Κι αυτό γιατί, διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν και εφαρμόζουν το όραμα και τις στρατηγικές διαχείρισης μιας επωνυμίας όντας ευθυγραμμισμένοι με την ταυτότητα της μάρκας επικοινωνώντας την με συνέπεια και ενθουσιασμό στα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Τα ως άνω, αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης αξίας μιας μάρκας. Η αξία της άλλωστε δημιουργείται κατά βάση όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός οργανισμού αλληλοεπιδρούν και οι απόψεις τους για την επωνυμία ταυτίζονται (Ind, 2014). Γι' αυτό και οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση συντελούν συνήθως σε κρίσιμη μεταβλητή, με τα

αποτελέσματα του internal branding να επιδρούν ευεργετικά στην απόδοση της επωνυμίας της (Ind et al., 2013, Ind et al., 2014).

Ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στο internal branding και κατά πόσο αυτό συνδέεται με την επιτυχία ενός εμπορικού σήματος είναι αποτέλεσμα του brand orientation. Με τον όρο brand orientation, περιγράφουμε εκείνο το μίγμα που ενσωματώνει τον τρόπο διοίκησης αλλά και ανάπτυξης μιας εταιρικής κουλτούρας, όπου η μάρκα τίθενται στο κέντρο και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο επιχειρησιακό μοντέλο που ακολουθεί ο εκάστοτε οργανισμός. Το συγκεκριμένο, είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει συνολικά τους εργαζόμενους καθώς συντελεί στην κατευθυντήρια γραμμή που θέλει η εταιρία για τους υπαλλήλους της. Όταν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι σε θέση να επικεντρωθούν στο όραμα και τις αξίες που έχει μια επωνυμία, ενισχύεται η σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής διαδικασίας διαχείρισης μιας επωνυμίας και της απόδοσης αυτής (Tavassoli et al., 2014). Εν ολίγοις η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού συνολικά, είναι το αποτέλεσμα όλων εκείνων των μεταβλητών, όπως για παράδειγμα η εργασιακή ικανοποίηση και οι προσδοκίες αναφορικά με τους μισθούς, οι οποίες παρακινούν τους εργαζόμενους να καταβάλουν προσπάθεια προς τον σκοπό της διατήρησης και εξέλιξης της εικόνας της εταιρίας στον τελικό πελάτη.

Οι εταιρίες που επενδύουν στο internal branding προσφέρουν στο προσωπικό τους θα έλεγε κανείς, μια αίσθηση σταθερότητας ενθαρρύνοντας το να επιδιώκει τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού αντί να εστιάζει μόνο σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα (Lodish & Mela, 2007). Έτσι, οι εργαζόμενοι υιοθετούν ένα ενιαίο σύνολο συμπεριφορών γεγονός που καταδεικνύει την αφοσίωσή τους στην εταιρία σε κάθε πτυχή των εργασιακών τους καθηκόντων. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί είναι σε θέση να αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους ενισχύοντας μια καλύτερη εικόνα της μάρκας στα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του οργανισμού (Ozcelik, 2015).

Σε γενικές γραμμές, το Internal branding έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει πολλές πτυχές της επιτυχίας ενός οργανισμού, όπως η διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η βελτίωση της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης κ.α. (Wang et al., 2019). Οι συνήθειες πρακτικές του εναρμονίζονται κυρίως με την παρακίνηση των εργαζομένων στην υιοθέτηση εκείνων των ενδεδειγμένων συμπεριφορών, οι οποίες είναι προσανατολισμένες με την ταυτότητα της επωνυμίας για την οποία εργάζονται, όντας οι πρεσβευτές της αξίας της. Ωστόσο, ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας για την υλοποίηση αυτών των πρακτικών αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων μιας εταιρίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι, οι εργαζόμενοι με υψηλή κατάρτιση και εκπαίδευση, οι οποίοι είχαν ενεργό ρόλο και λόγο ακόμα και ευθύνη σε

θέματα branding συνέβαλαν σημαντικά στην απόδοση του εμπορικού σήματος των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η συμβολή της μονάδας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως καθ' ύλην αρμόδιο τμήμα για την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης, παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων και ομαλής συνέργειας μεταξύ των τμημάτων κ.α. κρίνεται ως άκρως καθοριστική. Ο βαθμός της σωστής εσωτερικής επικοινωνίας αλλά και της εκπαίδευσης θεωρούνται ικανά στοιχεία να δημιουργήσουν εκείνα τα απαιτούμενα θετικά συναισθήματα αλλά και να καθορίσουν εκείνες τις ενέργειες και συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ενός ισχυρού εμπορικού σήματος. Εν ολίγοις, κατά την αξιολόγηση της αξίας μιας επωνυμίας για έναν οργανισμό, η συμπεριφορική επωνυμία ή διαφορετικά οι συμπεριφορικές πτυχές των εργαζομένων οι οποίες συνδέονται με το internal branding είναι πολύ βασική συνιστώσα (Wang et al., 2019).

Ο γρήγορος ρυθμός εξέλιξης της αγοράς απαιτεί από τις επιχειρήσεις να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση και να μπορούν να προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον περισσότερο ποτέ. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις χρειάζονται όχι μόνο να αναπτύσσουν ισχυρά εμπορικά σήματα αλλά και να χτίζουν ισχυρές βάσεις με τους πελάτες τους, τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς. Προς την κατεύθυνση αυτή, η χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης της επωνυμίας (Management Branding Systems), θα βοηθήσουν να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρίας και δη η οικονομική πιο εύκολα και αποτελεσματικά. Τα συστήματα αυτά σε γενικότερο επίπεδο, αφορούν τις οργανωτικές δομές, τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρίες αναπτύσσουν και παρακολουθούν την εσωτερική διαχείριση μιας επωνυμίας και κατά πόσο αυτή ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους, την καλλιέργεια μιας συγκεκριμένης κουλτούρας και πως αυτά βοηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με στόχο όπως αναφέρθηκε την διατήρηση ισχυρών εμπορικών σημάτων.

Τα συστήματα αυτά, συμπεριλαμβανομένου του internal branding μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Έτσι, μέσω της κατάλληλης εσωτερικής εκπαίδευσης, το προσωπικό μπορεί να αναπτύξει εκείνους του δεσμούς ώστε να διατηρεί και να διαχειρίζεται καλύτερα την εταιρική ταυτότητα απαγκιστρωμένο από την αμιγώς συναλλακτική διαδικασία εργασίας και οικονομικού οφέλους. Επιπλέον, η αμφίδρομη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω ή διαφορετικά μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων συμβάλει εξίσου αποτελεσματικά στην ανάπτυξη και ενίσχυση μιας επωνυμίας. Σε γενικές γραμμές, συντονίζοντας τις προσπάθειες των μελών του προσωπικού με εκείνες της επωνυμίας, είναι μια από τις ενέργειες που βοηθά στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των καταναλωτών και των αποτελεσμάτων της εταιρίας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Santos-Vijande et al., 2013).

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις οι οποίοι δεν θεωρούν προτεραιότητα το να επενδύσουν στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού τους με στόχο να γίνουν οι κύριοι φορείς και πρεσβευτές των αξιών της επωνυμίας τους, εκτός εάν υπάρχουν απτά αριθμητικά δεδομένα (οικονομικό κέρδος) για τον θετικό αντίκτυπο που έχουν αυτές οι διαδικασίες στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρίας. Για κάποιες επιχειρήσεις είναι κοινή πρακτική να περιορίζουν τις στρατηγικές που δεν αυξάνουν άμεσα το αποτέλεσμα τους (Tuominen et al., 2016).

Ωστόσο, τόσο η εκπαίδευση όσο και η παρακίνηση των εργαζομένων της πρώτης γραμμής κεντρίζουν ολοένα και περισσότερο την προσοχή των μελετητών και των ειδικών σε θέματα εκπαίδευσης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθ' ότι συσχετίζεται άμεσα με το internal branding και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτό. Μια επιπλέον διάσταση η οποία αξίζει να σημειωθεί αναφορικά με το internal branding, είναι αυτή της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Η υποστήριξη και η ψυχολογική ενδυνάμωση των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους τους ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στην ενεργό δράση μιας επωνυμίας γεγονός το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στο να συνδεθούν επαγγελματικά με την εταιρία και να υιοθετήσουν θετικές αντιλήψεις και συμπεριφορές για αυτή. Για τον λόγο αυτό, οι εταιρίες όταν αντιλαμβάνονται την συνδετική σχέση μεταξύ της φροντίδας της ψυχικής υγείας των εργαζομένων τους και της οικονομικής απόδοσης στα αποτελέσματα της εταιρίας, τότε θέτουν ως προτεραιότητα την κάλυψη αυτών των συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων τους (Lee & Nie, 2014).

Μελέτες οι οποίες έχουν αποδείξει την ευνοϊκή επιρροή που ασκεί το εσωτερικό branding στους οργανισμούς σημειώνουν ότι, μια καλή διευθυντική ηγεσία ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εσωτερική επωνυμία. Σε επιχειρήσεις και ειδικά σε εκείνες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών και στην εμπειρία που λαμβάνεται από την χρήση αυτών, οι διευθυντές τμημάτων οι οποίοι επικεντρώνονται στην ενίσχυση της αφοσίωσης των υπαλλήλων τους στην επωνυμία, δημιουργούν εξ' ορισμού πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτυχίας του εμπορικού σήματος εξαιτίας του προσωπικού που διαθέτουν (Tuominen et al., 2016).

Κάθε εταιρία οφείλει να λαμβάνει υπόψιν της, εκείνα τα στοιχεία που αυξάνουν την εξοικείωση και αφοσίωση των εργαζομένων της με το εμπορικό σήμα και ενδυναμώνουν εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται για να εκπληρώσουν τους στόχους της με τρόπο που να συνάδει με τις αξίες της επωνυμίας της. Το brand leadership, τα δεδομένα της αγοράς και των καταναλωτών, η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία μιας επωνυμίας σε όλα τα επίπεδα, είναι μόνο μερικά από τα στοιχεία που έχουν βρεθεί ότι έχουν θετική συσχέτιση με το εσωτερικό branding μιας επιχείρησης με επίκεντρο το εμπορικό σήμα. Το προσωπικό της πρώτης γραμμής το οποίο είναι

εξοικειωμένο με τους στόχους και τις στρατηγικές ενός οργανισμού, είναι σε θέση να εξυπηρετεί τους πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, καθ' όσον τα βιώματα τους από τις αξίες και τη φιλοσοφία της επωνυμίας έχουν καταφέρει να ενσωματωθούν στις καθημερινές τους δραστηριότητες γεγονός που βοηθά στη διατήρηση της επωνυμίας του οργανισμού επί μακρόν (Du Preez & Bendixen, 2015).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρ' όλο που ένα σημαντικό στοιχείο της εσωτερικής επικοινωνίας, είναι η εις βάθος γνώση των εργαζόμενων για τις πιο σημαντικές πτυχές μιας επωνυμίας με σαφή τρόπο, αυτό δεν αρκεί από μόνο του. Εκτός από την εσωτερική επικοινωνία μιας επωνυμίας σχετικά με τις αξίες και τις υποσχέσεις μιας εταιρίας, θα ήταν ωφέλιμο οι επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαιδευτικά μαθήματα γύρω από αυτό το θέμα. Η εσωτερική διαδικασία δημιουργίας μιας επωνυμίας είναι πιο αποτελεσματική όταν η εσωτερική επικοινωνία και η εκπαίδευση του προσωπικού συντονίζονται. Αυτό, επιτρέπει στους εργαζόμενους να αφομοιώσουν ακόμα καλύτερα τις αξίες της επωνυμίας και να εκπληρώνουν με συνέπεια τους στόχους της επιχείρησης παραμένοντας πιστοί στην μάρκα. Η εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και γενικότερα μαθήματα που λειτουργούν ως άτυπα μέσα ανάπτυξης και προσανατολισμού εν προκειμένω γύρω από το internal branding και το κατά πόσο αυτό οδηγεί στην αναγνώριση και στην επιτυχία μιας επωνυμίας, είναι στοιχείο το οποίο θα αυξήσει την ικανότητα και την εξοικείωση του προσωπικού με το προϊόν ή την υπηρεσία για την οποία εργάζονται. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν εκπαίδευση έχουν καλύτερη ιδέα για το τι αναμένεται από αυτούς και εργάζονται πιο στοχευμένα, γεγονός που ενισχύει την αύξηση της παραγωγικότητας τους στην επαφή τους με τους πελάτες με μετρήσιμα αποτελέσματα. Ωστόσο, το αντίκτυπο που έχει το internal branding μπορεί να διαφέρει μεταξύ των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό. Προσωπικές μεταβλητές όπως επί παραδείγματι η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζουν και μπορεί να διαμορφώσουν διαφορετικά αποτελέσματα (Punjaisri & Wilson, 2011).

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων απέναντι στο brand και κυρίως όσων εργάζονται στην πρώτη γραμμή επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό θετικά μέσα από τις διαδικασίες του internal branding, οι οποίες όπως είδαμε θέτουν στο επίκεντρο τον υπάλληλο και τον βαθμό ικανοποίησης του από το εργασιακό του περιβάλλον. Εκ των ων ουκ άνευ, προκύπτει πως εταιρίες με μη ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον οφείλουν να διαφοροποιηθούν και να αφουγκραστούν την ανάγκη που αναδύεται πλέον για ένα πιο αποτελεσματικό εσωτερικό branding για τις επωνυμίες με μοναδικό εγχείρημα οι εργαζόμενοι να γίνουν οι μεγαλύτεροι θαυμαστές τους (Punjaisri & Wilson, 2011).



### 2.5.3. Η Σχέση του Internal Branding με την Ικανοποίηση Πελατών

Σε πολλές περιπτώσεις ορισμένα από τα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν τις πτυχές ενός προϊόντος, είναι και αυτά που συνήθως χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθεί το κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από την χρήση τους. Ομοίως, για την αξιολόγηση των υπηρεσιών εξαιτίας της φύσης τους έχουν δανειστεί έννοιες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας των απτών προϊόντων. Στο σημείο αυτό, ανακύπτει το ερώτημα σχετικά με το εάν υπάρχει ή όχι συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας μιας υπηρεσίας και της ικανοποίησης των πελατών, και εάν ναι, ποια είναι αυτή που βιώνεται πρώτα και ποια αυτή που έπεται. Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι, η ποιότητα μιας υπηρεσίας που λαμβάνεται έρχεται πρώτη ακολουθούμενη στη συνέχεια από ένα αίσθημα άλλοτε ικανοποίησης και άλλοτε δυσαρέσκειας.

Πριν από τη χρήση μιας οποιασδήποτε υπηρεσίας, οι πελάτες έχουν συνήθως μια συγκεκριμένη αντίληψη σχετικά με την ποιότητά της και τι μπορούν να προσδοκούν από αυτήν. Σε συνέχεια της εμπειρίας που βιώνουν από την προσφερόμενη υπηρεσία αξιολογούν εάν είναι ή δεν είναι ικανοποιημένοι με αυτήν. Αυτές οι αξιολογήσεις τοποθετούνται συνήθως σε τρεις διαστάσεις και πιο συγκεκριμένα ως επιβεβαίωση (όταν η υπηρεσία είναι η αναμενόμενη), αρνητική επιβεβαίωση (όταν η υπηρεσία είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη) ή θετική επιβεβαίωση (όταν η υπηρεσία είναι υψηλότερη από την αναμενόμενη) (Hussein, 2012).

Όταν πρόκειται για την ικανοποίηση πελατών, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι άνθρωποι οι οποίοι αλληλοεπιδρούν καθημερινά με αυτούς τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, το προσωπικό μιας επιχείρησης αντανάκλα σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια η επίδραση του internal branding είναι θεμελιώδη (Hussein, 2012). Το προσωπικό της πρώτης γραμμής μιας επιχείρησης είναι αυτό που συναλλάσσεται καθημερινά και άμεσα με τους καταναλωτές και διαμορφώνει τις εντυπώσεις που αποκτούν οι πελάτες από την υπηρεσία που τους παρέχεται. Η αντίληψη που έχουν οι πελάτες στο μυαλό τους για το εμπορικό σήμα συνδέεται άρρηκτα με τη συμπεριφορά αυτών των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής όπου η εξυπηρέτηση πελατείας απορροφά μεγάλο ποσοστό καθημερινά από τα εργασιακά τους καθήκοντα τείνουν να είναι περισσότερο πολύτιμοι από οποιουδήποτε ακατέργαστους πόρους, κατασκευαστικό εξοπλισμό ή τελικά απτά προϊόντα. Η επίδραση τους στην εικόνα μιας εταιρίας είναι σημαντική, καθώς είναι αυτοί που αλληλοεπιδρούν περισσότερο με τους εξωτερικούς πελάτες και είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και την διάχυση της επικοινωνίας αυτής (Conduit et al., 2014). Προς αυτή την κατεύθυνση, ένα καλά

εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό αναδεικνύεται σε βασική συνιστώσα η οποία αποτελεί θεμελιώδες βήμα σχεδόν σε κάθε κλάδο (Conduit et al., 2014).

Οι Schulz et al. (2017) σε μελέτη που πραγματοποιήσανε διαπιστώσανε ότι, ενώ η ποιότητα των παρεχόμενων εξωτερικών υπηρεσιών είχε λάβει μεγάλη προσοχή από τους ερευνητές ανά τα χρόνια εντούτοις η ποιότητα της εσωτερικής υπηρεσίας και ειδικότερα η σύνδεση μεταξύ της ποιότητας της εσωτερικής υπηρεσίας και της ικανοποίησης των πελατών είχε λάβει πολύ λιγότερη προσοχή από αυτή που θα έπρεπε. Οι πελάτες μιας εταιρίας παραμένουν πιστοί σε αυτή μόνο εάν το προσωπικό εξυπηρέτησης της εταιρίας δώσει προτεραιότητα στην ανάπτυξη θετικών σχέσεων μαζί τους (Conduit et al., 2014). Αυτό το επιχείρημα έρχεται να ενισχύσει τη σημασία της σύνδεσης μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού μάρκετινγκ, τονίζοντας ότι, και οι δύο εστίες μάρκετινγκ έχουν επίδραση στην αφοσίωση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση των πελατών.

Πλέον, οι οργανισμοί έχουν τη ματιά τους και εσωτερικά περισσότερο από ποτέ. Εύλογα προκύπτει λοιπόν ότι, η συμπεριφορά μιας εταιρίας προσανατολισμένη στον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων αφού κατά κάποιο βαθμό υποδεικνύει τον δρόμο και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού μελλοντικά (Anosike & Eid, 2011). Εταιρίες που εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών τους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά είναι πιο πιθανόν να προσφέρουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία σε αυτούς. Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός με προσανατολισμό τον πελάτη, όπως αναφέρουν και οι Whelan et al. (2010), οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση λόγω των θετικών εντυπώσεων που σχηματίζουν οι χρήστες των υπηρεσιών για το εμπορικό σήμα του οργανισμού ως απόρροια των αλληλεπιδράσεών τους με τους εργαζόμενους της εκάστοτε επωνυμίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να επικοινωνήσουν τους εταιρικούς στόχους και να παρακολουθήσουν την απόδοση των προσπαθειών του εσωτερικού branding, στρέφονται σε λύσεις που μοιάζουν με το εξωτερικό μάρκετινγκ. Η σημασία της παροχής υπηρεσιών με γνώμονα την δημιουργία μιας ικανοποιητικής εμπειρίας για τον καταναλωτή καθίσταται το πλέον ζητούμενο (Klaus & Maklan, 2012).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι, η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού απαιτεί περισσότερα από τον εξωτερικό προσανατολισμό ή το εξωτερικό μάρκετινγκ προς τον πελάτη και την ικανοποίησή του. Ο εσωτερικός προσανατολισμός είναι εκείνο το στοιχείο που θα βοηθήσει στη γεφύρωση του όποιου χάσματος μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού και των εξωτερικών πελατών του. Η εσωτερική εστίαση στον πελάτη και η εστίαση στο εξωτερικό εμπορικό σήμα είναι δύο αλληλένδετοι παράγοντες. Η αναφορά στην έννοια «εσωτερικοί πελάτες» αφορά σε εκείνους τους

εργαζόμενους, οι οποίοι εμπλέκονται τόσο στην παραγωγή όσο και τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών στους εξωτερικούς και μη πελάτες. Ουσιαστικά, κάθε εργαζόμενος γίνεται ταυτόχρονα και προμηθευτής και πελάτης για τους συναδέλφους του/της (Conduit et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Hall et al (2016), η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών αυτής, συσχετίζεται με το πόσο ισχυρή είναι η αίσθηση του ανήκειν στην εταιρία καθώς και με το επίπεδο αφοσίωσης και ικανοποίησης που βιώνουν στην εργασία τους. Πέρα από την εστίαση αποκλειστικά στις απαιτήσεις των εξωτερικών τελικών καταναλωτών, το προσωπικό σε αυτή τη διαδικασία αναγνωρίζει και συμπεριφέρεται το ένα στο άλλο ως εσωτερικούς πελάτες. Για τον λόγο αυτό, η παραμονή ή διαφορετικά οι προθέσεις των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρία καθώς και οι σκέψεις και οι αντιλήψεις τους για μια καλή συνεργασία μεταξύ τους και μεταξύ της εταιρίας επί μακρόν, έχει αποδειχθεί ότι αντανακλά σημαντικά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (Matanda & Ndubisi, 2013).

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας του (Chen, 2016). Στην κατεύθυνση αυτή, μια ακόμα μεταβλητή που συνδέει το internal branding με την ικανοποίηση των πελατών αφορά στην ποιότητα της εσωτερικής εξυπηρέτησης και πιο συγκεκριμένα στην υποστήριξη των υπαλλήλων από ανώτερα τμήματα και στελέχη του οργανισμού το οποίο αποδεικνύεται πως συμβάλει και στην ποιότητα της εξωτερικής υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό, από το κάδρο δεν πρέπει να εκλείπει ποτέ και το επίπεδο της εξωτερικής υπηρεσίας το οποίο οφείλει να είναι πάντα πολύ υψηλά προκειμένου η ικανοποίηση των πελατών συνεχώς να αυξάνεται. Επί παραδείγματι, για να προσδίδει αξία στους πελάτες μια υπηρεσία που παρέχεται από μια επιχείρηση οφείλει να έχει μια φιλική προς το χρήστη διεπαφή.

Εν κατακλείδι, η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων που παρατηρείται αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρίες καθώς και ο βαθμός ανταπόκρισής τους σε αυτές, αποτελούν στοιχεία τα οποία ενισχύουν τη φήμη τους καθώς επηρεάζει τις απόψεις των πελατών για την εικόνα του εμπορικού σήματος, για την αξία που παίρνουν οι χρήστες από τις όποιες αλληλεπιδράσεις και κατ' επέκταση επηρεάζει την απόφασή τους για το αν τελικά θα πραγματοποιήσουν μια αγορά ή όχι (Chen, 2016). Για αυτό, η μεγαλύτερη έμφαση χρειάζεται να δοθεί στο εργατικό δυναμικό της πρώτης γραμμής το οποίο χρειάζεται να αισθάνεται ότι μπορεί να λειτουργεί κατά κάποιο τρόπο αυτόνομα και να μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αντλώντας φυσικά την απαραίτητη ικανοποίηση από τον εργασιακό του ρόλο κατά την

εκτέλεση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί με γνώμονα την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών χωρίς όμως ωστόσο να τίθεται σε κίνδυνο η συνολική ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Υπό αυτό το πρίσμα λοιπόν, διαπιστώνεται ότι τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων καθώς και τα υψηλά επίπεδα ποιότητας εσωτερικής εξυπηρέτησης συνδέονται ισχυρά.

## Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

### 3.1. Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας αφορά στην κατανόηση της σημασίας, των πρακτικών, της επίδρασης και των αποτελεσμάτων του internal branding, στο πλαίσιο των στρατηγικών του εσωτερικού μάρκετινγκ, μέσα από τη συγκριτική μελέτη μίας επιχείρησης του χρηματοοικονομικού κλάδου που προσπαθεί να εφαρμόσει internal branding τα τελευταία χρόνια (η εταιρία «βάση»), με δεδομένα από άλλες εταιρίες παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ειδικότερα, μέσα από τις απόψεις των υπαλλήλων αυτών των εταιριών, εξετάζεται κατά πόσο η εταιρία «βάση» διαφέρει σημαντικά από τις υπόλοιπες εταιρίες υπηρεσιών στους εξής τομείς: συχνότητα της απευθείας επικοινωνίας με τους πελάτες, βαθμός στον οποίο η εργασιακή θέση εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας, δέσμευση των εταιριών σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες, εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης, αξιολόγηση της απόδοσης, σαφήνεια ρόλου στην επιχείρηση, ένταση δέσμευσης προς την εταιρία και συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας.

Με βάση τα παραπάνω, διερευνάται το ακόλουθο ερευνητικό ερώτημα (ΕΕ):

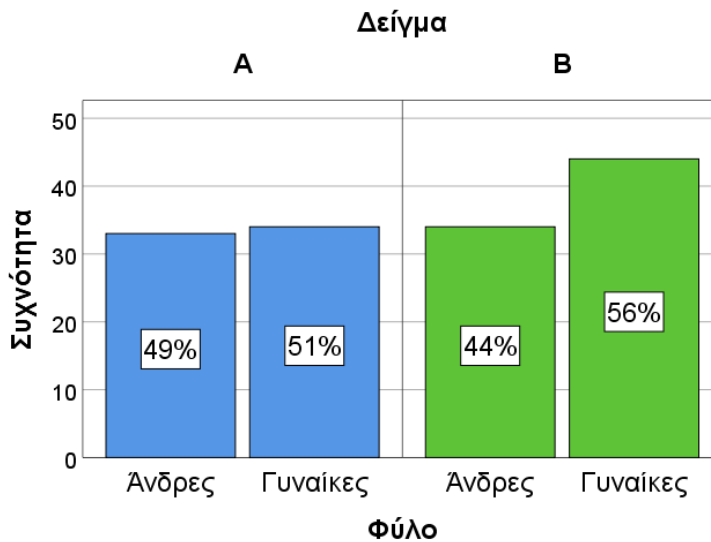
- ΕΕ1: Υφίστανται διαφορές ως προς την εμφύσηση των αξιών του Internal Branding στους υπαλλήλους της επιχείρησης «βάσης» σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών;

### 3.2. Δείγμα

Για τους σκοπούς της έρευνας, μελετήθηκε μία εταιρία υπηρεσιών που δραστηριοποιείται στον χρηματοοικονομικό κλάδο και η οποία προσπαθεί να εφαρμόσει πρακτικές internal branding, από όπου επιλέχθηκε ένα δείγμα 67 υπαλλήλων. Η εταιρία αυτή θεωρείται ως επιχείρηση «βάση» (στο εξής επιχείρηση «Α»). Ταυτόχρονα έγινε δειγματοληψία και από άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, με το συνολικό δείγμα των υπαλλήλων που συμμετείχαν από αυτές να ανέρχεται στους 79. Οι έτερες αυτές εταιρίες αποτελούσαν τη δεύτερη ομάδα του δείγματος και στο εξής αναφέρονται ως επιχειρήσεις «Β». Οι συμμετέχοντες προσεγγίστηκαν μέσα από τη χρήση μίας ευκαιριακής δειγματοληψίας, η οποία βασίστηκε στη διαθεσιμότητα των κατάλληλων συμμετεχόντων για να λάβουν μέρος στην έρευνα.

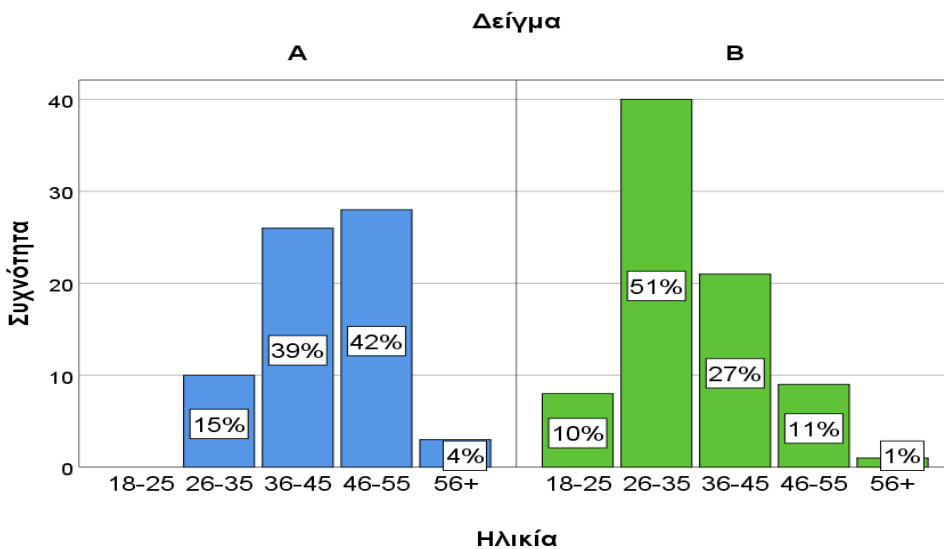
Τα δημογραφικά καθώς και άλλα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων των εταιριών «Α» και «Β» είχαν ως ακολούθως. Το 51% των υπαλλήλων της επιχείρησης «βάσης»

(«Α») ήταν γυναίκες, με το υπολειπόμενο 49% να αποτελείται από άνδρες. Παράλληλα, το 56% των εργαζόμενων στον κλάδο παροχής υπηρεσιών («Β») αποτελούταν από γυναίκες και το 44% από άνδρες (Διάγραμμα 1).



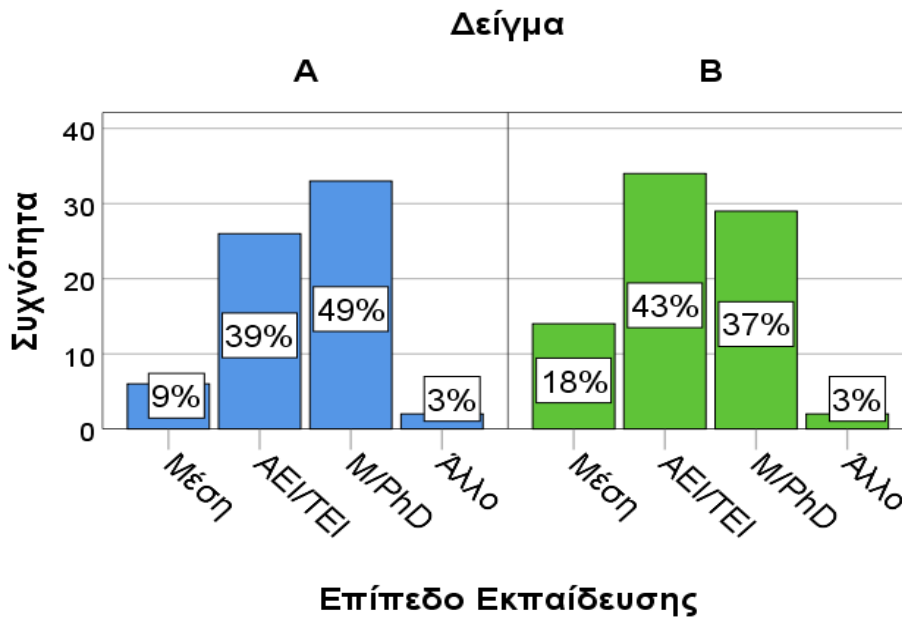
**Διάγραμμα 1:** Φύλο στην επιχείρηση «βάσης» Α και στον κλάδο υπηρεσιών Β

Όσον αφορά τους υπαλλήλους της επιχείρησης «βάσης», το 42% είχαν ηλικία από 46 έως 55 ετών και το 39% είχαν ηλικία από 36 έως 45 ετών. Επίσης, το 15% ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 26 και 35 ετών. Από την άλλη πλευρά, το 51% των εργαζομένων στον κλάδο υπηρεσιών ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 26 έως 35 ετών. Επιπλέον, το 27% ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 36 και 45 ετών, το 11% είχαν ηλικία από 46 έως 55 ετών και ένα 10% ήταν από 18 έως 25 ετών (Διάγραμμα 2).



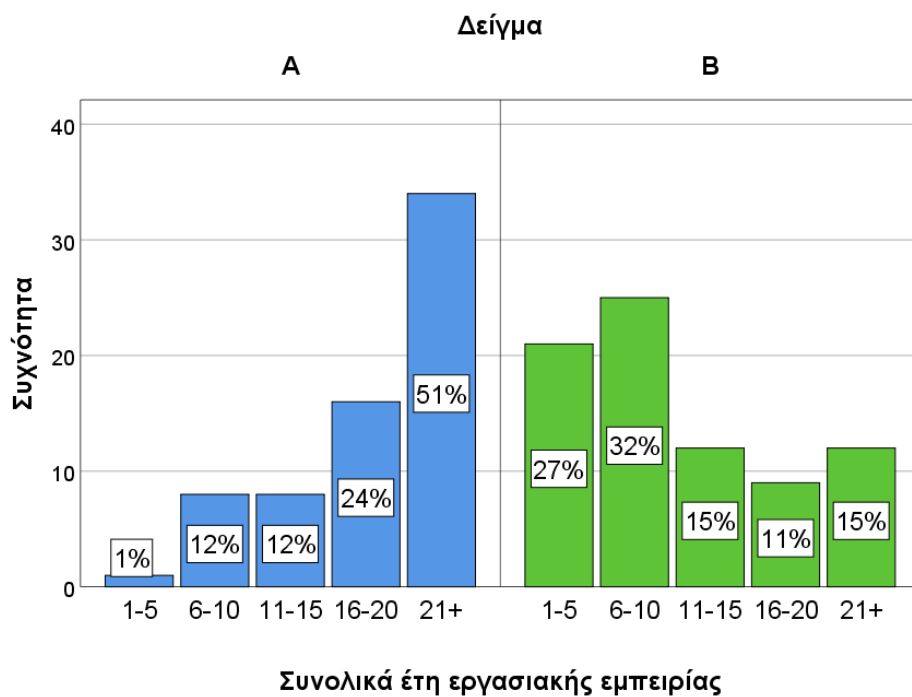
**Διάγραμμα 2:** Ηλικία στην επιχείρηση «βάσης» Α και στον κλάδο υπηρεσιών Β

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης στους εργαζόμενους της επιχείρησης «βάσης», το 49% αποτελούταν από κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος και το 39% από απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ το 9% είχαν ολοκληρώσει τη μέση εκπαίδευση. Όσον αφορά τους εργαζόμενους του κλάδου υπηρεσιών, το 43% αποτελούταν από απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 37% από κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος, ενώ ποσοστό 18% είχε ολοκληρώσει τη μέση εκπαίδευση (Διάγραμμα 3).



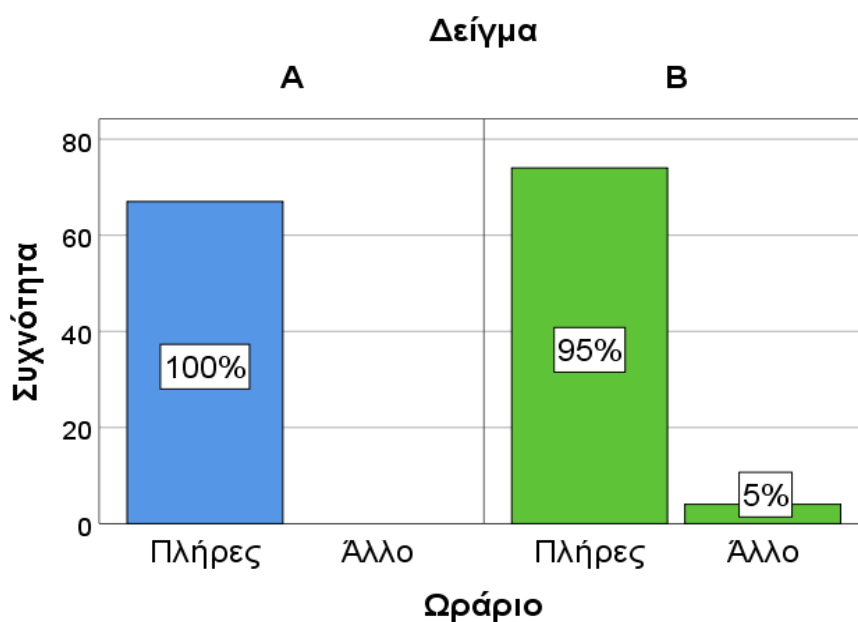
**Διάγραμμα 3:** Εκπαίδευση στην επιχείρηση «βάσης» Α και στον κλάδο υπηρεσιών Β

Ως προς την εργασιακή εμπειρία, το 51% των υπαλλήλων της επιχείρησης «βάσης» είχαν συνολική εμπειρία από 21 έτη και άνω, ενώ το 24% είχαν εμπειρία από 16 έως 20 έτη. Επίσης, το 12% είχαν εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 έτη και άλλο ένα ποσοστό 12% είχαν από 11 έως 15 έτη εργασιακής εμπειρίας. Από την άλλη πλευρά, στους εργαζόμενους του κλάδου υπηρεσιών διαφαίνεται πως το 32% είχαν εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 έτη, ενώ το 27% είχαν εμπειρία από 1 έως 5 έτη. Ακόμη, το 15% είχαν εμπειρία από 11 έως 15 έτη, το 11% από 16 έως 20 έτη και άλλο ένα 15% από 21 έτη και άνω (Διάγραμμα 4).



**Διάγραμμα 4:** Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

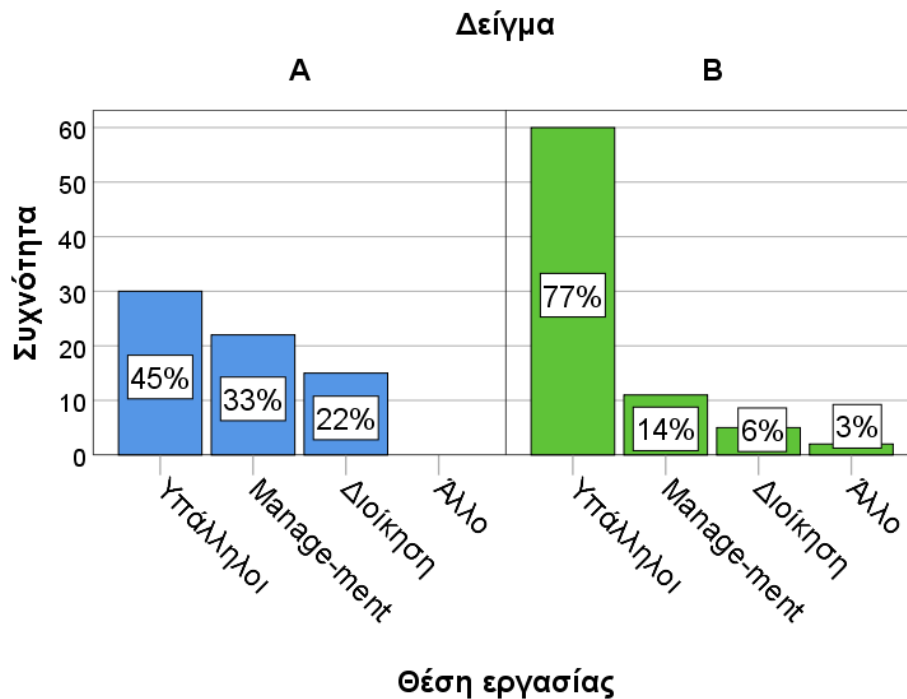
Σχετικά με το ωράριο εργασίας τους, όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης «βάσης» ήταν πλήρως απασχολούμενοι (100%). Στις έτερες επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών το 95% των υπαλλήλων ήταν πλήρως απασχολούμενοι με το υπόλοιπο 5% να δηλώνει «άλλο» ωράριο (Διάγραμμα 5).



**Διάγραμμα 5:** Ωράριο στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

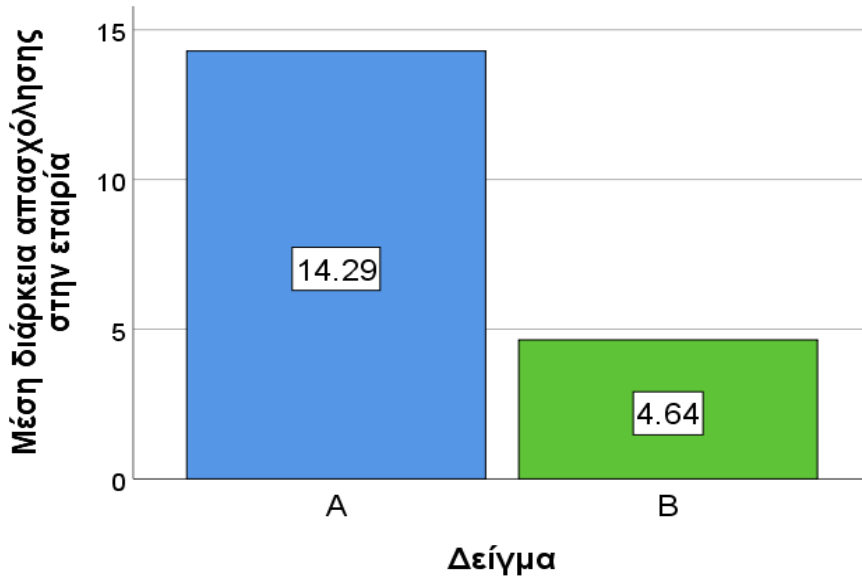


Στο ερώτημα σχετικά με τη θέση εργασίας που κατείχαν οι συμμετέχοντες, από τις απαντήσεις προέκυψε πως το 77% των υπαλλήλων που απασχολούταν στον κλάδο υπηρεσιών ήταν υπάλληλοι, το 14% ήταν διευθυντές/managers, το 6% εργάζονταν στη διοίκηση και το 3% εργάζονταν σε «άλλη» θέση. Από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην εταιρεία «βάσης» παρατηρήθηκε ότι, το 45% από τους ερωτηθέντες ήταν υπάλληλοι, το 33% ήταν διευθυντές/managers και το 22% απασχολούνταν στη διοίκηση (Διάγραμμα 6).



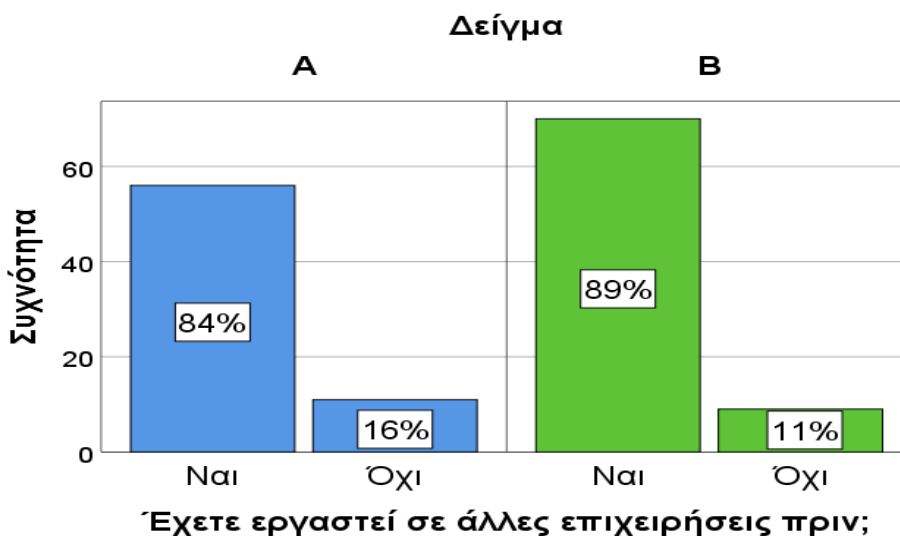
**Διάγραμμα 6:** Θέση εργασίας στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

Έπειτα, στο ερώτημα που τέθηκε για το διάστημα που εργάζονται οι υπάλληλοι στην επιχείρηση που βρίσκονται τώρα προέκυψε ότι, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης «βάσης» απασχολούνταν κατά μέσο όρο 14,29 έτη στην εταιρία (τυπική απόκλιση 7,996) με μέγιστο χρονικό διάστημα τα 28 έτη και ελάχιστο διάστημα το 1 έτος. Από την άλλη στις απαντήσεις του κλάδου υπηρεσιών παρατηρήθηκε ότι, το δείγμα εργάζονταν στην τρέχουσα επιχείρηση κατά μέσο όρο 4,64 έτη (τυπική απόκλιση 5,181), με μέγιστο διάστημα τα 25 έτη και ελάχιστο τα 0,17 έτη (Διάγραμμα 7).



**Διάγραμμα 7:** Μέση διάρκεια απασχόλησης στην τωρινή εργασία στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

Στη συνέχεια στο ερώτημα που τέθηκε για το αν υφίστανται προγενέστερη εργασιακή εμπειρία σε άλλη επιχείρηση πέρα της τωρινής, όπως αποτυπώνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα, το 84% των εργαζόμενων της επιχείρησης «βάσης» είχαν εργαστεί και σε άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν ενώ το 16% δεν είχε τέτοια εργασιακή εμπειρία. Στο δείγμα του κλάδου υπηρεσιών, το 89% των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά για το αν είχαν εργαστεί σε άλλες επιχειρήσεις προηγουμένως ενώ το 11% έδωσαν αρνητική απάντηση (Διάγραμμα 8).



**Διάγραμμα 8:** Εργασία σε επιχειρήσεις πριν από την επιχείρηση «βάσης» A ή τον κλάδο υπηρεσιών B

Εν συνεχεία, ο Πίνακας 1 παρουσιάζει αναλυτικά τις συχνότητες (N) και τα ποσοστά (%) απάντησης για τα δημογραφικά στοιχεία των δύο ομάδων του δείγματος, της εταιρίας βάσης («Α») και του κλάδου παροχής υπηρεσιών («Β»).

**Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία των δειγμάτων της μελέτης**

		Δείγμα Α		Δείγμα Β	
		N	%	N	%
Φύλο	Άνδρες	33	49,3	34	43,6
	Γυναίκες	34	50,7	44	56,4
	Σύνολο	67	100,0	78	100,0
Ηλικία	18 έως 25	-	-	8	10,1
	26 έως 35	10	14,9	40	50,6
	36 έως 45	26	38,8	21	26,6
	46 έως 55	28	41,8	9	11,4
	56 ετών και άνω	3	4,5	1	1,3
	Σύνολο	67	100,0	79	100,0
Εκπαίδευση	Μέση εκπαίδευση	6	9,0	14	17,7
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	26	38,8	34	43,0
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	33	49,3	29	36,7
	Άλλο	2	3,0	2	2,5
	Σύνολο	67	100,0	79	100,0
Εργασιακή εμπειρία	1 έως 5	1	1,5	21	26,6
	6 έως 10	8	11,9	25	31,6
	11 έως 15	8	11,9	12	15,2
	16 έως 20	16	23,9	9	11,4
	21 έτη και άνω	34	50,7	12	15,2
	Σύνολο	67	100,0	79	100,0
Ωράριο	Πλήρης απασχόληση	67	100,0	74	94,9
	Άλλο	-	-	4	5,1
	Σύνολο	67	100,0	78	100,0
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	30	44,8	60	76,9
	Διεύθυνση/Management	22	32,8	11	14,1
	Διοίκηση	15	22,4	5	6,4
	Άλλο	-	-	2	2,6
	Σύνολο	67	100,0	78	100,0
Προηγούμενη εργασία σε άλλες επιχειρήσεις	Ναι	56	83,6	70	88,6
	Όχι	11	16,4	9	11,4
	Σύνολο	67	100,0	79	100,0

### 3.3. Επιλογή Εργαλείου Συλλογής Δεδομένων

Η παρούσα μελέτη είναι ποσοτική και χρησιμοποίησε την μέθοδο του ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε διαδικτυακά μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Κάποια από τα πλεονεκτήματα της χρήσης της ποσοτικής προσέγγισης με χρήση ερωτηματολογίου είναι ότι αποτελεί ένα σχετικά ανέξοδο, εύχρηστο και ταχύ τρόπο συλλογής δεδομένων (Patten & Newhart, 2018), ιδιαίτερα όταν πρόκειται για διαδικτυακή συλλογή δεδομένων. Μέσω της ποσοτικής έρευνας, συγκεντρώνονται στοιχεία για έναν μεγάλο αριθμό ατόμων τα οποία υποβάλλονται σε στατιστική ανάλυση προκειμένου να ευρεθούν οι γενικές τάσεις των δεδομένων καθώς και οι σχέσεις αιτίας-αιτιατού που μπορεί να υφίστανται μεταξύ τους (Creswell, 2014). Τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης μέσω ερωτηματολογίου μπορούν κατόπιν να χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή ενός ευρύτερου πληθυσμού, όπως επίσης και να συγκριθούν με άλλες σχετικές μελέτες έτσι ώστε να προάγουν την καλύτερη κατανόηση του αντικείμενου μιας μελέτης. Στην ποσοτική έρευνα, υφίσταται μια απόσταση από τους συμμετέχοντες προκειμένου να μην τους επηρεάσει και να διατηρήσει έναν βαθμό αντικειμενικότητας κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων (Neuman, 2014).

Από την άλλη πλευρά, στην ποιοτική έρευνα συνήθως συλλέγονται δεδομένα με την πραγματοποίηση συνεντεύξεων και τα δεδομένα αυτά δεν υπόκεινται σε στατιστική επεξεργασία, αλλά αναλύονται τα κοινά στοιχεία και οι θεματικές ενότητες που αναδύονται μέσα από την ανάγνωση του υλικού που αποπειράται να εξηγήσει το νόημά τους, είτε σε ένα πιο επιφανειακό, πρακτικό επίπεδο είτε σε ένα βαθύτερο, ερμηνευτικό επίπεδο (Patten & Newhart, 2018). Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει το στοιχείο του αναστοχασμού του εκάστοτε ερευνητή που αναγνωρίζει ότι αποτελεί ένα αναπόσπαστο υποκειμενικό μέρος της έρευνας (Neuman, 2014).

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελείται από δύο κύρια μέρη. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο παρουσιάστηκε και νωρίτερα, συλλέχθηκαν τα δημογραφικά καθώς και άλλα στοιχεία των συμμετεχόντων. Αυτά περιλάμβαναν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εργασιακής εμπειρίας στην επιχείρηση, το ωράριο στην επιχείρηση, τη θέση εργασίας, τη μέση διάρκεια απασχόλησης στην τωρινή επιχείρηση και κατά πόσο οι συμμετέχοντες είχαν εργαστεί σε άλλη/ες επιχείρηση/εις πριν από την τρέχουσα εργασία τους.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου τα αποτελέσματα του οποίου θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο, περιλαμβάνει τα κυρίως ερωτήματα σχετικά με τον σκοπό της παρούσας μελέτης, εξετάζοντας αρχικά τη συχνότητα της απευθείας επικοινωνίας με τους πελάτες καθώς και το ποσοστό στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούσαν πως η θέση τους εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας. Από εκεί και πέρα, σε

μια σειρά από ερωτήματα τύπου Likert, διερευνάται η δέσμευση των εταιριών σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες (ερωτήματα A1-A10), τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης των εταιριών (ερωτήματα B1-B6), η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων (ερωτήματα Γ1-Γ8), η σαφήνεια ρόλου στην επιχείρηση (ερωτήματα Δ1-Δ7), η ένταση δέσμευσης των υπαλλήλων στην εταιρία (ερωτήματα Ε1-Ε10) και τέλος η συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας (ερωτήματα Ζ1-Ζ9). Η κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε για αυτά τα ερωτήματα είναι η εξής: 1 = «Διαφωνώ απόλυτα», 2 = «Διαφωνώ», 3 = «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», 4 = «Συμφωνώ», 5 = «Συμφωνώ απόλυτα». Σημειώνεται πως σε αυτά τα ερωτήματα, η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται την αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων με την εκάστοτε δήλωση.

### **3.4. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms. Στη συνέχεια, το εργαλείο συλλογής δεδομένων στάλθηκε και κοινοποιήθηκε στους ενδιαφερόμενους μέσω της προσωπικής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και μέσω ομάδων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, σχετικών με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Οι εν δυνάμει συμμετέχοντες οι οποίοι ήταν κατάλληλοι για ενσωμάτωση στη παρούσα μελέτη, λάμβαναν τον σχετικό ηλεκτρονικό σύνδεσμο είτε ανήκαν στην επιχείρηση «βάση» είτε ανήκαν στις άλλες εταιρίες του κλάδου παροχής υπηρεσιών.

Στην εισαγωγική του σελίδα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων περιλάμβανε ένα εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο οι εργαζόμενοι ενημερώνονταν για τους σκοπούς της μελέτης. Επιπλέον, σε αρχική τους ενημέρωση οι συμμετέχοντες έλαβαν γνώση ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι εθελοντική και ανώνυμη. Στη συνέχεια παρέχονταν τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας, για την επίλυση οποιασδήποτε απορίας ή προβλήματος κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή αργότερα. Μετά από αυτή την αρχική ενημέρωση, οι συμμετέχοντες απαντούσαν το ερωτηματολόγιο και το επέστρεφαν στη συνέχεια συμπληρωμένο στην ερευνήτρια.

### **3.5. Ανάλυση Δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση του στατιστικού προγράμματος των κοινωνικών επιστημών, SPSS Έκδοση 25. Για την περιγραφή των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκαν συχνότητες και ποσοστά για τις κατηγορικές μεταβλητές, καθώς και οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις συνεχείς/ισοδιαστημικές μεταβλητές. Επιπλέον, για την διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος, πραγματοποιήθηκε μια σειρά από επαγωγικές στατιστικές αναλύσεις

ανεξάρτητων δειγμάτων t-test, με την ομάδα δείγματος ως ανεξάρτητη μεταβλητή (υπάλληλοι στην εταιρία «βάση» ή στις άλλες εταιρίες παροχής υπηρεσιών) και τα κυρίως ερωτήματα τύπου Likert ως εξαρτημένες μεταβλητές.

## Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

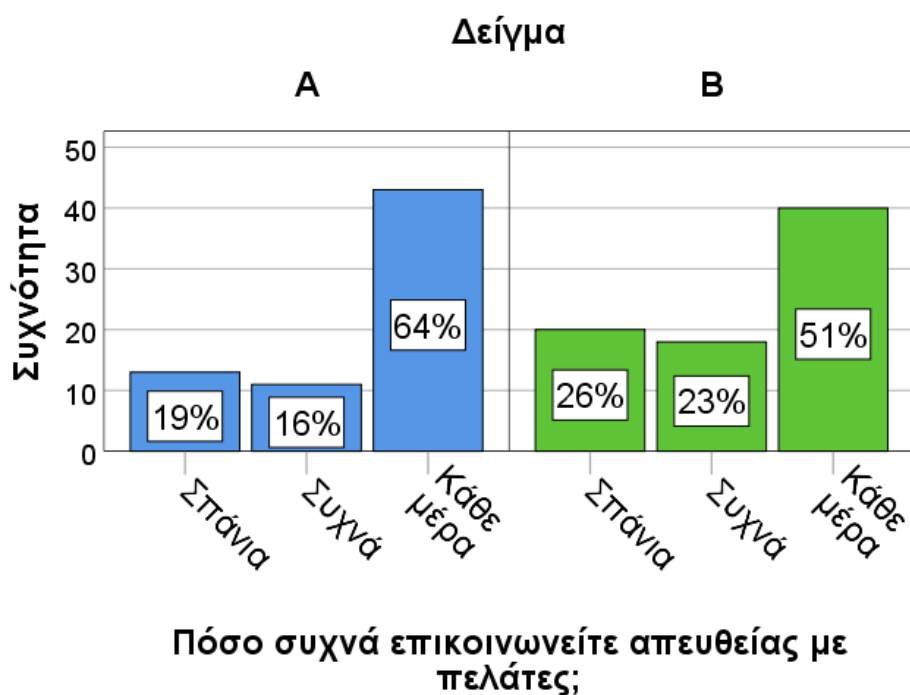
Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τη συγκριτική μελέτη μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρίας «βάσης» (εταιρία «Α») και των υπαλλήλων που απασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της παροχής υπηρεσιών (εταιρίες «Β»), στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την επίδραση των αποτελεσμάτων του Internal Branding. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται συγκριτικά οι απαντήσεις των δύο ομάδων στα κυρίως ερωτήματα του εργαλείου συλλογής δεδομένων και πραγματοποιούνται έλεγχοι t-test για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος.

### 4.1. Συγκριτική Παρουσίαση Ευρημάτων για την Εταιρία Βάση (Α) και για τις Άλλες Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών (Β)

Αναφορικά με τη συχνότητα με την οποία οι ερωτώμενοι επικοινωνούσαν απευθείας με τους πελάτες τους διαπιστώθηκε ότι, οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» είχαν καθημερινή επαφή με τους πελάτες σε ποσοστό 64%, με το 16% να επικοινωνούν συχνά και το 19% να επικοινωνούν σπάνια. Από την άλλη, το 51% των εργαζομένων του κλάδου υπηρεσιών το έπρατταν σε καθημερινή βάση, το 26% επικοινωνούσαν σπάνια και το 23% επικοινωνούσαν συχνά (Πίνακας 2, Διάγραμμα 9).

**Πίνακας 2:** Πόσο συχνά επικοινωνείτε απευθείας με πελάτες;

		Δείγμα Α		Δείγμα Β	
		N	%	N	%
Πόσο συχνά επικοινωνείτε απευθείας με πελάτες;	Σπάνια	13	19,4	20	25,6
	Συχνά	11	16,4	18	23,1
	Καθημερινά	43	64,2	40	51,3
	Σύνολο	67	100,0	78	100,0



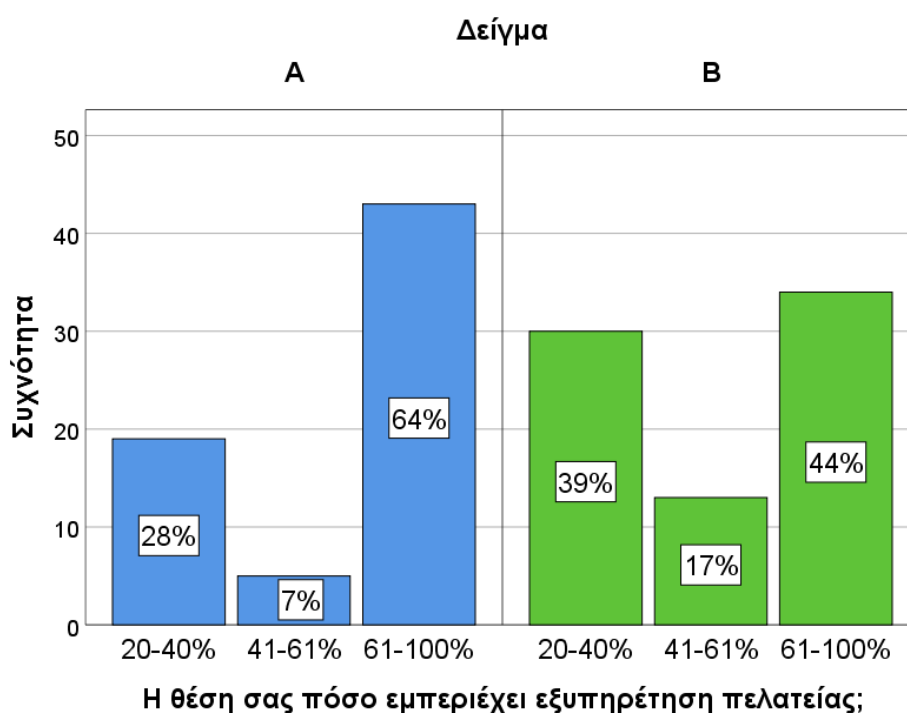
**Διάγραμμα 9:** Συχνότητα απευθείας επικοινωνίας με πελάτες στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

Εν συνεχεία, στο ερώτημα που τέθηκε στους συμμετέχοντες για τι ποσοστό η θέση εργασίας τους εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας, το 64% των απασχολούμενων στην επιχείρηση «βάση» δήλωσαν πως η θέση τους περιλάμβανε εξυπηρέτηση πελατών κατά «61%-100%», το 28% έδωσαν την απάντηση «20%-40%» και το 7% περίπου απάντησαν «41%-61%». Επιπλέον, στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών το 44% των εργαζομένων ανέφεραν πως η θέση τους εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας κατά «61%-100%», το 39% ανέφεραν πως κάτι τέτοιο ίσχυε κατά «20%-40%» και το 17% επέλεξαν την απάντηση «41%-61%» (Πίνακας 3, Διάγραμμα 10).

**Πίνακας 3:** Σε τί ποσοστό θα χαρακτηρίζατε ότι η θέση σας εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας;

		Δείγμα A		Δείγμα B	
		N	%	N	%
Σε τί ποσοστό θα χαρακτηρίζατε ότι η θέση σας εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας;	20% με 40%	19	28,4	30	39,0
	41% με 61%	5	7,5	13	16,9
	61% με 100%	43	64,2	34	44,2
	Σύνολο	67	100,0	77	100,0





**Διάγραμμα 10:** Ποσοστό στο οποίο η εργασιακή θέση εμπειριέχει εξυπηρέτηση πελατείας στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

Στη συνέχεια, εξετάζεται η δέσμευση των εταιριών σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες υπό την σκοπιά των υπαλλήλων τους. Συγκεκριμένα, οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση «βάση» συμφωνούσαν απόλυτα ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της εταιρίας (4,51), ενώ συμφωνούσαν ότι οι πελάτες ουσιαστικά «πληρώνουν» τον μισθό των ίδιων και των άλλων εργαζομένων (4,27). Επιπλέον, ήταν σύμφωνοι ότι η δέσμευσή τους αυξάνεται όσο αυξάνεται η γνώση τους για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας (4,06). Ακόμα, συμφωνούσαν ότι η εταιρία τους έχει εμφυσησει τους στόχους και τις αξίες της σε εκείνους (3,70) και ότι η διοίκηση της εταιρίας κοινοποιεί τους στόχους και τις αξίες της σε όλους τους εργαζομένους της (3,57).

Επίσης, κατά μέσο όρο, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ούτε συμφωνούσαν ούτε και διαφωνούσαν στα ερωτήματα αναφορικά με το ότι, οι στόχοι και οι αξίες της εταιρίας υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας (3,34), ότι οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας (3,25), ότι οι συνάδελφοί τους εργάζονται στην εταιρία με ευχαρίστηση (3,18), ότι συμφωνούν με την στρατηγική της εταιρικής επικοινωνίας (3,15), και ότι η διοίκηση διοργανώνει συχνές συναντήσεις με στόχο την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων (3,07).

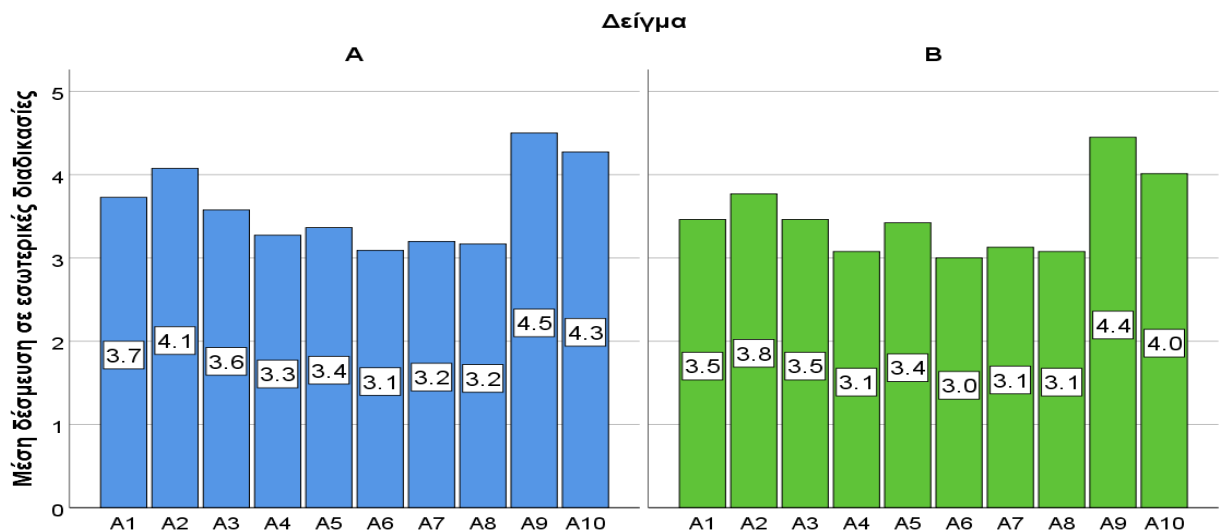
Στον κλάδο υπηρεσιών παρατηρήθηκε ότι, οι εργαζόμενοι συμφωνούσαν πως η συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της εταιρίας (4,46). Επιπλέον, συμφωνούσαν ότι οι πελάτες ουσιαστικά «πληρώνουν» τον μισθό των ίδιων και των άλλων εργαζομένων (4,03) καθώς και ότι αυξάνεται η δέσμευσή τους όσο αυξάνεται η γνώση τους για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας (3,76). Κατά μέσο όρο, οι συμμετέχοντες αυτής της ομάδας ήταν ουδέτεροι όταν ρωτήθηκαν αν η διοίκηση της εταιρίας κοινοποιεί τους στόχους και τις αξίες της σε όλους τους εργαζομένους (3,48), αν η εταιρία έχει εμφυσήσει τους στόχους και τις αξίες της στους εργαζομένους (3,46) και αν οι στόχοι και οι αξίες της εταιρίας υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας (3,44).

Ουδέτερη στάση διατήρησαν επίσης στα ερωτήματα όπως, εάν οι συνάδελφοί τους δουλεύουν στην εταιρία με ευχαρίστηση (3,11), εάν οι ίδιοι συμφωνούν με την στρατηγική επικοινωνίας της εταιρίας (3,09), εάν οι εργαζόμενοι είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας (3,09) και εάν η διοίκηση διοργανώνει συχνά συναντήσεις για την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων (2,99).

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τους μέσους όρους (ΜΟ) και τις τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) για τα ερωτήματα δέσμευσης της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες. Το Διάγραμμα 11 απεικονίζει τα ίδια αποτελέσματα σε γραφική μορφή.

**Πίνακας 4: Η δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες**

		Δείγμα Α		Δείγμα Β	
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
A1	Η εταιρία που εργάζομαι έχει εμφυσησει τους στόχους και της αξίες της σε εμένα	3,70	0,921	3,46	0,976
A2	Η δέσμευση μου αυξάνεται όσο αυξάνεται η γνώση μου για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας	4,06	0,694	3,76	0,788
A3	Η διοίκηση της εταιρίας κοινοποιεί τους στόχους και τις αξίες της σε όλους τους εργαζομένους της	3,57	0,783	3,48	1,218
A4	Οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας	3,25	0,927	3,09	1,052
A5	Οι στόχοι και οι αξίες της εταιρίας υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας	3,34	0,863	3,44	1,118
A6	Η διοίκηση διοργανώνει συχνά συναντήσεις για την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων	3,07	0,926	2,99	1,214
A7	Οι συνάδελφοι μου δουλεύουν ευχάριστα στην εταιρία	3,18	0,737	3,11	1,209
A8	Οι συνάδελφοι μου συμφωνούν με την στρατηγική της εταιρικής επικοινωνίας της εταιρίας	3,15	0,764	3,09	0,963
A9	Γνωρίζω ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της εταιρίας	4,51	0,612	4,46	0,656
A10	Κατανοώ ότι οι πελάτες ουσιαστικά «πληρώνουν» τον μισθό μου και των άλλων εργαζομένων	4,27	0,851	4,03	1,037



**Διάγραμμα 11: Η δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες στην επιχείρηση «βάσης» Α και στον κλάδο υπηρεσιών Β**

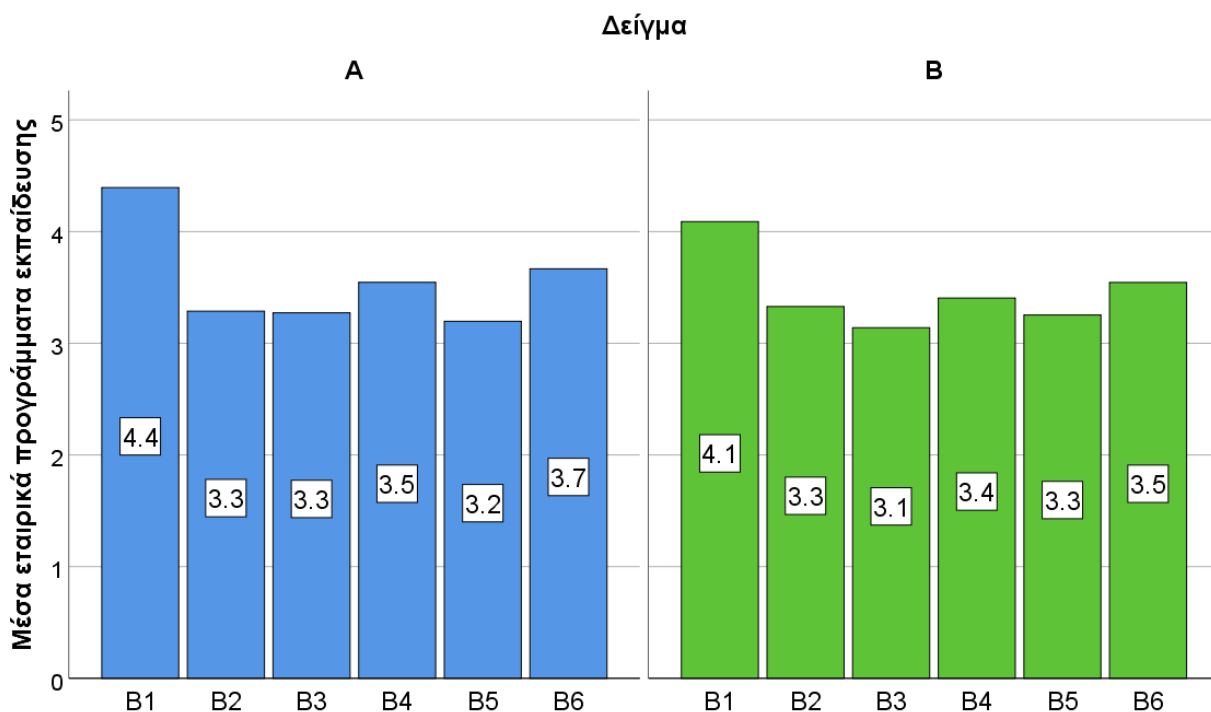
Ακολούθως, αναλύονται τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης των εταιριών, υπό την σκοπιά των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση «βάση» συμφωνούσαν ότι είναι σημαντικό να μεταφέρουν τις αξίες της εταιρίας όταν συνεργάζονται με νέους συναδέλφους (4,39). Επίσης, συμφωνούσαν για τη συμβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην καλύτερη κατανόηση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών (3,66) καθώς και στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους (3,55). Οι εν λόγω συμμετέχοντες ωστόσο, ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν στο ερώτημα εάν ενημερώνονται από την εταιρία για τον λόγο εκτέλεσης κάποιων ενεργειών (3,28) και εάν τους παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη για να ανταπεξέλθουν στους στόχους και τις αξίες της (3,27). Τέλος, οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» παρέμειναν ουδέτεροι ως προς την ευελιξία της εταιρίας στα προγράμματα εκπαίδευσης για τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων (3,19).

Οι απασχολούμενοι στον κλάδο υπηρεσιών συμφωνούσαν ότι, είναι σημαντικό να μεταφέρουν τις αξίες της εταιρίας τους όταν συνεργάζονται με νέους συναδέλφους (4,09) ενώ οριακά συμφωνούσαν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών (3,54). Επιπλέον, οι υπάλληλοι του κλάδου υπηρεσιών ούτε συμφωνούσαν ούτε και διαφωνούσαν με το ότι αυτά τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους (3,41) και ότι η εταιρία ενημερώνει τους εργαζομένους για ποιον λόγο εκτελούνται κάποιες ενέργειες (3,33). Επίσης, το δείγμα της ομάδας αυτής παρέμεινε ουδέτερο όσον αφορά, την ευελιξία της εταιρίας στα προγράμματα εκπαίδευσης για τις διαφορετικές ανάγκες τους (3,25) καθώς και τη στήριξη που τους παρέχει η εταιρία ώστε να ανταπεξέλθουν στους στόχους και τις αξίες της (3,14).

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τους μέσους όρους (ΜΟ) και τις τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα σχετικά με την συμβολή των εταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και το Διάγραμμα 12 παρουσιάζει αυτά τα αποτελέσματα σε γραφική μορφή.

**Πίνακας 5: Εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης**

		Δείγμα A		Δείγμα B	
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
B1	Όταν συνεργάζομαι με νέους συναδέλφους θεωρώ σημαντικό να μεταφέρω τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς	4,39	0,802	4,09	0,771
B2	Η εταιρία ενημερώνει τους εργαζομένους για ποιον λόγο εκτελούνται κάποιες ενέργειες	3,28	0,831	3,33	0,916
B3	Η εταιρία μου δίνει την κατάλληλη υποστήριξη να ανταπεξέλθω στους στόχους και τις αξίες της	3,27	0,880	3,14	1,185
B4	Τα προγράμματα εκπαίδευσης της εταιρίας με βοηθάνε να εκτελώ την εργασία μου πιο αποτελεσματικά	3,55	0,803	3,41	1,127
B5	Η εταιρία είναι ευέλικτη στα προγράμματα εκπαίδευσης για τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων	3,19	0,892	3,25	1,193
B6	Τα προγράμματα εκπαίδευσης με βοηθάνε να κατανοήσω καλύτερα τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών	3,66	0,863	3,54	1,060



**Διάγραμμα 12: Εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B**

Κατόπιν εξετάστηκε η αξιολόγηση της απόδοσης των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας. Όπως παρατηρήθηκε, οι εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται

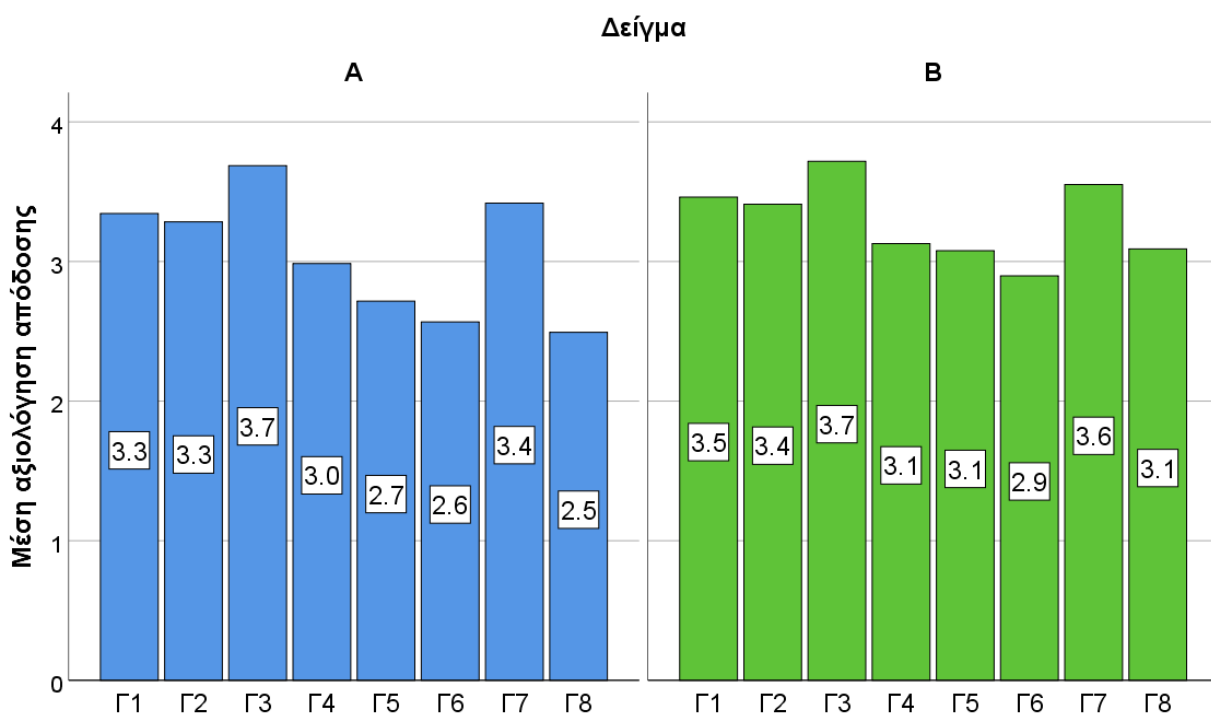
στην επιχείρηση «βάση» συμφωνούσαν ότι, μέσω των σχολίων που δέχονται κατανοούν πότε εκτελούν καλά τη δουλειά τους (3,69). Από εκεί και πέρα, παρέμειναν ουδέτεροι στα περισσότερα από τα υπόλοιπα ερωτήματα. Συγκεκριμένα, ούτε συμφωνούσαν ούτε και διαφωνούσαν σε ερωτήματα όπως, ότι κατανοούν και συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (3,42), ότι δέχονται αρκετά (3,34) ή συχνά (3,28) βοηθητικά σχόλια από τους ανωτέρους τους σχετικά με την απόδοσή τους, ότι είναι ενημερωμένοι για το πως η εταιρία επαινεί τους εργαζομένους της (2,99), ότι το σύστημα επιβράβευσης είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη των στόχων της εταιρίας (2,72) καθώς επίσης και ότι η εταιρία ανταμείβει τους εργαζομένους που την ενημερώνουν σχετικά με την επίτευξη των στόχων της (2,57). Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι στην εταιρία «βάση» διαφωνούσαν ωστόσο οριακά στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι ανταμείβονται επίσημα όταν εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας (2,49).

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών συμφωνούσαν ότι, μέσα από τα σχόλια που δέχονται κατανοούν πότε εκτελούν καλά τη δουλειά τους (3,72) καθώς και ότι κατανοούν και συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (3,56). Παρ' όλα αυτά, παρέμειναν ουδέτεροι σε σχέση με το εάν δέχονται αρκετά (3,46) ή συχνά (3,41) βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο τους για την απόδοσή τους. Ουδέτεροι παρέμειναν επίσης, όταν ρωτήθηκαν για το εάν είναι ενημερωμένοι για το πως η εταιρία επαινεί τους εργαζομένους της (3,13) και εάν το σύστημα επιβράβευσης της εταιρίας είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη των στόχων της (3,09). Επιπλέον, ουδέτερη στάση διατήρησαν απέναντι στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι ανταμείβονται επίσημα όταν εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας (3,09) καθώς και στο ερώτημα εάν η επιχείρηση ανταμείβει τους εργαζομένους που την ενημερώνουν σχετικά με την επίτευξη των στόχων της (2,90).

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τους μέσους όρους (ΜΟ) και τις τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) στα ερωτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης ενώ το Διάγραμμα 13 παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα σε γραφική απεικόνιση.

**Πίνακας 6: Αξιολόγηση απόδοσης**

		Δείγμα A		Δείγμα B	
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
Γ1	Δέχομαι αρκετά βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο μου για την απόδοση μου	3,34	0,789	3,46	0,958
Γ2	Δέχομαι συχνά βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο μου για την απόδοση μου	3,28	0,849	3,41	0,954
Γ3	Μέσα από τα σχόλια που δέχομαι κατανοώ πότε εκτελώ καλά τη δουλειά μου	3,69	0,820	3,72	0,905
Γ4	Είμαι ενημερωμένος για το πως η εταιρία επαινεί τους εργαζομένους της	2,99	0,879	3,13	1,125
Γ5	Το σύστημα επιβράβευσης της εταιρίας είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη των στόχων της	2,72	1,152	3,09	1,242
Γ6	Η εταιρία ανταμείβει τους εργαζόμενους που την ενημερώνουν σχετικά με την επίτευξη των στόχων της	2,57	1,104	2,90	1,172
Γ7	Οι εργαζόμενοι κατανοούν και συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων	3,42	0,987	3,56	0,859
Γ8	Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας ανταμείβονται επίσημα	2,49	1,078	3,09	1,208



**Διάγραμμα 13: Αξιολόγηση απόδοσης στην επιχείρηση «βάσης» Α και στον κλάδο υπηρεσιών Β**

Στη συνέχεια, μελετάται η άποψη των υπαλλήλων σχετικά με τη σαφήνεια του ρόλου στις επιχειρήσεις όπου απασχολούνται. Οι υπάλληλοι της εταιρίας «βάσης» συμφωνούσαν στα περισσότερα ερωτήματα και πιο συγκεκριμένα, ότι γνωρίζουν τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (4,42), ότι έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν ασυνήθιστα προβλήματα και καταστάσεις στην εργασία τους (4,14) και ότι έχουν καλή κατανόηση για τα εργασιακά τους καθήκοντα (4,09). Επίσης, συμφωνούσαν ότι γνωρίζουν ακριβώς το αποτέλεσμα που αναμένεται από εκείνους στη δουλειά τους (3,91), ότι δύνανται να παίρνουν κρίσιμες αποφάσεις (3,84), ότι κατανοούν τις προσδοκίες της εταιρίας από την εργασία τους επειδή διαθέτουν πληροφορίες για τους στόχους της (3,67) και τέλος ότι διαθέτουν αρκετές πληροφορίες για τις αξίες της εταιρίας (3,58).

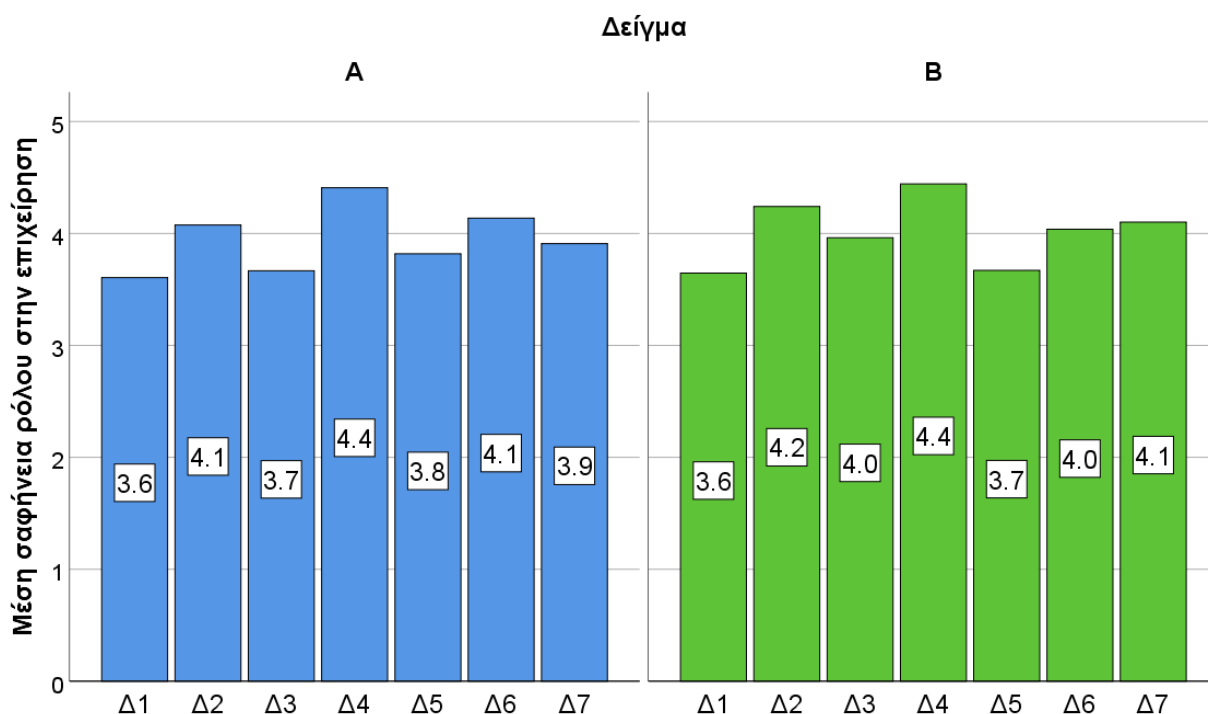
Ομοίως, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών παρουσιάσανε συμφωνία σχεδόν σε όλα τα ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, έδειξαν να συμφωνούν στο ότι γνωρίζουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (4,44), ότι έχουν καλή κατανόηση των εργασιακών τους καθηκόντων (4,24), ότι γνωρίζουν ακριβώς το αποτέλεσμα που αναμένεται από εκείνους στη δουλειά τους (4,10), ότι δύνανται να αντιμετωπίζουν ασυνήθιστα προβλήματα και καταστάσεις στην εργασία τους (4,04) και ότι αντιλαμβάνονται τις προσδοκίες που έχει η εταιρία από την εργασία τους επειδή έχουν πληροφορίες για τους στόχους της (3,96). Ακόμη, παρουσιάσανε συμφωνία στα ερωτήματα για το εάν μπορούν να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις στην εταιρία (3,67) και ότι διαθέτουν αρκετές πληροφορίες για τις αξίες της εταιρίας (3,65).

Ακολούθως, ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους (ΜΟ) και τις τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) στα ερωτήματα της σαφήνειας του ρόλου στην επιχείρηση με το Διάγραμμα 14 να παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα σε γραφική απεικόνιση.



**Πίνακας 7: Σαφήνεια ρόλου στην επιχείρηση**

		Δείγμα Α		Δείγμα Β	
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
Δ1	Έχω αρκετές πληροφορίες για τις αξίες της εταιρίας	3,58	0,819	3,65	0,934
Δ2	Έχω καλή κατανόηση των εργασιακών μου καθηκόντων	4,09	0,753	4,24	0,772
Δ3	Καταλαβαίνω τις προσδοκίες που έχει η εταιρία από την εργασία μου γιατί έχω πληροφορίες για τους στόχους της	3,67	0,894	3,96	0,912
Δ4	Γνωρίζω πως πρέπει να συμπεριφέρομαι κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	4,42	0,631	4,44	0,675
Δ5	Θεωρώ ότι μπορώ να πάρω κρίσιμες αποφάσεις στην εταιρία	3,84	1,067	3,67	0,930
Δ6	Μπορώ να αντιμετωπίζω ασυνήθιστα προβλήματα και καταστάσεις στην εργασία μου	4,14	0,699	4,04	0,669
Δ7	Γνωρίζω ακριβώς το αποτέλεσμα που αναμένεται από εμένα στη δουλειά μου	3,91	0,733	4,10	0,727



**Διάγραμμα 14: Σαφήνεια ρόλου στην επιχείρηση «βάσης» Α και στον κλάδο υπηρεσιών Β**

Σε ό,τι αφορά την ένταση δέσμευσης των ερωτηθέντων προς τις εταιρίες για τις οποίες εργάζονται, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης «βάσης» συμφωνούσαν οριακά για το αίσθημα του ανήκειν στην εταιρία (3,51). Από εκεί και πέρα, παρέμειναν ουδέτεροι

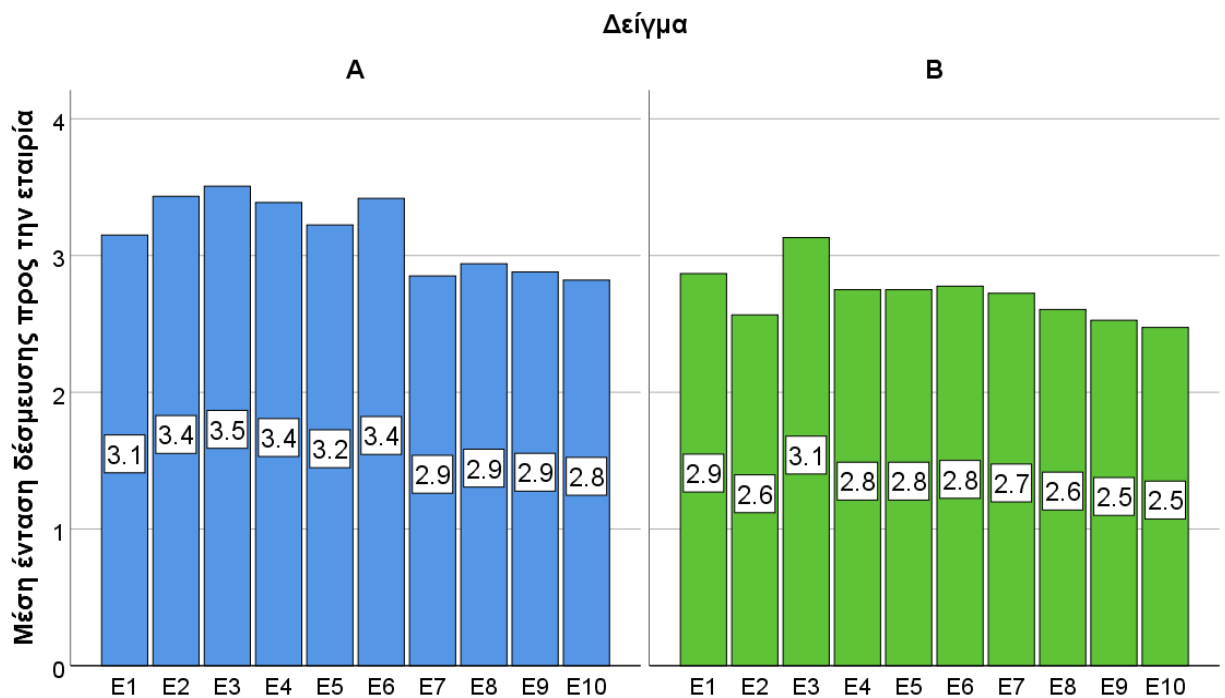
στα υπόλοιπα σχεδόν ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα στην επιχείρηση βάση, ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν ότι τα προβλήματα της εταιρίας αποτελούν και προσωπικά τους ζητήματα (3,43), ότι η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για τους ίδιους (3,42), ότι έχουν αναπτύξει συναισθηματικό δέσιμο με την εταιρία (3,39), ότι αποτελούν μέλος μιας οικογένειας μέσα στην επιχείρηση (3,22), ότι θα ήταν ικανοποιημένοι εάν περνούσαν το υπόλοιπό της καριέρας τους εργαζόμενοι εκεί (3,15), ότι θα τους ήταν δύσκολο να φύγουν ακόμα και ηθελημένα (2,94), ότι πιθανόν η προσωπική τους ζωή να διαταρασσόταν εάν έφευγαν (2,88), ότι παραμένουν στην εταιρία από ανάγκη (2,85) ή ότι έχουν πολύ λίγες εναλλακτικές σε περίπτωση που έφευγαν από την εταιρία (2,82).

Στον κλάδο παροχής υπηρεσιών οι απασχολούμενοι τήρησαν ουδέτερη στάση ως προς την αίσθησή που λαμβάνουν ότι ανήκουν στην εταιρία (3,16), την ικανοποίηση που θα ένιωθαν εάν περνούσαν το υπόλοιπο της καριέρας τους στην εταιρία (2,86), το συναισθηματικό δέσιμο μαζί της (2,80), τη σημασία που έχει η εταιρία για τους ίδιους προσωπικά (2,80) αλλά και την αίσθηση πως είναι μέλη μιας μεγάλης οικογένειας μέσα σε αυτή (2,77). Επιπλέον, ούτε συμφωνούσαν ούτε και διαφωνούσαν με το ότι παραμένουν στην εταιρία από ανάγκη (2,71), ότι τα προβλήματά της εταιρίας είναι και δικά τους (2,63), ότι δυσκολεύονται να φύγουν έστω και ηθελημένα (2,63), ότι έχουν πολύ λίγες εναλλακτικές εάν φύγουν από την εταιρία (2,52) και ότι σε περίπτωση που έφευγαν θα διαταρασσόταν ενδεχομένως η προσωπική τους ζωή (2,51).

Παρακάτω, στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι (ΜΟ) και οι τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) στα ερωτήματα της έντασης της δέσμευσης προς την εταιρεία με το Διάγραμμα 15 να παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα σε γραφική απεικόνιση.

**Πίνακας 8:** Ένταση δέσμευσης προς την εταιρία

		Δείγμα Α		Δείγμα Β	
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
E1	Θα ήμουν ικανοποιημένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην εταιρία που εργάζομαι	3,15	0,973	2,86	1,181
E2	Νιώθω ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου	3,43	1,018	2,63	1,200
E3	Νιώθω ότι ανήκω στην εταιρία	3,51	0,959	3,16	1,192
E4	Είμαι συναισθηματικά συνδεδεμένος με την εταιρία	3,39	1,014	2,80	1,223
E5	Νιώθω σαν μέλος μιας οικογένειας στην εταιρία	3,22	0,982	2,77	1,219
E6	Η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για εμένα προσωπικά	3,42	0,940	2,80	1,305
E7	Νιώθω ότι παραμένω στην εταιρία από ανάγκη	2,85	1,145	2,71	1,232
E8	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να φύγω από την εταιρία ακόμα και αν το ήθελα	2,94	1,043	2,63	1,186
E9	Θα διαταρασσόταν η προσωπική μου ζωή αν έφευγα από την εταιρία	2,88	1,008	2,51	1,277
E10	Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές αν φύγω από την εταιρία	2,82	1,058	2,52	1,249



**Διάγραμμα 15:** Ένταση δέσμευσης προς την επιχείρηση «βάσης» A και προς τον κλάδο υπηρεσιών B

Τέλος, στα ερωτήματα που τέθηκαν και στις δύο ομάδες του δείγματος σε ό,τι αφορά τη συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας, οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση «βάση» συμφωνούσαν ότι επικοινωνούν τις γνώσεις τους για την εταιρία στους νέους συναδέλφους (4,37), ότι έχουν τη δυνατότητα επιτυχημένης εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων (4,25), ότι σκέφτονται πως η συμπεριφορά τους επηρεάζει την εικόνα της εταιρίας (4,13), ότι ενδιαφέρονται να μαθαίνουν περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας (4,12) και ότι μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης εργασιών και εκτός του εργασιακού τους πεδίου εάν χρειαστεί (4,03). Επίσης, συμφωνούσαν ότι συστήνουν συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς τους (3,99), ότι υποβάλλουν συχνά προτάσεις για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών (3,92), ότι έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες (3,76) καθώς και ότι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών τους είναι ανάλογο με τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας (3,66).

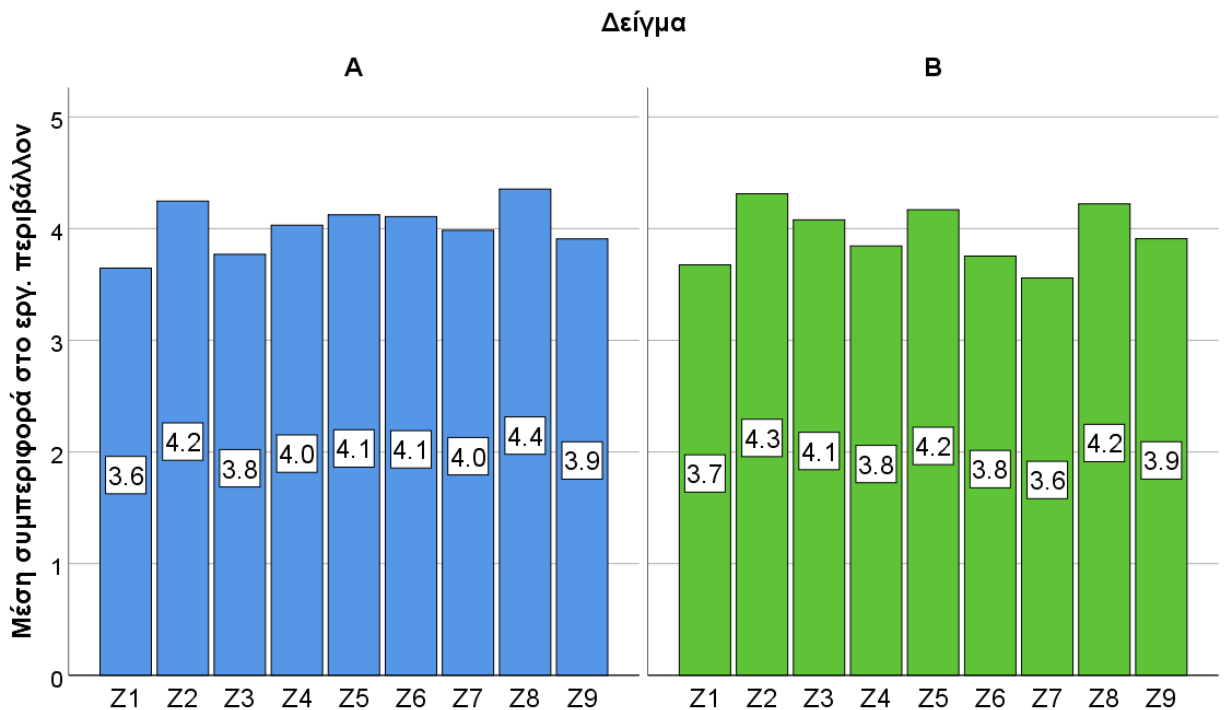
Οι απαντήσεις των υπάλληλων που εργάζονται σε άλλες εταιρίες του κλάδου παροχής υπηρεσιών παρουσίασαν συμφωνία σε ερωτήματα όπως, ότι μπορούν να εκτελέσουν επιτυχημένα τα εργασιακά τους καθήκοντα (4,32), ότι επικοινωνούν τις γνώσεις τους για την εταιρία στους νέους συναδέλφους (4,19), ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζει την εικόνα της εταιρίας (4,14), καθώς και ότι έχουν τη δυνατότητα να

πραγματοποιούν αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες (4,06). Οι εν λόγω ερωτηθέντες, επίσης συμφωνούσαν ότι υποβάλλουν συχνά προτάσεις για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών (3,88), ότι μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη για την ολοκλήρωση εργασιών εκτός του εργασιακού τους πεδίου εάν χρειαστεί (3,84), ότι ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας (3,73) και ότι το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών τους είναι ανάλογο με τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας (3,68), ενώ οριακά συμφωνούσαν ότι συστήνουν συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς τους (3,56).

Ο Πίνακας 9 που ακολουθεί παρουσιάζει τους μέσους όρους (ΜΟ) και τις τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) στα ερωτήματα αναφορικά με τη συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας και το Διάγραμμα 16 παρουσιάζει τα ίδια αποτελέσματα σε γραφική μορφή.

**Πίνακας 9:** Συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας

		Δείγμα Α		Δείγμα Β	
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
Z1	Νιώθω ότι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών μου, είναι ανάλογο με τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας	3,66	1,023	3,68	0,947
Z2	Μπορώ να εκτελέσω επιτυχημένα τα εργασιακά καθήκοντα	4,25	0,659	4,32	0,631
Z3	Μπορώ να πραγματοποιώ αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες	3,76	0,929	4,06	0,686
Z4	Μπορώ να αναλάβω την ευθύνη για την ολοκλήρωση εργασιών εκτός του εργασιακού μου πεδίου αν χρειαστεί	4,03	0,797	3,84	0,791
Z5	Πάντα σκέφτομαι την επιρροή που έχει η συμπεριφορά μου στην εικόνα της εταιρίας	4,13	0,796	4,14	0,828
Z6	Ενδιαφέρομαι πάντα να μάθω περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας	4,12	0,808	3,73	0,828
Z7	Συστήνω συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς	3,99	0,977	3,56	1,059
Z8	Επικοινωνώ τις γνώσεις μου για την εταιρία στους καινούριους συναδέλφους μου	4,37	0,648	4,19	0,699
Z9	Κάνω συχνά προτάσεις για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών	3,92	0,829	3,88	0,868



**Διάγραμμα 16:** Συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας στην επιχείρηση «βάσης» A και στον κλάδο υπηρεσιών B

#### 4.2. Απάντηση Ερευνητικού Ερωτήματος

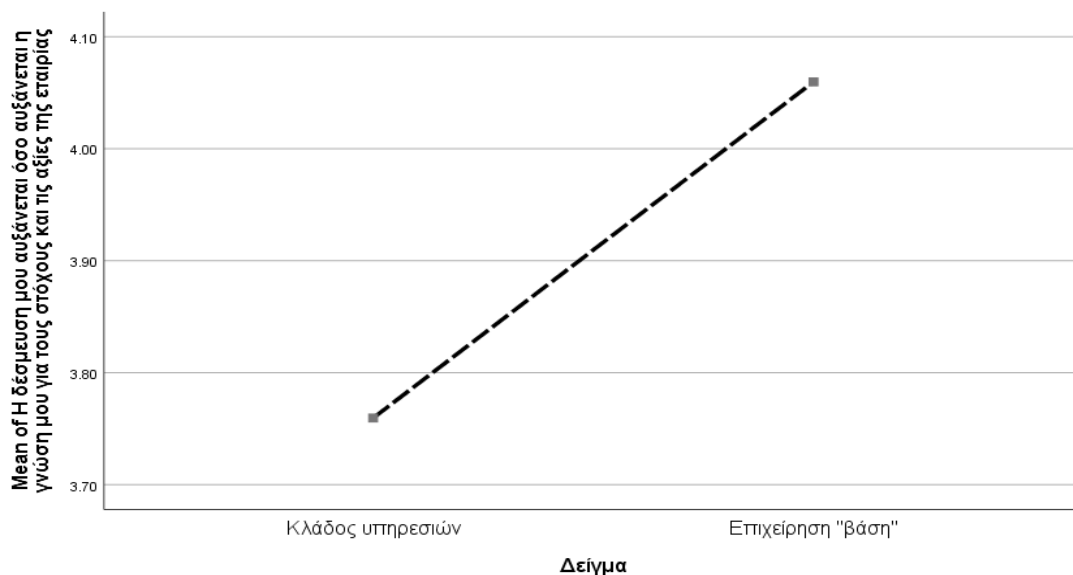
Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται οι επαγωγικοί στατιστικοί έλεγχοι ανεξάρτητων δειγμάτων t-test που πραγματοποιήθηκαν για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος. Εδώ, η ομάδα του δείγματος ήταν η ανεξάρτητη μεταβλητή (υπάλληλοι της εταιρίας «βάσης» «Α» ή του κλάδου υπηρεσιών «B»). Εξαρτημένες μεταβλητές ήταν διαδοχικά τα ερωτήματα τύπου Likert που ανήκουν σε κάθε διαφορετική κατηγορία του ερωτηματολογίου. Ο έλεγχος t-test επιλέχθηκε επειδή είναι το κατάλληλο τεστ για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος σε συμφωνία με τον τύπο των προς μελέτη μεταβλητών. Συγκεκριμένα, το ερευνητικό ερώτημα ζητά την εξέταση πιθανών στατιστικά σημαντικών διαφορών στις απαντήσεις στα κυρίως ερωτήματα του ερωτηματολογίου (ισοδιαστημικές εξαρτημένες μεταβλητές), ανάλογα με το εάν οι απαντήσεις δίνονται από εργαζομένους της εταιρίας βάσης «Α», ή από εργαζομένους που απασχολούνται σε άλλες εταιρίες του κλάδου υπηρεσιών «B» (διχοτομική ανεξάρτητη μεταβλητή).

Στον Πίνακα 10, παρουσιάζονται οι τιμές των ελέγχων για τα ερωτήματα της δέσμευσης της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες με βάση την ομάδα του δείγματος. Η ομάδα δείγματος διαφοροποιούσε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις στο ερώτημα A2, «Η δέσμευση μου αυξάνεται όσο αυξάνεται η γνώση μου για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας» [ $t(144) = 2,42, p = 0,017$ ].

**Πίνακας 10: Διαφοροποιήσεις της δέσμευσης της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες**

		t	df	p
A1	Η εταιρία που εργάζομαι έχει εμφυσήσει τους στόχους και τις αξίες της σε εμένα	1,514	143	0,132
A2	Η δέσμευση μου αυξάνεται όσο αυξάνεται η γνώση μου για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας	2,422	144	0,017
A3	Η διοίκηση της εταιρίας κοινοποιεί τους στόχους και τις αξίες της σε όλους τους εργαζομένους της	0,516	134,716	0,607
A4	Οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας	0,997	144	0,320
A5	Οι στόχοι και οι αξίες της εταιρίας υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας	-0,608	142,787	0,544
A6	Η διοίκηση διοργανώνει συχνά συναντήσεις για την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων	0,492	142,486	0,623
A7	Οι συνάδελφοι μου δουλεύουν ευχάριστα στην εταιρία	0,400	131,505	0,690
A8	Οι συνάδελφοι μου συμφωνούν με την στρατηγική της εταιρικής επικοινωνίας της εταιρίας	0,416	144	0,678
A9	Γνωρίζω ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της εταιρίας	0,490	144	0,625
A10	Καταννώ ότι οι πελάτες ουσιαστικά «πληρώνουν» τον μισθό μου και των άλλων εργαζομένων	1,550	143	0,123

Παρακάτω, το Διάγραμμα 17 παρουσιάζει μία γραφική απεικόνιση του βαθμού συμφωνίας των δύο υποομάδων της μελέτης (επιχείρηση «βάση» και «κλάδος υπηρεσιών») με την χρήση των μέσων όρων στο ερώτημα A2 του ερωτηματολογίου. Παρατηρείται ότι, οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» συμφωνούσαν σε υψηλότερο βαθμό (μέσος όρος 4,06) συγκριτικά με τους υπαλλήλους του κλάδου παροχής υπηρεσιών (μέσος όρος 3,76), πως η δέσμευση τους αυξάνεται όσο αυξάνεται και η γνώση τους για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας.



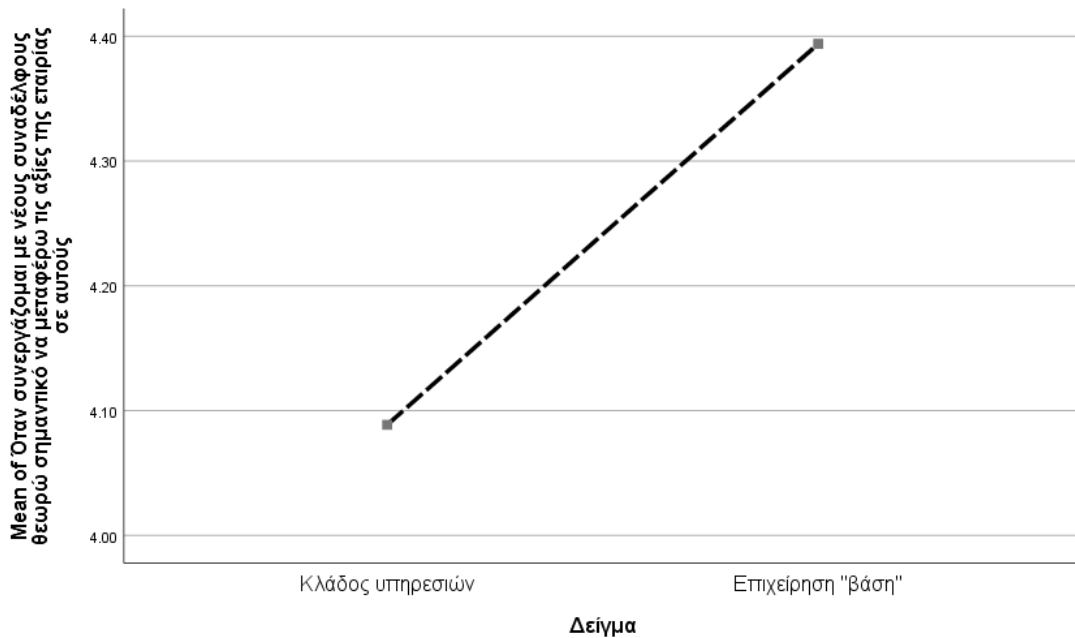
**Διάγραμμα 17:** Διαφοροποίηση της δέσμευσης της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες

Σε ό,τι αφορά την επίδραση της ομάδας δείγματος στα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τις τιμές των στατιστικών ελέγχων. Η ομάδα δείγματος επηρέαζε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις στο ερώτημα B1, «Όταν συνεργάζομαι με νέους συναδέλφους θεωρώ σημαντικό να μεταφέρω τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς» [ $t(143) = 2,33, p = 0,021$ ].

**Πίνακας 11:** Διαφοροποιήσεις των εταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης

		t	df	p
B1	Όταν συνεργάζομαι με νέους συναδέλφους θεωρώ σημαντικό να μεταφέρω τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς	2,332	143	0,021
B2	Η εταιρία ενημερώνει τους εργαζομένους για ποιον λόγο εκτελούνται κάποιες ενέργειες	-0,312	144	0,755
B3	Η εταιρία μου δίνει την κατάλληλη υποστήριξη να ανταπεξέλθω στους στόχους και τις αξίες της	0,756	141,669	0,451
B4	Τα προγράμματα εκπαίδευσης της εταιρίας με βοηθάνε να εκτελώ την εργασία μου πιο αποτελεσματικά	0,918	140,043	0,360
B5	Η εταιρία είναι ευέλικτη στα προγράμματα εκπαίδευσης για τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων	-0,342	141,871	0,733
B6	Τα προγράμματα εκπαίδευσης με βοηθάνε να κατανοήσω καλύτερα τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών	0,695	144	0,488

Το Διάγραμμα 18 αναπαριστά γραφικά τον βαθμό συμφωνίας των υποομάδων της μελέτης (επιχείρηση «βάση» και «κλάδος υπηρεσιών») με τη χρήση των μέσων όρων, στο ερώτημα Β1 του ερωτηματολογίου. Σε αυτό διακρίνεται ότι, οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» ήταν πιο θετικοί (μέσος όρος 4,39) ως προς το ότι όταν συνεργάζονται με νέους συναδέλφους θεωρούν σημαντικό να μεταφέρουν τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς, συγκριτικά με τους υπαλλήλους του κλάδου παροχής υπηρεσιών (μέσος όρος 4,09).



**Διάγραμμα 18:** Διαφοροποίηση των εταιρικών προγραμμάτων εκπαίδευσης

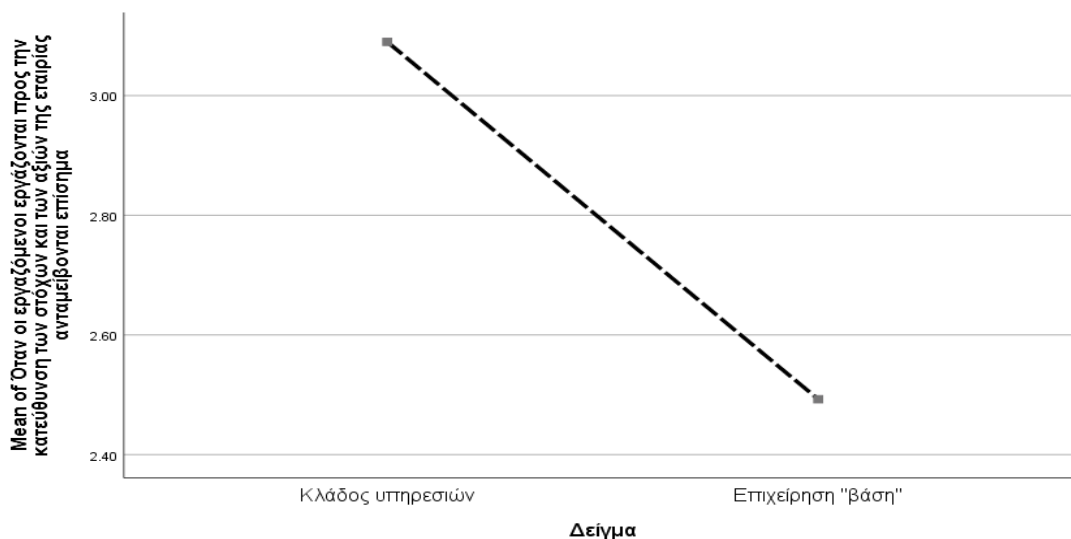
Επιπλέον, εξετάστηκε κατά πόσο η ομάδα δείγματος επηρέαζε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις στα ερωτήματα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 12. Η ομάδα του δείγματος επέδρασε σημαντικά στη διαμόρφωση των απαντήσεων του ερωτήματος Γ8, «Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας ανταμείβονται επίσημα» [ $t(143) = -3,12, p = 0,002$ ].



**Πίνακας 12: Διαφοροποιήσεις της αξιολόγησης της απόδοσης**

		t	df	p
Γ1	Δέχομαι αρκετά βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο μου για την απόδοση μου	-0,765	144	0,445
Γ2	Δέχομαι συχνά βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο μου για την απόδοση μου	-0,806	144	0,422
Γ3	Μέσα από τα σχόλια που δέχομαι κατανοώ πότε εκτελώ καλά τη δουλειά μου	-0,243	144	0,809
Γ4	Είμαι ενημερωμένος για το πως η εταιρία επαινεί τους εργαζομένους της	-0,853	143,084	0,395
Γ5	Το σύστημα επιβράβευσης της εταιρίας είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη των στόχων της	-1,865	144	0,064
Γ6	Η εταιρία ανταμείβει τους εργαζόμενους που την ενημερώνουν σχετικά με την επίτευξη των στόχων της	-1,749	144	0,082
Γ7	Οι εργαζόμενοι κατανοούν και συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων	-0,910	144	0,364
Γ8	Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας ανταμείβονται επίσημα	-3,118	143	0,002

Παρακάτω, το Διάγραμμα 19 απεικονίζει το βαθμό συμφωνίας των δύο υποομάδων στο ερώτημα Γ8 του ερωτηματολογίου με τη χρήση των μέσων όρων. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι του κλάδου παροχής υπηρεσιών συμφωνούσαν περισσότερο πως όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων των εταιριών ανταμείβονται επίσημα (3,09), με τους υπαλλήλους της επιχείρησης «βάσης» να συμφωνούν σε μικρότερο επίπεδο (2,49).



**Διάγραμμα 19: Διαφοροποίηση της αξιολόγησης της απόδοσης**

Εν συνεχεία, στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων αναφορικά με την επίδραση της ομάδας δείγματος στις απόψεις των υπαλλήλων για την σαφήνεια του ρόλου στην επιχείρηση. Οι συμμετέχοντες εδώ έδωσαν παρόμοιες απαντήσεις και ως εκ τούτου δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων σε αυτά τα ερωτήματα μεταξύ των υπαλλήλων του κλάδου παροχής υπηρεσιών και της επιχείρησης «βάσης» (όλα  $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 13:** Διαφοροποιήσεις ως προς την σαφήνεια του ρόλου στην επιχείρηση

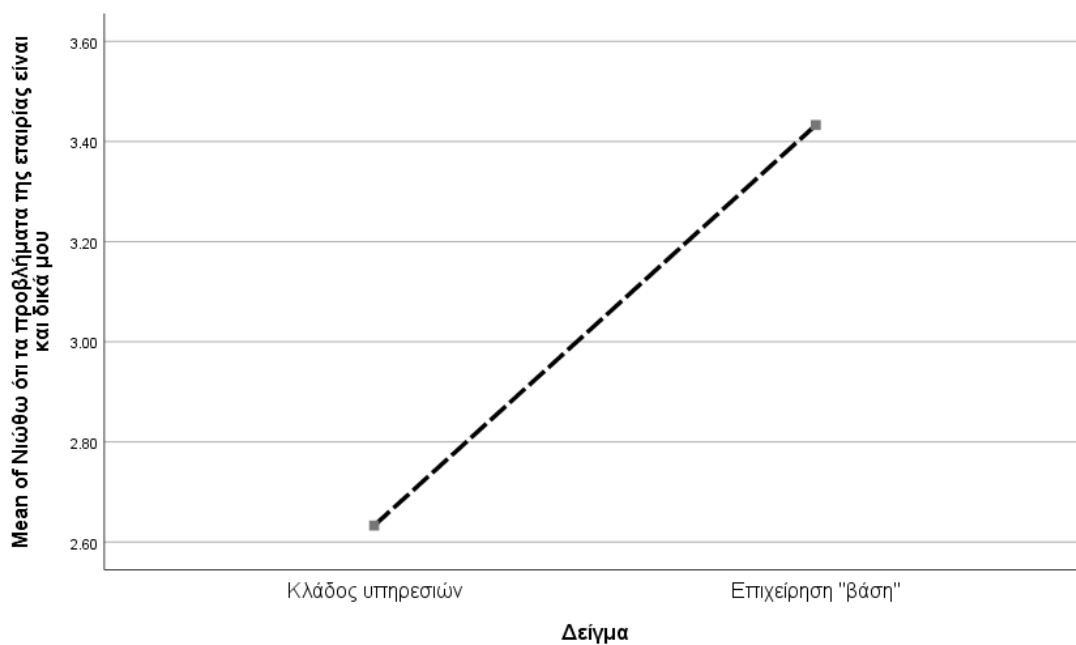
		t	df	p
Δ1	Έχω αρκετές πληροφορίες για τις αξίες της εταιρίας	-0,433	144	0,666
Δ2	Έχω καλή κατανόηση των εργασιακών μου καθηκόντων	-1,191	144	0,236
Δ3	Καταλαβαίνω τις προσδοκίες που έχει η εταιρία από την εργασία μου γιατί έχω πληροφορίες για τους στόχους της	-1,934	144	0,055
Δ4	Γνωρίζω πως πρέπει να συμπεριφερόμαι κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	-0,231	144	0,818
Δ5	Θεωρώ ότι μπορώ να πάρω κρίσιμες αποφάσεις στην εταιρία	0,998	144	0,320
Δ6	Μπορώ να αντιμετωπίζω ασυνήθιστα προβλήματα και καταστάσεις στην εργασία μου	0,864	143	0,389
Δ7	Γνωρίζω ακριβώς το αποτέλεσμα που αναμένεται από εμένα στη δουλειά μου	-1,575	144	0,118

Έπειτα, στον Πίνακα 14, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων t-test όσον αφορά την επίδραση της ομάδας δείγματος στην ένταση της δέσμευσης των υπαλλήλων προς την εταιρία. Η ομάδα δείγματος διαφοροποιούσε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις σε 4 από τα 10 ερωτήματα, συγκεκριμένα, στα ερωτήματα E2 [ $t(144) = 4,30, p < 0,0005$ ], E4 [ $t(144) = 3,14, p = 0,002$ ], E5 [ $t(143.64) = 2,48, p = 0,014$ ], και E6 [ $t(140.49) = 3,33, p = 0,001$ ].

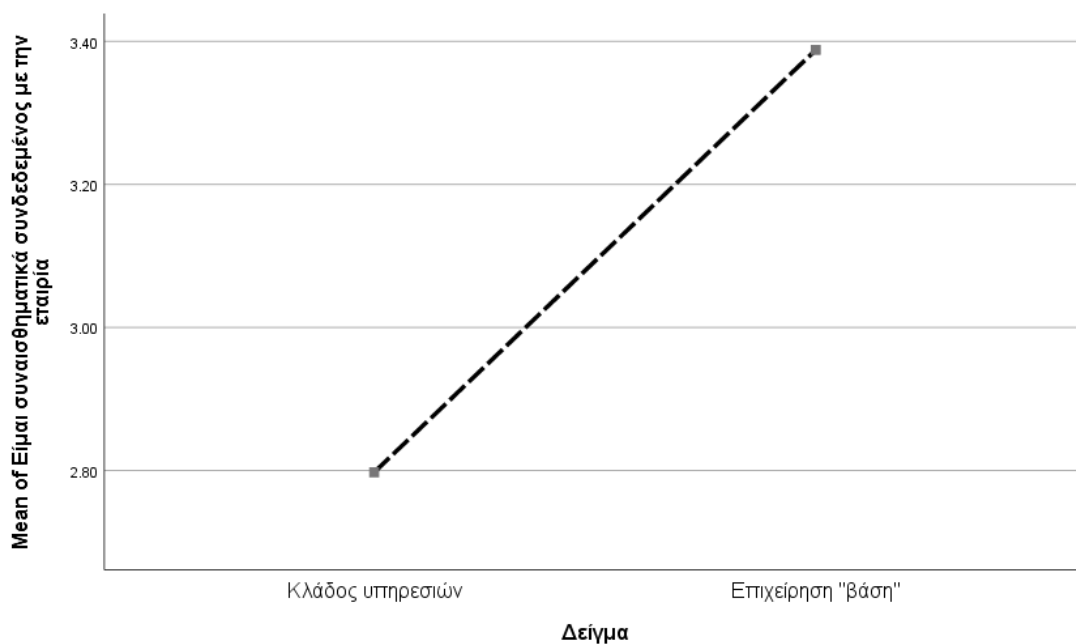
**Πίνακας 14: Διαφοροποιήσεις ως προς την ένταση δέσμευσης στην εταιρία**

		t	df	p
E1	Θα ήμουν ικανοποιημένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην εταιρία που εργάζομαι	1,599	143	0,112
E2	Νιώθω ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου	4,298	144	0,000
E3	Νιώθω ότι ανήκω στην εταιρία	1,891	144	0,061
E4	Είμαι συναισθηματικά συνδεδεμένος με την εταιρία	3,140	144	0,002
E5	Νιώθω σαν μέλος μιας οικογένειας στην εταιρία	2,479	143,643	0,014
E6	Η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για εμένα προσωπικά	3,329	140,494	0,001
E7	Νιώθω ότι παραμένω στην εταιρία από ανάγκη	0,716	144	0,475
E8	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να φύγω από την εταιρία ακόμα και αν το ήθελα	1,670	143	0,097
E9	Θα διαταρασσόταν η προσωπική μου ζωή αν έφευγα από την εταιρία	1,937	142,038	0,055
E10	Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές αν φύγω από την εταιρία	1,560	144	0,121

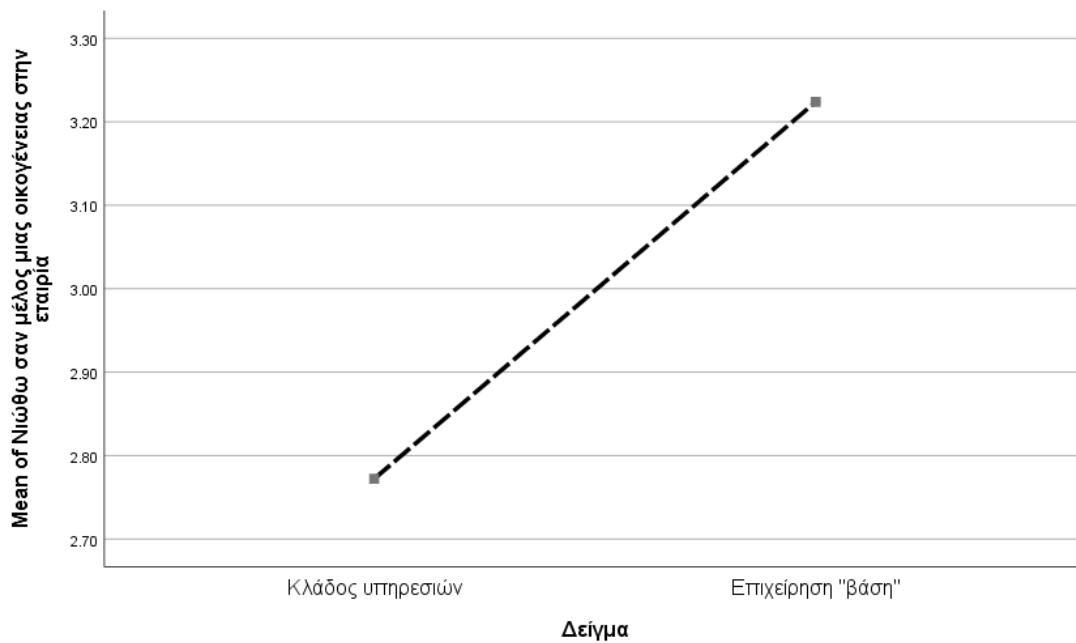
Τα Διαγράμματα 20 έως 23 απεικονίζουν μία γραφική αναπαράσταση των επιπέδων συμφωνίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης «βάσης» και των εργαζομένων άλλων εταιριών του κλάδου υπηρεσιών με την χρήση των μέσων όρων, σε ό,τι αφορά τις απαντήσεις στα ερωτήματα E2, E4, E5 και E6 του ερωτηματολογίου. Σε αυτά τα ερωτήματα, παρατηρείται πως οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» ήταν πιο θετικοί από τους υπαλλήλους του κλάδου υπηρεσιών σχετικά με το εάν νιώθουν πως τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά τους προβλήματα (3,43 έναντι 2,63), πως είναι συναισθηματικά δεμένοι με την εταιρία (3,39 έναντι 2,80), πως νοιώθουν να είναι μέλη μιας οικογένειας (3,22 έναντι 2,77) και πως έχει μεγάλη σημασία για τους ίδιους προσωπικά η εταιρία (3,42 έναντι 2,80).



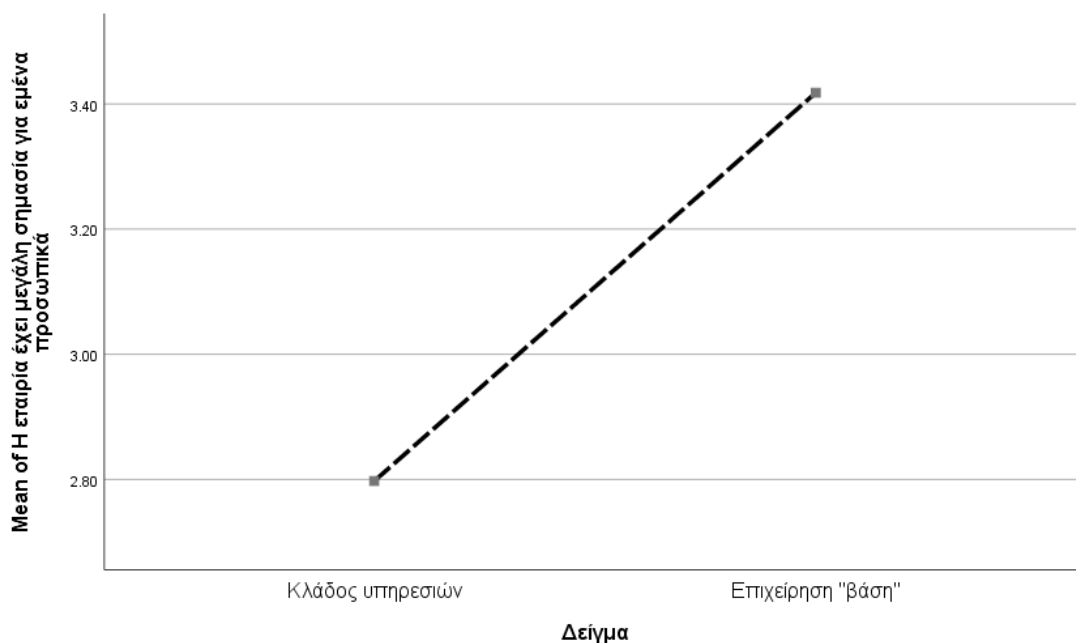
**Διάγραμμα 20:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Νιώθω ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου»



**Διάγραμμα 21:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Είμαι συναισθηματικά συνδεδεμένος με την εταιρία»



**Διάγραμμα 22:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Νιώθω σαν μέλος μιας οικογένειας στην εταιρία»



**Διάγραμμα 23:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για εμένα προσωπικά»

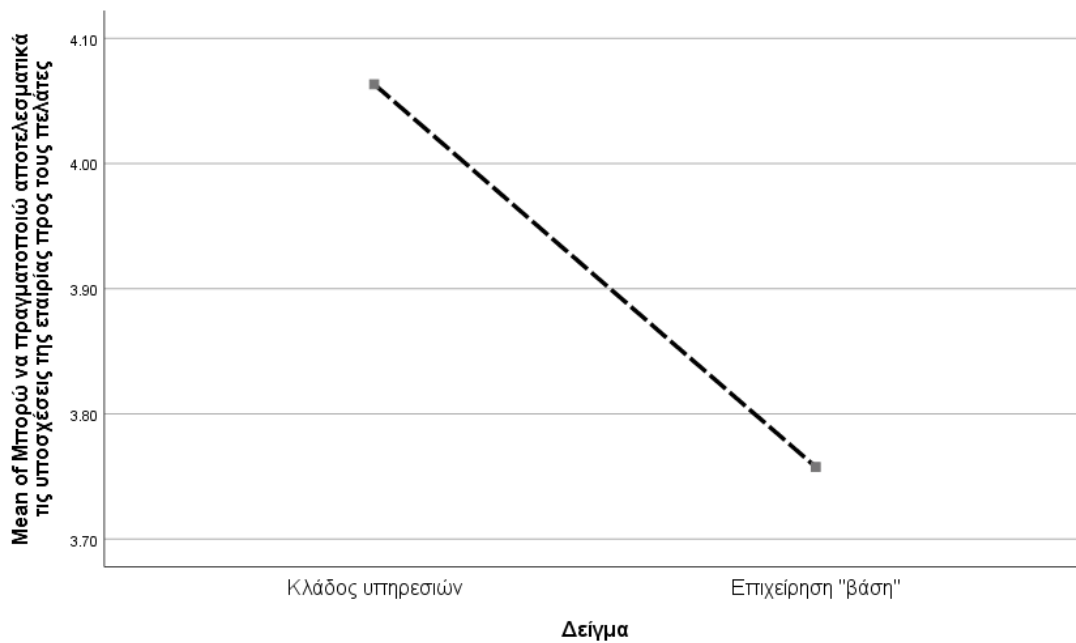
Εν συνεχεία, στον τελευταίο Πίνακα 15 αναλύονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων t-test σχετικά με τις απόψεις των υπαλλήλων για την συμπεριφορά τους στο περιβάλλον εργασίας, ανάλογα με την ομάδα δείγματος. Η ομάδα δείγματος επηρέαζε

στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις σε 3 από τα 9 σχετικά ερωτήματα, συγκεκριμένα, τα ερωτήματα Z3 [ $t(117.37) = -2,22, p = 0,029$ ], Z6 [ $t(144) = 2,83, p = 0,005$ ] και Z7 [ $t(142.96) = 2,54, p = 0,012$ ].

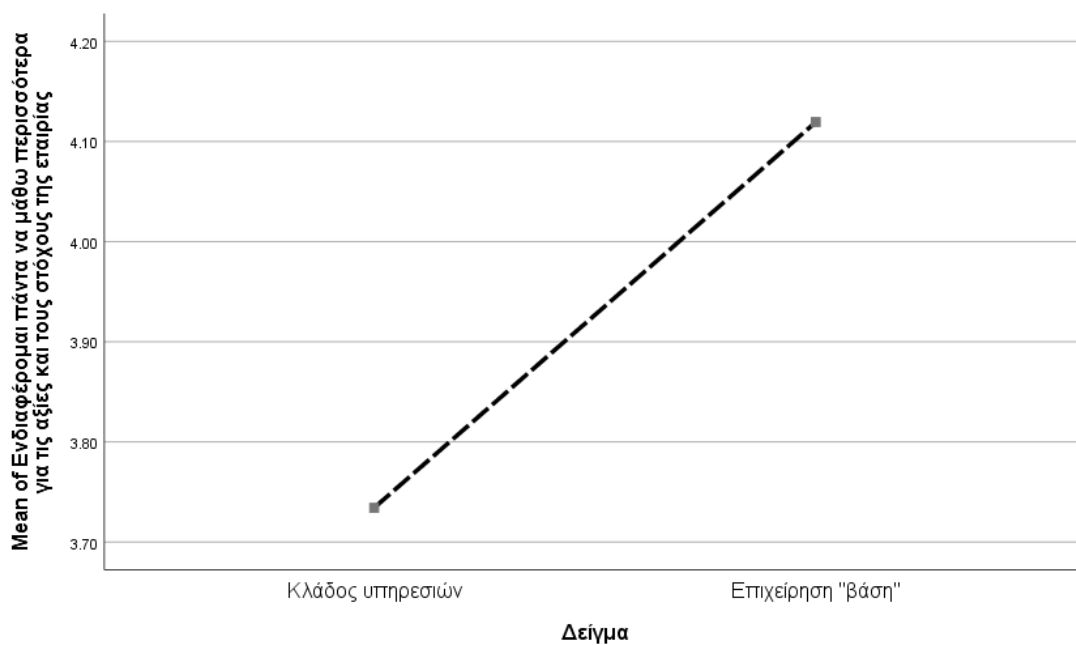
**Πίνακας 15:** Διαφοροποιήσεις ως προς την συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας

		t	df	p
Z1	Νιώθω ότι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών μου, είναι ανάλογο με τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας	-0,139	143	0,890
Z2	Μπορώ να εκτελέσω επιτυχημένα τα εργασιακά καθήκοντα	-0,586	144	0,559
Z3	Μπορώ να πραγματοποιώ αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες	-2,216	117,366	0,029
Z4	Μπορώ να αναλάβω την ευθύνη για την ολοκλήρωση εργασιών εκτός του εργασιακού μου πεδίου αν χρειαστεί	1,474	144	0,143
Z5	Πάντα σκέφτομαι την επιρροή που έχει η συμπεριφορά μου στην εικόνα της εταιρίας	-0,036	144	0,971
Z6	Ενδιαφέρομαι πάντα να μάθω περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας	2,834	144	0,005
Z7	Συστήνω συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς	2,538	142,962	0,012
Z8	Επικοινωνώ τις γνώσεις μου για την εταιρία στους καινούριους συναδέλφους μου	1,632	144	0,105
Z9	Κάνω συχνά προτάσεις για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών	0,279	142	0,781

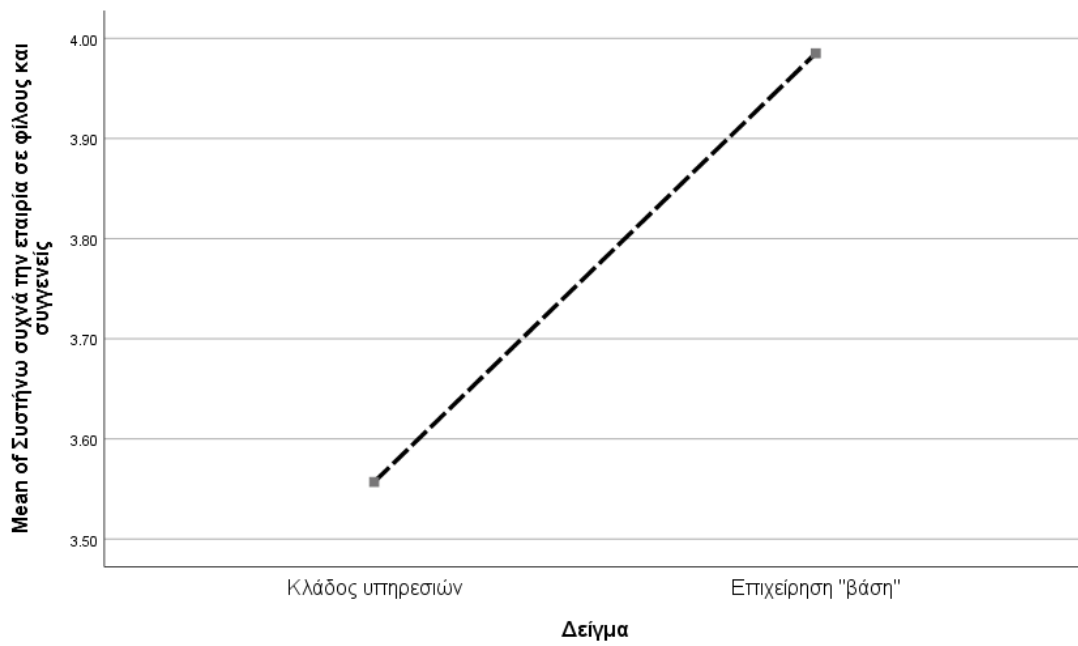
Τα Διαγράμματα 24 έως 26 που ακολουθούν απεικονίζουν γραφικά το μέσο όρο συμφωνίας των δύο υποομάδων της μελέτης (εργαζόμενοι της επιχείρησης «βάσης» και εργαζόμενοι άλλων εταιριών του κλάδου υπηρεσιών), αναφορικά με τις απαντήσεις τους στα ερωτήματα Z3, Z6 και Z7 του ερωτηματολογίου. Όπως παρατηρείται, οι υπάλληλοι του κλάδου παροχής υπηρεσιών ήταν πιο θετικοί από τους υπαλλήλους της εταιρίας «βάσης» σχετικά με ότι μπορούν να πραγματοποιούν αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες (4,06 έναντι 3,76). Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» συμφωνούσαν περισσότερο από τους υπαλλήλους του κλάδου υπηρεσιών σχετικά με το ότι ενδιαφέρονται να μαθαίνουν περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας (4,12 έναντι 3,73) καθώς και ότι συστήνουν συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς τους (3,99 έναντι 3,56).



**Διάγραμμα 24:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Μπορώ να πραγματοποιώ αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες»



**Διάγραμμα 25:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Ενδιαφέρομαι πάντα να μάθω περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας»



**Διάγραμμα 26:** Διαφοροποίηση στο ερώτημα «Συστήνω συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς»



## Κεφάλαιο 5. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη στόχευσε στην καλύτερη κατανόηση της σημασίας, των πρακτικών, της επίδρασης και των αποτελεσμάτων του Internal Branding, ως μέρος των στρατηγικών του εσωτερικού μάρκετινγκ σε μία εταιρία «βάση» που δραστηριοποιείται στον χρηματοοικονομικό κλάδο η οποία κάνει προσπάθειες προς την κατεύθυνση υιοθέτησης αυτής της στρατηγικής, με στοιχεία από μία ομάδα εργαζομένων που απασχολούνται σε άλλες εταιρίες παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, μελετήθηκε εάν η εταιρία «βάση» (ομάδα Α) διαφέρει σημαντικά από τις εταιρίες του κλάδου παροχής υπηρεσιών (ομάδα Β) σε μια σειρά από τομείς. Η ομάδα Α αποτελούταν από 67 συμμετέχοντες ενώ η ομάδα Β αποτελούταν από 79 συμμετέχοντες.

Τα συμπεράσματα της μελέτης δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές η ομάδα Α είχε θετικότερες απαντήσεις από την ομάδα Β στα περισσότερα ερωτήματα και κλίμακες του ερωτηματολογίου. Διαπιστώθηκε ότι, η ομάδα Α είχε περισσότερη απευθείας καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες και ότι τα καθήκοντά τους περιλάμβαναν περισσότερη εξυπηρέτηση πελατών. Επίσης, η ομάδα Α ήταν θετικότερη στα ερωτήματα αναφορικά με την δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες, στα ερωτήματα για τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης και στα ερωτήματα για την ένταση δέσμευσης των υπαλλήλων προς την εταιρία. Από την άλλη πλευρά, η ομάδα Β είχε θετικότερη απάντηση στα ερωτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων και στα ερωτήματα σαφήνειας του ρόλου των υπαλλήλων στην επιχείρηση. Οι απαντήσεις της ομάδας Α και της ομάδας Β στα ερωτήματα της συμπεριφοράς των υπαλλήλων στο περιβάλλον εργασίας ήταν μοιρασμένες. Ο Πίνακας 16 συνοψίζει τη σύγκριση των απαντήσεων των ομάδων Α και Β στα ερωτήματα και τις κλίμακες αυτής της μελέτης.

Αναλυτικά, η ομάδα Α είχε περισσότερη απευθείας καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες (64%) σε σύγκριση με την ομάδα Β (51%). Επιπλέον, η πλειοψηφία της ομάδας Α (64%) ανέφερε πως η εργασιακή τους θέση περιλαμβάνει εξυπηρέτηση πελατείας κατά 61%-100%, ενώ αντίστοιχα το 44% της ομάδας Β ανέφερε τόσο υψηλή εξυπηρέτηση πελατείας στη θέση εργασίας τους. Συνεπώς, η εργασία των υπαλλήλων της εταιρίας «βάσης» εμπειρείχε περισσότερη επικοινωνία με τους πελάτες.

Στα ερωτήματα αναφορικά με τη δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες, τα μέλη της ομάδας Α είχαν θετικότερες απαντήσεις από την ομάδα Β σε 9 από τα 10 σχετικά ερωτήματα με τις διαφορές των μέσων όρων να είναι

ωστόσο μικρές. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες αφορούσε το ερώτημα A2 («Η δέσμευση μου αυξάνεται όσο αυξάνεται η γνώση μου για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας»), στο οποίο οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» είχαν θετικότερη βαθμολογία (4,06) από τους υπαλλήλους του κλάδου παροχής υπηρεσιών (3,76).

Σε γενικές γραμμές, βλέπουμε ότι το δείγμα A (επιχείρηση «βάση») είχε υψηλότερο βαθμό συμφωνίας σε ό,τι αφορά τη δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες (ερωτήματα A1-A10), με εξαίρεση το ερώτημα A5 όπου το δείγμα B (κλάδος υπηρεσιών) οριακά συμφωνούσε περισσότερο ότι «οι στόχοι και οι αξίες της εταιρίας υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας».

Σε ό,τι αφορά τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης, η ομάδα A είχε θετικότερη αντίδραση από την ομάδα B σε 4 από τα 6 ερωτήματα, ωστόσο οι μέσοι όροι των δύο ομάδων είχαν μικρές διαφορές με εξαίρεση το ερώτημα B1 («Όταν συνεργάζομαι με νέους συναδέλφους θεωρώ σημαντικό να μεταφέρω τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς»), όπου η ομάδα A είχε αρκετά υψηλότερο μέσο όρο (4,39) από την ομάδα B (4,09) και η διαφορά αυτή ήταν στατιστικά σημαντική.

Εν γένει, η επιχείρηση «βάση» είχε υψηλότερο βαθμό συμφωνίας σε τέσσερα από τα έξι ερωτήματα που αφορούν τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης (B1-B6), ενώ ο μέσος όρος για τις επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών ήταν υψηλότερος στα ερωτήματα B2 και B5. Σε αυτά τα ερωτήματα, οι εργαζόμενοι του κλάδου υπηρεσιών συμφωνούσαν οριακά περισσότερο ότι, η εταιρία ενημερώνει τους εργαζομένους για ποιον λόγο εκτελούνται κάποιες ενέργειες καθώς και ότι η εταιρία είναι ευέλικτη στα προγράμματα εκπαίδευσης για τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων.

Σχετικά με την ένταση δέσμευσης των υπαλλήλων προς την εταιρία, η ομάδα A είχε με συνέπεια θετικότερη αντίδραση και στα 10 σχετικά ερωτήματα με μέσους όρους που ήταν αρκετά υψηλότεροι στα περισσότερα ερωτήματα. Τέσσερις από αυτές τις διαφορές ήταν στατιστικά σημαντικές και συγκεκριμένα στα ερωτήματα E2, E4, E5 και E6 όπου η ομάδα A είχε σημαντικά θετικότερη αντίδραση από την ομάδα B. Χαρακτηριστικά, οι υπάλληλοι της επιχείρησης «βάσης» ήταν πιο θετικοί αναφορικά με το εάν τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά τους προβλήματα (3,43 έναντι 2,63), εάν είναι συναισθηματικά δεμένοι με την εταιρία (3,39 έναντι 2,80), εάν νοιώθουν πως είναι μέλη μιας οικογένειας (3,22 έναντι 2,77) και ότι η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για τους ίδιους προσωπικά (3,42 έναντι 2,80).

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση «βάση» συμφωνούσαν περισσότερο από τους εργαζομένους των άλλων εταιριών του κλάδου υπηρεσιών σε όλα τα ερωτήματα της έντασης δέσμευσης προς την εταιρία (E1-E10).

Παρ' όλα αυτά, οι διαφορές στις μέσες απαντήσεις των δύο υποομάδων του δείγματος ήταν μικρές.

Από την άλλη πλευρά, στα ερωτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, η ομάδα Β ήταν με συνέπεια πιο θετική σε σύγκριση με την ομάδα Α και στα 8 σχετικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι που εργάζονται στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών εξέφρασαν μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας από ό,τι οι εργαζόμενοι της εταιρίας «βάσης» σε όλα τα ερωτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης (Γ1-Γ8), με τις διαφορές των μέσων όρων να μην είναι μεγάλες. Εξάιρεση αποτέλεσε το ερώτημα Γ8 («όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας ανταμείβονται επίσημα»), όπου διαπιστώθηκε πως η βαθμολογία των εργαζομένων του κλάδου υπηρεσιών ήταν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη (3.09) από την αντίστοιχη βαθμολογία των εργαζομένων της επιχείρησης «βάσης».

Ως προς τη σαφήνεια ρόλου στην επιχείρηση τα αποτελέσματα ήταν μικτά. Η ομάδα Β είχε θετικότερες απαντήσεις από την ομάδα Α σε 5 από τα 7 σχετικά ερωτήματα, ωστόσο οι διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ήταν μικρές και μη-στατιστικά σημαντικές. Οι εργαζόμενοι των άλλων εταιριών του κλάδου υπηρεσιών συμφωνούσαν στα περισσότερα από τα ερωτήματα της σαφήνειας του ρόλου στην επιχείρηση και συγκεκριμένα ήταν πιο θετικοί στα ερωτήματα Δ1, Δ2, Δ3, Δ4 και Δ7, ενώ οι εργαζόμενοι της επιχείρησης «βάσης» είχαν μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας σε 2 ερωτήματα το Δ5 και Δ6.

Τέλος, σε ότι αφορά τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στο περιβάλλον εργασίας, οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες με την ομάδα Α να έχει θετικότερη βαθμολογία σε 5 από τα 9 ερωτήματα και την ομάδα Β να έχει πιο υψηλή βαθμολογία στα υπόλοιπα 4 ερωτήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι διαφορές των μέσων απαντήσεων των δύο ομάδων ήταν σχετικά μικρές, ωστόσο οι διαφορές τους στα ερωτήματα Ζ3, Ζ6 και Ζ7 ήταν στατιστικά σημαντικές, με τους υπαλλήλους της επιχείρησης «βάσης» να συμφωνούν περισσότερο πως θέλουν να μαθαίνουν περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας (4,12 έναντι 3,73) και πως συχνά συστήνουν την εταιρία σε φίλους και συγγενείς (3,99 έναντι 3,56). Επίσης, οι εργαζόμενοι της εταιρίας «βάσης» εξέφρασαν μεγαλύτερη συμφωνία όταν ερωτήθηκαν αν επικοινωνούν τις γνώσεις τους για την εταιρία στους καινούριους συναδέλφους. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι που εργάζονται σε άλλες εταιρίες του κλάδου παροχής υπηρεσιών ήταν πιο θετικοί στο ότι μπορούν να πραγματοποιούν αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες (4,06 έναντι 3,76).

Στον Πίνακα 16 που ακολουθεί συνοψίζονται οι απαντήσεις των εργαζομένων της επιχείρησης «βάσης» και οι απαντήσεις των εργαζομένων που απασχολούνται σε

άλλες εταιρίες του κλάδου παροχής υπηρεσιών στα ερωτήματα και τις κλίμακες της μελέτης.

**Πίνακας 16:** Σύγκριση απαντήσεων μεταξύ των ομάδων Α (επιχείρηση «βάση») και Β («κλάδος») στα ερωτήματα και τις κλίμακες της μελέτης

	Δείγμα Α	Δείγμα Β
Απευθείας καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες	Υψηλότερη	
Η θέση περιλαμβάνει εξυπηρέτηση πελατείας κατά 61%-100%	Υψηλότερη	
Δέσμευση εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες	Υψηλότερη	
Εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης	Υψηλότερη	
Ένταση δέσμευσης υπαλλήλων προς την εταιρία	Υψηλότερη	
Αξιολόγηση απόδοσης υπαλλήλων		Υψηλότερη
Σαφήνεια ρόλου υπαλλήλου στην επιχείρηση		Υψηλότερη
Συμπεριφορά υπαλλήλων στο περιβάλλον εργασίας		Μοιρασμένη

Τα ευρήματα που προκύπτουν από τα ανωτέρω συμπεράσματα της μελέτης σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε, συνιστούν ότι πράγματι υφίσταντο διαφορές ως προς την εμφύσηση των αξιών του internal branding στους υπαλλήλους της επιχείρησης «βάσης» σε σχέση με τους υπαλλήλους που εργάζονται σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών, με τους πρώτους να έχουν υψηλότερη βαθμολογία στις περισσότερες σχετικές κλίμακες. Ωστόσο, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ήταν περιορισμένες και εντοπίζονταν κατά κύριο λόγο στην θετικότερη βαθμολογία της εταιρίας «βάσης» αναφορικά με την ένταση της δέσμευσης των υπαλλήλων προς την εταιρία, την απευθείας καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες καθώς και τον βαθμό στον οποίο η εργασιακή τους θέση περιλάμβανε εξυπηρέτηση πελατείας (ερευνητικό ερώτημα ΕΕ1).

Πιο αναλυτικά, οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στην επιχείρηση «βάση» συμφωνούσαν στατιστικά σημαντικά περισσότερο ότι, η δέσμευσή τους αυξάνεται όσο αυξάνεται και η γνώση τους για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας. Επιπλέον, εμφάνιζαν σημαντικά πιο θετική στάση σε ζητήματα όπως, όταν συνεργάζονται με νέους συναδέλφους θεωρούν σημαντικό να μεταφέρουν τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς, για το αίσθημα ότι ανήκουν στην εταιρία αλλά και για το ότι νιώθουν πως τα προβλήματά της είναι και δικά τους προβλήματα. Ακόμη, οι υπάλληλοι της εταιρίας «βάσης» συμφωνούσαν σημαντικά περισσότερο για το ότι αισθάνονται ως μέλη μιας οικογένειας στην επιχείρηση, ότι η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για τους ίδιους προσωπικά, ότι ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας και ότι συστήνουν συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς τους.

Αντίστοιχα, οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων του κλάδου παροχής υπηρεσιών συμφωνούσαν σημαντικά περισσότερο πως οι εργαζόμενοι ανταμείβονται επίσημα όταν εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων της εταιρίας. Ομοίως, συμφωνούσαν σημαντικά περισσότερο ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες.

Τα προαναφερόμενα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης έχουν προεκτάσεις για τις επιχειρήσεις που κινούνται προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης στρατηγικών, όπως αυτή του internal branding. Ειδικότερα, οι οργανισμοί που κάνουν προσπάθειες για να εφαρμόσουν internal branding όπως η επιχείρηση «βάση» της παρούσας μελέτης, τείνουν να έχουν σημαντικά υψηλότερη ένταση δέσμευσης των υπαλλήλων στην εταιρία. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο από τους υπαλλήλους των άλλων εταιριών πως τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά τους προβλήματα, πως είναι συναισθηματικά δεμένοι με την εταιρία, πως είναι μέλη μιας οικογένειας και πως η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για τους ίδιους προσωπικά.

Επιπλέον στην παρούσα μελέτη, οι εταιρίες που κάνουν προσπάθειες εφαρμογής internal branding φαίνεται να έχουν περισσότερη απευθείας επικοινωνία με τον πελάτη και ο εργασιακός τους ρόλος να περιλαμβάνει περισσότερη εξυπηρέτηση πελατών.

Σχετικά με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον, οι υπάλληλοι επιχειρήσεων όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν και εφαρμόζουν internal branding τείνουν να θέλουν να μαθαίνουν περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας και να συστήνουν πιο συχνά την επιχείρηση όπου εργάζονται στους φίλους και τους συγγενείς τους. Ωστόσο, οι υπάλληλοι της εταιρίας «βάσης» της μελέτης είχαν χαμηλότερη βαθμολογία από τους υπαλλήλους των άλλων εταιριών στο ερώτημα εάν μπορούν να πραγματοποιούν αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες, όπου και οι δύο ομάδες συμφωνούσαν, αλλά οι υπάλληλοι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου παροχής υπηρεσιών συμφωνούσαν ακόμα περισσότερο.

Σε ό,τι αφορά τη δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες, οι υπάλληλοι επιχειρήσεων όπου οι επιχειρήσεις κινούνται στην κατεύθυνση του internal branding όπως η εταιρία «βάση» τείνουν να συμφωνούν περισσότερο από άλλους υπαλλήλους πως, όσο αυξάνονται οι γνώσεις τους για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας, τόσο αυξάνεται και η δέσμευσή τους σε αυτή. Επίσης, σε ζητήματα που αφορούν τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι που εργάζονται σε επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν προσπάθειες να εφαρμόσουν internal branding φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο από άλλους υπαλλήλους, ότι είναι σημαντικό να μεταφέρουν τις αξίες της εταιρίας στους νέους συναδέλφους. Από την άλλη πλευρά, οι

υπάλληλοι των εταιριών του κλάδου υπηρεσιών ήταν ελαφρώς θετικότεροι απέναντι στα ερωτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, ενώ συμφωνούσαν σημαντικά περισσότερο από τους υπαλλήλους της εταιρίας «βάσης» στο ότι οι εργαζόμενοι ανταμείβονται επίσημα όταν εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας.

Συμπερασματικά, τα ζητήματα που προέκυψαν από την ανωτέρω μελέτη προτείνεται να μελετηθούν περαιτέρω σε μελλοντικές έρευνες έτσι ώστε οι εταιρίες που εφαρμόζουν ή κάνουν προσπάθειες να εφαρμόσουν internal branding, να βελτιώσουν τα σημεία στα οποία μπορεί να μειονεκτούν έναντι των άλλων εταιριών του κλάδου υπηρεσιών καθώς επίσης να μπορούν να ανασυγκροτούνται τακτικά για το πώς μπορούν να εφαρμόσουν internal branding με επιτυχία στο μέλλον.

Μέσα από την καλή κατανόηση και επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικών όπως αυτή του το internal branding, αναδεικνύονται υπάλληλοι με πιο πελατοκεντρική συμπεριφορά ικανή να δημιουργήσει αντίκτυπο στη στάση των πελατών και κατ' επέκταση απέναντι στο εμπορικό σήμα, αφού αυτοί οι υπάλληλοι και κυρίως της πρώτης γραμμής είναι οι πρεσβευτές του πνεύματος της εταιρίας προς τα έξω. Το εν λόγω γεγονός, αποτελεί σημαντική παράμετρος για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των οργανισμών και τη δημιουργία ισχυρών εταιρικών επωνυμιών.

## Βιβλιογραφία

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Anosike, U.P., & Eid, R. (2011). Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 31(14),2487-2505.
- Aurand, T.W., Gorchels, L., & Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14, 163-169.
- Baker, T. L. Rapp, A. Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 1-16.
- Bapat, D., & Mazumdar, D. (2015). Assessment of business strategy: Implication for Indian banks. *Journal of Strategy and Management*, 8(4),306-325.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5, 133-142.
- Besharov, M.L. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57(5),1485-1512.
- Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: Investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., &Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3),394-413.
- Bravo, R., Buil, I., Chernatony, L., & Martinez, E. (2017). Managing brand identity: Effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1),2-23.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand building. *Journal of Brand Management*, 12(4),279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Mossholder, K.W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7),942-958.
- Chen, I. (2016). A combined MCDM model based on DEMATEL and ANP for the selection of airline service quality improvement criteria: A study based on the Taiwanese airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 57,7-18.
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8),1162-1178.
- Claessens, S., & Luc L. (2004). What drives bank competition? Some international evidence. *Journal of Money, Credit, & Banking*, 36, 563-583.
- Conduit, J., Matanda, M., & Mavondo, F. (2014). Balancing the act: The implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13/14),1320-1352.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage.

- Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8, 322-338.
- Drake, S.M., Gulman, M.J., & Roberts, S.M. (2005). *Light Their Fire*. Dearborn.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Gee, R. (2016). Undervalued or promiscuous? CMO turnover reaches its highest ever level (online). Διαθέσιμο στο: <https://www.marketingweek.com/2016/08/05/undervalued-or-promiscuous-cmo-turnover-reaches-its-highest-ever-level>
- Hall, K.K.L., Baker, T.L., Andrews, M.C., Hunt, T.G., & Rapp, A.A. (2016). The importance of product/service quality for frontline marketing employee outcomes: The moderating effect of leader member exchange (LMX). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 23-41.
- Hart, C.W.L. (1998). The future for brands. In S. Hart & J. Murphy (eds.), *Brands, the new wealth creators* (pp. 206-214). Macmillan Press.
- Hulland, J., Nenkov, G. Y., & Barklay, D. W. (2012). Perceived marketing-sales relationship effectiveness: A matter of justice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 450-467.
- Hussein, A. (2012). Customer's satisfaction and brand awareness. Bachelor Thesis. HAAGA-HELIA. University of Applied Sciences. Finland.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Ind, N. (2014). How participation is changing the practice of managing brands. *Journal of Brand Management*, 21(9), 734-742.
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together. *California Management Review*, 55(3), 5-26.
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: The role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25, 202-216.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Kaewsurin, N. (2012). An investigation into the relationships between universities' internal branding, employee brand support and the transformational leadership characteristics of immediate leaders: A study from the perspective of academic staff in Thai universities. PhD thesis, Brunel Business School, Brunel University.
- Kashmiri, T. (2010). Leadership in the public sector: Using internal branding as a strategic tool to enhance brand supporting behavior. Doctoral Symposium, Brunel Business School, Brunel University, 1-10.
- Kazlauskaitė, R., Buciunuene, I., & Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, 1, 300-314.
- Keller, K.L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: Perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 6(1-2), 1-16.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Service Marketing*, 24, 378-388.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44, 938-971.



- King, C., So, K. K. F., & Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitudes and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 172-180.
- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: A Multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1),5-33.
- Kong, H., Cheung, C., & Zhang, H. (2010). Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4),467-482.
- Lee, A.N., & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviors, psychological empowerment, and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41,67-79.
- Lee, W.J., O'Cass, A., & Sok. P. (2016), Why doesn't our branding payoff: Optimizing the effects of branding through innovation, *European Journal of Marketing*, 50(3/4), 509-529.
- Lodish, L.M., & Mela, C.F. (2007). If brands are built over years, why are they managed over quarters? *Harvard Business Review*, 85(7/8), 104-112.
- Magatef, S. G., & Momani, R. A. (2016). The impact of internal marketing on employees' performance in private Jordanian hospitals sector. *International Journal of Business and Management*, 11(3), 129-148.
- Mahnert, K. (2009). *The brand inside: Factors of failure and success in internal branding*. VDM Verlag Dr. Müller.
- Matanda, M., & Ndubisi, N. (2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9/10),1030-1055.
- McLaverly, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). *Internal branding best practices study*. Canadian Market Association.
- Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- Miles, S.J., & Mangold, W.G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3, 65-87.
- Mohti, W., Dionísio, A., Ferreira, P., & Vieira, I. (2019). Contagion of the subprime financial crisis on frontier stock markets: A copula analysis. *Economies*, 7, 15.
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38, 1009-1030.
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4),284-300.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (7th ed.)*. Pearson Education.
- Ozçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3),99.
- Patten, M. L., & Newhart, M. (2018). *Understanding research methods: An overview of the essentials (10th ed.)*. Routledge.
- Phiri, L. (2012). The role of internal branding in creating sustainable competitive advantage: An employee's perspective. Master Thesis. Regent Business School. South Africa.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45, 1521-1537.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening the customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- Riley, F.D.O., & Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150.
- Saleem, F.Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Santos-Vijande, M.L., del Rio-Lanza, A.B., Suarez-Alvarez, L., & Diaz-Martin, A.M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.
- Schulz, S., Martin, T., & Meyer, H. (2017). Factors influencing organization commitment internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.
- Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2012). Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: The mediating roles of brand commitment. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335-354.
- Tavassoli, N.T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Temizsoy, A., Iori, G., & Montes-Rojas, G. (2015). The role of bank relationships in the interbank market. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 59, 118-141.
- Tsai, H., Cheung, C., & Lo, A. (2010). An exploratory study of the relationship between customer-based casino brand equity and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 754-757.
- Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2016). The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal of Brand Management*, 23(3), 306-326.
- Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 26-42.
- Van Rixtel, A., & Gabriele G. (2013). Financial crises and bank funding: Recent experience in the Euro area. *BIS Working Papers*, 406.
- Vogel, V., Evanschitzky, H., & Ramaseshan, R. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of Marketing*, 72(6), 98-108.
- Wang, Y.C., Yang, J., & Yang, C.E. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 31-39.
- Wangenheim, F., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). The employee-customer satisfaction link: Does it hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690-697.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1164-1171.
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Wu, C.-W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267-280.
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 14-22.

- Yu, Q., & Barnes, B. R. (2010). Performance improvement by investing in internal marketing management. In Management of innovation and technology (ICMIT), 2010 IEEE international conference (pp. 708-713).
- Yu, Q., Yen, D.A., Barnes, B.R., & Huang, Y.A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6),964-987.

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- Ματαλλιωτάκη, Δ., & Κουμαντάκη, Μ. (2016). *Συγκριτική μελέτη τραπεζικού και ασφαλιστικού συστήματος κατά την περίοδο μετά την κρίση*. Πτυχιακή Εργασία. Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Τράπεζα της Ελλάδος (2014). *Οικονομικό Δελτίο*. Τεύχος 39. Αθήνα.

## Παράρτημα 1. Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

### Ερωτηματολόγιο

1. Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση που βρίσκεστε τώρα; .....

2. Έχετε εργαστεί σε άλλες επιχειρήσεις πριν από αυτήν;

Όχι	
Ναι	

3. Πόσο συχνά επικοινωνείτε απευθείας με πελάτες;

Καθημερινά	
Συχνά	
Σπάνια	

4. Σε τι ποσοστό θα χαρακτηρίζατε ότι η θέση σας εμπεριέχει εξυπηρέτηση πελατείας

20% έως 40%	
41% έως 61%	
61 έως 100%	

## Internal Branding

### 5. Η δέσμευση της εταιρίας σε επιλεγμένες εσωτερικές διαδικασίες

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η εταιρία που εργάζομαι έχει εμφυσήσει τους στόχους και της αξίες της σε εμένα					
Η δέσμευση μου αυξάνεται όσο αυξάνεται η γνώση μου για τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας					
Η διοίκηση της εταιρίας κοινοποιεί τους στόχους και τις αξίες της σε όλους τους εργαζομένους της					
Οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας					
Οι στόχοι και οι αξίες της εταιρίας υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας					
Η διοίκηση διοργανώνει συχνά συναντήσεις για την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων					
Οι συνάδελφοι μου δουλεύουν ευχάριστα στην εταιρία					
Οι συνάδελφοι μου συμφωνούν με την στρατηγική της εταιρικής επικοινωνίας της εταιρίας					
Γνωρίζω ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της εταιρίας					
Κατανόω ότι οι πελάτες ουσιαστικά «πληρώνουν» τον μισθό μου και των άλλων εργαζομένων					

## 6. Εταιρικά Προγράμματα Εκπαίδευσης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Όταν συνεργάζομαι με νέους συναδέλφους θεωρώ σημαντικό να μεταφέρω τις αξίες της εταιρίας σε αυτούς					
Η εταιρία ενημερώνει τους εργαζομένους για ποιον λόγο εκτελούνται κάποιες ενέργειες					
Η εταιρία μου δίνει την κατάλληλη υποστήριξη να ανταπεξέλθω στους στόχους και τις αξίες της					
Τα προγράμματα εκπαίδευσης της εταιρίας με βοηθάνε να εκτελώ την εργασία μου πιο αποτελεσματικά					
Η εταιρία είναι ευέλικτη στα προγράμματα εκπαίδευσης για τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων					
Τα προγράμματα εκπαίδευσης με βοηθάνε να κατανοήσω καλύτερα τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών					

## 7. Αξιολόγηση απόδοσης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δέχομαι αρκετά βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο μου για την απόδοση μου					
Δέχομαι συχνά βοηθητικά σχόλια από τον ανώτερο μου για την απόδοση μου					
Μέσα από τα σχόλια που δέχομαι κατανοώ πότε εκτελώ καλά τη δουλειά μου					
Είμαι ενημερωμένος για το πως η εταιρία επαινεί τους εργαζομένους της					
Το σύστημα επιβράβευσης της εταιρίας είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη των στόχων της					
Η εταιρία ανταμείβει τους εργαζόμενους που την ενημερώνουν σχετικά με την επίτευξη των στόχων της					
Οι εργαζόμενοι κατανοούν και συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων					
Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των στόχων και των αξιών της εταιρίας ανταμείβονται επίσημα					

### 8. Σαφήνεια ρόλου στην επιχείρηση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Έχω αρκετές πληροφορίες για τις αξίες της εταιρίας					
Έχω καλή κατανόηση των εργασιακών μου καθηκόντων					
Καταλαβαίνω τις προσδοκίες που έχει η εταιρία από την εργασία μου γιατί έχω πληροφορίες για τους στόχους της					
Γνωρίζω πως πρέπει να συμπεριφέρομαι κατά τη διάρκεια της εργασίας μου					
Θεωρώ ότι μπορώ να πάρω κρίσιμες αποφάσεις στην εταιρία					
Μπορώ να αντιμετωπίζω ασυνήθιστα προβλήματα και καταστάσεις στην εργασία μου					
Γνωρίζω ακριβώς το αποτέλεσμα που αναμένεται από εμένα στη δουλειά μου					



### 9. Ένταση δέσμευσης προς την εταιρία

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Θα ήμουν ικανοποιημένος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου στην εταιρία που εργάζομαι					
Νιώθω ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου					
Νιώθω ότι ανήκω στην εταιρία					
Είμαι συναισθηματικά συνδεδεμένος με την εταιρία					
Νιώθω σαν μέλος μιας οικογένειας στην εταιρία					
Η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για εμένα προσωπικά					
Νιώθω ότι παραμένω στην εταιρία από ανάγκη					
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να φύγω από την εταιρία ακόμα και αν το ήθελα					
Θα διαταρασσόταν η προσωπική μου ζωή αν έφευγα από την εταιρία					
Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές αν φύγω από την εταιρία					

### 10. Συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Νιώθω ότι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών μου είναι ανάλογο με τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας					
Μπορώ να εκτελέσω επιτυχημένα τα εργασιακά μου καθήκοντα					
Μπορώ να πραγματοποιώ αποτελεσματικά τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες					
Μπορώ να αναλάβω την ευθύνη για την ολοκλήρωση εργασιών εκτός του εργασιακού μου πεδίου αν χρειαστεί					
Πάντα σκέφτομαι την επιρροή που έχει η συμπεριφορά μου στην εικόνα της εταιρίας					
Ενδιαφέρομαι πάντα να μάθω περισσότερα για τις αξίες και τους στόχους της εταιρίας					
Συστήνω συχνά την εταιρία σε φίλους και συγγενείς					
Επικοινωνώ τις γνώσεις μου για την εταιρία στους καινούριους συναδέλφους μου					
Κάνω συχνά προτάσεις για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών					

## Δημογραφικά Στοιχεία

### 11. Φύλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

### 12. Ηλικία:

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56 και άνω	

### 13. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Μέση εκπαίδευση	
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού	
Άλλο	

### 14. Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας:

Έως 5 έτη	
6-10 έτη	
11-15 έτη	
16-20 έτη	
21 έτη και άνω	

**15. Ωράριο:**

Πλήρης απασχόληση	
4ωρη απασχόληση	
Άλλο	

**16. Θέση εργασίας**

Διοίκηση	
Διεύθυνση/Management	
Υπάλληλος	
Άλλο	