



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (Μ.Β.Α. - Τ.Ο.Μ. ΙΝΤΛ.)

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**  
**ΠΕΛΑΤΩΝ»**

ΧΡΥΣΑΝΘΗ Ε. ΧΟΝΔΡΕΛΗ  
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ  
ΓΙΑΝΝΗΣ Ν. ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2016

***“Ο πρωταρχικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα πελάτη.”***

*Peter Drucker, 1909–2005*

# Περίληψη

## Ανθρώπινοι Πόροι: Διαχείριση Παραπόνων και Ικανοποίηση Πελατών

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η έννοια του πελάτη και μιας επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, όπως και αλληλοεξαρτούμενες. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, ανεξαρτήτου κλάδου, καταβάλλει προσπάθειες ώστε να υπάρξουν άριστες σχέσεις ανάμεσα στους δύο αυτούς πυλώνες. Έτσι, εκτιμάται ότι είναι αναγκαία η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης στον πελάτη, ώστε ο τελευταίος να είναι ικανοποιημένος και να μην παρουσιάζει παράπονα.

Τα παράπονα του πελάτη υποδηλώνουν ότι η παρεχόμενη υπηρεσία ή αγαθό που έλαβε από την επιχείρηση δεν είναι αυτό που περίμενε ή αυτό που ισχυριζόταν η επιχείρηση ότι έχει προς διάθεση. Μια επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της ένα παράπονο, να το εντοπίζει, να το διαχειρίζεται και να προσφέρει λύση στο πρόβλημα.

Σε αυτό το σημείο, σπουδαίο ρόλο κατέχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι Ανθρώπινοι Πόροι που έχει στη διάθεσή της η εκάστοτε επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν τον ζωντανό πυρήνα και με την κατάλληλη εκπαίδευση και καθοδήγηση είναι σε θέση να διαχειριστούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθούν και να καταγραφούν όλα τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορούν να μετατρέψουν έναν ικανοποιημένο πελάτη σε δυσαρεστημένο, με απώτερο σκοπό στην πορεία να διορθωθούν, προτού ζημιωθεί η επιχείρηση. Η διαχείριση των παραπόνων, όπως έχει παρατηρηθεί, αποτελεί τη δίοδο εξασφάλισης ότι ο δυσαρεστημένος πελάτης θα γίνει ικανοποιημένος. Τέλος, η παρούσα εργασία δεν είναι ικανή να αναλύσει το θέμα εις βάθος. Αποτελεί, πάραυτα, ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της σημερινής κατάστασης.

**Λέξεις - κλειδιά:** ανθρώπινοι πόροι, αξιολόγηση και απόδοση, παροχή υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών, διαχείριση παραπόνων.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και το τμήμα σπουδών μου. Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής μου διατριβής, κο Γιάννη Θανόπουλο για τη συνεργασία μας και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, για την αμέριστη συμπαράσταση κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου, καθώς και για την ενθάρρυνση και παρακίνηση της κάθε μου προσπάθειας.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iii
Ευχαριστίες .....	iv
Περιεχόμενα.....	v
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	7
1.1. Προσδιορισμός του υπό μελέτη θέματος: Η σημασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε συνάρτηση με τη διαχείριση παραπόνων και την ικανοποίηση των πελατών .....	7
1.2. Σκοπός της διπλωματικής εργασίας .....	11
Κεφάλαιο 2: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	12
2.1. Εισαγωγή.....	12
2.2. Ιστορική αναδρομή .....	13
2.2.1. Η περίοδος του 15 <sup>ου</sup> έως 18 <sup>ου</sup> αιώνα.....	14
2.2.2. Η περίοδος του 19ου αιώνα .....	15
2.2.3. Η περίοδος του 20ου αιώνα .....	16
2.2.4. Η σύγχρονη εποχή .....	18
2.3. Η επιρροή της τεχνολογίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων .....	19
2.3.1. Τεχνολογία και πρόσληψη.....	21
2.3.2. Περιορισμοί της ηλεκτρονικής πρόσληψης.....	23
2.3.3. Περιορισμοί των σημερινών συστημάτων ηλεκτρονικής επιλογής.....	24
2.3.4. Η ηλεκτρονική μάθηση και εκπαίδευση.....	26
2.3.5. Διαχείριση και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων .....	29
2.3.6. Το σύστημα αυτοεξυπηρέτησης .....	32
2.4. Η επίδραση της ποικιλομορφίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στην οργανωτική απόδοση .....	34
2.4.1. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε συνάρτηση με την απόδοση και τον ανταγωνισμό της αγοράς .....	36
2.4.2. Οργανωτική δέσμευση και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	39
2.5. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων .....	43
2.5.1. Στρατηγική συμβολή και ανθρώπινοι πόροι.....	48
2.5.2. Επέκταση του πεδίου εφαρμογής της στρατηγικής .....	55
2.5.3. Η στρατηγική στο διεθνές πλαίσιο .....	58
2.5.4. Διεθνοποίηση και στρατηγική στις αναδύμενες οικονομίες.....	61

2.6. Η σχέση μεταξύ διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διοίκησης ολικής ποιότητας και ανταγωνιστικότητας.....	64
Κεφάλαιο 3: Ικανοποίηση Πελατών .....	67
3.1. Εισαγωγή.....	67
3.2. Το σύγχρονο μίγμα μάρκετινγκ .....	68
3.2.1. Το κοινωνικό μίγμα μάρκετινγκ .....	70
3.2.2. Ο προσανατολισμός στην αγορά .....	73
3.2.3. Η έννοια του “viral marketing” και η αφοσίωση των πελατών.....	74
3.2.4. Το παιδί ως καταναλωτής και το μάρκετινγκ των μέσων ενημέρωσης.....	77
3.3. Ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών: εστίαση στην αξία του πελάτη.....	80
3.3.1. Η επίδραση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών.....	83
3.3.2. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM).....	85
3.4. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών .....	88
3.4.1 Η ανάκτηση των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών.....	92
3.4.2 Η δικαιοσύνη της ανάκτησης των υπηρεσιών και η αντίληψη του κόστους μεταστροφής.....	95
3.5. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η αφοσίωση των πελατών .....	97
3.5.1. Η σχέση μεταξύ της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, της ικανοποίησης και των προθέσεων της αφοσίωσης.....	99
3.5.2. Οι τεχνολογικές αποφάσεις για την αυτοεξυπηρέτηση .....	101
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Παραπόνων .....	104
4.1. Εισαγωγή.....	104
4.1.1. Τα παράπονα των πελατών: γενικό πλαίσιο .....	105
4.1.2. Το παράπονο ως αντικείμενο έρευνας.....	107
4.1.3. Οι στρατηγικές ανάκτησης και η διαχείριση των παραπόνων.....	108
4.2. Τα διαφορετικά πλαίσια συμπεριφοράς στην έκφραση των παραπόνων .....	112
4.2.1. Η επίδραση της διαφορετικής κουλτούρας και εθνικότητας στη συμπεριφορά των καταναλωτών .....	114
4.3. Τα ευκαιριακά παράπονα .....	117
4.4 Η διαχείριση παραπόνων και η ανταπόκριση των πελατών.....	118
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	120
Βιβλιογραφία .....	125
Πίνακες και σχήματα.....	161

# Κεφάλαιο 1:

## Εισαγωγή

### 1.1. Προσδιορισμός του υπό μελέτη θέματος: Η σημασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε συνάρτηση με τη διαχείριση παραπόνων και την ικανοποίηση των πελατών

Στη σημερινή εποχή, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες τους. Οι σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές Μάρκετινγκ, είναι πλέον σε θέση να δώσουν μια σαφή κατευθυντήρια γραμμή στις επιχειρήσεις ως προς τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι οι ανάγκες του εντοπίζονται, κατανοούνται και προσφέρονται λύσεις ώστε να ικανοποιηθεί. Κατ' επέκταση, ο ικανοποιημένος πελάτης αποτελεί πηγή διαφήμισης και προσέλκυσης νέων πελατών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει τα κέρδη και τα οφέλη τόσο των παραγωγών, όσο και των μετόχων των επιχειρήσεων. Επομένως, οι σύγχρονες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν επιτυχία, φαίνεται να ανεβάζουν τον πήχη στις προσδοκίες των πελατών τους, που σημαίνει ότι είναι σε θέση να παρέχουν αποδόσεις άμεσα ανταποκρινόμενες στις συγκεκριμένες προσδοκίες. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών δεν αποτελούν μόνο οι εμπορικές συναλλαγές, αλλά η εξασφάλιση της αφοσίωσης και της πιστότητας των πελατών.

Είναι πλέον εμφανές, ότι σύμμαχος των επιχειρήσεων αποτελεί και η εξέλιξη της τεχνολογίας. Τα παραδείγματα είναι ολοένα και πιο συχνά για το πώς η τεχνολογία επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της κοινωνίας μας. Από την εφεύρεση του τηλέγραφου μέχρι τη δημιουργία των έξυπνων τηλεφώνων, έχουν αλλάξει οι συνήθειες, τόσο στην προσωπική ζωή, όσο και το πώς συμπεριφερόμαστε στη δουλειά μας. Για παράδειγμα, η τεχνολογία έχει μεταβάλει τον τρόπο αγοράζουμε προϊόντα, επικοινωνούμε με τους άλλους, λαμβάνουμε υπηρεσίες υγείας, διαχειριζόμαστε τα οικονομικά μας, ή ακόμα, ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα. Έτσι λοιπόν, παρατηρείται η ουσιαστική επίδραση στις οργανωτικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, από τον τρόπο που προσλαμβάνουν μέχρι και τα κίνητρα που θα χρησιμοποιήσουν ώστε να διατηρήσουν το υψηλό επίπεδο των εργαζομένων.

Επομένως, στην παρούσα διπλωματική εργασία, δίνεται βάση κατά κύριο λόγο στην επιχειρησιακή απόδοση και το πώς οι άνθρωποι πόροι την επηρεάζουν. Η ανάπτυξη της οργανωτικής δέσμευσης χρειάζεται αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω του ανταγωνισμού στην αγορά, μια επιχείρηση πρέπει να ψάχνει για τις νεότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο σημερινό κόσμο, οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης και για το λόγο αυτό, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο. Στην ξένη βιβλιογραφία έχουν ερευνηθεί οι επιπτώσεις των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την οργανωτική απόδοση. Με τα χρόνια, οι ερευνητές έχουν προτείνει πολλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν τη

δυνατότητα να βελτιώσουν και να στηρίξουν την οργανωτική απόδοση. Η οργανωτική δέσμευση είναι ένας δείκτης που μαρτυρά κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι σε θέση να προωθήσουν τη σχέση ανάμεσα στην οργανωτική δομή και τους στόχους μιας επιχείρησης. Αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διατήρησης της καλής απόδοσης των εργαζομένων και την αξιοποίησή τους στο μέγιστο βαθμό με την πάροδο του χρόνου. Όσο καλύτερη είναι η απόδοσή τους, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το αντίκτυπο που θα έχει και στον πελάτη και κατεπέκταση, στην ικανοποίησή του.

Όσον αφορά την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη, έχει αναλυθεί και εξεταστεί πολλές φορές από την ξένη βιβλιογραφία, διότι αποτελεί ένα αντικείμενο έρευνας που μπορεί να προσφέρει σημαντικά αποτελέσματα σε σχεδόν όλους τους τύπους των προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, είναι διαθέσιμη μια ευρεία ποικιλία από μελέτες που έχουν ασχοληθεί με τις σχέσεις προμηθευτή-πελάτη, τη δομική ποιότητα (ποιότητα του πυρήνα του προϊόντος ή υπηρεσιών), την ποιότητα της διαδικασίας (απόδοση διαχείρισης έργων), και του ποιοτικού αποτελέσματος. Όλα τα παραπάνω, εμφανίζονται ως οδηγοί της ικανοποίησης των πελατών. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία δεν θα σταθεί πολύ σε αυτό το κομμάτι, αλλά στο ζήτημα της πίστης και αφοσίωσης του πελάτη και κατά πόσο η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση.

Σήμερα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτό ισχύει περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα που καθορίζει την αφοσίωση των πελατών και οδηγεί στην ικανοποίησή τους. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών δίνουν μεγάλη προσοχή στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς αυτό προσδίδει την αίσθηση μιας ειλικρινούς στάσης απέναντί τους και βελτιώνει την απόδοσή τους και την ικανοποίηση των πελατών που είναι και το ζητούμενο. Η ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση των πελατών εξαρτάται από τη σχέση με τους εργαζόμενους. Επιπλέον, είναι γνωστό ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι εργάζονται πιο παραγωγικά και δημιουργικά, επηρεάζοντας θετικά την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Κυρίως στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με μεγάλο ανταγωνισμό, είναι ζωτικής σημασίας η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών, προκειμένου να αποφευχθεί η απώλεια των πιστών πελατών και να διαφοροποιηθούν από τις άλλες επιχειρήσεις του χώρου.

Επόμενο κομμάτι που θα δοθεί έμφαση είναι αυτό της διαχείρισης των παραπόνων των πελατών. Αρχικά, η συμπεριφορά της δυσαρέσκειας και διαμαρτυρίας των πελατών, έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή από τους ερευνητές για μια σειρά από λόγους. Οι καταγγελίες των καταναλωτών και τα παράπονά τους αποτελούν για τις επιχειρήσεις ευκαιρίες για τη βελτίωσή τους, έτσι ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση των πελατών και μαζί να επέλθει και η κερδοφορία. Μια αναποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών, αυξάνει την απογοήτευση και τη δυσαρέσκεια, ενισχύει τις αρνητικές αντιδράσεις και βλάπτει σε μεγάλο μέρος τη φήμη και εικόνα της επιχείρησης. Με άλλα



λόγια, η αδυναμία μιας επιχείρησης να χειριστεί τα παράπονα των πελατών της, αμέσως προκαλεί αρνητική διαφήμιση δια στόματος των πελατών και αυτό μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την πορεία ακόμα και για την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες γίνονται σχεδόν αναπόφευκτα δυσαρεστημένοι εξαιτίας διαφόρων προβλημάτων ή δυσκολιών, που δεν είναι πάντοτε υπό τον άμεσο έλεγχο της εταιρείας. Η ενθάρρυνση των πελατών για να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, έτσι ώστε να καταφέρουν να μάθουν τις αρνητικές εμπειρίες του πελάτη και να αποκαταστήσουν και να ενισχύσουν τη μεταξύ τους σχέση. Τα παράπονα και η πηγή δυσαρέσκειας πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δείκτης της οργανωτικής αξιολόγησης της απόδοσης, σηματοδοτώντας τα προβλήματα ή αδυναμίες στις εσωτερικές διαδικασίες που χρειάζονται γρήγορη ανάρρωση προκειμένου να αποφευχθεί η μεταστροφή των κερδοφόρων πελατών σε ανταγωνιστές.

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που ακολουθούν:

Στο κεφάλαιο 2, το οποίο έπεται, αναλύεται η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η συγκεκριμένη έννοια έχει αναπτυχθεί ουκ ολίγες φορές από την ξένη βιβλιογραφία και αποτελεί αντικείμενο πληθώρας άρθρων στον τομέα των επιχειρήσεων. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει στόχο να συγκεντρώσει τα πιο σύγχρονα άρθρα που υπάρχουν για το αντικείμενο αυτό και να μην σταθεί σε έννοιες που έχουν ειπωθεί πολλές φορές στο παρελθόν. Το κεφάλαιο ξεκινά με μια σύντομη ανασκόπηση της έννοιας της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, δηλαδή πότε εμφανίστηκε για πρώτη φορά, τι συμβαίνει στο σήμερα και πώς εκτιμάται ότι θα είναι η υπόστασή της στο μέλλον και πώς θα επηρεαστούν οι επιχειρήσεις. Εξετάζεται, επίσης, η επίδραση της τεχνολογίας και πώς αυτή μεταβάλλει τα ως τώρα δεδομένα της διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στις στρατηγικές που ακολουθεί η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τι ρόλο παίζει στη διαχείριση των ταλέντων. Τέλος, από αυτό το κεφάλαιο δεν μπορεί να λείπει η σχέση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με την έννοια της ολικής ποιότητας.

Στο κεφάλαιο 3, αντικείμενο ανάλυσης αποτελεί η έννοια της ικανοποίησης των πελατών. Το κεφάλαιο αρχικά, δίνει έμφαση στον ορισμό του πελάτη, εξετάζει την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της παροχής της σωστής εξυπηρέτησης. Στη συνέχεια αναλύει τη σχέση ικανοποίησης του πελάτη με την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζει μια επιχείρηση αλλά και η έρευνα αγοράς, αποτελούν κύρια συστατικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια της εξυπηρέτησης, δηλαδή, παρουσιάζει τις μορφές που η εξυπηρέτηση δεν ικανοποιεί τον πελάτη, αλλά και το πώς τελικά το επιτυγχάνει. Επίσης, δεν λείπει η αναφορά στην τεχνολογία και το αντίκτυπο που έχει στον πελάτη. Παράλληλα, εξετάζεται η έννοια της αφοσίωσης και τι ρόλο παίζουν η αξία και η ικανοποίηση του πελάτη.

Στο κεφάλαιο 4, γίνεται λόγος για την έννοια της διαχείρισης των παραπόνων των πελατών. Τι είναι το παράπονο, τι προκαλεί δυσαρέστηση στον πελάτη και πως αντιμετωπίζονται τα παράπονα από τη μεριά της επιχείρησης. Εξετάζεται η συμπεριφορά του δυσαρεστημένου πελάτη και ποιες στρατηγικές πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση έτσι ώστε να επανακτήσει τη χαμένη εμπιστοσύνη του. Ταυτόχρονα, το κεφάλαιο αυτό κάνει λόγο και για το πώς οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τα παράπονα των πελατών τους. Παρουσιάζονται οι διαφορές παραπόνων στα πλαίσια διαφορετικής κουλτούρας των πελατών. Τέλος, στο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις περιπτώσεις που τα παράπονα γίνονται επιτηδευμένα και πώς τα διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι.

Στο κεφάλαιο 5, συγκεντρώνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας και συνοψίζονται οι εκτιμήσεις και παρατηρήσεις ως προς τη βιβλιογραφία που εξετάστηκε. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα αντικείμενα και τις έννοιες που ερευνήθηκαν, γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προκειμένου να καλυφθούν τα κενά που εμφανίζει η βιβλιογραφία και χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση.

## 1.2. Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Στη σύγχρονη εποχή, είναι εμφανής ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Μια επιχείρηση λοιπόν, για να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες του κλάδου, επενδύει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, το οποίο είναι οι άνθρωποι που ανήκουν στο δυναμικό της.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα δώσει έμφαση στα καίρια ζητήματα που αφορούν την έννοια της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και το πώς επιδρά στην οργανωτική απόδοση μιας επιχείρησης. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος της τεχνολογίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και ποια είναι η θέση της στις στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθεί η έννοια της ικανοποίησης πελατών και της διαχείρισης παραπόνων. Αποτελούν δύο σημαντικές παραμέτρους με τις οποίες, μια επιχείρηση είναι σε θέση να διατηρήσει την αφοσίωση και πιστότητα των πελατών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των πελατών και αυτό αντιστοιχεί σε κερδοφορία και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Τέλος, είναι γνωστό ότι υπάρχει πληθώρα από άρθρα που αναλύουν τα παραπάνω ζητήματα. Όμως, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση των πιο επίκαιρων άρθρων της ξένης βιβλιογραφίας, έτσι ώστε να αποτελέσει ο πιο σύγχρονος και χρήσιμος οδηγός για περαιτέρω μελέτη πάνω στα ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνου παράγοντα, της διαχείρισης παραπόνων και της ικανοποίησης των πελατών.

## **Κεφάλαιο 2:**

### **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

#### **2.1. Εισαγωγή**

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ζωντανό οργανισμό μιας επιχείρησης. Πλέον, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα, μετατρέποντάς τον στο κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων τους. Οι Jackson και Schuler (2000) ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως: «τα διαθέσιμα προσόντα και τις δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και την πραγματοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού».

Μια συνώνυμη έκφραση των ανθρώπινων πόρων είναι αυτή του ανθρώπινου κεφαλαίου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με αυτή την άποψη η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται και με τον οικονομικό παράγοντα. Υποστηρίζεται, πως ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν στην οργανωτική απόδοση.

Στη σύγχρονη εποχή, ο τομέας των Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει πολλές πιέσεις για αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές που καταγράφονται τόσο στην οικονομία, όσο και στην τεχνολογία αλλά και την παγκοσμιοποίηση, έχουν δημιουργήσει νέες απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις. Οι δύο κινητήριες δυνάμεις αλλαγής στον 21<sup>ο</sup> αι. φαίνεται ότι είναι η τεχνολογία και η διαχείριση ταλέντων. Με τον όρο τεχνολογία εννοείται η χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών για την αποθήκευση και διάδοση δεδομένων που αφορούν τους Ανθρώπινους Πόρους μιας επιχείρησης. Παράλληλα, η έννοια της διαχείρισης ταλέντων εμφανίζει μια ασάφεια. Ένας από τους πιο απλουστευμένους ορισμούς αναφέρει ότι προβλέπει τις ανάγκες του Ανθρώπινου Δυναμικού, για την οργάνωση και την ανάπτυξη ενός σχεδίου για την κάλυψη αυτών των αναγκών (Cappelli, 2008; Dries, 2013). Άλλοι ερευνητές του πεδίου των Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές που παρατηρούνται είναι αποτέλεσμα της επέκτασης του ενδιαφέροντος για την καινοτομία και την βιωσιμότητα.

Όποιες αλλαγές και αν προστάζει η σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να προσφέρουν πιο «ανθρώπινες» υπηρεσίες στον πελάτη. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις προσπάθειες που καταβάλλει μια επιχείρηση για να ενισχύσει τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της και πώς αυτό συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, με αντίκτυπο την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στον πελάτη.

## 2.2. Ιστορική αναδρομή

Η ευρύτερη έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, εμφανίζει μια μακρά και πολυτάραχη ιστορία. Μια σειρά από βασικέςαλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον έχουν επηρεάσει την εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, μερικές από τις οποίεσαναφερθούν προσεχώς. Παρά το γεγονός ότι πολλοί από τους ιστορικούς της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αρχίζουν με το 19ο αιώνα, που ήταν μια περίοδος ταχείας εκβιομηχάνισης στις ΗΠΑ, η επισκόπηση γίνεται πολύ νωρίτερα (Dulebohn, Ferris, & Stodd, 1995).Αυτό συμβαίνει διότι, παρουσιάζουν ενδιαφέρον οι αλλαγές στην εργασιακή σχέση την πάροδο του χρόνου. Αυτή η σύντομη ιστορική αναδρομή, παρέχει ένα πλαίσιο για την εκτίμηση των βημάτων που αφορούν στην έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω, διατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας με τις ιστορικές περιόδους.

<b>ΠΕΡΙΟΔΟΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΔΡΟΜΗΣ</b>	
<b>i.</b>	<b>Η περίοδος 15<sup>ου</sup> – 18<sup>ου</sup> αιώνα</b>
<b>ii.</b>	<b>Η περίοδος του 19<sup>ου</sup> αιώνα</b>
<b>iii.</b>	<b>Η περίοδος του 20<sup>ου</sup> αιώνα</b>
<b>iv.</b>	<b>Η σύγχρονη εποχή</b>

Πίνακας 2.2 Περίοδοι ιστορικής αναδρομής ανθρώπινων πόρων

### 2.2.1. Η περίοδος του 15<sup>ου</sup> έως 18<sup>ου</sup> αιώνα

Ιστορικά, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ήταν πιθανώς η πρώτη λειτουργία διαχείρισης που εξελίχθηκε, αρκετά προγενέστερη άλλων λειτουργιών η χρηματοδότηση, η λογιστική, και η εμπορία. Αν και μη επίσημα καταγεγραμμένη, η πραγματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, χωρίς αμφιβολία, έχει συμβεί από την πρώτοοργάνωση των ανθρώπων όπως οι φυλές. Στη συνέχεια, στον τομέα της γεωργίας, ένα τμήμα της εργασίας προέκυψε αναμφίβολα με την αναγνώριση των διαφορετικών αποδόσεων παραγωγικότητας του κάθε ατόμου. Η εξέλιξη αυτή ήταν μια μορφή του καταμερισμού της εργασίας στην οποία διαφορετικά πρόσωπα κατέλαβαν διαφορετικούς ρόλους στην παραγωγική κοινωνία. Βιοτέχνες οι οποίοι θα μπορούσαν να αναπτύξουν εργαλεία για τους αγρότες και να υποστηρίζονται από την παραγωγικότητα των άλλων που ασχολούνται με την γεωργία αναμφίβολα δημιούργησε το φυσικό καταμερισμό της εργασίας. Εν ολίγοις, τα ζητήματα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων προέκυψαν λόγω της δημιουργίας παραγωγικών ρόλων στις κοινωνίες.

Στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, η Βιομηχανική Επανάσταση άρχισε στην Ευρώπη και εξαπλώθηκε στις ΗΠΑ. Η επανάσταση αυτή, άλλαξε εντελώς τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος κέρδιζε τα προς το ζην. Εμφανίστηκε λοιπόν, η βιομηχανική κοινωνία, η οποία αντικατέστησε την αγροτική. Μαζί της γεννήθηκε και το εργοστασιακό σύστημα και πολύ σύντομα, οι ανθρώπινες δεξιότητες αντικαταστάθηκαν από μηχανές. (Dulebohn et al, 1995). Στα εργοστάσια, βελτιώθηκε σημαντικά η παραγωγή, υπήρξε μεταβολή στις εργασιακές σχέσεις. Για παράδειγμα, τα συστήματα αυτά αντικατέστησαν την αυτό-απασχόληση και δημιούργησαν μόνιμους μισθωτούς που απασχολούνταν από τις οργανώσεις. Το νέο σύστημα παραγωγής δημιούργησε επίσης, μεγάλο αριθμό εργαζομένων, και οι ανώτεροι στη διαχείριση έτειναν να δείχνουν αυταρχική και πατερναλιστική διάθεση (Dulebohn et al, 1995). Η Διοίκηση εξέφρασε μικρή ανησυχία για την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων, και πολύ γρήγορα οι εργαζόμενοι άρχισαν να ελέγχονται με τη βία και το φόβο (Slichter, 1919). Αυτή η προσέγγιση στη διαχείριση συνεχίστηκε μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα.

### 2.2.2. Η περίοδος του 19ου αιώνα

Το 1800, ο Robert Owens, ιδιοκτήτης ενός αγγλικού εργοστασίου, άλλαξε ορισμένες πτυχές των εργασιακών σχέσεων και ανέπτυξε το σύστημα “welfare to work” με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων (Dulebohn et al., 1995). Ειδικότερα, βελτίωσε τις συνθήκες εργασίας, και αρνήθηκε να απασχολούνται ανήλικα παιδιά (Davis, 1957). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πρακτικές αυτές δημιούργησαν ένα πιο πατερναλιστικό σύστημα, στο οποίο οι εργαζόμενοι αποκτούσαν στέγη, σχολεία, συντάξεις και ασφάλιση ζωής σε περίπτωση ατυχήματος, νοσοκομεία, αλλά και βιβλιοθήκες (Davis, 1957). Αυτά τα νέα συστήματα έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση της καλής διαχείρισης και των εργασιακών σχέσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας (Dulebohn et al, 1995). Δεν αποτελεί έκπληξη που οι πρακτικές αυτές θέτουν το στάδιο για πολλά από τα οφέλη των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται για να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους σήμερα. Έχουν γίνει, μάλιστα, ο κανόνας για πολλά συστήματα παροχών σε δυτικές χώρες.

Στην εποχή μετά τον εμφύλιο πόλεμο (1860), άρχισαν να εμφανίζονται οι διαφορές μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Οι εργοδότες ήθελαν να ανατρέψουν τα συνδικάτα και πίστευαν ότι οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας θα βελτιώσει την απόδοση (Dulebohn et al, 1995). Σαν αποτέλεσμα, εμφανίστηκαν τα προγράμματα της κοινωνικής πρόνοιας, τα οποία όμως, ήταν σχεδιασμένα για να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις και όχι οι εργαζόμενοι. Δεδομένου ότι αυτά τα προγράμματα, στα τέλη του 1800 αναπτύχθηκαν, οι οργανώσεις προσέλαβαν γραμματείς πρόνοιας για την χορήγησή τους, και τελικά ο ρόλος της γραμματείας κοινωνικής πρόνοιας εξελίχθηκε στο διαχειριστή της απασχόλησης και μεταγενέστερα ονομάστηκε «διευθυντής προσωπικού». Η κύρια αρμοδιότητα αυτού του ρόλου ήταν οι προσλήψεις, οι απολύσεις, η επιβολή της πειθαρχίας και η ανταμοιβή των εργαζομένων.

Πολλές οργανώσεις άρχισαν να θεσπίσουν πατερναλιστικές πρακτικές, αλλά ορισμένοι εργοδότες κακομεταχειρίζονταν τους εργαζόμενους. Το γεγονός αυτό οδήγησε τους βιοτέχνες και άλλους, να συμμετάσχουν σε ομάδες προστασίας και αργότερα γνωστές ως εργατικά συνδικάτα (Scarpello, 2008). Όπως ήταν αναμενόμενο, οι εργοδότες πολέμησαν την ανάπτυξη των συνδικάτων και πήραν μια σειρά από μέτρα για να περιορίσουν το συνδικαλισμό.

### 2.2.3. Η περίοδος του 20ου αιώνα

Τη συγκεκριμένη περίοδο, οι εργοδότες αναζητούν τρόπους για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Εστιάζουν στις στρατηγικές για τη βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, και αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις για την διαχείριση των εργαζομένων. Ο Frederick Taylor (1947), εστίασε στον καθορισμό ενός καλύτερου τρόπου για να εκτελεστεί μια εργασία. Αυτή η προσέγγιση μειώνει την αυτονομία των εργαζομένων και χρειάζεται στενή επιτήρηση στους εργαζομένους, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι έκαναν τη δουλειά ακριβώς όπως αναμενόταν.

Την ίδια στιγμή ο Max Weber (1927) πρότεινε τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας με τη χρήση νόμιμων κανόνων και συστήματα αρχής. Ο νέος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και των παραγόμενων αυταρχικών συστημάτων διαχείρισης, προξένησε ακόμη μεγαλύτερα επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων και των οργανώσεων. Στη δεκαετία του 1930, η Εθνική Πράξη Εργασιακών Σχέσεων οδήγησε στην ανάπτυξη των συνδικάτων. Ως αποτέλεσμα του αυξημένου συνδικαλισμού, τα τμήματα προσωπικού μεγάλωσαν και επικεντρώθηκαν στην ανάλυση των θέσεων εργασίας, ως βάση για την επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση εργασίας, και την αποζημίωση.

Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, όλη η προσοχή στράφηκε στο εργατικό δυναμικό και προσωρινά επιβραδύνθηκε η ανάπτυξη των συνδικάτων (Dulebohn 1995). Ο πόλεμος έφερε το πάγωμα των μισθών και απαγορεύθηκαν οι απεργίες. Όμως, μετά τον πόλεμο υπήρχε αυξημένη ανάγκη για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Η μεταπολεμική εποχή, έστρεψε πάλι το ενδιαφέρον στα συνδικάτα, και οι εργαζόμενοι ήταν αποφασισμένοι να ανακτήσουν τις χαμένες αυξήσεις των μισθών τους. Επιπλέον, η ομοσπονδιακή εργατική νομοθεσία και οι έλεγχοι των μισθών δημιούργησαν μια αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες προσωπικού. Επιπλέον, η αύξηση της δύναμης των συνδικάτων και η εργασιακή αναταραχή οδήγησε στο πέρασμα του νόμου Taft Hartley. Η πράξη έχει σχεδιαστεί για να εξισώσει την εξουσία μεταξύ εργασίας και διαχείριση.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1940 και του 1950, τα συνδικάτα αντιπροσώπευαν το 47% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ, και το 95% των εταιρειών είχαν τουλάχιστον μία Ένωση (Dulebohn et al, 1995). Παράλληλα, οι εργοδότες άρχισαν να προσλαμβάνουν πιο μορφωμένους διευθυντές προσωπικού.

Στη δεκαετία του 1950, το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έθεσε σε αμφισβήτηση την υπόθεση ότι οι άνθρωποι δεν θέλουν να εργαστούν και τόνισε ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σημαντικές συνεισφορές στις οργανώσεις. Ως αποτέλεσμα, ο όρος «προσωπικό διαχείρισης» αντικαταστάθηκε με τον όρο «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού».

Στη δεκαετία του 1960 και του 1970, η προσέγγιση των Ανθρώπινων Σχέσεων, εξελίχθηκε στην εποχή της ποιότητας έργου ζωής. Αυτή η προσέγγιση προσπάθησε να ικανοποιήσει τα συμφέροντα των εργαζομένων και των οργανώσεων, τονίζοντας τόσο



την ευημερία των εργαζομένων, όσο και την παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, η διοίκηση ανέπτυξε νέα προγράμματα που υπογράμμιζαν τον εμπλουτισμό της εργασίας και της επαγγελματικής εξέλιξης.

Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, οι διαχειριστές ανέπτυξαν προγράμματα που επικεντρώνονται στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και προωθούν προσπάθειες συνεργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων μέσα στην εργασία. Η εποχή αυτή δε, διευκολύνθηκε από τη νομοθεσία που χαρακτηρίζει δίκαιες τις πρακτικές απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων τις Πράξεις Πολιτικών Δικαιωμάτων (1964), την Πράξη για την Ασφάλεια και την Υγεία (1970) και την Πράξη Συνταξιοδότησης και Ασφάλισης του Εισοδήματος των Εργαζομένων (1974). Εμφανίστηκε λοιπόν, η ανάγκη για επαγγελματίες διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού και τις νέες μορφές πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς.

#### 2.2.4. Η σύγχρονη εποχή

Όλες αυτές οι προαναφερθείσες αλλαγές και προκλήσεις στάθηκαν ως αφορμή για την ανάπτυξη μιας «νέας» λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Kochan, Katz, McKersie, 1986). Αυτή η νέα λειτουργία οφείλεται στην αναγνώριση ότι η ανθρώπινοι πόροι είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των οργανώσεων στις οικονομίες των υπηρεσιών και της γνώσης.

Επιπλέον, στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν πολλές από τις Ιαπωνικές αρχές διαχείρισης, οι οποίες αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους ως υψίστης σημασίας πόρους που θα δώσουν στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί από ένα "προσωπικό" λειτουργίας, σε ανθρώπινες σχέσεις, στη συνέχεια σε εργασιακές σχέσεις, στη συνέχεια, τις εργασιακές σχέσεις, και πιο πρόσφατα στη στρατηγική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Στο σήμερα, ο Kaufman (2014), κάνει λόγο για την εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, από τα εργασιακά προβλήματα που εμφανίστηκαν τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Παρατηρεί ότι μέχρι και στη σύγχρονη επαφή, τα προβλήματα δε λείπουν στους τομείς της στρατηγικής, των εργασιακών σχέσεων και των οικονομικών. Οι DeNisi, Wilson και Biteman (2014), εξετάζουν την ιστορία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε όλο τον 20ο αιώνα, αλλά επικεντρώνονται στο πώς έχει εξελιχθεί έως τώρα. Σε μια ενδιαφέρουσα συνεργασία, οι Boudreau και Lawler (2014), ερευνούν την εξέλιξη του τομέα από μια αντιληπτική, παρά ιστορική προοπτική. Με βάση την έρευνα δεδομένων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι ηγέτες που εκτείνονται σε δύο δεκαετίες, μοιράζονται τα συμπεράσματά τους σχετικά με την αλλαγή του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με βάση την εξέλιξη των αντιλήψεων σχετικά με την πρόοδο που έχει παρατηρηθεί στον τομέα αυτό.

Επίσης, οι Nkomo και Hoobler (2014), εξηγούν πώς υπάρχει αλλαγή στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με την κοινωνία και, συνεπώς, αλλαγή στις οργανωτικές ιδεολογίες μας σχετικά με τη «διαφορετικότητα». Ο Gowan (2014), εστιάζει στην ιστορία της έρευνας της ανεργίας και πώς οι άνθρωποι έχουν εξελιχθεί από μια ερευνητική εστίαση απώλειας θέσεων εργασίας στο επίκεντρο του στρες και στο επίκεντρο της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας.

Παράλληλα, οι Sikora και Ferris (2014), εξηγούν πώς η επιτυχία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν είναι θέμα στρατηγικής, αλλά μάλλον μια εστίαση των αρμόδιων στην υλοποίηση αυτών των στρατηγικών. Είναι ξεκάθαρο ότι οι τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφορά τόσο το παρόν όσο και το μέλλον. Κυρίως, όσον αφορά το μέλλον, είναι απαραίτητη η καλύτερη κατανόηση της σημασίας της εισφοράς στο σύνολό του.

### 2.3. Η επιρροή της τεχνολογίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία των πληροφοριών έχει μια βαθιά επίδραση, τόσο στις διαδικασίες, όσο και στις πρακτικές που ακολουθεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία, εμφανίζεται σχετικά μικρή έρευνα σχετικά με το πόσο αποτελεσματική είναι τεχνολογία. Ταυτόχρονα, δεν έχει αξιολογηθεί ακόμα, σε ποιο βαθμό τα νέα συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις την επίτευξη των στόχων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι δηλαδή, η προσέλκυση εργαζομένων, η παροχή κινήτρων και η διατήρηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Σε αυτό το γεγονός συμβάλλει μια σειρά από περιορισμούς, καθώς η τεχνολογία χρησιμοποιεί μονομερή συστήματα επικοινωνίας, είναι απρόσωπη και παθητική, δεν επιτρέπει πάντα τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση και τέλος, είναι ικανή να δημιουργήσει μια τεχνητή απόσταση μεταξύ ιδιωτών και επιχειρήσεων.

Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει εκτεταμένες συνέπειες για σχεδόν κάθε πτυχή της κοινωνίας μας. Ξεκινώντας από την εποχή της εφεύρεση του τηλέγραφου, έως και τη σύγχρονη εποχή των «έξυπνων τηλεφώνων», είναι εμφανές ότι έχει αλλάξει ο τρόπος ζωής και ο τρόπος εργασίας των ανθρώπων. Για παράδειγμα, η τεχνολογία έχει επηρεάσει τον τρόπο που αγοράζουμε προϊόντα, επικοινωνούμε με τους άλλους, λαμβάνουμε υπηρεσίες υγείας, κάνουμε τη διαχείριση των οικονομικών, παρέχεται η εκπαίδευση και πολλά άλλα. Έχει επίσης μια βαθιά επίδραση στις οργανωτικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Gueutal & Stone, 2005, Kavanagh, Thite & Johnson, 2015, Parry & Tyson, 2011, Strohmeier, 2007) και επηρεάστηκε ο τρόπος που οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν, δίνουν κίνητρα, και να διατηρούν τους εργαζομένους.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει μια έρευνα από κορυφαίες εταιρείες συμβούλων, η οποία ανέφερε ότι «... υπάρχουν δύο κύριες κινητήριες δυνάμεις για να υπάρξει ουσιαστική αλλαγή στους ανθρώπινους πόρους, η τεχνολογία και η διαχείριση ταλέντων. Οι συνεχόμενες καινοτομίες στην τεχνολογία θα αλλάξουν ριζικά τον τρόπο με τον οποίο μια εργασία των ανθρώπινων πόρων θεωρείται ολοκληρωμένη είναι ολοκληρωμένο» (Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού [SHRM], 2002, σελ. ii).

Η επίδραση λοιπόν, της τεχνολογίας συνέβαλλε στη δημιουργία ενός νέου όρου, δηλαδή της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα (e-HRM). Ορίζεται ως το σύστημα που επιτρέπει σε διευθυντές και εργαζομένους να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες που συνδέονται με τους ανθρώπινους πόρους, μέσω του Διαδικτύου (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Με δεδομένες τις ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία κατά τις τελευταίες δεκαετίες, εκτιμάται λοιπόν, ότι θα επηρεαστεί η φύση των διαδικασιών της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα στο μέλλον.

Οι κύριοι στόχοι των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις είναι να προσελκύσουν, επιλέξουν, προσφέρουν κίνητρα και να διατηρήσουν τους ταλαντούχους υπαλλήλους στους ρόλους τους (Katz & Kahn, 1978). Αυτοί οι στόχοι είναι εξαιρετικά σημαντικοί τα τελευταία χρόνια, λόγω του έντονου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων με βάση τις

ικανότητες και τα ταλέντα των εργαζομένων τους (Huselid, 1995). Η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, κυρίως σε διαδικασίες όπως η αποθήκευση, η χρήση και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους αιτούντες και τους εργαζομένους. Επιπλέον, έχει μεταβληθεί η φύση των θέσεων εργασίας, των σχέσεων εργασίας, αλλά και της εποπτείας. Καινοτομίες όπως η τηλεργασία, οι τηλε-ομάδες και οι βασιζόμενες στο διαδίκτυο εργασίες, είναι μερικά αποτελέσματα της καινοτομίας λόγω τεχνολογίας.

Εκτός από την επίδραση της τεχνολογίας στις διαδικασίες των ανθρώπινων πόρων, ο Kiesler και οι συνεργάτες του, υποστήριξαν ότι μεσολαβεί η σχέση μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων, καθώς και των υφισταμένων και των εποπτικών αρχών (Kiesler, Siegel & McGuire, 1984). Υπάρχει μείωση της επιρροής της απόστασης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εργάζονται από το σπίτι ή να αλληλεπιδρούν με τα μέλη της ομάδας πέρα από γεωγραφικά σύνορα. Παράλληλα, η τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν άτομα με εξειδικευμένες δεξιότητες από απομακρυσμένα μέρη του κόσμου (π.χ., ανάπτυξη λογισμικού) (Aguinis, Henle, & Beaty, 2001, Aguinis & Lawal, 2013).

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα είναι να προσελκύσει και να διατηρήσει το ταλαντούχο εργατικό δυναμικό (Katz & Kahn, 1978). Το πρώτο βήμα είναι η αποτελεσματική πρόσληψη, η οποία όχι μόνο συμβάλλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, αλλά μπορεί επίσης να βοηθήσει στην οικοδόμηση της ικανοποίησης των πελατών, την προώθηση της καινοτομίας, και να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα (Cox, 1993).

### 2.3.1. Τεχνολογία και πρόσληψη

Με την πάροδο του χρόνου, διάφορες μορφές τεχνολογίας έχουν εισαχθεί για να προσελκύσουν τους αιτούντες, που κυμαίνονται από παθητικές και μονομερείς τεχνολογίες (π.χ., αγγελίες από ιστοσελίδες για δουλειά, πίνακες εργασίας) σε πιο δραστικές τεχνικές (όπως οι εικονικές εκθέσεις για την απασχόληση). Ορισμένες εκτιμήσεις δείχνουν ότι περίπου το 90% των μεγάλων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μία ή περισσότερες από τις μορφές της τεχνολογίας, για να διαφημίσουν θέσεις εργασίας και επιτρέπουν στους αιτούντες να υποβάλουν ηλεκτρονικά το βιογραφικό τους σε online εφαρμογές (Mackelden 2013). Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει χαρακτηριστεί ως ηλεκτρονική πρόσληψη (e-recruiting).

Ένα από τα βασικά ερωτήματα γύρω από την ηλεκτρονική πρόσληψη είναι: «Μπορεί η τεχνολογία να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τον αριθμό επιτυχίας των κατάλληλων εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις;» Αν και οι ερευνητές έχουν αρχίσει να αναλύουν τους παράγοντες των ηλεκτρονικών προσλήψεων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις (π.χ., τα είδη των αιτούντων που έλκονται από την οργάνωση, τα χαρακτηριστικά της ιστοσελίδας, η προσαρμογή των πληροφοριών που παρέχονται), λίγο ή καμία έρευνα δεν έχει αξιολογήσει τις επιπτώσεις των ηλεκτρονικών προσλήψεων για την επιτυχία των θέσεων εργασίας ή τα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων (Dineen & Allen, 2013, Dineen & Soltis, 2011, Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005, Stone et al., 2003).

Ίσως το πιο σημαντικό ερώτημα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής πρόσληψης είναι: «Έχει προσελκύσει ταλαντούχους που μπορούν να ευδοκιμήσουν σε μια επιχείρηση;» Παρά το γεγονός ότι λίγες μελέτες έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα αυτό, τα εν λόγω αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη προσελκύει μεγαλύτερο αριθμό αιτούντων, αλλά όχι μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων υψηλής ποιότητας σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τεχνολογίες πρόσληψης (Chapman & Webster, 2003, Galanaki, 2002).

Όσον αφορά την πολυμορφία, η έρευνα μέχρι σήμερα προτείνει ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη δεν μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού (Kuhn & Skuterud, 2000, McManus & Ferguson, 2003, Zusman & Landis, 2002). Για παράδειγμα, μερικές μελέτες διαπίστωσαν ότι αιτούντες μεγάλης ηλικίας, οι διαφορετικής εθνικότητας ή θρησκείας, αλλά και οι γυναίκες ήταν λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική πρόσληψη, σύμφωνα με τους (Kuhn & Skuterud, 2000, McManus & Ferguson, 2003), περιορίζοντας έτσι τον βαθμό ποικιλομορφίας μέσα στις επιχειρήσεις. Ένας λόγος για αυτό είναι ότι μερικές μειονότητες (π.χ., Αфро-Αμερικανοί, ισπανόφωνοι Αμερικανοί) εξακολουθούν να έχουν μικρότερη πρόσβαση στο Διαδίκτυο στο σπίτι, ενώ άλλοι (π.χ., άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και γυναίκες) έχουν συχνά υψηλότερο άγχος με τη χρήση υπολογιστή (Johnson, Stone, & Navas, 2011, Pew Internet & American Life Project, 2010, Wallace & Clariana, 2005).

Σε αντίθεση με τις μελέτες που επικεντρώθηκαν σε χαρακτηριστικά των υποψηφίων, άλλες έρευνες σχετικά με την ηλεκτρονική πρόσληψη έχουν επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά της ίδιας της τεχνολογίας, όπως τα χαρακτηριστικά των ιστοσελίδων και πώς η χρήση τους επηρεάζει την ικανοποίηση και την προσέλκυση (Dineen & Allen, 2013, Dineen & Soltis, 2011). Αποδείχτηκε ότι υπάρχει ευκολία στη χρήση μιας ιστοσελίδας και αντιληπτή ποιότητα, σε σχέση με την προσέλκυση υποψηφίων (Scheu, Ryan, & Nona, 1999, Zusman & Landis, 2002). Όμως, η ελκυστικότητα της ιστοσελίδας δεν σχετίζεται με τα κίνητρα των υποψηφίων που υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας (Cober, Brown, Levy, Keeping, & Cober, 2003). Άλλη έρευνα αποκάλυψε ότι η οργανωτική εικόνα και η πληθώρα των μέσων ενημέρωσης ήταν θετικά σημεία για την αξιοπιστία της ιστοσελίδας (Allen et al., 2007, Badger, Kaminsky, & Behrend, 2014, Lyons & Marler, 2011).

Ακόμα, άλλες μελέτες, αξιολόγησαν την επίπτωση της προσαρμογής, ή εξατομίκευσης, πληροφοριών της ηλεκτρονικής πρόσληψης για προσέλκυση υποψηφίων στις επιχειρήσεις και διαπίστωσε ότι (α) οι αιτούντες ενθαρρύνονται να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας και (β) επηρεάζονται οι αιτούντες που ταιριάζουν περισσότερο στη θέση να υποβάλλουν υποψηφιότητα (Cable & Turban, 2001, Dineen & Allen, 2013, Dineen & Noe, 2009).

### 2.3.2. Περιορισμοί της ηλεκτρονικής πρόσληψης

Μέχρι σήμερα, τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με την ηλεκτρονική πρόσληψη είναι κάπως ασαφή, αλλά και κάποια στοιχεία δείχνουν ότι μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και να μειώσει το κόστος της διαδικασίας πρόσληψης. Ωστόσο, οι μελέτες δεν δείχνουν με σαφήνεια αν αυτό βοηθά τους οργανισμούς να ενισχύσουν τους στόχους προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων. Δεν παρέχεται δηλαδή, η δυνατότητα στους αιτούντες να υποβάλλουν ερωτήσεις σχετικά με τη φύση της εργασίας ή τα οφέλη της εργασίας για την επιχείρηση. Επομένως, εμφανίζεται απρόσωπη, παθητική και είναι εύλογο να δημιουργεί μια τεχνητή απόσταση μεταξύ των αιτούντων και των επιχειρήσεων.

Η τάση προς τη χρήση της τεχνολογίας, κυρίως για τη διαδικασία της πρόσληψης, αποτελεί θετικό βήμα προς την ενίσχυση της εικόνας μιας επιχείρησης. Παρουσιάζεται ως στόχος της, το ζεστό και φιλόξενο μέρος για να εργαστούν οι υποψήφιοι. Σύμφωνα με έρευνες, διαπιστώθηκε ότι ορισμένες ομάδες ατόμων προτιμούν να αλληλεπιδρούν με τα άτομα και όχι με τις πληροφορίες που παρέχονται από την τεχνολογία (Johnson et al., 2011). Επομένως, η χρήση της τεχνολογίας, θα πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο για τους αιτούντες και να τους παρέχεται το κατάλληλο κίνητρο για να υποβάλουν αίτηση για τις θέσεις εργασίας.

Ένας άλλος περιορισμός της ηλεκτρονικής πρόσληψης, είναι ότι αποτελεί μια παθητική διαδικασία στην οποία οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να δημοσιεύσουν πληροφορίες και να αναζητήσουν υποψηφίους για θέσεις εργασίας. Στο μέλλον, η διαδικασία αυτή, μπορεί να γίνει πολύ πιο ενεργή, χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ., LinkedIn) για να υπάρξει πρόσβαση σε μεμονωμένα προφίλ, για τον εντοπισμό ταλαντούχων εργαζομένων, και για να υπάρξει επικοινωνία μαζί τους για θέσεις εργασίας. Επιπλέον, αυτή η δυναμική στρατηγική θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όσον αφορά την ενίσχυση της πολυμορφίας των υποψηφίων. Ένας λόγος για αυτό είναι ότι, μερικές μειονότητες (π.χ., Ισπανόφωνοι Αμερικανοί, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, γυναίκες) μπορεί να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις μισθού από αυτές που κυριαρχούν στην κοινωνία μας (Bell, Marquardt, & Berry, 2014, Guerrero & Posthuma, 2014, Hertel, van der Heijden, deCange, & Deller, 2013, Stone, Johnson, Stone-Romero, & Hartman, 2006). Ως εκ τούτου, τα δεδομένα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστεί η προτίμηση μισθού, αλλά και οι στρατηγικές πρόσληψης μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Stone et al., 2006, Sullivan, 2014).

Είναι λοιπόν, εμφανές ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη διακατέχεται από μια σειρά από περιορισμούς, τους οποίους πρέπει οι υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού να λάβουν σοβαρά υπόψη, όπως επίσης και τον αντίκτυπο που έχει στις επιχειρήσεις και στη στρατηγική τους.

### 2.3.3. Περιορισμοί των σημερινών συστημάτων ηλεκτρονικής επιλογής

Με βάση την τρέχουσα έρευνα, δεν είναι σαφές αν τα συστήματα ηλεκτρονικής επιλογής επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προσλάβουν τους πιο ταλαντούχους υποψήφιους ή να προβούν σε αύξηση της ποικιλομορφίας τους. Ένας λόγος για αυτό, είναι ότι οι μελέτες έδειξαν ότι τα αποτελέσματα για τα ηλεκτρονικά γνωστικά τεστ ικανότητας και προσωπικότητας δεν ήταν πάντοτε ισοδύναμα με αυτά των μεθόδων εκτίμησης (Ployhart et al., 2003, Potosky & Bobko, 2004, Stone et al., 2013). Ένας άλλος λόγος, είναι ότι οι δοκιμές για την προσωπικότητα μπορεί να είναι πολύ πιο απαιτητικές σε σχέση με την έντυπη μορφή, επειδή οι αιτούντες πρέπει να εκτελούν δύο εργασίες ταυτόχρονα, δηλαδή, τη διαχείριση του υπολογιστή και την ολοκλήρωση του τεστ (Stone et al., 2013).

Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα σχετικά με το ηλεκτρονικό τεστ είναι μια συνάρτηση, όχι μόνο των γνωστικών ικανοτήτων των υποψηφίων, αλλά και του επιπέδου των δεξιοτήτων πληροφορικής και του άγχους χρήσης του υπολογιστή. Εάν ο υποψήφιος δεν διαθέτει δεξιότητες ηλεκτρονικών υπολογιστών, ή εμφανίζει υψηλά επίπεδα άγχους χρήσης του υπολογιστή, οι δοκιμές δεν είναι σε θέση να διαμορφώσουν έγκυρα αποτελέσματα και βασικές αιτίες.

Οι ανησυχίες σχετικά με τις επιπτώσεις των δεξιοτήτων πληροφορικής και το άγχος για τις βαθμολογίες του τεστ μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση. Ένας πιθανός λόγος για αυτό, είναι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, ή οι μειονότητες και τα άτομα με χαμηλή κοινωνικο-οικονομική κατάσταση είναι λιγότερο πιθανό να έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, και συχνά έχουν χαμηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων ηλεκτρονικών υπολογιστών σε σχέση με την πλειοψηφία (Pew Internet & American Life Project, 2010, Wallace & Clariana, 2005).

Εν όψει των διαπιστώσεων αυτών, οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι οι υποψήφιοι έχουν δεξιότητες πληροφορικής πριν από τη χορήγηση ηλεκτρονικών τεστ, ή να χρησιμοποιούν εναλλακτικές μεθόδους εκτίμησης για εκείνους που δεν έχουν αυτές τις δεξιότητες (Tippins, 2009). Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν ότι οι υποψήφιοι έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται υπολογιστή ή χαμηλά επίπεδα άγχους χρήσης του υπολογιστή. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να παρέχουν κατάρτιση σε βασικές δεξιότητες πληροφορικής πριν από την εξέταση. Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα εικονικά περιβάλλοντα για να δημιουργήσουν δείγματα του εικονικού έργου που αξιολογούν την ικανότητα του αιτούντος να εκτελέσει την εργασία. Αυτά τα εικονικά δείγματα εργασίας, θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να αποκτήσουν οι αιτούντες μια ρεαλιστική προεπισκόπηση του πώς είναι να εργάζονται στην εκάστοτε επιχείρηση. Ορισμένες επιχειρήσεις (π.χ., η Toyota) ήδη χρησιμοποιούν online δείγματα εργασίας προκειμένου να προσληφθούν οι εργαζόμενοι (Winkler, 2006).

Ένας άλλος πιθανός περιορισμός των συστημάτων ηλεκτρονικής επιλογής είναι ότι, η ηλεκτρονική συνέντευξη ίσως είναι λιγότερο αποτελεσματική, και αντιμετωπίζεται



λιγότερο θετικά από τους υποψήφιους, σε σχέση με τις διαπροσωπικές συνεντεύξεις (Bauer, Truxillo, Paronto, Weekley, & Campion, 2004, Chapman et al., 2003). Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι οι συνεντεύξεις τηλεδιάσκεψης δεν μπορούν να παρέχουν τις πλούσιες πληροφορίες σχετικά με τους αιτούντες (π.χ., εκφράσεις του προσώπου) και αυτό θέτει όρια σχετικά με πορίσματα που μπορεί να προκύψουν από τη συνέντευξη (Charmanetal, 2003). Για παράδειγμα, οι εικόνες σε μια συνέντευξη τηλεδιάσκεψης, δεν είναι πάντα αναλυτικές, ενώ ορισμένες τεχνολογίες (π.χ. Skype), μπορεί να παρέχουν θολή εικόνα των υποψηφίων.

Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει η διαπροσωπική αλληλεπίδραση στις ηλεκτρονικές συνεντεύξεις. Ως αποτέλεσμα, οι υποψήφιοι είναι πιο πιθανό να δεχτούν θέσεις εργασίας με επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο και όχι μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές συνεντεύξεις. Αυτό, θα τους επιτρέψει να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας και θα αισθάνονται ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για τους εργαζομένους.

Εν κατακλείδι, από τη βιβλιογραφία υποστηρίζεται, ότι η χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να επιτρέψει στα συστήματα ηλεκτρονικής επιλογής, να ξεπεράσουν ορισμένα από τα τρέχοντα όριά τους και αυτό θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους για την πρόσληψη πιο ειδικευμένου αλλά και πιο ποικιλόμορφου προσωπικού. Είναι εμφανές ότι παραπάνω έρευνα πάνω στο ζήτημα, είναι απαραίτητη για να αξιολογηθεί αποτελεσματικότητα αυτών των νέων μεθόδων.

#### 2.3.4. Η ηλεκτρονική μάθηση και εκπαίδευση

Ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι να ενισχύσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις σήμερα, έχουν υιοθετήσει μια ποικιλία από τεχνολογικά εργαλεία, σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί μια πιο αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία. Η ύπαρξη της ηλεκτρονικής μάθησης και εκπαίδευσης, εμφανίζεται με τη μορφή ενός εκπαιδευτικού υλικού στο διαδίκτυο ή ακόμη και της παροχής μαθημάτων μέσω της τηλεδιάσκεψης και της προσομοίωσης.

Σύμφωνα με έρευνες, η ηλεκτρονική μάθηση παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία, αποτελεσματικότητα, ευκολία στους εκπαιδευόμενους και μείωση του κόστους σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης (Salas, DeRouin, & Littrell, 2005, Welsh, Wanberg, Brown, & Simmering, 2003). Το ενδιαφέρον εδώ, είναι ο βαθμός στον οποίο η έρευνα αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής μάθησης. Συγκεκριμένα, το ερώτημα είναι «μήπως η ηλεκτρονική μάθηση ενισχύει τις γνώσεις των εργαζομένων, τις δεξιότητες και τα επίπεδα ικανοποίησής τους;». Σύμφωνα με τους (Kirkpatrick 1976, Kraiger, Ford, & Salas 1993, Salas et al., 2005) τα αποτελέσματα είναι το κέρδος και η ικανοποίηση της γνώσης.

Η ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην ηλεκτρονική μάθηση, επειδή η έρευνα έδειξε ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευόμενων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη θετικά με το κίνητρο μετά την κατάρτισή τους, την αυτο-αποτελεσματικότητα, αλλά και τη γνώση (Carswell & Venkatesh 2002, Orvis, Fisher, & Wasserman, 2009, Roca, Chiu, & Martínez, 2006, Sitzmann, Brown, Casper, Ely, & Zimmerman, 2008). Παράλληλα, είναι απαραίτητη στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι αντιλήψεις των εκπαιδευόμενων ως προς την εκπαίδευση, μπορεί να είναι οι πιο αποτελεσματικοί προγνωστικοί παράγοντες της κατάρτισης, της ικανοποίησης και του κέρδους γνώσης (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shotland, 1997).

Υπάρχει μεγάλη συζήτηση σχετικά με την εξάρτηση της τεχνολογίας ως προς το κομμάτι της εκπαίδευσης. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση που βασίζεται στην τεχνολογία, εμφανίζει πλεονέκτημα διότι, προσφέρει αυξημένη προσαρμογή, ευελιξία και έλεγχο για τον εκπαιδευόμενο (Hiltz & Wellman, 1997, Salas et al., 2005). Ωστόσο, άλλοι υποστηρίζουν ότι η χρήση της τεχνολογίας είναι λιγότερο αποτελεσματική, διότι απομονώνει τους εκπαιδευόμενους, περιορίζει τη μεταξύ τους επικοινωνία και μειώνει την ικανοποίηση του εκπαιδευόμενου (Piccoli, Ahmad, & Ives, 2001, Richardson & Swan, 2003). Για παράδειγμα, μια μελέτη διαπίστωσε ότι οι εκπαιδευόμενοι, χρησιμοποιώντας ένα εξελιγμένο σύστημα διαχείρισης της τάξης, ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στην επικοινωνία σχετικά με τον τρόπο που χρησιμοποιούν την τεχνολογία από όσο θα ξόδευαν για να μάθουν. Αυτό εμφανίζει πιο χαμηλές επιδόσεις και από μια ομάδα που χρησιμοποιεί μόνο το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (Alavi, Marakas & Yoo, 2002).

Αντιθέτως, τα αποτελέσματα μιας άλλης μελέτης αποκάλυψαν ότι οι εκπαιδευόμενοι που υποστηρίζουν τη χρήση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση, είχαν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η όρεξη για γνώση, η ικανοποίηση, και οι αποφάσεις χρησιμότητας), σε σχέση με εκείνους που δεν ήταν υπέρ της χρήσης της (Hornik, Johnson&Wu, 2007).

Επίσης, μέσω ερευνών διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν την απευθείας και παραδοσιακή εκπαίδευση, από την ηλεκτρονική, επειδή η τελευταία συχνά δημιουργεί κοινωνική απομόνωση, ενώ υποστηρίζεται ότι δεν παρέχει πάντοτε έγκαιρη ανάδραση (Johnson et al., 2008, Phillips, Phiips, & Zuniga, 2000) Για το λόγο αυτό, αρκετοί ερευνητές τονίζουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν συνδυασμό από τις μαθησιακές μεθόδους (Benbunan-Fich & Hiltz, 2003, Salas et al., 2005).

Ο εν λόγω συνδυασμός χρησιμοποιεί, τόσο τη διαδικτυακή μάθηση, όσο και την απευθείας για να αυξηθεί ο βαθμός με τον οποίο αισθάνονται συνδεδεμένοι οι εκπαιδευόμενοι μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει επικοινωνία και έλεγχος της διαδικασίας μάθησης (Salas et al., 2005). Σύμφωνα με μια παρεμφερή έρευνα, οι μαθητές στο πλαίσιο αυτό, έχουν υψηλότερα επίπεδα κινήτρων για να μάθουν και υψηλότερους βαθμούς από μια παραδοσιακή διαδικτυακή εκπαίδευση (Benbunan-Fich&Hiltz, 2003, Klein, Noe, & Wang, 2006).

Τα ευρήματα από τις παραπάνω έρευνες δείχνουν ότι η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει τα μαθησιακά αποτελέσματα. Ωστόσο, οι Brown & Charlier (2013) υποστηρίζουν, ότι η έρευνα θα πρέπει να μειώσει την έμφαση στη σύγκριση των τεχνολογιών, και να αποδείξει πώς επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου μέσου, εφόσον έχει επιλεγεί. Μελέτες που έγιναν αργότερα για την αποτελεσματικότητα της διαδικτυακής εκπαίδευσης έδειξαν να στηρίζουν το παραπάνω επιχείρημα. Ειδικότερα, όταν χρησιμοποιούνται αυτοί οι διαφορετικοί τύποι κατάρτισης με την ίδια εκπαιδευτική μέθοδο, τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι παρόμοια (Sitzmann, Kraiger, Stewart, & Wisher, 2006). Αυτά τα αποτελέσματα προτείνουν στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν την τεχνολογία στο σχεδιασμό της εκπαίδευσης και όχι να συγκρίνουν την αποτελεσματικότητα των διαφορών ανάμεσα στις τεχνολογίες.

Ανεξάρτητα από τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, οι ερευνητές έχουν από καιρό υποστηρίξει μια σειρά από βασικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός βέλτιστου περιβάλλοντος μάθησης (Noe & Colquitt, 2002). Για παράδειγμα, η εκπαίδευση πρέπει να σχεδιαστεί για να (α) περιλαμβάνει περιεχόμενο που είναι κατανοητό στους εκπαιδευόμενους, (β) να συμπεριλάβει ευκαιρίες για εξάσκηση, (γ) προσφέρει στους εκπαιδευόμενους τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση, και (δ) να δώσει στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν με τους άλλους (Noe & Colquitt, 2002). Μερικοί ερευνητές υποστήριξαν επίσης, ότι ένα πλεονέκτημα της ηλεκτρονικής μάθησης είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι έχουν περισσότερο έλεγχο στη μάθησή τους, σε σχέση με ένα παραδοσιακό περιβάλλον, (Orvis, Brusso, Wasserman, & Fisher, 2011, Orvis et al., 2009, Salas et al., 2005).

Ωστόσο, μελέτες έδειξαν ότι δεν ανταποκρίθηκαν θετικά όλοι οι ασκούμενοι στον έλεγχο πάνω μάθησή τους (Brown, 2001). Σε αυτό το πνεύμα, οι Santhanam, Sasidharan, και Webster (2008) διαπίστωσαν ότι, όταν οι μαθητές είχαν εκπαιδευτεί να χρησιμοποιούν αυτο-ρύθμιση της μάθησης σε απευθείας σύνδεση με τις κατάλληλες στρατηγικές, οι επιδόσεις τους ήταν υψηλότερες από ό, τι όταν δεν ήταν εκπαιδευμένοι να χρησιμοποιούν αυτές τις στρατηγικές.

Μια άλλη γραμμή της έρευνας σχετικά με το σχεδιασμό της κατάρτισης επικεντρώθηκε στην επικοινωνία και την κοινωνική παρουσία ως σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής μάθησης. Η κοινωνική παρουσία αναφέρεται στο βαθμό της θέσης του άλλου προσώπου στην κοινωνική αλληλεπίδραση και παράλληλα, της περιοπτής θέσης του στη διαπροσωπική σχέση (Short, Williams, & Christie, 1976, σελ. 65). Αρκετές μελέτες διαπίστωσαν ότι τα περισσότερα άτομα είχαν την ευκαιρία να επικοινωνήσουν με τους άλλους με τις υψηλότερες επιδόσεις και επίπεδα ικανοποίησης (Barak & Rafaeli, 2004, Johnson et al., 2008).

Επιπλέον, οι μαθητές που αποτελούσαν μέρος μιας ομάδας με υψηλότερα επίπεδα της επικοινωνίας, εμφάνιζαν καλύτερα αποτελέσματα φυσικά από εκείνους που δεν ήταν μέρος μιας ομάδας (Benbunan-Fich & Arbaugh, 2006). Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η κοινωνική παρουσία δημιουργεί ένα κοινόχρηστο περιβάλλον μάθησης, το οποίο αυξάνει την προσοχή στις ιδέες των άλλων εκπαιδευομένων, και ο όγκος των πληροφοριών είναι κοινόχρηστος (Johnson et al., 2008). Αρκετές μελέτες διαπιστώθηκε επίσης ότι η κοινωνική παρουσία, σχετιζόταν θετικά με την ικανοποίηση και την κατάρτιση (Gunawardena & Zittle, 1997, Johnson, Gueutal, & Falbe, 2009).

Παρά την προσμονή για την περίπτωση της εικονικής πραγματικότητας και των εικονικών κόσμων, προηγούμενες μελέτες ανέφεραν ότι μπορεί να είναι τεχνικά δύσκολο να περιηγηθεί κανείς εκεί αλλά το ίδιο δύσκολο είναι και να επικοινωνήσει (deNoyelles, 2012, Mennecke, Hassall, & Triplett, 2008). Ωστόσο, η πρόοδος στην τεχνολογία, μπορεί συμβάλλει στην πιο εύκολη και λιγότερο δαπανηρή χρήση της σε σχέση με τις σημερινές μεθόδους. Έτσι, πιστεύεται ότι η εικονική πραγματικότητα και ενδεχομένως άλλες νέες τεχνολογίες θα χρησιμοποιηθούν στο εγγύς μέλλον για την παροχή κατάρτισης, αλλά θα χρειαστεί να γίνει έρευνα για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

### 2.3.5. Διαχείριση και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων

Ένας από τους ζωτικής σημασίας στόχους για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί η αποτελεσματική της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτός περιλαμβάνει, την αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης, τον εντοπισμό των υψηλών και χαμηλών επιδόσεων και την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους. Σήμερα, όλο και περισσότερες σπουδαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα είδος ηλεκτρονικού συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης επιδόσεων.

Υπάρχουν δύο κύρια σημεία, όπου η τεχνολογία έχει χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τη διαδικασία της διαχείρισης των επιδόσεων: η μέτρηση των επιδόσεων και η πληροφόρηση για την απόδοση (Cardy & Miller, 2005, Fletcher, 2001, Spinks, Wells, & Meche, 1999). Το εν λόγω σύστημα μπορεί δυναμικά να διευκολύνει τη διαδικασία με τη χρήση της τεχνολογίας για την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, και να καταγράψει τόσο τυπικές όσο και ανειδίκευτες εκτιμήσεις σε συνεχή βάση. Όσον αφορά την ανάδραση (feedback), το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης χρησιμοποιείται για να μετρήσει τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης, τη διάδοση των ερευνητικών αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους και τους διευθυντές, ενώ οι ίδιοι οι διευθυντές άμεσα μπορούν να κανονίσουν συνάντηση με τους εργαζόμενους για να συζητήσουν τις επιδόσεις τους και τα σημεία βελτίωσης.

Οι κύριοι λόγοι που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, είναι ότι πιστεύουν ότι η τεχνολογία θα βελτιώσει τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ θα μειωθεί το κόστος και ο χρόνος προσπάθειας που απαιτείται για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων (Bartram, 2004, Bracken, Summers, & Fleenor, 1998). Παρά τα πλεονεκτήματά του, τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάμικτες αντιδράσεις για τη χρήση των συστημάτων αυτών (Payne, Horner, Boswell, Schroeder, & Stine-Cheyne, 2009).

Άλλες έρευνες έδειξαν, ότι οι διαφορές στις αντιδράσεις στο ηλεκτρονικό σύστημα δεν ήταν λόγω της μεθόδου χορήγησης, αλλά εξαιτίας άλλων παραγόντων όπως, η διάρκεια ελέγχου των εποπτικών αρχών, καθώς και το πώς ολοκληρώνεται η αξιολόγηση ενός εκπαιδευόμενου (Smither et al., 2004). Η ικανοποίηση που προκύπτει από την αξιολόγηση της απόδοσης, θεωρείται εξαιρετικός παράγοντας, διότι η έρευνα διαπίστωσε, ότι σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική δέσμευση, ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον κύκλο εργασιών (Jawahar, 2006, Kuvaas, 2006, Murphy & Cleveland, 1995).

Ένα άλλο ζήτημα που προκύπτει, αφορά τον αντίκτυπο του συστήματος απόδοσης που έχει στη σχέση εργαζόμενου-επόπτη. Ένα από τα πλεονεκτήματα του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, είναι ότι οι διαχειριστές μπορούν να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο στη μέτρηση των επιδόσεων (συλλογή δεδομένων απόδοσης και καταγραφή

αξιολογήσεων της απόδοσης) και περισσότερο χρόνο στην πραγματική διαχείριση της απόδοσης. Έτσι, κάνουν πιο συχνές συζητήσεις που αφορούν τις επιδόσεις με τους εργαζόμενους (Cardy & Miller, 2005). Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι παρά την αύξηση της επικοινωνίας σχετικά με την απόδοση, το σύστημα αυτό, οδηγεί σε μια μεγαλύτερη απλοποίηση των διαστάσεων των επιδόσεων, και μειώνει την ακρίβεια των εκτιμήσεων (Sulsky & Keown, 1998).

Η μόνη μελέτη που ασχολείται ολοκληρωμένα και πιο άμεσα το θέμα αυτό, πραγματοποιήθηκε από τον Zuboff (1988). Διαπιστώθηκε ότι όταν τα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν για να συλλέξουν αυτόματα τα δεδομένα απόδοσης, οι διευθυντές στηρίχθηκαν περισσότερο σε ηλεκτρονικά δεδομένα κατά την αξιολόγηση των επιδόσεων και όχι τόσο από τις αλληλεπιδράσεις με τους υφισταμένους τους. Έτσι, φαίνεται ότι τα συστήματα πληροφορικής μπορεί στην πραγματικότητα να μειώσουν, παρά να αυξήσουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εποπτικών αρχών και των υφισταμένων τους. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να δοκιμαστούν αυτές οι αντικρουόμενες απόψεις.

Δεν αποτελεί έκπληξη για τους αναλυτές ότι το σύστημα διαχείρισης απόδοσης εμφανίζει μια σειρά από πλεονεκτήματα, όπως αυξημένη απόδοση, εξοικονόμηση χρόνου, συχνότητα της ανάδρασης και αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων (Spitzer, 2007). Ωστόσο, οι ερευνητές εντόπισαν επίσης, έναν αριθμό περιορισμών. Για παράδειγμα, εξέφρασαν την ανησυχία ότι οι ηλεκτρονικές μέθοδοι μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερη ποιότητα και στην υποβάθμιση της ακρίβειας των αξιολογήσεων από τα παραδοσιακά συστήματα (Sulsky & Keown, 1998). Όπως και με οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων, τα δεδομένα πρέπει να είναι σχετικά με τους δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο από αντικειμενική όσο και υποκειμενική άποψη. Ως εκ τούτου, η χρήση του θα μπορούσε, πράγματι, να μειώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης. Και πάλι, η έρευνα είναι αναγκαία για να ελεγχθεί η επίδραση της χρήσης ηλεκτρονικών μεθόδων σχετικά με τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης.

Ένας από τους περιορισμούς του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης αφορά τη δημιουργία απόστασης μεταξύ των εποπτικών αρχών και των υφισταμένων τους. Για παράδειγμα, όταν η γνώμη παρέχεται ηλεκτρονικά και οι διαχειριστές δεν κανονίζουν συνάντηση με τους εργαζόμενους για να συζητήσουν τις επιδόσεις τους, μπορεί να μην είναι σε θέση να κατανοήσουν τα άλλα μέλη, να επηρεαστεί η απόδοσή τους ή να μεταβληθεί μετέπειτα η συμπεριφορά τους. Επιπλέον, η ηλεκτρονική ανατροφοδότηση δύναται να μειώσει το βαθμό στον οποίο οι διαχειριστές βλέπουν τους υφισταμένους τους ως αξιόπιστους ή συμπαθείς. Αυτές οι συμπεριφορές δείχνουν ότι οι καλές ή όχι σχέσεις ηγετών-μελών, επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία (Gerstner & Day, 1997).

Έτσι εκτιμάται ότι οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν νέες τεχνολογίες για να περιορίσουν την κοινωνική απόσταση μεταξύ των εποπτικών αρχών και των υφισταμένων τους. Για παράδειγμα, για να αυξηθεί η κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ

τους, καλό θα ήταν να γίνει η χρήση ηλεκτρονικής διάσκεψης ή ακόμη να υπάρχει επικοινωνία μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων από εκεί (Gleba & Andreassen, 2014).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν τα σχόλια από τα μέλη της ομάδας, καθώς τόσο οι πελάτες όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, πρέπει να προβάλλουν τα κανάλια επικοινωνίας, όπως ακριβώς θα έπρατταν με οποιοδήποτε άλλο κανάλι, για να εξασφαλίσουν την ορθότητα και την καταλληλότητα των πληροφοριών που ανταλλάσσονται. Οι ερευνητές έχουν από καιρό υποστηρίξει ότι πολλά σχόλια ανάδρασης μπορεί να υπόκεινται σε προκαταλήψεις και αυτό το γεγονός είναι ικανό να παρέχει ανακριβή δεδομένα απόδοσης (Waldman, Atwater, & Antonioni, 1998). Ένας πιθανός λόγος γι 'αυτό είναι ότι οι βαθμολογητές δεν μπορούν να έχουν την ευκαιρία να παρατηρήσουν την απόδοση των εργαζομένων ή να είναι ενήμεροι για το πεδίο εφαρμογής των απαιτήσεων εργασίας και τους στόχους που σχετίζονται με την εργασία (Waldman et al., 1998). Ως εκ τούτου, τα δεδομένα μπορεί να είναι καλύτερα όταν χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του εργαζομένου και όχι για σκοπούς ανταμοιβής.

Η γνώμη από όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των εργαζομένων, και διαχωρίζεται από τις ολικές αξιολογήσεις. Είναι εμφανές ότι οι νέες μορφές τεχνολογίας (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, chatrooms) θα μπορούσαν να διευκολύνουν αυτή τη διαδικασία. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, αλλά η ανατροφοδότηση δεν θα είναι μέρος της ετήσιας αξιολόγησης του ατόμου.

### 2.3.6. Το σύστημα αυτοεξυπηρέτησης

Η αυτοεξυπηρέτηση των εργαζομένων αποτελεί το πιο δημοφιλές σύστημα για τα δεδομένα της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα. Βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία και τη χρήση του διαδικτύου. Παρέχει στους εργαζόμενους την πρόσβαση σε μια κεντρική βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, που τους επιτρέπει να εξετάζουν τα προσωπικά τους δεδομένα, να εγγράφονται σε παροχές, ακόμα και να συμμετέχουν σε ανοικτή εγγραφή για να συστήματα εκπαίδευσης.

Δεδομένου ότι το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης αποτελεί ένα σχετικά νέο σύστημα, υπάρχει αντίστοιχα μικρή έρευνα και θεωρία σχετικά με την αποτελεσματικότητα ή την αποδοχή του συστήματος αυτού (Konradt, Christophersen, & Schaeffer-Kuelz, 2006, Marler & Dulebohn, 2005, Marler, Fisher, & Ke, 2009). Μια αξιοσημείωτη εξαίρεση, αποτελεί το άρθρο των Marler & Dulebohn (2005), το οποίο αφορά ένα μοντέλο αποδοχής της εξυπηρέτησης, με βάση την αποδοχή του (TAM) των Davis, Bagozzi, & Warshaw (1989). Η Marler και οι συνεργάτες της (Marler et al., 2009), ασχολήθηκαν με μια εμπειρική μελέτη, στην οποία εξετάστηκαν διάφοροι παράγοντες που πιστεύεται ότι επηρεάζουν την αποδοχή των εργαζομένων στο σύστημα εξυπηρέτησης. Διαπιστώθηκε ότι η στάση απέναντι στην τεχνολογία και οι υποκειμενικοί κανόνες, σχετίζονται θετικά με την πρόθεση του χρήστη να χρησιμοποιεί την αυτοεξυπηρέτηση.

Μια άλλη μελέτη των αντιδράσεων των χρηστών για την αυτοεξυπηρέτηση διαπίστωσε ότι, η οργανωτική υποστήριξη και η πολιτική πληροφόρηση, σχετίζεται θετικά με την αντιληπτή ευκολία χρήσης και αντιληπτή χρησιμότητα των συστημάτων αυτών (Konradt et al., 2006). Επιπλέον, συσχετίζεται η ευκολία χρήσης και χρησιμότητας θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά σχετίζεται αρνητικά με το στέλεχος του χρήστη (Konradt et al., 2006).

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη περίπτωσης από τους Hawking, Stein, & Foster (2004), αποκάλυψε πολλά οφέλη και επιφυλάξεις σχετικά με τη χρήση των συστημάτων της εξυπηρέτησης. Αρχικά, η χρήση τους σχετίζεται θετικά με τη μείωση του χρόνου επεξεργασίας, την αυξημένη ακρίβεια των αποφάσεων, και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Έπειτα, διαπιστώθηκε ότι, αν και υπήρχε καταναγκαστική συμμόρφωση στην αυτοεξυπηρέτηση, που αυτό στη συνέχεια οδήγησε στην αρχική αντίσταση των εργαζομένων, το 80% από αυτούς, τελικά δέχθηκαν αυτά τα νέα συστήματα, αφού πρώτα εκπαιδεύτηκαν πάνω στη χρήση τους. Επιπλέον, η έρευνά τους έδειξε ότι η χρήση της αυτοεξυπηρέτησης αλλάζει το ρόλο των διαχειριστών, όπου πλέον απαιτείται να την κάνουν χρήση στις καθημερινές τους εργασίες. Ακόμη και μετά από 3 χρόνια, οι διαχειριστές ήταν ανθεκτικοί στο σύστημα εξυπηρέτησης. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ευρήματα, φαίνεται ότι η αποδοχή της εξυπηρέτησης τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών, εξαρτάται από παράγοντες όπως ο βαθμός της οργανωτικής υποστήριξης, της εφαρμογής, και της εκπαίδευσης χρήσης του συστήματος .



Η έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή της εξυπηρέτησης έδειξε, ότι ακόμα κι αν οι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι, υπάρχουν περιορισμοί που συνδέονται με αυτά που πρέπει να εξεταστούν. Πρώτον, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτά τα συστήματα μπορεί να μειώσουν τη συνολική παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις (Gueutal & Falbe, 2005, Hawking et al., 2004, Stone et al., 2003). Δεύτερον, τα συστήματα παροχών μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά από τη χρήση αυτοεξυπηρέτησης, διότι πολλοί εργαζόμενοι εξακολουθούν να χρειάζονται τις συμβουλές του υπεύθυνου ανθρωπίνου δυναμικού για διάφορους τύπους παροχών (Gueutal & Falbe, 2005, Stone et al., 2003). Τρίτον, τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης τείνουν να μη δίνουν πάντα την ευκαιρία στους εργαζομένους να υποβάλουν ερωτήσεις στους εμπειρογνώμονες. Ως εκ τούτου, παρά την εξάπλωση της χρήσης του συστήματος εξυπηρέτησης, υπάρχει η περίπτωση να μην είναι πλήρως αποδεκτό από τους εργαζομένους (Marler & Dulebohn, 2005).

Αυτό που προκύπτει λοιπόν, από την έρευνα και την ξένη βιβλιογραφία είναι ότι το σύστημα της εξυπηρέτησης αρχίζει και διαδίδεται στις επιχειρήσεις και με τη σωστή χρήση του μπορεί να δημιουργήσει πολλά οφέλη. Δεν είναι όμως, από τους πάντες αποδεκτά, για το λόγο αυτό χρειάζεται παραπάνω έρευνα στο μέλλον.

#### **2.4. Η επίδραση της ποικιλομορφίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στην οργανωτική απόδοση**

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία, υπάρχουν άρθρα σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και την οργανωτική απόδοση των επιχειρήσεων. Στο κομμάτι των υπηρεσιών, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν διευκολύνει τη μετάβαση από την παραγωγή μέχρι τις υπηρεσίες. Ο τομέας των υπηρεσιών έχει ένα πολύ υψηλότερο ποσοστό του κύκλου εργασιών και απαιτεί μεγαλύτερο ανθρώπινο κεφάλαιο. Για να επιτύχει μια επιχείρηση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με υψηλό βαθμό κύκλου εργασιών, επιδιώκεται η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον, οι διοικήσεις κλίνουν προς την υλοποίηση ενός διακριτού συνόλου πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Δίνουν έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της διαχείρισης των ανθρώπων και επάγουν την επιθυμητή συμπεριφορά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Έρευνες δείχνουν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να αποτελέσει βασική ώθηση για την ατομική και την οργανωτική απόδοση (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006, Subramony, 2009). Άλλες έρευνες για τη σχέση διαχείρισης και απόδοσης, επικεντρώνονται στους ενδιάμεσους μηχανισμούς των συστημάτων αυτών για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης (Huselid, 1995, Zacharatos, Barling & Iverson, 2005).

Από μια ανασκόπηση της περιόδου μεταξύ 1994 και 2003, προκύπτει ότι μόνο ένα κλάσμα των μελετών εστιάζει στις οριακές συνθήκες ότι μπορεί να ενισχυθεί ή αντιθέτως να αποδυναμωθεί η σχέση διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα και απόδοσης (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Η παρούσα μελέτη προωθεί την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων με τους παρακάτω τρόπους. Αρχικά, η έρευνα επικεντρώνεται στους εργαζόμενους στον τομέα της μεταποίησης ή οργανισμών παροχής υπηρεσιών μεγάλης κλίμακας (Zacharatos et al., 2005). Αυτοί οι δύο τομείς έχουν αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά. Μια εξέχουσα διαφορά είναι ο βαθμός επαφής ανάμεσα στον υπάλληλο και τον πελάτη.

Επιπλέον, η μελέτη εξετάζει τα απρόβλεπτα χαρακτηριστικά της οργανωτικής συμπεριφοράς σε συλλογικό επίπεδο, όπως η επαγγελματική ποικιλομορφία της θητείας και την εμπειρογνωμοσύνη. Σύμφωνα με τους van Knippenberg & Schippers (2007, σελ. 516), η ποικιλομορφία είναι «ένα χαρακτηριστικό της κοινωνικής ομαδοποίησης που αντανάκλα το βαθμό στον οποίο οι αντικειμενικές ή υποκειμενικές διαφορές υπάρχουν μεταξύ των μελών της ομάδας». Η βιβλιογραφία συχνά εξετάζει τις διαφορές απόδοσης μεταξύ των ομάδων ή οργανώσεων. Η μελέτη αυτή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η ποικιλομορφία εντός των επιχειρήσεων μπορεί να εξασθενήσει ή να ενισχύσει τη σχέση διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα και απόδοσης. Επιπλέον, ασχολείται με τις διάφορες πτυχές της διαφορετικότητας που σχετίζονται με την σύνθεση μιας επιχείρησης, όπως η ηλικία, η επαγγελματική θητεία και η τεχνογνωσία.

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας είναι μία από τις κύριες προκλήσεις της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο Benschop (2001) σημείωσε, ότι τα περισσότερα στρατηγικά μοντέλα αντιλαμβάνονται το εργατικό δυναμικό ως ομοιογενές, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι εσωτερικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων.

Η έννοια της ποικιλομορφίας έγκειται στις διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έχουν ως αποτέλεσμα την αντίληψη ότι οι άλλοι είναι διαφορετικοί από τους άλλους (van Knippenberg & Schippers, 2007). Λαμβάνοντας υπόψη το ευρύ φάσμα της ποικιλομορφίας, είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση ως προς τις δημογραφικές διαφορές που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας. Οι Harrison & Klein (2007), κατηγοριοποιούν την ποικιλομορφία ως διαχωρισμός, ως ποικιλία, και ως διαφορά. Αυτές οι κατηγορίες ποικιλομορφίας διαφέρουν ως προς την ουσία, τα πρότυπα, τη λειτουργικότητα και τις συνέπειες (Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011). Οι ερευνητές προτείνουν διάφορες τυπολογίες για την ταξινόμηση της ποικιλομορφίας, για παράδειγμα, βιο-δημογραφική (ηλικία) ποικιλομορφία, την συσχετισμένη με την εργασία ποικιλομορφία (Horwitz & Horwitz, 2007), και την ασυσχέτιστη με την εργασία πολυμορφία (Webber & Donahue, 2001).

Σύμφωνα με την ξένη βιβλιογραφία, οι διαφορές μεταξύ των ομάδων εργασίας ή επιχειρήσεων, επηρεάζουν άμεσα την απόδοση μιας ομάδας. Η κύρια προσέγγιση του αποτελέσματος αποδίδει μικτά εμπειρικά αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση της διαφορετικότητας σε διάφορους δείκτες απόδοσης (Jackson, Joshi, & Erhardt 2003, Kochan et al., 2003). Συχνά, η ποικιλομορφία στα δημογραφικά χαρακτηριστικά θεωρείται αμετάβλητη, αλλά σχετίζεται στενά με τις διαδικασίες της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (van Knippenberg, DeDreu, & Homan, 2004). Επίσης, η διαφορά ηλικίας, μπορεί να επηρεάσει την ομάδα, αλλά και να αντικατοπτρίσει εν δυνάμει πολύτιμα χαρακτηριστικά για τους ανθρώπινους πόρους όπως στυλ, ιδέες και εμπειρίες. Έτσι, το εύρος ηλικίας μπορεί να επηρεάσει τη σχέση ανθρώπινων πόρων και απόδοσης. Παράλληλα, η λειτουργική ποικιλομορφία αναφέρεται στις διαφορές που υπάρχουν στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων, το λειτουργικό υπόβαθρο, αλλά και την επαγγελματική θητεία και εμπειρία (Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005, VanderVegt et al., 2006). Η δημογραφική σύνθεση ενός οργανισμού, μπορεί να επηρεάσει την επικοινωνία και συνεργασία των μελών (Chatman & Flynn, 2001). Περαιτέρω, η διαφοροποίηση των φύλων είναι θετικά συνδεδεμένη με την απόδοση μιας επιχείρησης (Dwyer et al., 2003).

Τα χαρακτηριστικά της λειτουργικής ποικιλομορφίας όπως η θητεία και η εμπειρία, είναι συνδεδεμένα με το χώρο εργασίας. Οι επιρροές στην απόδοση μιας επιχείρησης έχουν να κάνουν με το εύρος των διαθέσιμων εργασιών, σχετικών με τους πόρους και κατά πόσο καλά τα μέλη επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους και φυσικά, τη σύνθεση της ομάδας (Bell, 2007). Τέλος, οι μελετητές υποδηλώνουν ότι, η λειτουργική ποικιλότητα επηρεάζει θετικά την απόδοση της ομάδας όπως και την καινοτομία (Auh & Menguc, 2006).

#### **2.4.1. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε συνάρτηση με την απόδοση και τον ανταγωνισμό της αγοράς**

Το πεδίο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι ευρύ, αλλά το πιο σημαντικό κομμάτι είναι το πώς τα συστήματα πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις που έχουν στόχο την επιβίωση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, δίνουν βάση στην αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου και στην εφαρμογή υψηλής απόδοσης πρακτικών εργασίας, στο εξής ΥΑΠΕ.

Σύμφωνα με τον Huselid (1995), «η χρήση της ΥΑΠΕ και της καλής εσωτερικής τακτοποίησης θα πρέπει να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα για όλους τους τύπους των επιχειρήσεων» (σελ. 644). Η θετική επίδραση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της ΥΑΠΕ αλλά και της «πλήρους χρήσης» τους πλαισιώνονται από τους DeWinne & Sels (2013, σελ. 181) στο κεφάλαιό τους ως η καλύτερη πρόταση στην ξένη βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, η πρόταση για περισσότερη διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα και ΥΑΠΕ, είναι βασισμένη σε εμπειρικές μελέτες διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα-απόδοσης. Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν τονίσει ότι τα θετικά αποτελέσματα της υιοθέτησης και διαμόρφωσης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης ΥΑΠΕ, μπορούν να τροποποιηθούν, αν δεν αναστραφούν λόγω ενδεχόμενων, συγκυριακών παραγόντων (Boxall & Purcell, 2011, Delery & Doty, 1996, Lepak & Snell, 1999).

Ερευνητές με αντικείμενο έρευνας τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τονίζουν ότι επί του ζητήματος δεν υπάρχει τυπική ανάλυση, αλλά οι ανεπίσημες δηλώσεις αφθονούν (Patel & Cardon, 2010). Στην τελευταία κατηγορία, οι μελέτες συχνά επικαλούνται την αύξηση του ανταγωνισμού ως ένα σημαντικό λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτούν μεγαλύτερη αξία από το ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Για παράδειγμα, οι Wright & Kehoe (2008) επισημαίνουν: «Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από την παγκοσμιοποίηση των αγορών προϊόντων, η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου ως πόρος που μπορεί δυναμικά να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει γίνει πιο σημαντική, γιατί οι άνθρωποι μιας επιχείρησης αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας» (σελ. 6). Επίσης, οι Jackson, Schuler, & Jiang (2014) συμπεραίνουν: «Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού στην αγορά, είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν συστήματα υψηλών αποδόσεων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» (σ. 16). Αυτή η πρόταση μπορεί να επαναδιατυπωθεί ως εξής: περισσότερος ανταγωνισμός, περισσότερο ΥΑΠΕ.

Η εστίαση της έρευνας έχει επίσης, κατά την τελευταία δεκαετία, μετατοπιστεί όλο και περισσότερο στις διαδικασίες της συμπεριφοράς και των καθοριστικών παραγόντων της σύνδεσης διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα και απόδοσης (Messersmith, Lepak, Patel, & Gould-Williams, 2011). Παράλληλα, οι Barney & Clark (2007), ασχολούνται με σημαντικές έννοιες, όπως η επιχειρηματική στρατηγική, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η κάθετη τακτοποίηση, και η αξία των πόρων, έτσι ώστε να γίνουν αναφορές στις δυνάμεις της αγοράς (τιμές, ζήτησης / προσφοράς, κλπ). Επίσης, φαίνεται δύσκολο να

εξηγηθεί εμπειρικά η διαφορετική στρατηγική των συστημάτων των ανθρώπινων πόρων ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Κατά συνέπεια, το ζήτημα της σχέσης ανάμεσα στην έννοια του ανταγωνισμού και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αξίζει περισσότερο τόσο σε θεωρητική, όσο και εμπειρική ανάλυση. Δεδομένου ότι η σχέση μεταξύ του ανταγωνισμού της αγοράς και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει λάβει λίγη προσοχή έρευνας, γίνεται η παρακάτω επισκόπηση, η οποία περιλαμβάνει, περίληψη της γενικής προοπτικής, που έχει ληφθεί σχετικά με τον ανταγωνισμό και την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στη σχετική βιβλιογραφία.

Ο ανταγωνισμός προέρχεται από την άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων και φαίνεται αναμφισβήτητο το γεγονός ότι, κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια μειώνεται το κόστος μεταφοράς, υπάρχει άνοδος της τεχνολογίας, και εκτιμάται ότι, σε πολλές αγορές μπαίνουν στο παιχνίδι και ξένοι παίκτες. Ένα παράδειγμα, αρκετά αυτονόητο για τους περισσότερους Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους, αποτελεί η σταθερά αυξανόμενη διείσδυση στην αγορά των ασιατικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα από την Κίνα. Το επακόλουθο της αύξησης του ανταγωνισμού, αποτελούν οι πτωτικές πιέσεις στις τιμές των προϊόντων, αλλά και η διάβρωση της αγοράς στα περιθώρια κέρδους, όπως τη βιώνουν οι αγορές αυτοκινήτων, των ηλεκτρονικών ειδών, τα είδη ένδυσης και ένα ευρύ φάσμα άλλων βιομηχανιών (Freeman, 1995).

Η επίδραση του ανταγωνισμού για τις πρακτικές και τις συνθήκες απασχόλησης είναι αναμφισβήτητο το θεμελιώδες ζήτημα των εργασιακών σχέσεων, όπως απεικονίζεται στα άρθρα των Commons (1909) και Webb & Webb (1897) σχετικά με την πτωτική πίεση στις συνθήκες εργασίας. Επίσης, ο Balderston (1935) αναλύει συμπεράσματα σχετικά με τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού στις πρακτικές απασχόλησης. Τη δεκαετία του 1990, ο Cappelli (1999) επισημαίνει: «Οι καριέρες και η διαχείριση των εργαζομένων, γενικότερα, όλο και περισσότερο επηρεάζονται από την εξωτερική αγορά εργασίας» (σελ. 162) και καταλήγει: «η αύξηση της δύναμης των αγορών είναι μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις της γενιάς μας » (σελ. 163).

Από ιστορικής πλευράς, εκτιμάται ότι οι ερευνητές στον τομέα της διαχείρισης του προσωπικού δεν έδωσαν στον ανταγωνισμό και τις αγορές, σε μεγάλο βαθμό την ίδια προσοχή (Ling, 1965), επειδή η έρευνά τους εστιάστηκε στις ανησυχίες διοίκησης, τις πρακτικές του προσωπικού και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Το κίνημα ανθρώπινων σχέσεων της δεκαετίας του 1930, του 1950 και η ανάπτυξη του τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς στη δεκαετία του 1960, ενώ του 1970, ο ισχυρός προσανατολισμός στους ψυχο-κοινωνικούς παράγοντες των ατομικών διαφορών, ενίσχυσαν την εσωτερική προοπτική (Kaufman, 2014; Wren & Bedeian, 2009) . Ωστόσο, στη δεκαετία του 1980, εμφανίζεται ένας σημαντικός αναπροσανατολισμός, με τη μετάβαση ενδιαφέροντος από εργασιακές σχέσεις, στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και, ιδίως, στην ανάπτυξη του νέου τομέα της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Η κεντρική ιδέα της μετάβασης βασίστηκε σε ένα πρόσφατα αναπτυγμένο μοντέλο της θεωρίας της συμμετοχικής διαχείρισης (McGregor, 1960) και στις πρακτικές υψηλής δέσμευσης στην απασχόληση (Walton, 1985). Ομοίως, η κεντρική ιδέα της ανάπτυξης των στρατηγικών αυτών, ήταν η δημιουργία ενός συστήματος πρακτικών των ανθρώπινων πόρων και τη διαμόρφωσή του από τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να έχει εφαρμογή στην επιχειρηματική στρατηγική απέναντι στον ανταγωνισμό της αγοράς (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014, Lengick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009).

Συμβολικά, η κεντρική πρόταση του τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε ευρεία μορφή:

- «περισσότερη διαχείριση → υψηλότερη συνολική απόδοση της επιχείρησης»
- «περισσότερα ΥΕΠΑ → υψηλότερη συνολική απόδοση της επιχείρησης»

Το βέλος δηλώνει την αιτιώδη συνάφεια και τη μεγαλύτερη σύλληψη της θετικής επίδρασης από επενδύσεις σε πρόσθετη ποσότητα ανθρωπίνων πόρων και ποιότητα.

Σε εμπειρικές μελέτες, οι συγγραφείς συχνά τείνουν να αποδυναμώνουν την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ ΥΕΠΑ και απόδοσης, αναγνωρίζοντας ότι ο θετικός συντελεστής διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να κατανοηθεί μόνο ως συσχέτιση.

#### **2.4.2. Οργανωτική δέσμευση και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Αρχικά, από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρησιακή απόδοση των επιχειρήσεων, είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη της οργανωτικής δέσμευσης χρειάζεται αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στην οργανωτική συμπεριφορά, αλλά και τη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία, η οργανωτική δέσμευση αποτελείτη ψυχολογική προσκόλληση του ατόμου στην οργάνωση. Η οργανωτική δέσμευση ασχολείται με μεταβλητές εργασίες όπως ο κύκλος εργασιών, η οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη, καθώς και την απόδοση στην εργασία.

Ο παραδοσιακός ανταγωνιστικός μηχανισμός έχει καταστεί λιγότερο αποτελεσματικός, καθώς, η επιχειρηματική ζωή γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη. Εξαιτίας αυτού, οι επιχειρήσεις πρέπει να ψάχνουν για τις νεότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jayaram et al., 1999: 1). Σήμερα, οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης και πλέον, το ανθρώπινο δυναμικό έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο. Αρκετές μελέτες στη βιβλιογραφία για τους ανθρώπινους πόρους, ερεύνησαν τις επιπτώσεις των πρακτικών ανθρώπινων πόρων για την οργανωτική απόδοση. Με τα χρόνια, οι ερευνητές έχουν προτείνει πολλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν και να στηρίξουν την οργανωτική απόδοση (Ahmad & Schroeder, 2003, σελ. 20). Ωστόσο, πολύ λίγες μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για τα μέτρα επιχειρησιακών επιδόσεων (ποιότητα, κόστος, παράδοση κλπ) ή άυλα μέτρα απόδοσης, όπως η οργανωτική δέσμευση (Ahmad & Schroeder, 2003, σελ. 21, 23, 25).

Οργανωτική δέσμευση είναι ένας δείκτης που μαρτυρά κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, είναι σε θέση να προωθήσουν ψυχολογικούς δεσμούς, μεταξύ των επιχειρήσεων και τους στόχους τους. Αυτό είναι ένα άυλο στοιχείο ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και είναι σημαντικό για τη διατήρηση των εργαζομένων και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους σε μέγιστο βαθμό με την πάροδο του χρόνου (Ahmad & Schroeder, 2003, σελ. 26).

Αρκετοί ερευνητές έχουν εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των άλλων οργανωτικών μεταβλητών, όπως, αν υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των επιδόσεων, των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν την οργανωτική απόδοση, τις διαφορές στις ανθρώπινο δυναμικό ως προς τις πρακτικές διαχείρισης, ανάλογα με τον τομέα και τη χώρα, τη σχέση των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά για την οργανωτική δέσμευση.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν στο πλαίσιο των ερευνών, έχουν εξάγει τα εξής συμπεράσματα: Ορισμένα από αυτά τα θέματα ερευνητικών εργασιών που έγινε

προσπάθεια να προσδιοριστούν, αφορούν τη παρουσία ενός συσχετισμού μεταξύ πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής δέσμευσης:

- Οι Delaney & Huselid (1996, σελ. 949), βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως η κατάρτιση και η επιλεκτικότητα της στελέχωσης και της αντιληπτής σταθερής απόδοσης.
- Ο Pfeffer (1998, σελ. 96), έχει προτείνει επτά πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αναμένεται να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση: (1) την ασφάλεια της απασχόλησης, (2) την επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού, (3) την αυτοδιαχείριση των ομάδων και την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και των βασικών αρχών του οργανωτικού σχεδιασμού, (4) το συγκριτικά υψηλό ενδεχόμενο αποζημίωσης για την οργανωτική απόδοση, (5) την εκτεταμένη εκπαίδευση, (6) τη μείωση των διακρίσεων, όπως στο ντύσιμο, τη γλώσσα, τις ρυθμίσεις γραφείου, τις διαφορές στα επίπεδα των μισθών, (7) την ευρεία ανταλλαγή πληροφοριών των οικονομικών και της σε όλη την επιχείρηση (Ahmad & Schroeder, 2003, σελ. 20).
- Ο Jayaram et al., (1999), διαπίστωσε ότι οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε ξεχωριστούς παράγοντες, τέσσερις από τους οποίους σχετίζονται με συγκεκριμένες ανταγωνιστικές διαστάσεις (ποιότητα, ευελιξία, κόστος και χρόνος).

Αρκετές πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναφερθεί ως οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν, τόσο την παραγωγή όσο και τις επιδόσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Jayaram et al., (1999) πραγματοποίησε μια μελέτη πάνω δέσμευση της διοίκησης, της επικοινωνίας των στόχων, της κατάρτισης των εργαζομένων, τις λειτουργικές ομάδες, την αυτονομία των εργαζομένων, των επιπτώσεων των εργαζομένων, τις θέσεις εργασίας, την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων εργασίας.

Ο Cho et al. (2006, σελ. 262) εξέτασε τη σχέση μεταξύ της χρήσης των 12 πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των οργανωτικών επιδόσεων. Μετρήθηκαν τα ποσοστά του κύκλου εργασιών της διοίκησης και τα μη διευθυντικά καθήκοντα, η παραγωγικότητα της εργασίας και η απόδοση του ενεργητικού. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων παλινδρόμησης έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η συμμετοχή διαχείρισης του προγράμματος εργασίας, τα σχέδια κινήτρων και οι δοκιμές πριν από την απασχόληση, είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν τα χαμηλότερα ποσοστά του κύκλου εργασιών για τα μη διευθυντικά καθήκοντα.

Από την άλλη πλευρά, στην παγκόσμια βιβλιογραφία, συναντά κανείς ερευνητικό έργο, που αξιολογεί τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ως αποτέλεσμα της οργανωτικής δέσμευσης. Τέτοιου είδους μελέτες είναι οι εξής:

- Οι Meyer & Smith (2000, σελ. 319), αναφέρουν ότι οι σχέσεις μεταξύ των πρακτικών αξιολογήσεων των εργαζομένων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού



και των συναισθηματικών, αλλά και των κανονιστικών, δεσμεύονται σε μεγάλο βαθμό και αυτό, προκαλείται από τις αντιλήψεις της οργανωτικής υποστήριξης και της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

- Ο Conway (2003), στη μελέτη του εξετάζει, αν το στάδιο της καριέρας ενός εργαζομένου έχει μια κατευναστική επιρροή στη σχέση ανθρώπινου παράγοντα και δέσμευσης. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν το βαθμό στον οποίο οι επιπτώσεις της αλληλεπίδρασης είναι εμφανείς για τη στάση των πρακτικών απέναντι στους ανθρώπινους πόρους και τη συνέχιση της κανονιστικής δέσμευσης και όχι της συναισθηματικής δέσμευσης.
- Οι Paul & Anantharaman (2004, σελ. 77), έδειξαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως στο φιλικό περιβάλλον εργασίας, στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας, στο προσανατολισμό και ανάπτυξη της αξιολόγησης, αλλά και στην ολοκληρωμένη εκπαίδευση, δείχνουν τη σημαντική θετική σχέση με την οργανωτική δέσμευση.
- Ο Fiorito et al. (2007, σελ. 186), ανέπτυξε και δοκίμασε υποθέσεις σχετικά με τις επιδράσεις των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά για την οργανωτική δέσμευση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μηχανισμοί επίλυσης παραπόνων και των δεικτών συμμετοχής των εργαζομένων συνδέονται θετικά με την οργανωτική δέσμευση, και οι περικοπές αποζημίωσης σχετίζονται αρνητικά με την οργανωτική δέσμευση.
- Ο Qiao et al., (2008), ερεύνησε την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για την οργανωτική δέσμευση χρησιμοποιώντας το δείγμα των 610 εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής. Οι υποθέσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την πρόσληψη και την επιλογή, τη διαχείριση και την αποζημίωση είχε θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων της πληροφορικής, όπου υποστηρίζεται εν μέρει, από την ανάλυση της ιεραρχικής παλινδρόμησης.
- Ο Gellatly et al. (2009, σελ. 869), υποστήριξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ανάπτυξης, ήταν προσανατολισμένες προς τη σταθερότητα. Οι προσανατολισμένες αντιλήψεις στην ανταμοιβή, επηρέασε την πιθανότητα της συναισθηματικής δέσμευσης. Η έρευνα σε δείγμα 317 ατόμων, έδειξε τρόπους που μπορούν να αξιοποιήσουν οι πρακτικές στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του χαρακτήρα της συνολικής δέσμευσης των εργαζομένων.
- Ο Giaucque et al., (2010, σελ. 185), αξιολόγησε τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, που αναπτύχθηκαν σε ελβετικά ΜΜΕ,στη δέσμευση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν, για παράδειγμα, ότι η οργανωτική υποστήριξη, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η φήμητης επιχείρησης, μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων της, ενώ άλλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανάμειξη στη λήψη αποφάσεων, στη διαχείριση των δεξιοτήτων ή ακόμα και του βαθμού ικανοποίησης στην αμοιβή δεν έχουν οποιαδήποτε επίπτωση στην δέσμευση των εργαζομένων.

- Ο Hashim (2010, σελ. 785), εξέτασε από την ισλαμική προοπτική, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιπτώσεις της στην οργανωτική δέσμευση των επιλεγμένων εργαζομένων σε ισλαμικές επιχειρήσεις στη Μαλαισία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η Ισλαμική προσέγγιση στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού ήταν πολύ σημαντική και συσχετίζεται με την οργανωτική δέσμευση.
- Οι Gelade & Ivery (2003), εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, με το κλίμα εργασίας, καθώς και την οργανωτική απόδοση του δικτύου καταστημάτων της λιανικής τράπεζας. Βρήκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ εργασιακού κλίματος, πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και της απόδοσης της επιχείρησης.

Τέλος, η έννοια της οργανωτικής δέσμευσης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνυπάρχουν αρκετά συχνά στην ξένη βιβλιογραφία. Γίνεται συνεχής έρευνα για τον εντοπισμό των οργανωτικών διαστάσεων ως προς τη δέσμευση και πρακτικές που ακολουθεί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελούν δύο έννοιες που χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση και έρευνα που θα συμβάλλουν στην καλύτερη δομή μιας επιχείρησης.

## 2.5. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια εξελικτική και χρονολογική προοπτική για την ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα με την ξένη βιβλιογραφία. Αναπτύσσονται πλούσια εννοιολογικά θεμέλια, που εμφανίζουν μια σημαντική επίδραση στις ερευνητικές δραστηριότητες του τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στον τομέα της στρατηγικής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, συνθέτοντας και τονίζοντας ερευνητικά πεδία εστίασης που έχουν λάβει αρκετή προσοχή, είτε έχουν παραμείνει σε μεγάλο βαθμό ανεξέταστες.

Αρχικά, οι Boxall, Purcell, & Wright (2007), διακρίνουν τρεις υποκατηγορίες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ): (1) τη μικρο-(ΔΑΠ), (2) τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (ΣΔΑΠ) και (3) τη διεθνή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (ΔΔΑΠ). Η μικρο-(ΔΑΠ) καλύπτει τις υπολειτουργίες των πρακτικών της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού και αποτελείται από δύο κύριες κατηγορίες: η πρώτη αφορά τη διαχείριση των ατόμων μικρών ομάδων (π.χ., τη πρόσληψη, την επιλογή, την επαγωγή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, τη διαχείριση απόδοσης και αμοιβής) και η δεύτερη, αφορά τη διαχείριση της οργάνωσης της εργασίας και των συστημάτων φωνής των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένων των συνδικάτων διαχείρισης των σχέσεων). Η Στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καλύπτει τις γενικές στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που εγκρίνονται από επιχειρηματικές μονάδες και επιχειρήσεις, με σκοπό την καταμέτρηση των επιπτώσεων στις επιδόσεις. Εξετάζεται ο σχεδιασμός και όλα τα θέματα, τα οποία πρόκειται να εκτελεστούν. Η διεθνής διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, έγκειται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας σχετικά με τη (ΣΔΑΠ), έχει δημοσιευθεί τα τελευταία 30 χρόνια, οι πνευματικές ρίζες της στον τομέα μπορούν να αναχθούν στο 1920 στις ΗΠΑ (Kaufman, 2001). Η έννοια της εργασίας ως ένα ανθρώπινο δυναμικό και η στρατηγική θεώρηση των πολιτικών και των πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων περιγράφηκαν και συζητήθηκαν από τους οικονομολόγους εργασίας και των λόγιων. Επιχειρήσεις που εμφάνισαν πρόοδο το 1920, σκόπιμα διατύπωσαν και υιοθέτησαν τις καινοτόμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, που αντιπροσώπευαν μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση της εργασίας. Μια μικρή ομάδα των εργοδοτών σε αυτό το χρονικό διάστημα, προσπάθησε να αντικαταστήσει το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης και τον έλεγχο της διαχείρισης των εμπορευμάτων, με μια διαφορετική προσέγγιση, η οποία τόνιζε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την ενότητα του ενδιαφέροντος, της συνεργασίας και των επενδύσεων στις αγορές εργασίας.

Οι μελετητές που ασχολούνται με το κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων, αναγνώρισαν ότι συγκεκριμένα σύνολα των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, ήταν πιθανό να αποφέρουν καλύτερη απόδοση αν συνδυάζονταν με συγκεκριμένους στόχους, όρους, και στρατηγικά συμφέροντα. Επομένως, η εναρκτήρια έρευνα των στρατηγικών, έδωσε τη βάση για τις ενδεχόμενες σχέσεις και τους τρόπους για να επιτευχθεί μια τακτοποίηση

μεταξύ των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων και των επιθυμητών στρατηγικών αποτελεσμάτων.

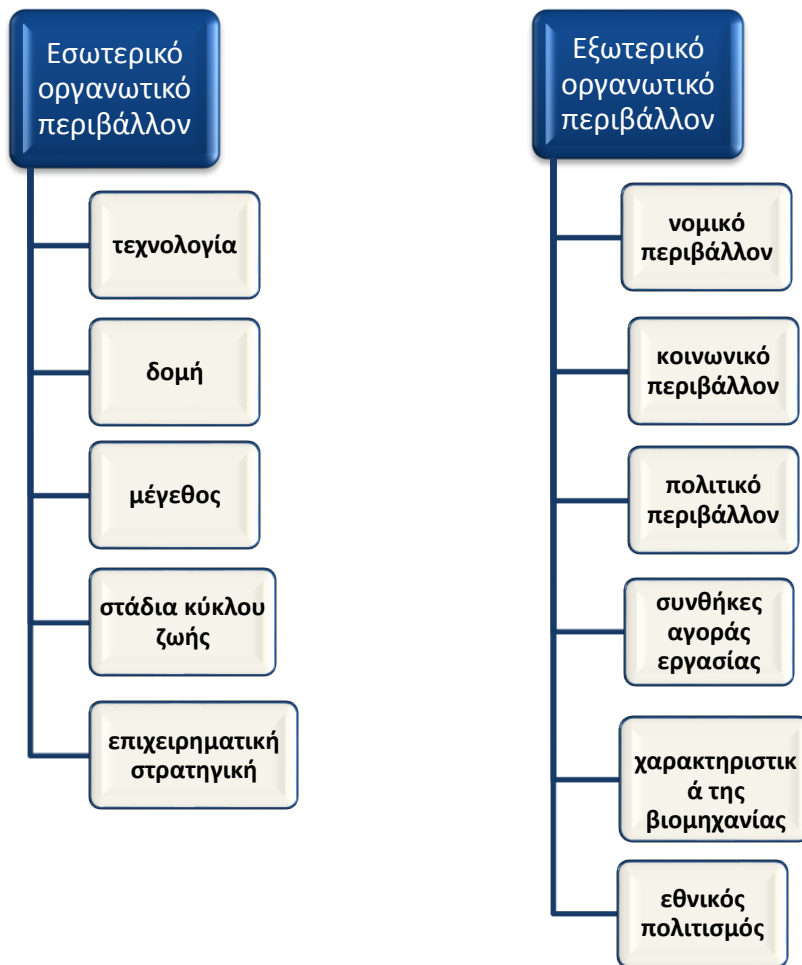
Στις αρχές του 1980, οι Miles & Snow (1984,) πρότειναν μια στρατηγική τυπολογία, που έδειξε πόσο συγκεκριμένες είναι στο σύνολό τους οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων, που θα μπορούσαν να αντιστοιχούν σε κάθε στρατηγική. Αυτή η προοπτική αργότερα, θα περιγράφεται ως μια προσέγγιση έκτακτης ανάγκης, που σημαίνει ότι η επιλογή ενός συγκεκριμένου συνόλου των πρακτικών ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Στο ίδιο πνεύμα, οι Schuler και Jackson (1987), υποστήριξαν ότι οι διαφορετικοί τύποι στρατηγικής (μείωση κόστους, βελτίωση της ποιότητας και της καινοτομίας) απαιτούν διαφορετικούς τύπους συμπεριφορών των εργαζομένων.

Οι Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988), πρότειναν ότι οι άνθρωποι πόροι για να επηρεάσουν τη στρατηγική πρέπει να υπάρχει μια τακτοποίηση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής μιας επιχείρησης και της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού (μια άλλη προοπτική έκτακτης ανάγκης). Επίσης, τόνισαν την αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ της στρατηγικής και των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να θεωρείται κύριο συστατικό της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Επιπλέον, οι Baird & Meshoulam (1988), ερεύνησαν το γεγονός, ότι η προσαρμογή μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινων πόρων και της στρατηγικής, είναι ικανή να αλλάξει, όσο μια επιχείρηση προχωρά μέσα από τα στάδια του κύκλου ζωής της. Οι Jackson, Schuler, & Rivero (1989), κατέδειξαν μια εμπειρική σχέση μεταξύ του πλαισίου των οργανωτικών χαρακτηριστικών (βιομηχανικό κλάδο, στρατηγικής για την καινοτομία, την τεχνολογία κατασκευής, την οργανωτική δομή και το συνδικαλισμό) και των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων.

Οι Jackson & Schuler (1995), έκαναν μια σημαντική συμβολή στη βιβλιογραφία, στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, με τον προσδιορισμό των σημαντικών συστατικών του οργανωτικού περιβάλλοντος. Το οργανωτικό περιβάλλον χωρίστηκε στην εσωτερική και την εξωτερική κατηγορία. Σημαντικά συστατικά του εσωτερικού οργανωτικού περιβάλλοντος είναι: η τεχνολογία, η δομή, το μέγεθος, τα στάδια του κύκλου ζωής και η επιχειρηματική στρατηγική. Σημαντικά συστατικά του εξωτερικού οργανωτικού περιβάλλοντος αποτελούν: το νομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, συμπεριλαμβανομένου και του συνδικαλισμού, τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας και ο εθνικός πολιτισμός.

Ακολουθεί το παρακάτω σχήμα:

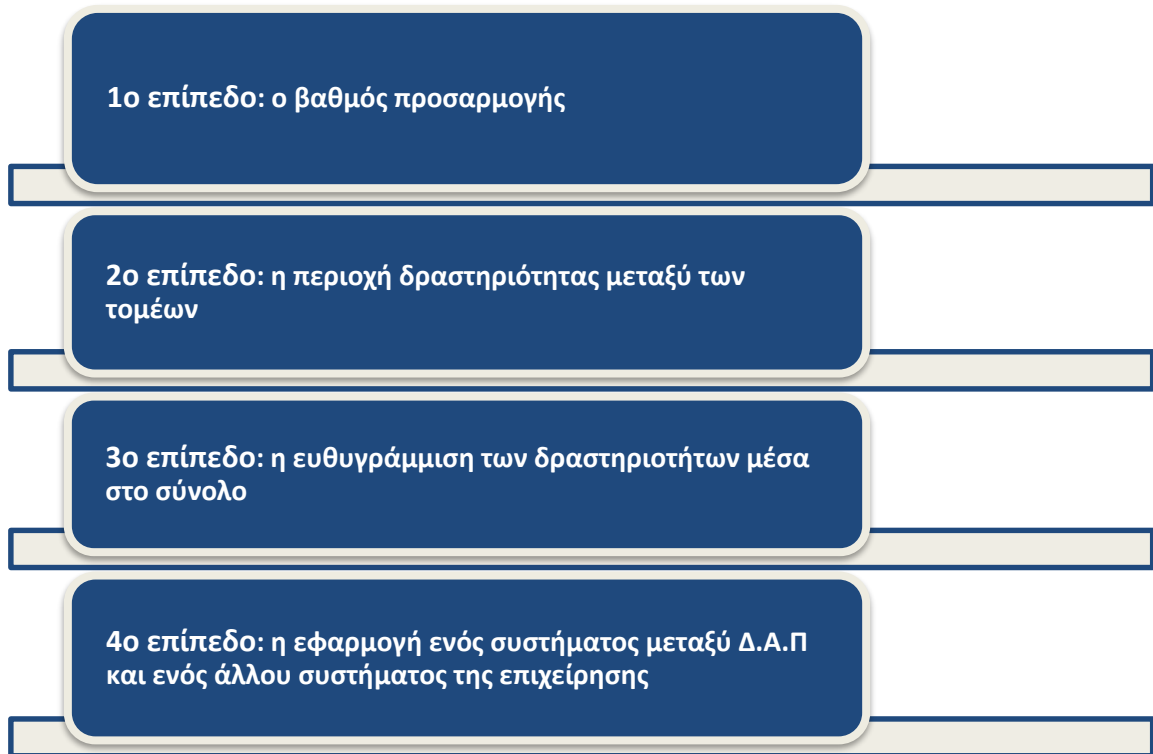


Σχήμα 2.5.i Τα σημαντικά συστατικά του οργανωτικού περιβάλλοντος

Από την άλλη πλευρά, ο Delery (1998), μπήκε στη διαδικασία να κάνει μια κριτική στη βιβλιογραφία που αφορά τις στρατηγικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με το άρθρο του, δεν υπήρξε ουσιαστικά καμία υποστήριξη για κάθετη ή οριζόντια εφαρμογή δύο βασικών κατασκευασμάτων που είχαν προκύψει για τη στρατηγική στην παγκόσμια βιβλιογραφία έως τότε. Πιο συγκεκριμένα, εντόπισε αδυναμίες των προηγούμενων μελετών (στα ζητήματα κύρους που σχετίζονται με τα επίπεδα της ανάλυσης, την ακατάλληλη χρήση της ανάλυσης διασποράς, την περιορισμένη εξαρτημένη μεταβλητή), καθώς και στις κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Δυστυχώς, πολλά από τα ζητήματα που εντοπίστηκαν τότε από τον Delery, παραμένουν προβληματικά έως και σήμερα.

Χρόνια αργότερα, σε συνέχεια της έρευνάς του, οι Kerpes & Delery (2007), προτείνουν τέσσερις τύπους εσωτερικής προσαρμογής, οι οποίοι βασίζονται σε ένα πολυ-επίπεδο αντίληψης των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων. Το πρώτο επίπεδο αφορά το βαθμό προσαρμογής μεταξύ των διάφορων δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε διαφορετικά επίπεδα (π.χ., η καταλληλότητα των πολιτικών αποζημίωσης, πρακτικές και διαδικασίες). Το δεύτερο επίπεδο έχει να κάνει με την περιοχή δραστηριότητας, που βρίσκεται μεταξύ διαφόρων τομέων (π.χ., μεταξύ της επιλογής και της αποζημίωσης).

Το τρίτο επίπεδο εστιάζει στην ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα ορισμένο σύνολο της διαχείρισης δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ., πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της επιλογής). Τέλος, το τέταρτο επίπεδο αφορά την εφαρμογή ενός συστήματος μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα και ενός άλλου συστήματος από την ίδια επιχείρηση (π.χ., μεταξύ των εργαζομένων που βασίζονται στη γνώση και των εργαζομένων στη θέση εργασίας).

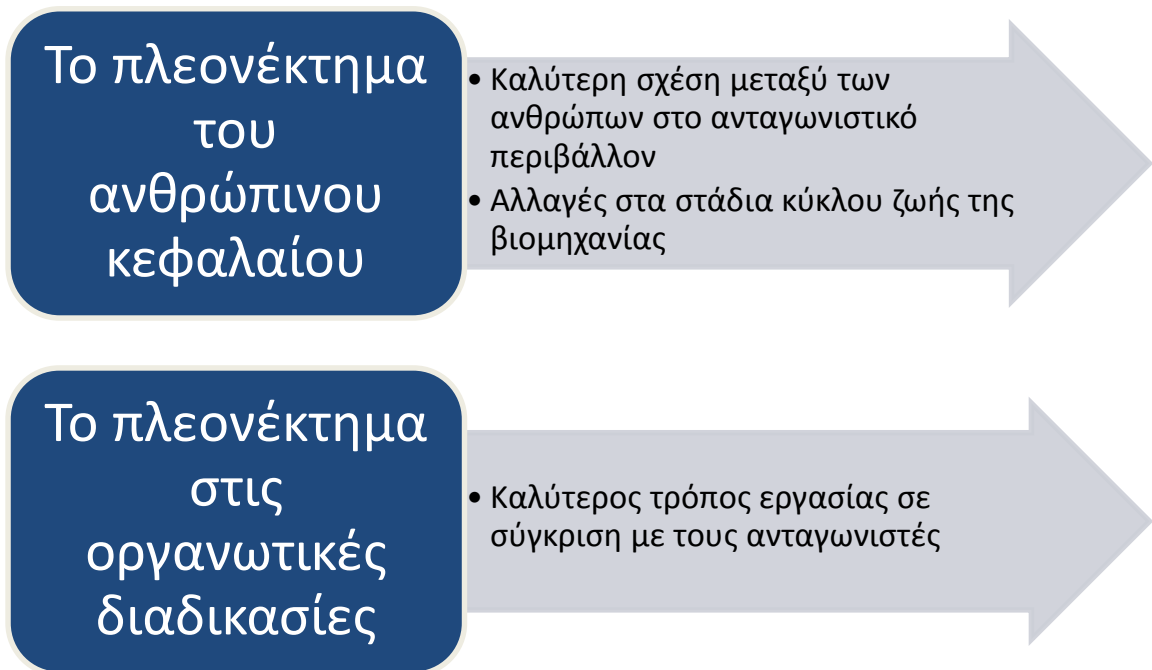


Σχήμα 2.5.ii Τα επίπεδα εσωτερικής προσαρμογής

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι μελετητές έδωσαν μεγάλη βάση σε προηγούμενες έρευνες, προκειμένου να επεκτείνουν την πρόσβασή τους στην βιβλιογραφία που έγκειται στην στρατηγική. Ο Boxall (1998), εμφάνισε επιχειρήματα παρόμοια με τους Barney & Wright (1998), για να εξηγήσει πώς η προσέγγιση από την πλευρά των επιχειρήσεων ως προς τους ανθρώπινους πόρους, θα μπορούσε να εφαρμοστεί στη στρατηγική. Συνεχίζει λέγοντας ότι το πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελείται από δύο συνιστώσες: το πλεονέκτημα του ανθρώπινου κεφαλαίου και το πλεονέκτημα στις οργανωτικές διαδικασίες. Από τη μία πλευρά, το ανθρώπινο κεφάλαιο εμφανίζεται ως πλεονέκτημα, λόγω της καλύτερης σχέσης μεταξύ των ανθρώπων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ από την άλλη πλευρά, οι οργανωτικές διαδικασίες συμβάλλουν ως πλεονέκτημα, λόγω του καλύτερου τρόπου εργασίας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Ο Boxall υποστήριξε επίσης, ότι για την

αλλαγή στο πλεονέκτημα του ανθρώπινου παράγοντα, ευθύνονται οι αλλαγές στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της βιομηχανίας.

Ακολουθεί το παρακάτω σχήμα με τις παραπάνω συνιστώσες:



Σχήμα 2.5.1.iii Τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού

Οι Wright & Snell (1998), ισχυρίστηκαν ότι η στρατηγική θα πρέπει να ταιριάζει με τρεις γενικές εννοιολογικές μεταβλητές: τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τις δεξιότητες των εργαζομένων και τέλος, τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Επιπλέον, όρισαν ως ευελιξία, το βαθμό με τον οποίο, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαθέτει τις δεξιότητες και την συμπεριφορά, που μπορεί να δώσει μια σταθερές επιλογές για την επίτευξη εναλλακτικών στρατηγικών λύσεων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και το βαθμό στον οποίο μπορούν να εντοπισθούν οι αναγκαίες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν, για να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες ευελιξίας που συνδέονται με αυτές του ανθρώπινου δυναμικού.

### 2.5.1. Στρατηγική συμβολή και ανθρώπινοι πόροι

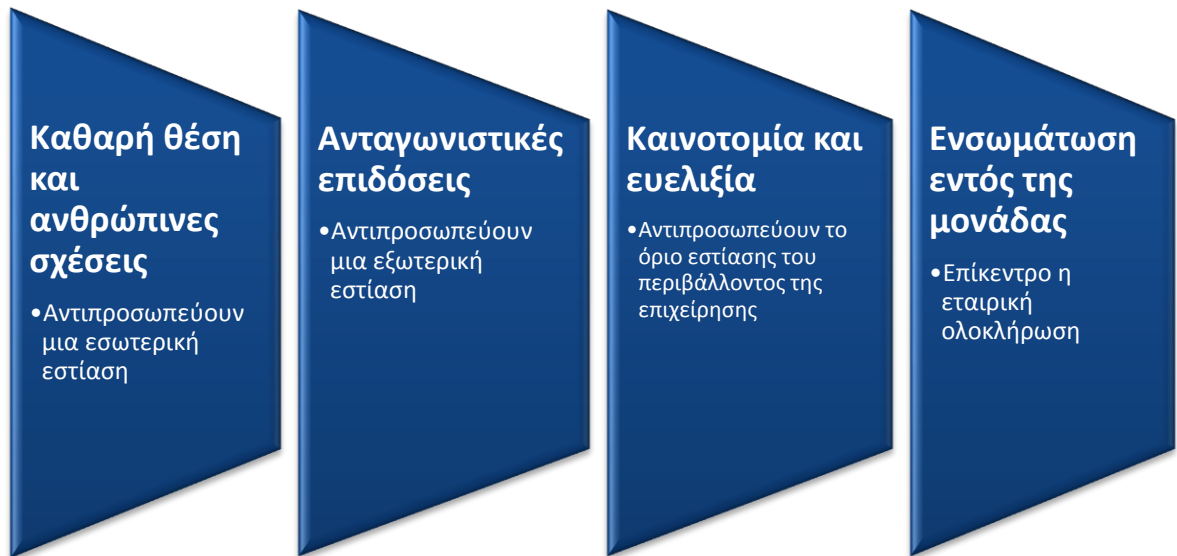
Ήδη από την αρχή της ανάπτυξης του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, η έμφαση συχνά επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα και το κίνητρο για να επιτύχουν τους καθιερωμένους οργανωτικούς στόχους και ότι υπάρχουν επαρκή εργαζόμενοι με ειδικές δεξιότητες για να καλύψουν τις ανάγκες μιας επιχείρησης. Με την εισαγωγή της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, η εστίαση μετατοπίζεται στις στρατηγικές ικανότητες και τις ανταγωνιστικές επιδόσεις ενός οργανισμού. Αυτή η μετατόπιση σηματοδότησε μια δραματική αλλαγή στο ρόλο και τις επιρροές των ανθρώπινων πόρων. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, υποστηρίζει ότι περισσότερο από τις μηχανικές συνεισφορές, αναμένονται και οι διοικητικές από τους επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων.

Αρχικά, οι Tichy, Fombrun, & Devanna (1982), έκαναν την υπόθεση για το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση. Υποστήριξαν: (1) ότι οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντική επίδραση στις ατομικές επιδόσεις και ως εκ τούτου, στην παραγωγικότητα και την οργανωτική απόδοση, (2) ότι ο κύκλος των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλεξαρτώμενος και (3) ότι η αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Λίγο μετά, ο Evans (1986) προσδιόρισε τέσσερα στρατηγικά αποτελέσματα: (1) την καθαρή θέση και τις ανθρώπινες σχέσεις, (2) τις ανταγωνιστικές επιδόσεις, (3) την καινοτομία και την ευελιξία και (4) την ενσωμάτωση εντός της μονάδας. Τα ίδια κεφάλαια και οι ανθρώπινες σχέσεις αντιπροσωπεύουν μια εσωτερική εστίαση, οι ανταγωνιστικές επιδόσεις αντιπροσωπεύουν μια εξωτερική εστίαση, η καινοτομία και η ευελιξία αντιπροσωπεύουν το όριο εστίασης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ η εταιρική ολοκλήρωση αποτελεί το επίκεντρο της εσωτερικής μονάδας. Ενώ ο ίδιος δεν το περιέγραψε με αυτόν τον τρόπο, θεωρείται ένας από τους πρώτους ερευνητές που αναγνώρισε την ανάγκη για μια «Balanced Scorecard» για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Ακολουθεί το σχήμα με τα τέσσερα στρατηγικά αποτελέσματα:





Σχήμα 2.5.1.i Τα στρατηγικά αποτελέσματα

Στις αρχές του 1990, οι Wright & Snell (1991), εφήρμοσαν τη θεωρία των ανοικτών συστημάτων (είσοδοι, διακίνηση, έξοδοι), ενώ παράλληλα, πρότειναν ότι δύο είναι οι σπουδαίοι τομείς, η ικανότητα και η συμπεριφορά. Η ικανότητα (γνώσεις, δεξιότητες και αρμοδιότητες) των στρατηγικών διαχείρισης, αποτελείται από την απόκτηση της ικανότητας, της χρησιμοποίησης ικανότητας, τη διατήρηση της ικανότητας και η μετατόπιση αρμοδιοτήτων. Από την άλλη πλευρά, η συμπεριφορά αποτελείται από τον έλεγχο της συμπεριφοράς και τον συντονισμό της συμπεριφοράς.

Η στροφή της έμφασης στην ανθρώπινη εισφορά κεφαλαίου εδραιώθηκε από τους Wright & McMahan (1992), οι οποίοι δημιούργησαν έναν ορισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που έχει γίνει ευρέως αποδεκτή κατά τη διάρκεια των ετών. Ορίζεται απλά ως «πρότυπο σχεδιασμένο για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που προορίζονται για να επιτρέψουν στην επιχείρηση, να επιτύχει τους στόχους της» (σελ. 298). Σε αυτό το άρθρο, εντόπισαν επίσης, έξι θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής: (1) η συμπεριφοριστική προοπτική, (2) τα κυβερνητικά μοντέλα, (3) η θεωρία κόστους γραφείου/ συναλλαγής, (4) η άποψη της επιχείρησης με βάση τους πόρους, (5) τα μοντέλα εξάρτησης από δύναμη και πόρους και (6) η θεσμική θεωρία. Αυτό το άρθρο εμφανίστηκε σε μια εποχή που η βιβλιογραφία της στρατηγικής εξελισσόταν σε ένα μεγάλο βαθμό σε αποσπάσματα θεωρητικής μόδας. Μετά τη δημοσίευσή του, η προσοχή εστιάστηκε περισσότερο στην οικοδόμηση της θεωρίας της στρατηγικής, για την ίδρυση καθιερωμένων θεωριών και σε άλλους τομείς.

## ΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1	Η συμπεριφοριστική προοπτική
2	Τα κυβερνητικά μοντέλα
3	Η θεωρία κόστους γραφείου/συναλλαγής
4	Η άποψη της επιχείρησης βάσει των πόρων
5	Τα μοντέλα εξάρτησης από δύναμη και πόρους
6	Η θεσμική θεωρία

Πίνακας 2.5.1.ii Τα θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής

Η αυξανόμενη έμφαση στη στρατηγική συμβολή συνοδευόταν από ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη σύνδεση των δραστηριοτήτων της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τις ανταγωνιστικές επιδόσεις. Ένας μεγάλος αριθμός από εμπειρικές μελέτες έχουν δημοσιευθεί και κάνουν λόγο για τη σχέση μεταξύ πρακτικών και συστημάτων των ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης σε μια ευρεία ποικιλία ρυθμίσεων.

Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα, 200 στο σύνολο, από τις μεγαλύτερες εταιρείες που αντιπροσωπεύουν όλες τις μεγάλες βιομηχανίες στη Σιγκαπούρη, ο Khatri (2000), εξέτασε τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, αλλά και των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και της σταθερής απόδοσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συνολική στρατηγική επηρεάζει τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην οργανωτική απόδοση..

Οι Richard & Johnson (2001), βρήκαν ότι η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής, μειώνει σημαντικά τον κύκλο εργασιών, ο οποίος με τη σειρά του αυξάνει την συνολική αξιολόγηση των επιδόσεων της αγοράς. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής, μπορεί να γίνει κατανοητή από την άποψη της οικοδόμησης πολυπλοκότητας των ανθρώπινων πόρων μέσω καινοτομιών, όπως τα σχέδια εργασίας βασισμένα στην ομάδα, το ευέλικτο εργατικό δυναμικό και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Οι Harris & Ogbonna (2001), εξέτασαν την σχέση μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τις επιδόσεις, όπως εμφανίζεται από τον προσανατολισμό της αγοράς (που ορίζεται ως συλλογή, διάδοση και αντιμετώπιση πληροφοριών σχετικά με την αγορά). Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα των επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι συγγραφείς, βρήκαν στήριξη για τις υποθέσεις τους. Ανακάλυψαν μια άμεση σχέση μεταξύ προσανατολισμού προς την αγορά και τις επιδόσεις, και επιπλέον, αποδεικνύεται ότι η σχέση μεταξύ απόδοσης και στρατηγικής επηρεάζεται από τον προσανατολισμό της αγοράς μιας επιχείρησης.

Ο Huang (2000), χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 315 επιχειρήσεων της Ταϊβάν, εμφάνισε αποδεικτικά στοιχεία για την αντίστροφη αιτιώδη συνάφεια στις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων για να εδραιώσει τη σχέση απόδοσης. Βρήκε ότι οι επιχειρήσεις με τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης ήταν πιο πιθανό να υιοθετήσουν ορισμένες πρακτικές στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως ο σχεδιασμός, η στελέχωση, η αξιολόγηση, η

αποζημίωση, καθώς και η κατάρτιση και ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις αυτές είχαν επίσης, περισσότερες πιθανότητες να ενσωματώσουν λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού τους στην επιχειρηματική στρατηγική, να μεταβιβάσουν τις δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων για τη γραμμή των διαχειριστών, να εγκρίνουν επίσημα και ρητά τις διαδικασίες σχεδιασμού και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και να συνδέσουν στενά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού τους με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Επίσης, ο Vlachos (2008), χρησιμοποίησε ένα δείγμα των διαχειριστών τροφίμων στην Ελλάδα, προκειμένου να αξιολογήσει τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων (εργασιακή ασφάλεια, την επιλεκτική πρόσληψη, την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, την πολιτική αμοιβών, την εκτεταμένη εκπαίδευση και την ανταλλαγή πληροφοριών) και της οργανωτικής απόδοσης. Βρήκε μια σχέση μεταξύ της πρακτικής ανθρωπίνων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης για όλες τις πρακτικές εκτός από την ασφάλεια της εργασίας.

Πρόσφατες μελέτες συνέχισαν την εξέταση μεταξύ της σχέσης μεταξύ στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα και των ανταγωνιστικών επιδόσεων. Έτσι, οι Nikandrou & Papalexandris (2007), εξέτασαν τις πρακτικές στρατηγικής που διακρίνουν τις κορυφαίες επιδόσεις των επιχειρήσεων, σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπων σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία CRANET. Σημείωσαν ότι για τις οικονομικές συνεργίες που πρέπει να υλοποιηθούν, πρέπει πρώτα να επιτευχθούν συνεργίες από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο έχει να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στη διαδικασία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είχαν αυξημένη συμμετοχή ανθρώπινων πόρων στις στρατηγικές αποφάσεις.

Μια διαφορετική άποψη σχετικά με τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και την εστίαση στις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού, ανέπτυξαν οι Huselid, Jackson, & Schuler (1997). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που έκαναν, έδειξαν ότι η τεχνική αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δεν συνδεόταν με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα, είχε σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ταμειακών ροών, και την αξία της αγοράς.

Σε μια σχετική μελέτη, οι Green, Wu, Whitten, & Medlin (2006), χρησιμοποίησαν ένα δείγμα 269 επαγγελματιών ανθρωπίνων πόρων, από μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις και βρήκαν ότι η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είχε σχέση με την ατομική απόδοση των επαγγελματιών του ανθρώπινου παράγοντα », την οργανωτική δέσμευση, και την ικανοποίηση στην εργασία. Επιπλέον, βρήκαν μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ στρατηγικής και της οργανωτικής απόδοσης.

Θέματα του ανθρώπινου κεφαλαίου και της οργανωσιακής ανθρώπινης απόδοσης, εξετάστηκαν σε μια πρωτοποριακή μελέτη από τους Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar (2001). Αξιολόγησαν τις άμεσες επιπτώσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίδοση

της επιχείρησης (το δείγμα τους αποτελείτο από 93 δικηγορικά γραφεία). Βρήκαν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μια καμπυλόγραμμη (σχήματος U) επίδραση στην απόδοση, και αξιοποιώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο (ολοκλήρωση εργασιών με τη χρήση λιγότερων εταίρων και συνεργατών), είχε θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις. Βρήκαν επίσης, ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είχε μια επίδραση μετριασμού για τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και της σταθερής απόδοσης (που υποστηρίζουν την προοπτική της ανάγκης της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων).

Επίσης, σε μια σχετική μελέτη, χρησιμοποιώντας δικηγορικά γραφεία ως το επίκεντρο της ανάλυσης, οι Kor & Leblebici (2005), διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις επωφελήθηκαν χωριστά από το εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, αξιοποιώντας στρατηγικές εξυπηρέτησης και γεωγραφικής διαφοροποίησης. Όμως, όταν οι στρατηγικές αυτές ασκούνται συγχρόνως, και σε υψηλά επίπεδα, οι επιπτώσεις αλληλεπίδρασης είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι η πλευρική πρόσληψη μπορεί να χτίσει νέες βάσεις της γνώσης και να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις από τις ευκαιρίες ανάπτυξης, επιδιώκοντας τόσο εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, όσο και πλευρική πρόσληψη των συνεργατών, όλο αυτό οδήγησε σε μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Οι Hatch & Dyer (2004) διαπίστωσαν ότι, οι επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο είχαν σημαντικό αντίκτυπο στη μάθηση και τη σταθερή απόδοση. Βρήκαν ότι οι τρεις παράγοντες (ανθρώπινη επιλογή του κεφαλαίου, ανάπτυξη μέσω της κατάρτισης και ανάπτυξη) βελτιώνουν σημαντικά τη μάθηση μέσω της πράξης, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη βελτίωση των επιδόσεων. Ωστόσο, διαπίστωσαν επίσης, ότι η απόκτηση του ανθρώπινου κεφαλαίου με προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο από τις εξωτερικές πηγές, μειώνει σημαντικά την απόδοση της μάθησης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με υψηλό κύκλο εργασιών, εμφανίζουν κακές επιδόσεις σε σχέση με τους αντιπάλους τους, λόγω των άσκοπων δαπανών και της αποτυχίας στην προστασία του εταιρικού ανθρώπινου κεφαλαίου από τη μίμηση.

Οι Carmeli & Schaubroeck (2005), εξέτασαν την πολλαπλασιαστική αλληλεπίδραση μεταξύ αντιληπτού κεφαλαίου των ανθρώπινων πόρων και ξεχωριστής αξίας, που παράγεται από το κεφάλαιο ανθρώπινων πόρων, σε δύο σύνολα δεδομένων, δηλαδή από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα των επιχειρήσεων στο Ισραήλ. Βρήκαν ότι τα υψηλότερα επίπεδα του ανθρώπινου κεφαλαίου συνδέονται έντονα με την απόδοσή, μόνο όταν τα κορυφαία στελέχη αντιλαμβάνονται ότι οι πόροι που διαθέτουν είναι εξαιρετικά πολύτιμοι, αμίμητοι, σπάνιοι, και μη υποκατάστατοι, ενισχύοντας έτσι τους ανθρώπινους πόρους με την επιχείρηση.

Οι Lewis & Heckman (2006), παρείχαν ένα πλαίσιο για την ανάλυση των συστημάτων των αποφάσεων για το ταλέντο (δηλαδή, το ανθρώπινο κεφάλαιο) σε όλη την επιχείρηση. Υποστήριζαν το σύστημα βελτιστοποίησης, καθορίζοντας το σύνολο των πρακτικών που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον τομέα των ανθρώπινων πόρων, που συνδέονται με την εύρεση ταλέντων, που έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη του στρατηγικού στόχου. Ως προς το εννοιολογικό πλαίσιο, παρέχεται ένα είδος γέφυρας

μεταξύ ακαδημαϊκής έρευνας για τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά και πρακτικών εφαρμογών, την οποία οι Becker & Huselid (2006), υποστηρίζουν μέσω της έρευνάς τους.

Παράλληλα, ως προς την εξέταση της στρατηγικής της διοίκησης ανθρωπίνου παράγοντα και τη γενικότερη συμβολή της, η θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου, έρχεται να προσθέσει νέα δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα, οι Leana & Van Buren (1999), ήταν από τους πρώτους ερευνητές που ασχολήθηκαν με το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για τη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου. Ο ορισμός που δίνουν στο οργανωτικό κοινωνικό κεφάλαιο, αφορά τον αντικατοπτρισμό του χαρακτήρα των κοινωνικών σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Γίνεται αντιληπτό, μέσω των επιπέδων των μελών του προσανατολισμένου στόχου και της κοινής εμπιστοσύνης, που δημιουργούν αξία μέσω της διευκόλυνσης της επιτυχούς συλλογικής δράσης. Τα στοιχεία που δημιουργούν το οργανωτικό κοινωνικό κεφάλαιο, είναι οι πρακτικές που προωθούν την απασχόληση στις σταθερές σχέσεις και οι αυστηρές προδιαγραφές. Το κοινωνικό κεφάλαιο αποδίδει τόσο τα οφέλη όσο και το κόστος για μια επιχείρηση. Τα οφέλη περιλαμβάνουν: την δέσμευση της αιτιολόγησης, την ευελιξία της εργασίας, τη συλλογική οργάνωση και το πνευματικό κεφάλαιο. Οι δαπάνες και κόστη περιλαμβάνουν: τα έξοδα συντήρησης, την απώλεια της καινοτομίας και τη θεσμοθετημένη δύναμη. Το κοινωνικό κεφάλαιο σε συνδυασμό με το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται από πολλούς ως η βάση για το διανοητικό κεφάλαιο, μια σημαντική δομή στην αυξανόμενη προβολή της γνώσης της επιχείρησης (Grant, 1996).

Ζητήματα του κοινωνικού κεφαλαίου, εξετάστηκαν επίσης, από τους ερευνητές Collins & Clark (2003). Εξέτασαν τα κοινωνικά δίκτυα ανώτατων διοικητικών ομάδων, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Υπέθεσαν ότι ένα σύνολο πρακτικών για τη δημιουργία δικτύου ανθρώπινων πόρων, θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχέσεων και ότι για τα δίκτυα της ομάδας ανώτατης διοίκησης, θα μεσολαβήσει η σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και της σταθερής απόδοσης (όπως μετράται από την αύξηση των πωλήσεων και απόδοσης των μετοχών).

Σε ένα άλλο άρθρο που αφορά το θέμα του κοινωνικού κεφαλαίου, οι ερευνητές Evans & Davis (2005), ανέπτυξαν ένα θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο δείχνει ότι η υψηλή απόδοση των συστημάτων εργασίας, επηρεάζουν θετικά την εσωτερική κοινωνική δομή με τη διευκόλυνση των δεσμών του δικτύου, τους γενικευμένους κανόνες της αμοιβαιότητας και από κοινού τα νοητικά μοντέλα, κάνοντας λόγο και για την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη. Οι οικονομικές επιδόσεις επηρεάζονται θετικά από τα συστήματα εργασίας, μέσω της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Η βιώσιμη απόδοση επηρεάζεται θετικά επίσης, μέσω της ευελιξίας που προκύπτει από τον συντονισμό και την αξιοποίηση των πόρων της γνώσης.

Μερικοί ερευνητές, έχουν προτείνει μια πολυδιάστατη δομή που ονομάζεται «διανοητικό κεφάλαιο», το οποίο αγγίζει, τόσο το κοινωνικό κεφάλαιο, όσο και το ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ εισάγει το πρόσθετο στοιχείο του οργανωτικού κεφαλαίου.

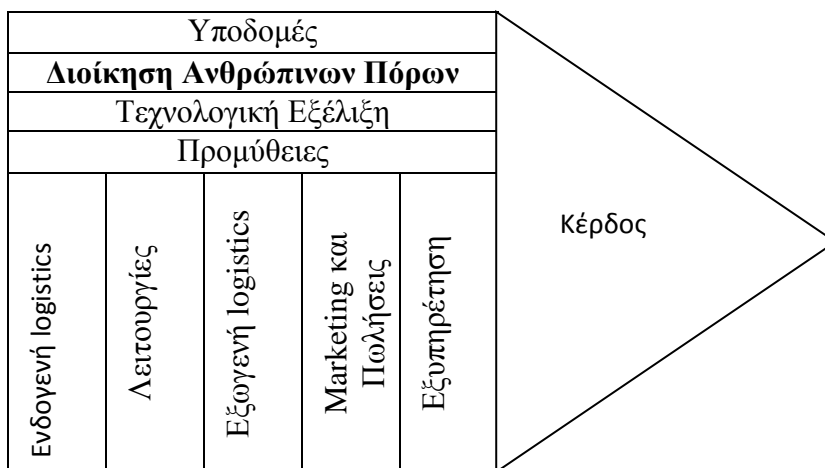
Για παράδειγμα, οι Youndt & Snell (2004), πρότειναν το διανοητικό κεφάλαιο (ανθρώπινο, κοινωνικό και οργανωτικό) ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση μεταξύ των συστημάτων ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης. Το δείγμα τους αποτελείται από 208 επιχειρήσεις, που είχαν περισσότερους από 100 εργαζομένους. Βρήκαν ότι η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αφορούσαν το ανθρώπινο κεφάλαιο, η χρήση των συνεργατικών δραστηριοτήτων ανθρώπινων πόρων ήταν συνδεδεμένη με το κοινωνικό κεφάλαιο, ενώ τα συστήματα πληροφοριών μαζί με δραστηριότητες των ανθρωπίνων πόρων, που ενθαρρύνουν την τεκμηρίωση γνώσης αφορούσαν το οργανωτικό κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο, είχαν στενές σχέσεις με την οργανωτική απόδοση.

Οι συνέπειες αυτού του θέματος είναι ιδιαίτερα σημαντικό όσον αφορά την αναδιατύπωση του ρόλου των επαγγελματιών στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων και τις δραστηριότητες εντός των επιχειρήσεων. Η μετάβαση από τη διαχείριση των ανθρώπων να προσφέρουν τη δική τους συμβολή στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης έχει δημιουργήσει μεγάλη επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού στον 21ο αιώνα.

### 2.5.2. Επέκταση του πεδίου εφαρμογής της στρατηγικής

Όταν οι δραστηριότητες του τομέα των ανθρώπινων πόρων υπογράμμισαν τη διαχείριση των εργαζομένων για την εκτέλεση ειδικών καθηκόντων και συμπεριφέρονταν με συγκεκριμένους τρόπους, το επίκεντρο ήταν φυσικά, στις σχέσεις και τις δράσεις που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του οργανισμού υποδοχής της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, καθώς η έμφαση μετατοπίζεται προς τις ικανότητες της στρατηγικής και τις ανταγωνιστικές εισφορές, το ενδιαφέρον αρχίζει να επεκτείνεται πέρα από μια ενιαία επιχειρηματική μονάδα ή εταιρεία ή ομάδα ενδιαφερόμενων μερών.

Σε μία από τις πρώτες προσπάθειες για την επέκταση του πεδίου εφαρμογής της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οι Schuler & MacMillan (1984), εξήγησαν πώς η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όχι μόνο στον τομέα της οργάνωσης, αλλά και στην αλυσίδα αξίας της. Η έννοια της αλυσίδας αξίας, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Michael Porter (1985), ενός από τους κορυφαίους μελετητές της στρατηγικής. Η αλυσίδα αξίας περιγράφει τόσο τους προμηθευτές, όσο και τους διανομείς, καθώς και τις σχέσεις που έχει μια επιχείρηση με άλλες επιχειρήσεις, κάτι που αναλύεται και στις πέντε δυνάμεις του Porter. Ορισμένες επιχειρήσεις, δημιουργούν προϊόντα ή παρέχουν τις υπηρεσίες τους από την αρχή μέχρι το τέλος. Άλλες επιχειρήσεις, έχουν χαράξει μόνο ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας για τον εαυτό τους και στηρίζονται σε άλλους φορείς να προμηθεύονται πρώτες ύλες ή να διανέμουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Επίσης, ανάλογα με τις πρακτικές ανθρώπινων πόρων, στις οποίες μια υπερέρχει σε «στρατηγικές κινήσεις», υπάρχει μια ευκαιρία επιρροής στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από τα όρια μιας επιχείρησης.



Σχήμα 2.5.2.i Η αλυσίδα αξίας του Porter

ΔΥΝΑΜΗ	Νέοι Ανταγωνιστές	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων	Υφιστάμενος Ανταγωνισμός
	Αποτελεσμα	Μειωμένη δυνατότητα διαφοροποίησης των τιμών	Πίεση για μείωση τιμών  Απαραίτητη για καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών	Αύξηση κόστους παραγωγής  Μείωση ποιότητας αγαθών υπηρεσιών	Περιορισμός μεριδίου αγοράς  Μείωση τιμών και κερδοφορίας

Πίνακας 2.5.2.ii Οι 5 Δυνάμεις του Porter

Από την άλλη πλευρά, οι Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1999), πρότειναν την επέκταση του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων ανθρώπινων πόρων, στην αλυσίδα αξίας, συμπεριλαμβάνοντας τον πελάτη ως μέρος του τομέα ανθρώπινου δυναμικού. Εξήγησαν πώς οι εξωτερικοί πελάτες μπορούν να παρέχουν σημαντικές εισροές για τους ανθρώπινους πόρους και τις δραστηριότητές τους (δηλαδή, ανάλυση πληροφοριών εργασίας), να συμμετέχουν άμεσα στις δραστηριότητες (δηλαδή, στις αποφάσεις επιλογής), όπως και να είναι αποδέκτες των διαδικασιών ανθρώπινων πόρων (δηλαδή, να λαμβάνουν εκπαίδευση που ενισχύει τη συνεργασία των παραγωγών). Με την επέκταση της εμβέλειας των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινων πόρων, μπορούν να συμπεριληφθούν οι πελάτες της επιχείρησης, ενώ είναι εμφανές ότι η στρατηγική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού επεκτείνεται ραγδαία.

Στο ίδιο πνεύμα, ο Tsui (1987), πρότεινε μια πολλαπλή προσέγγιση, υποστηρίζοντας ότι οι υπηρεσίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να πληρούν πολλαπλούς στόχους, μερικοί από τους οποίους είναι λειτουργικοί και μερικοί υπόκεινται στη στρατηγική. Από αυτή την άποψη ένα ευρύ σύνολο αποτελεσμάτων απόδοσης θεωρείται ότι έχει σχέση και με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών. Η



προσέγγιση πολλαπλών ενδιαφερομένων έχει λάβει εκ νέου την προσοχή των Boxall & Purcell, (2008) και Colakoglu, Lepak, & Hong, (2006).

Πέρα από τα όρια μιας ενιαίας οργάνωσης, η άποψη του Gardner (2005), παρουσιάζει μια νέα δομή, αρκετά διαφορετική από εκείνη των Lepak & Snell (1999). Η άποψη αυτή αφορά την εθελοντική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που δίνουν βάση στη ανταλλαγή ή την κατανομή των πόρων ή υπηρεσιών με σκοπό τη βελτίωση της επιλογής, της διαχείρισης, και της παραμονής των υπαλλήλων. Οι συμφωνίες αυτές μπορούν να λάβουν τέτοιες μορφές όπως την ανταλλαγή των εργαζομένων, την κατάρτιση και την ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων, και τις εσωτερικές αγορές εργασίας.

### 2.5.3. Η στρατηγική στο διεθνές πλαίσιο

Η επόμενη επέκταση του πεδίου εφαρμογής της στρατηγικής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφορά τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στην παγκόσμια βιβλιογραφία το ζήτημα αυτό εξετάστηκε πολλάκις, ήδη από το 1991. Σύντομα, το θέμα εμφάνισε μεγάλο ενδιαφέρον και ολοένα και περισσότεροι ερευνητές έστρεψαν την προσοχή τους στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο διεθνές πλαίσιο.

Αρχικά, οι Schuler, Dowling, & DeCieri (1993), ανέπτυξαν περαιτέρω την έννοια της διεθνούς στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Πρότειναν ένα πλαίσιο, που εστιάζει στις στρατηγικές συνιστώσες των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η διεθνής στρατηγική, προσθέτει το στοιχείο της πολυπλοκότητας της διαφοροποίησης/ένταξης σε ένα πολυεθνικό πλαίσιο στο μίγμα των στοιχείων, το οποίο περιλαμβάνει το πεδίο της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Στη συνέχεια, οι Martin & Beaumont (2001), ύστερα από έρευνα, ανέπτυξαν ένα μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, το οποίο προσδιορίζει τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν σε πετυχημένα αποτελέσματα. Με βάση το μοντέλο του Kostova (1999), εντόπισαν τρία βασικά στάδια στη στρατηγική των ανθρώπινων πόρων: αρχικά, η αντίληψη της ανάγκης για αλλαγή, έπειτα, η αντικειμενοποίηση (μετάβαση) και τέλος, η καθίζηση (εμφάνιση της νέας στρατηγικής κατεύθυνσης και λόγου).

Οι Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, & Perk (2003), εξέτασαν τη μεταφορά γνώσης και της ικανότητας της θυγατρικής απορρόφησης στις πολυεθνικές εταιρείες. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 169 θυγατρικών πολυεθνικών, που αντιλαμβάνονται την ικανότητα απορρόφησης και τα κίνητρα των εργαζομένων, διαπίστωσαν ότι απαιτούνται η ικανότητα και τα κίνητρα, για να διευκολυνθεί η μεταφορά της γνώσης από τα άλλα μέρη των πολυεθνικών. Βρήκαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα απορρόφησης της θυγατρικής εταιρείας, το υψηλότερο είναι το επίπεδο της μεταφοράς γνώσης. Αυτή η μελέτη επιβεβαιώνει τη σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των πηγών της γνώσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Björkman & Lervik (2007), προσδιορίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά των πρακτικών των ανθρωπίνων πόρων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εφαρμογή, η εσωτερικήυση και η ενσωμάτωση. Περιέγραψαν τη μεταφορά των πρακτικών ανθρώπινων πόρων, ως κοινωνική διαδικασία, τα αποτελέσματα της οποίας επηρεάζονται από τους μηχανισμούς διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται από την εκάστοτε πολυεθνική, τα χαρακτηριστικά των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνική σχέση μεταξύ της θυγατρικής και τα κεντρικά γραφεία των πολυεθνικών και την προσέγγιση της μεταφοράς, που λαμβάνεται από τα κεντρικά γραφεία της διοίκησης της επιχείρησης.

Πρόσφατες μελέτες έχουν επεκτείνει την διεθνή προοπτική για να εξεταστεί η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις αναδυόμενες οικονομίες, ιδίως την Κίνα

και την Ινδία. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 600 κινεζικών επιχειρήσεων, οι Wei & Lau (2005), εξέτασαν τρεις παράγοντες που οδηγούν μια επιχείρηση να υιοθετήσει τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αρχικά, ο προσανατολισμός προς την αγορά, έπειτα, η σημασία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και τέλος, η ικανότητα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Όπως είχε προβλεφθεί, οι κινεζικές επιχειρήσεις ήταν πιο πιθανό να υιοθετήσουν τη στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, αν ήταν περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά (ανεξαρτήτως της δομής ιδιοκτησίας), οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ήταν αρμόδιοι και ανώτατα διοικητικά στελέχη έδιναν μεγαλύτερη προτεραιότητα στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Η μελέτη τους έριξε φως σχετικά με την έγκριση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις αναδυόμενες οικονομίες.

Έπειτα, οι Wang, Bruning, & Peng (2007), χρησιμοποίησαν ένα δείγμα 167 επιχειρήσεων στην Κίνα για να αξιολογήσουν τη σχέση μεταξύ στόχων και προτεραιοτήτων (οικονομική και ανθρωπιστική) και της υιοθέτησης πρακτικών υψηλής απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων. Δεν βρήκαν διαφορές στις προτεραιότητες των οικονομικών στόχων, αλλά βρήκαν στους ανθρωπιστικούς. Αυτό έδειξαν οι περισσότερες από τις ξένες επιχειρήσεις, τουλάχιστον στις κινεζικές κρατικές επιχειρήσεις, αλλά και μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ των οργανωτικών στόχων και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων ήταν ισχυρότερη για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που ανήκουν στις ξένες επενδύσεις-επιχειρήσεις και πιο αδύναμη για τις κρατικής ιδιοκτησίας επιχειρήσεις.

Ο Som (2007), παρουσίασε αρκετές προτάσεις σχετικά με την έγκριση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην Ινδία και ισχυρίστηκε ότι μπορεί να ισχύουν και σε άλλες αναδυόμενες οικονομίες. Αναφέρει, λοιπόν, ότι το εθνικό περιβάλλον (βαθμός συνδικαλισμού και του τομέα χαρακτηριστικών τεχνολογικής εκτέλεσης), η οργανωτική αναδιάρθρωση, η ιδιοκτησιακή δομή, η νομιμοποίηση της χρήσης διεθνών συμβούλων, η οργανωτική κουλτούρα και ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, έχουν επηρεάσει την υιοθέτηση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην Ινδία.

Πρόσφατα, οι Wocke, Bendixen, & Rijamampianina (2007), χρησιμοποίησαν μια ανάλυση μελέτης περίπτωσης, για να περιγράψουν τέσσερις προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων στις πολυεθνικές. Εντόπισαν δύο διαστάσεις, το επίπεδο αφαίρεσης και το πεδίο εφαρμογής, οι οποίες καθορίζουν τους τέσσερις τύπους της στρατηγικής αυτής. Αρχικά, το επίπεδο αφαίρεσης, αφορά το επίπεδο, στο οποίο η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται (π.χ., προτάσεις, πολιτικές, διαδικασίες σε επιχειρησιακό επίπεδο), εκτιμώντας ότι το πεδίο είναι η έκταση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που εξετάζονται στη στρατηγική HR (π.χ., επικεντρώνονται σε δύο ή τρεις βασικούς τομείς εναντίον μιας ολοκληρωμένης λίστας των πρακτικών). Οι παράγοντες που καθορίζουν το πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνουν: το επιχειρηματικό μοντέλο, τον αντίκτυπο της εθνικής κουλτούρας για το επιχειρηματικό μοντέλο και το

ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας μιας πολυεθνικής επιχείρησης στην διοίκηση και τον έλεγχο των θυγατρικών.

Όλα τα παραπάνω συγκεντρώνονται στον εξής πίνακα:

<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΦΑΙΡΕΣΗΣ</b>	<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ</b>
<p><b>Προτάσεις, πολιτικές, διαδικασίες σε επιχειρησιακό επίπεδο</b></p> <p><b>Τομείς εναντίον μιας ολοκληρωμένης λίστας πρακτικών</b></p>	<p><b>Το επιχειρηματικό μοντέλο</b></p> <p><b>Ο αντίκτυπος της εθνικής κουλτούρας για το επιχειρηματικό μοντέλο</b></p> <p><b>Η οργανωτική κουλτούρα της πολυεθνικής για τη διοίκηση και τον έλεγχο των θυγατρικών</b></p>

Πίνακας 2.5.3 Οι προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων στις πολυεθνικές

Οι Akhtar, Ding, & Ge (2008), συμμετείχαν στην έρευνα για τους γενικούς διευθυντές και διευθυντές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε 456 κινεζικές εταιρείες, ως προς τις επιδόσεις ενός προϊόντος / υπηρεσίας, αλλά και για την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων σε μια σειρά από πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Βρήκαν ότι ένα σύνολο πρακτικών ανθρωπίνων πόρων (εκπαίδευση, συμμετοχή, αποπροσανατολιστικές εκτιμήσεις, και εσωτερικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας) επηρέασαν τόσο το προϊόν / υπηρεσία, όσο και τις επιδόσεις της οικονομικής απόδοσης. Επιπλέον, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι περιγραφές της ασφάλειας της απασχόλησης και της εργασίας συνέβαλαν αρκετά στην απόδοση του προϊόντος / υπηρεσίας και ότι η κατανομή των κερδών συνέβαλε επίσης, στην οικονομική απόδοση.

Οι Ngo, Lau, & Foley (2008), εξέτασαν τις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην Κίνα για να εκτιμηθεί η επίπτωσή τους στην συνολική απόδοση της επιχείρησης και στο κλίμα των εργασιακών σχέσεων. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι τα επίπεδα της υιοθέτησης της στρατηγικής αυτής και των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, ήταν χαμηλότερες στις κρατικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις ξένες ή τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, τόσο η στρατηγική, όσο και οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, βρέθηκαν να έχουν άμεσες και θετικές επιπτώσεις στις οικονομικές και λειτουργικές επιδόσεις, καθώς και στο κλίμα των σχέσεων των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι το πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων συνεχίζει να επεκτείνεται, το πλαίσιο για το σχεδιασμό συστημάτων στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και την αξιολόγηση των επιδόσεών της, γίνεται πιο πλούσιο και πιο περίπλοκο. Δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο οι οργανωτικές, οι πολιτιστικές και οι οικονομικές διαφορές στα συστήματα. Πρέπει επίσης, να ληφθούν υπόψη προκειμένου να σχεδιαστούν αποτελεσματικά οι πολιτικές και πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

#### 2.5.4. Διεθνοποίηση και στρατηγική στις αναδυόμενες οικονομίες

Η ταχεία αύξηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναδυόμενες οικονομίες, έχει στρέψει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην κατανόηση της ανάπτυξης και της διάδοσης των στρατηγικών διαχείρισης, χωρίς να ακολουθεί την κυρίαρχη ορθόδοξη, δυτική, εθνοκεντρική πορεία. Στο παρόν κεφάλαιο, αναπτύσσεται ένα εννοιολογικό πλαίσιο των παγκόσμιων στρατηγικών και πρακτικών ανθρώπινων πόρων στις πολυεθνικές και θυγατρικές των αναδυόμενων οικονομιών, τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες αγορές. Αναλύονται, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, τα κίνητρα, οι στρατηγικές ευκαιρίες και οι περιορισμοί στη διακρατική μεταφορά των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινων στις αναδυόμενες οικονομίες.

Η έρευνα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, έχει την τάση να επικεντρώνεται στις ανεπτυγμένες χώρες, αποτελεί συχνό φαινόμενο η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών, είτε σε άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες (π.χ. ΗΠΑ προς το Ηνωμένο Βασίλειο) ή σε αναπτυσσόμενες οικονομίες (π.χ. ΗΠΑ στην Λατινική Αμερική). Οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ, επενδύουν στην Ευρώπη από το 1939, αλλά η συγκεκριμένη σημαντική ώθηση ήρθε μετά από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Ferner et al., 2004). Οι πολυεθνικές της Ιαπωνίας, άρχισαν να εντοπίζονται στις προηγμένες οικονομίες, ιδιαίτερα στη δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, στον τομέα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, καταγράφεται λιγότερη έρευνα για τις νεότερες βιομηχανικές οικονομίες (π.χ. χώρες όπως η Ταϊβάν, η Ινδία, αλλά και η Νότια Κορέα), σύμφωνα με τους Glover & Wilkinson (2007, σελ 1438). Πρόκειται για μια νέα εποχή, που συχνά αναφέρεται ως «νέα γεωγραφία των επενδύσεων» (UNCTAD, 2004). Ενώ οι περισσότερες πολυεθνικές προέρχονται από πέντε κορυφαίες οικονομίες του κόσμου, παρατηρείται αυξανόμενος αριθμός και από τις αναπτυσσόμενες και νεότερες βιομηχανικές οικονομίες. Η UNCTAD (2006), κατηγοριοποιεί τις αναπτυσσόμενες οικονομίες σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα τοποθετεί τη Νότια Κορέα, την Ταϊβάν και τη Σιγκαπούρη, οι οποίες θεωρούνται νεότερες βιομηχανίες και έχουν μια καθιερωμένη πορεία προς το εξωτερικό. Στη δεύτερη ομάδα βρίσκονται η Ινδία και η Κίνα, οι οποίες αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς.

Η έκθεση “World Investment” από την UNCTAD (2010), δείχνει ότι, ο ρυθμός αύξησης του αριθμού των πολυεθνικών από τις αναπτυσσόμενες χώρες και οικονομίες σε μετάβαση, κατά τη διάρκεια των τελευταίων 15 ετών, έχει ξεπεράσει εκείνη των πολυεθνικών από τις ανεπτυγμένες χώρες. Η Ασία κυριαρχεί στη λίστα των 100 μεγαλύτερων πολυεθνικών αναπτυσσόμενων χωρών. Επιπλέον, οι αναδυόμενες οικονομίες που επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στις χώρες υποδοχής με χαμηλό εισόδημα, δημιουργούν σημαντικές ροές επενδύσεων στις χώρες του Νότου (UNCTAD, 2007). Αναμένεται ότι στη νέα παγκόσμια οικονομία, η ισορροπία δυνάμεων θα μετατοπιστεί προς τα ανατολικά, καθώς η Κίνα και η Ινδία συνεχίζουν να εξελίσσονται ως δύο από τις πιο ελκυστικές χώρες προορισμού άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ).

Οι προηγούμενες έρευνες σχετικά με τις πολυεθνικές, έδειξαν την ανάγκη για συμμόρφωση της μητέρας χώρας (δύναμη πίεσης) και της χώρας υποδοχής (δύναμη έλξης), ως προς το θεσμικό περιβάλλον κατά την έγκριση των στρατηγικών και των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Farley, Hoenig, & Yang, 2004, Hillman & Wan, 2005, Rosenzweig & Nohria, 1994). Γνωρίζουμε πολύ λίγα για το πώς αυτές οι πιέσεις επηρεάζουν τις στρατηγικές και πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο επίπεδο των θυγατρικών των πολυεθνικών από τις αναδυόμενες οικονομίες. Ενώ προηγούμενες συγκριτικές έρευνες για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού (Awasthi, Chow, & Wu, 2001, Bae & Lawler, 1998, Chow, Shields, & Wu, 1999, Hofstede, 1993, 1997, Hofstede & Bond, 1988, Ulgado, Yu & Negandhi, 1994), επισημαίνουν την εθνική καταγωγή των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών θεσμών και του πολιτισμού, ως βασικοί διαμορφωτές των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής, οι μελέτες αυτές δεν εξετάζουν πώς οι πολιτιστικές και θεσμικές διαφορές επηρεάζουν τη διάδοση των στρατηγικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων από πολυεθνικές των αναδυόμενων οικονομιών, που λειτουργούν σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία (Chang et al., 2007).

Επίσης, μία από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές είναι πώς να ισορροπήσουν μεταξύ της ανάγκης για παγκόσμια ολοκλήρωση και της τοπικής προσαρμογής. Η εθνική προέλευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, θεωρείται ως μια σημαντική επιρροή στον καθορισμό αυτής της ισορροπίας (Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998, σελ. 632). Σε αντίθεση με την άποψη του Ohmae (1990), για έναν κόσμο χωρίς σύνορα και εθνικές επιχειρήσεις, οι πολιτιστικοί και θεσμικοί καθοριστικοί παράγοντες της χώρας στην οποία οι επιχειρήσεις βρίσκονται, είναι εμφανείς οι καθοριστικοί παράγοντες που απορρέουν από το πλαίσιο της επιχείρησης (Chang & Taylor, 1999, Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 1999). Οι ερευνητές όπως οι Ferner (1997) και Gamble (2003) εξέτασαν τα θέματα που ασχολούνται με το πώς οι πολυεθνικές διαχειρίζονται τις ξένες θυγατρικές τους και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κύρια επιρροή στην προσπάθεια των πολυεθνικών να έχουν ένα βαθμό ελέγχου επί των θυγατρικών τους, ήταν η χώρα καταγωγής τους (Harzing & Sorge, 2003, Hu, 1992). Υποστηρίζοντας την άποψη αυτή, οι Harzing & Sorge (2003), αναφέρουν ότι, αν και οι πολυεθνικές είναι πολύ διεθνοποιημένες, οι οργανωτικές πρακτικές τους ως προς τον συντονισμό και τον έλεγχο τους σε διεθνές επίπεδο, τείνουν να εξηγηθούν από τη χώρα καταγωγής τους.

Υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν, ότι σχεδόν όλες οι πολυεθνικές έχουν ένα στοιχείο της χώρας καταγωγής τους μέσα τους. Θα μπορούσαν να είναι οι υποσυνείδητες επιλογές, οι οποίες επηρεάζονται από τα πολιτιστικά και θεσμικά χαρακτηριστικά της χώρας καταγωγής του ή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να μεταφερθούν μέσω των ανθρώπων που εργάζονται στον τομέα της οργάνωσης (Harzing & Sorge, 2003). Οι πολυεθνικές εταιρείες των ΗΠΑ συνήθως, έρχονται σε αντίθεση με τις ιαπωνικές πολυεθνικές όσον αφορά το στυλ που ακολουθούν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις θυγατρικές τους, σύμφωνα με τον Ferner (1997).

Επίσης, οι Ιαπωνικές πολυεθνικές έχουν το χαρακτηριστικό ότι είναι ισχυρές, σε μεγάλο βαθμό λόγω της καθιέρωσης των διεθνών δικτύων (Bartlett & Ghoshal, 1992). Οι πολυεθνικές των ΗΠΑ φαίνεται να έχουν περίτεχνα συστήματα ελέγχου και τυποποιημένα συστήματα σε όλο τον κόσμο (Ferner, 1997). Επιπλέον, αν η χώρα τοποθετείται σε υψηλό ή χαμηλό πολιτισμικό πλαίσιο, θα καθοριστεί επίσης, ο αντίκτυπος της χώρας καταγωγής σχετικά με τις πρακτικές διεθνούς διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα με τον Hall (1976), υπάρχει διάκριση μεταξύ καταστάσεων όπου τα πράγματα είναι λιγότερο σαφή όταν το πλαίσιο ασκεί μεγαλύτερη επιρροή (υψηλό πλαίσιο) και των καταστάσεων που τα πράγματα είναι πολύ πιο σαφή, όπως όταν το πλαίσιο ασκεί λιγότερη επιρροή (χαμηλό πλαίσιο). Οι δυτικές χώρες συγκαταλέγονται σε γενικές γραμμές στο χαμηλό πολιτισμικό πλαίσιο, ενώ οι ανατολικές χώρες είναι κυρίως στην κατηγορία του υψηλού πολιτισμικού πλαισίου (Hofstede, 1984). Η αλληλεπίδραση μεταξύ της εθνικής και οργανωτικής κουλτούρας, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία στις παγκόσμιες συγχωνεύσεις, τις εξαγορές, αλλά και τις συμμαχίες (Thite, 2004).

Ενώ στο παρελθόν η Ιαπωνία και η Κορέα είχαν διεθνοποιηθεί μέσω της επέκτασης πρασίνου και οι θυγατρικές τους μείωσαν τις πολιτιστικές συγκρούσεις, αντίθετα, η Κίνα και η Ινδία επεκτείνονταν κυρίως μέσω εξαγορών στις δυτικές χώρες (Hofstede, 2007). Επιπλέον, η διεθνοποίηση τους είναι πολύ ταχεία και διαφορετική από εκείνη του συμβατικού τρόπου των δυτικών πολυεθνικών, αλλά και των πρώην αναπτυσσόμενων χωρών (Matthews & Zander, 2007). Τείνουν επίσης, να χρησιμοποιούν εξαγωγείς και οι ΑΞΕ, σε συνδυασμό με τη στρατηγική, αντί να παραμένουν οι μακρινές εναλλακτικές λύσεις (Contractor, Kumar, & Kundu, 2007).

Αν και οι πολυεθνικές που προέρχονται από τις αναδυόμενες οικονομίες δεν είναι πολύ μεγάλες, πολλές από αυτές έχουν καταφέρει σήμερα να διαφοροποιηθούν. Οι περισσότερες από τις αναδυόμενες πολυεθνικές της αγοράς είναι σε πρώιμο στάδιο της διεθνοποίησης με περιορισμένη διεθνή εμπειρία (Contractoretal., 2007). Αντίστοιχα, οι πολυεθνικές από τις αναδυόμενες οικονομίες, ως προς την οργανωτική κουλτούρα, τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο επί των θυγατρικών, μπορεί να εμφανίζουν αισθητά διαφορετικό χειρισμό, σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στις αναπτυγμένες αγορές λόγω του εθνικού πολιτισμού και τις οικονομικές διαφορές (Hofstede, 2007).

## **2.6. Η σχέση μεταξύ διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διοίκησης ολικής ποιότητας και ανταγωνιστικότητας**

Τη σημερινή εποχή, το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ωθεί τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην ποιότητα και τις ανάγκες των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να πετύχουν βιωσιμότητα. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει την άποψη των συγγραφέων αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης ολικής ποιότητας, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, την ανταγωνιστικότητα και το ISO 9000. Επιπλέον, ο αντίκτυπος αυτής της σχέσης αφορά άμεσα τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα εννοιολογικά μοντέλα που αποτελούν αντικείμενο μελέτης στην παγκόσμια βιβλιογραφία, θα βοηθήσουν τα άτομα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών και της βήμα-βήμα εφαρμογής τους για τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων.

«Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), είναι ταυτόχρονα φιλοσοφία και ένα πρόγραμμα διαχείρισης» (Palo & Padhi 2005). Κατά την εφαρμογή των διαδικασιών ΔΟΠ σε μια επιχείρηση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο κυρίως για την ανάπτυξη και την επικοινωνία του οράματος ΔΟΠ, για την προετοιμασία των οργανωτικών λεπτομερειών για την εφαρμογή των διαδικασιών ολικής ποιότητας και τέλος, την πραγματική υλοποίηση και παροχή της αναγκαίας στήριξης για τη διατήρηση του ενθουσιασμού για ΔΟΠ. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως ένας μέσος άξονας κατά τη διαδικασία της αλλαγής με τη συγκριτική ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να αναπτύξει και να υλοποιήσει προγράμματα κατάρτισης που να αντικατοπτρίζουν το μακροπρόθεσμο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η ΔΟΠ και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσαν σημαντικές πτυχές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αντιπροσωπεύουν ένα πεδίο αρκετά ενδιαφέρον για έρευνα και αυτό οφείλεται στον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν για την ατομική και την οργανωτική απόδοση (Ooi, Teh, & Chong, 2009). Η εντατικοποίηση των προσπαθειών για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αποτελεί μια αναγκαιότητα στις μέρες μας και πρέπει να επιτευχθεί μέσω μιας προσέγγισης από πλευράς της ΔΟΠ και των ανθρώπινων πόρων (Hataani & Mahrani, 2013). Η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση που ως στόχο έχει τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, των ανθρώπινων πόρων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και το περιβάλλον (Jumenez & Martinez-Costa, 2009). Επίσης, μπορεί να εξηγηθεί ως μια σχέση μεταξύ των συστημάτων και της εφαρμογής της ποιότητας, που σχετίζεται στενά με την ανταγωνιστικότητα και τις επιδόσεις (Azizan, 2010).

Ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κατά τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού τους σε μεγάλο βαθμό ένα από τα στοιχεία της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, το ότι η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία (Skordoulis et



al., 2015). Δηλαδή, οι επιχειρήσεις ελέγχουν συστηματικά τους υπονήφιους για πριν την πρόσληψή τους (Skordoulis et al., 2015). Υπό αυτή την έννοια, η ΔΟΠ, εμπλέκεται πλέον και στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Το αντικείμενο της διαχείρισης των επιδόσεων, θεωρείται ότι είναι ένα σημαντικό βήμα προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της απόδοσής του (Khoury & Analoui, 2004). Σύμφωνα με τους Cabrera & Cabrera (2005), ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αφορά την υποστήριξη των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων για τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης που εκτελούνται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων τους, αποσκοπούν στην εναρμόνιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας την κατάρτιση και τα επαγγελματικά προγράμματα ανάπτυξης, θα πρέπει να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και θα δοθεί βάση στις αρμοδιότητες, τις ικανότητες και την ενίσχυση των δεξιοτήτων (Cabrera & Cabrera 2005). Η ηγεσία σε επίπεδο επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου (αρχηγός), για να πείσει μια ομάδα εργαζομένων να ακολουθήσουν τις οδηγίες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε επίπεδο επιχείρησης (Robbins 2003).

Επιπλέον, η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την ικανότητά της να επιτύχει μια σωστή ισορροπία μεταξύ της παραγωγικής ικανότητας μακροπρόθεσμα, αλλά και των ιδίων πόρων ή εκείνων από το περιβάλλον. Η επιχείρηση θα πρέπει να συμμετέχει στη στήριξη της τοπικής και περιφερειακής αειφόρου ανάπτυξης και θα πρέπει να ενταχθεί στην ίδια οριζόντια και κάθετη ανάπτυξη ενός οικονομικού περιβάλλοντος (Izvercianu & Ivascu, System Information for Risk Evaluation in Sustainable Enterprise, 2012).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2000, το εργαλείο της "τριπλής γραμμικής βάσης" και έχει τα ακόλουθα σημεία ως ζητήματα μειωμένης εξασφάλισης:

- Το περιβάλλον: ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων της εκστρατείας για το περιβάλλον, σε γενικές γραμμές – η χρήση των φυσικών πόρων, απορρίπτοντας το σύνολο της φύσης, το επάγγελμα του εδάφους.
- Ο οικονομικός τομέας: στη συλλογή των οικονομικών επιδόσεων, η αειφόρος ανάπτυξη σημαίνει, λαμβάνοντας υπόψη τις μακροπρόθεσμες προοπτικές των επιχειρήσεων, τις επιπτώσεις τους στην οικονομική ανάπτυξη και υπακούοντας τις ηθικές αρχές στην επιχείρηση.
- Ο κοινωνικός τομέας: οι κοινωνικές επιπτώσεις της εταιρείας στο σύνολο των εκπροσώπων της: οι εργαζόμενοι, οι δικηγόροι, οι πελάτες, η τοπική κοινότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή).

Αυτό το όραμα ολοκληρώθηκε αργότερα εντός του 2010 με την τεχνολογική ευθύνη, μια αναγκαιότητα στη σημερινή οικονομία όπου η τεχνολογία αλληλεπιδρά με όλα τα τμήματα (Izvercianu, Risc si sustenabilitate, 2010).

Ταυτόχρονα, η παγκόσμια βιβλιογραφία δείχνει μια σαφή σύνδεση μεταξύ του ISO 9000 και της ΔΟΠ (Martinez-Costa, Choi, Martinez, & Martinez-Lorente, 2009). Το πρότυπο ISO 9000, δημιουργήθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO / TC 176, της διαχείρισης της ποιότητας και διασφάλισης της ποιότητας, Υποεπιτροπή SC 1, για τις έννοιες και την ορολογία. Το πρότυπο ISO 9000, έχει αναπτυχθεί για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις, στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη διεξαγωγή αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Αυτό το πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, συμπεριλαμβανομένων των φορέων πιστοποίησης, για να αξιολογούν την ικανότητα της επιχείρησης, να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών, τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις και εκείνες της ίδιας της επιχείρησης.

Στις 14 Νοεμβρίου 2008, το ISO 9001: 2008, η τελευταία έκδοση του International Quality Standards. Το συγκεκριμένο διεθνές πρότυπο, περιγράφει βασικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, τα οποία υπόκεινται στο ISO 9000 και καθορίζει τους σχετικούς όρους και τα στοιχεία. Μετά το 2004, το ISO 9004 δημιουργήθηκε για να αποτελέσει τον οδηγό ως «Η διαχείριση για τη βιώσιμη επιτυχία της επιχείρησης της χρονιάς. Μια προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας». Αυτή η παρέμβαση στη δομή και τα οφέλη του ISO 9000 ήταν αναγκαία, διότι οι επιχειρήσεις απαιτούν συνεχή βελτίωση και συστηματοποίηση των αποτελεσμάτων, στοιχεία που συμβάλλουν στην αειφόρο ανάπτυξη της επιχείρησης (Todorut, 2012).

Καθ' όλη αυτή την εργασία οι συγγραφείς ανέπτυξαν ο σειράς θεωρητικών μοντέλων που μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή χώρα. Τα μοντέλα αυτά θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης και τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητάς τους τόσο στις τοπικές όσο και στις διεθνείς αγορές.

Τέλος, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει θετικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και τα μοντέλα που παρουσιάζονται προσφέρουν μια ολιστική άποψη σχετικά με τις θετικές επιπτώσεις του ISO σχετικά με την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ωστόσο, αποτελεί ένα αντικείμενο αρκετά ουσιώδες και κρίνεται απαραίτητη η επιστημονική μελέτη του στο άμεσο μέλλον.

## **Κεφάλαιο 3:**

### **Ικανοποίηση Πελατών**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ένα από τα καλύτερα μελετημένα πεδία στο μάρκετινγκ, διότι αποτελεί τον πιο βασικό παράγοντα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επίσης, θεωρείται ένα από τα πιο βασικά πρότυπα επιδόσεων και ένα πιθανό πρότυπο της αριστείας για κάθε επιχείρηση (Gerson, 1993; Munusamy & Chelliah 2011). Το σύνθημα «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» επισημαίνει την υψηλή προτεραιότητα για τη σημασία της ικανοποίησης των πελατών (Fecikova, 2004). Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η διατήρηση των πελατών τους είναι πιο επικερδής από την απόκτηση νέων πελατών, προκειμένου να αντικαταστήσουν αυτούς που έχουν χαθεί (Boulter, 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη τον έντονο ανταγωνισμό σε διάφορους κλάδους, μόνο η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι αρκετή. Αντίθετα, θα πρέπει να είναι εξαιρετικά ικανοποιημένοι, το οποίο μπορεί να ξεκινήσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και τη δημιουργία καλύτερων μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες οι οποίοι είναι λιγότερο επιρρεπείς σε ανοίγματα ως προς τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους μέσω της συμπεριφοράς τους (Zeelenberg & Pieters, 2004). Αυτές οι αρνητικές αποκρίσεις συμπεριφοράς μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης.

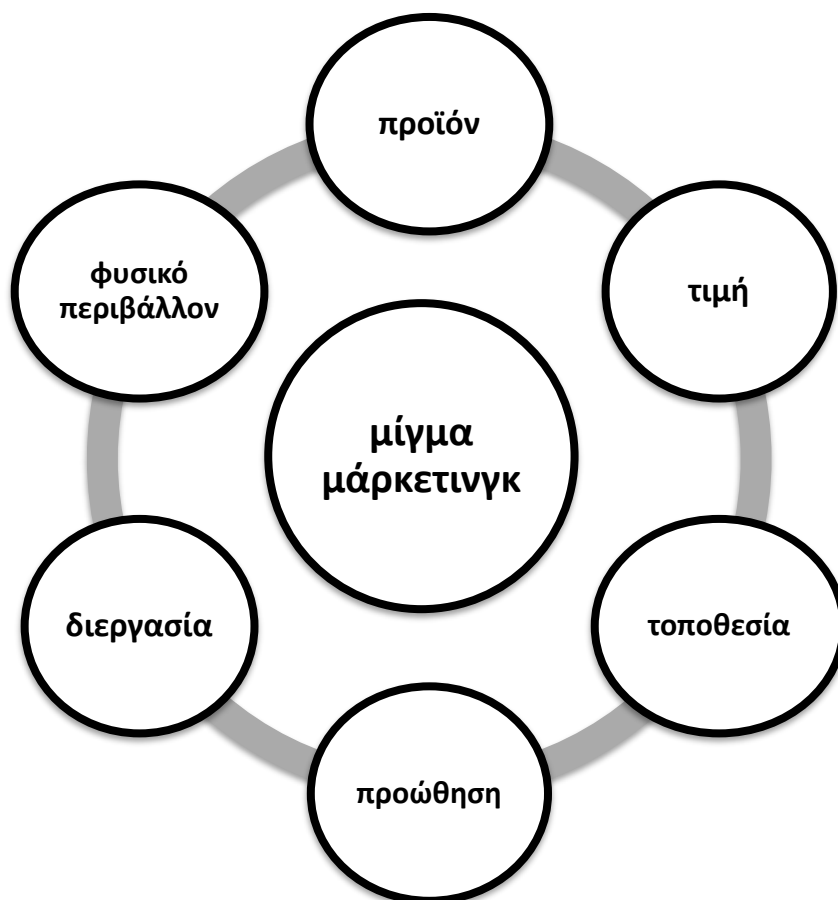
Επίσης, οι καταναλωτές μπορούν να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα στους ανθρώπους που γνωρίζουν και λόγω των εξελίξεων στην ψηφιακή επικοινωνία, ένα παράπονο ή δυσαρέσκεια μπορεί να εξαπλωθεί γρήγορα «από στόμα σε στόμα». Αυτό, μπορεί να επηρεάσει πολύ πιθανόν τη φήμη μιας επιχείρησης σε ένα θετικό, ή, πιο ανησυχητικό, ένα αρνητικό τρόπο (Babin & Harris, 2012).

Η έρευνα στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δείχνει ότι ένας ανικανοποίητος πελάτης θα επικοινωνεί με τουλάχιστον, άλλα εννέα άτομα του περιβάλλοντός του, για την κακή εμπειρία του (Hoffman & Bateson, 2010). Αυτή η αρνητική επιρροή του «από στόμα σε στόμα» μπορεί να είναι πολύ επιβλαβής, ενώ μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη και την κερδοφορία της επιχείρησης. Τα καλά νέα είναι, ωστόσο, ότι εάν η επιχείρηση βρει μια ικανοποιητική επίλυση των προβλημάτων των πελατών, οι οποίοι στο παρελθόν ήταν δυσαρεστημένοι πελάτες, με τον ίδιο τρόπο, θα διαδοθεί αυτή η είδηση σε τουλάχιστον, άλλους πέντε ανθρώπους σχετικά με τη μεταχείριση που έχουν λάβει, και θα είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν και πάλι την επιχείρηση αυτή.

### 3.2. Το σύγχρονο μίγμα μάρκετινγκ

Η έννοια του μάρκετινγκ, όπως ορίζεται από το Chartered Institute of Marketing (2009), είναι η διαδικασία διαχείρισης που είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με σκοπό το κέρδος. Μια ευρύτερη κατανόηση του μάρκετινγκ ορίζεται ως ένα στρατηγικό και ανταγωνιστικό σχέδιο που επιδιώκεται από την ανώτερη διοίκηση, η οποία υποστηρίζεται από ένα σύνολο λειτουργικών δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους διαχειριστές, μέσω μιας κατευθυντήριας γραμμής, που ασκείται από το σύνολο των μελών της επιχείρησης με στόχο μια κερδοφόρα σχέση (Lovelock, 2011)

Παράλληλα, στο σύγχρονο μάρκετινγκ, συναντά κανείς το μίγμα μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από τα 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Environment), δηλαδή τις λέξεις: προϊόν, τιμή, τοποθεσία, προώθηση, διεργασία, φυσικό περιβάλλον. Τα 7P, θεωρούνται ως οι βασικοί πυλώνες για την κατανόηση της φύσης του μάρκετινγκ. Επιπλέον, απαιτούνται για τη δημιουργία βιώσιμων στρατηγικών για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, έτσι ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να ευδοκιμήσει σε μια σκληρή αγορά (Lovelock, 2011).



Σχήμα 3.2 Τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ

Παραδοσιακά, οι πυλώνες του μάρκετινγκ ήταν γνωστοί ως 4P, δηλαδή το προϊόν, η τιμή, η τοποθεσία και η προώθηση. Ωστόσο, καθώς οι πελάτες με τα χρόνια γίνονταν όλο και πιο απαιτητικοί, προστέθηκαν τρία ακόμη «P», κυρίως για τους κλάδους των υπηρεσιών και αυτά είναι οι άνθρωποι, η διεργασία και το φυσικό περιβάλλον. Σήμερα, αυτές οι εκτιμήσεις είναι γνωστές ως τα 7P και αποτελούν το μίγμα μάρκετινγκ (Lovelock, 2011).

Επιπλέον, στην παγκόσμια λογοτεχνία συναντά κανείς και τον όρο διεθνές μίγμα μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Sheth & Parvatiyar (2001), η περιοχή της διεθνούς εμπορίας προσφέρει τρεις καθοριστικούς συγκριτικούς παράγοντες για την κατανόηση των πρακτικών μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις. Ο πρώτος παράγοντας αφορά τις συγκριτικές περιγραφές που εξηγούν, πώς το μάρκετινγκ πραγματοποιείται σε διάφορες χώρες. Ο δεύτερος καθοριστικός παράγοντας έχει να κάνει με τις συγκριτικές εξηγήσεις που περιγράφουν τη δομή των καθοριστικών παραγόντων, που συνδέονται με τις διαφορές μεταξύ των χωρών. Τέλος, ο τρίτος παράγοντας αφορά τις συγκριτικές συνταγές για το πώς μια χώρα μπορεί να αναδειχθεί από συγκεκριμένες στρατηγικές και ενέργειες μάρκετινγκ μέσω πολλαπλών εγχώριων επιχειρήσεων.

Πολλοί συγγραφείς πίστευαν ότι η τρέχουσα διεθνή αγορά, αργότερα, θα υποκατασταθεί από μια ολοκληρωμένη παγκόσμια αγορά και στο πλαίσιο της διαδικασίας, θα έχει δύο διαστάσεις μετατόπισης (Sheth & Parvatiyar, 2001, Gronroos, 1994). Η πρώτη διάσταση, επικεντρώνεται κυρίως, στην πολλαπλή λειτουργική ενσωμάτωση και τον συντονισμό και όχι τόσο στις λειτουργικές προσαρμογές πέραν των εθνικών συνόρων. Η δεύτερη διάσταση, αφορά περισσότερο τις διακρατικές ομοιότητες, όσον αφορά τις αγορές-στόχους πέραν των εθνικών συνόρων και λιγότερο τις διεθνείς διαφορές.

Η έννοια του μίγματος μάρκετινγκ για τα 4P (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση) τέθηκε υπό ακαδημαϊκή συζήτηση γύρω στο 1960. Σύμφωνα με τον Gronroos (1994), το μίγμα μάρκετινγκ δημιουργήθηκε από μια ιδέα του εμπόρου ως «μίξερ από συστατικά» που σχεδιάζει διάφορα μέσα του ανταγωνισμού και τα συνδυάζει σε ένα «μείγμα μάρκετινγκ», έτσι ώστε η συνάρτηση κέρδους να βελτιστοποιηθεί, ή μάλλον να είναι ικανοποιητική. Οι Yoo, et al. (2000), μελέτησαν την σημασία του μείγματος μάρκετινγκ σε σχέση με τη δημιουργία των ιδίων κεφαλαίων. Η μελέτη τους επικεντρώθηκε σε στοιχεία της τιμής, της έντασης διανομής, της διαφήμισης και της προώθησης των τιμών. Βρήκαν ότι τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ έχουν είτε θετική είτε αρνητική σχέση με τα ίδια κεφάλαια.

Σύμφωνα με τους Riyad & Myfanwy (2002), στην ηλεκτρονική εποχή, το Διαδίκτυο παίζει σημαντικό ρόλο στη διεθνή αγορά. Αρχικά, η διεθνής εμπορία του Διαδικτύου έχει αλλάξει κάποια στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, κάνοντας κυρίως πιο διαδραστική τη στρατηγική. Επίσης, το Διαδίκτυο παρέχει ένα ριζικά διαφορετικό περιβάλλον για το διεθνές μάρκετινγκ και απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση. Κατά συνέπεια, ένα νέο διεθνές πρότυπο μάρκετινγκ μπορεί να είναι σε θέση να εξηγήσει το διεθνές μάρκετινγκ στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή.

### 3.2.1. Το κοινωνικό μίγμα μάρκετινγκ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ και δίνεται σημασία στο κοινωνικό μίγμα μάρκετινγκ. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, βρίσκει κανείς πληθώρα από επιστημονικά άρθρα του συγκεκριμένου θέματος. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο ως προς την αξιοποίηση της γνώσης περί του ζητήματος της ικανοποίησης των πελατών.

Αρχικά, η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ, ήρθε στο προσκήνιο ως μια ξεχωριστή εφαρμογή του μάρκετινγκ στις αρχές της δεκαετίας του 1970, όταν οι Kotler & Zaltman (1971), ανακάλυψαν ότι τα εργαλεία μάρκετινγκ και οι τεχνικές που εφαρμόζονται συνήθως για τα προϊόντα ή υπηρεσίες, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν εξίσου καλά με την εμπορία των ιδεών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, το κοινωνικό μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό των καταναλωτών, με τη χρήση του μάρκετινγκ στο πλήρες εννοιολογικό πλαίσιο για το σχεδιασμό παρεμβάσεων στην αλλαγή συμπεριφοράς, την αναγνώριση του ανταγωνισμού, την εξάρτηση από τη διαμορφωτική έρευνα, τον κατακερματισμό των πληθυσμών / ομάδες-στόχους και τη συνεχή παρακολούθηση και αναθεώρηση των τακτικών προγράμματος (Andreasen, 1995, Coreil & Mull, 2001).

Επιπρόσθετα, ο Andreasen (1995), σημειώνει ότι το κοινωνικό μάρκετινγκ, συμβάλλει στην αλλαγή της συμπεριφοράς και θα μπορούσε να βελτιώσει την κοινωνική πρόνοια και την ευρύτερη κοινωνία. Κατά συνέπεια, η πρώιμη βιβλιογραφία εστιάζεται κυρίως στα προϊόντα που σχετίζονται με αυτή την αλλαγή συμπεριφοράς και, ως εκ τούτου, στην εμπορία φαρμακευτικών ειδών (Andreasen, 2002). Πιο πρόσφατα, το θέμα έχει επεκταθεί σε ευρύτερους χώρους και υποδιαιρείται σε μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένων πρακτικών, εργαλεία εφαρμογών και εννοιολογικές συζητήσεις. Η πλειοψηφία στην παγκόσμια βιβλιογραφία, έχει επιλέξει να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένα θέματα, όπως η λοίμωξη HIV και η σεξουαλική ευθύνη (Black, 1979, Luthra, 1991, Cohen et al., 1999, Reichert et al., 2001, Moore et al., 2002), το κάπνισμα (Elder, 1994, McKenna et al., 2000, Zucker et al., 2000), οδήγηση σε κατάσταση μέθης (Braus, 1995), η ρύπανση / επιχειρηματική ηθική (Abratt & Sacks, 1988), η ανακύκλωση / διατήρηση της ενέργειας (McKenzie-Mohr, 1994), η πρόληψη για τον καρκίνο του δέρματος (Peattie et al., 2001) και άλλα πολλά.

Βέβαια, σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, το κοινωνικό μάρκετινγκ δίνει βάση στην ανάπτυξη προσεγγίσεων που προέρχονται από επιτυχημένες επαγγελματικές πρακτικές (Goldberg, 1997, Rothschild, 1999), εναλλακτικά πρότυπα συμπεριφοράς των καταναλωτών (Hornik, 2001), τμηματοποίηση της αγοράς (Donovan, 1999), καθώς και τη φύση των επιτυχημένων μηνυμάτων επικοινωνίας (Maibach & Cotton, 1995, Pechmann & Reibling, 2000).

Σε μια χρήσιμη κατάσταση της αναθεώρησης τέχνης, ο Andreasen (2002) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ακαδημαϊκή έρευνα σε σχέση με το κοινωνικό μάρκετινγκ, παραμένει

υπανάπτυκτη και υπάρχουν τα εξής αίτια: (i) τα προβλήματα των συγκρουόμενων ορισμών, αλλά και (ii) η ανεπαρκής δημοσιότητα της επιτυχημένης πρακτικής και μια γενική έλλειψη ακαδημαϊκού αναστήματος (Pechmann, 2002). Πράγματι, όπου οι κοινωνικές πρωτοβουλίες μάρκετινγκ έχουν αποτύχει, οι αιτίες συχνά, έχουν εντοπιστεί σε προβλήματα εμπορίας, παρά την ικανότητα της εκάστοτε υπηρεσίας/ οργανισμού να ασχοληθεί με το κοινωνικό ζήτημα.

Ωστόσο, μια συστηματική ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας του κοινωνικού μάρκετινγκ, απέδειξε πολλές παρεμβάσεις που θα μπορούσαν να περιγραφούν ως κοινωνικό μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί άλλες στρατηγικές, όπως η εκπαίδευση ατόμων ή η αλλαγή πολιτικής (Steadetal., 2007). Αυτό υποδηλώνει ότι, παρά την κυριαρχία των τεσσάρων μοντέλων του μίγματος μάρκετινγκ, είναι ελλιπής η επεξηγηματική δύναμή του πάνω από τα χαρακτηριστικά των παρεμβάσεων. Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ, αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990, ενώ ο τομέας επηρεάστηκε από διάφορους άλλους κλάδους και ρεύματα σκέψης. Η εφαρμογή του κοινωνικού μάρκετινγκ βρίσκεται κατά κύριο λόγο, στον τομέα της δημόσιας υγείας και αυτό εισήγαγε τις ιδέες από τις επιστήμες της συμπεριφοράς υγείας στους τομείς, όπως η χρήση των θεωριών και των μοντέλων, το μοντέλο πεποιθήσεων για την υγεία και τη θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς (Rosenstock, 1966, Ajzen, 1991).

Η κατάσταση αυτή έχει αναγνωριστεί στον ορισμό του κοινωνικού μάρκετινγκ, από το Εθνικό Κέντρο Marketing του Ηνωμένου Βασιλείου (NSMC) ως "η συστηματική εφαρμογή του μάρκετινγκ, μαζί με άλλες έννοιες και τεχνικές, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων συμπεριφοράς για ένα κοινωνικό αγαθό" (NSMC, 2007, p. 32). Παράλληλα, αναγνωρίζοντας ότι το κοινωνικό μάρκετινγκ ενημερώνεται και από την υπόλοιπη αγορά, η NSMC εξέτασε επίσης, το ζήτημα του κοινωνικού μίγματος μάρκετινγκ. Τα διευρυμένα οκτώ κριτήρια αναφοράς που επινόησε η NSMC, χρησιμοποιεί μια ευρύτερη έννοια του συνδυασμού μεθόδων και υποστηρίζει τη χρήση μιας σειράς από μεθόδους και προσεγγίσεις παρέμβασης, συμπεριλαμβανομένης και αυτής του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ (NSMC, 2007). Πράγματι, παρά την προφανή κυριαρχία της χρήσης των 7P του μίγματος μάρκετινγκ στο κοινωνικό μάρκετινγκ, οι μελετητές έχουν αναγνωρίσει ορισμένα από τα μειονεκτήματά του (Hastings, 2007).

Για τους περισσότερους που ασχολούνται με το κομμάτι της αγοράς, τα 7P αντιπροσωπεύουν τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ που πρέπει να συνδυαστούν προσεκτικά και χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή του πιο βιώσιμου μίγματος (Zineldin & Philipson, 2007). Ωστόσο, η βιβλιογραφία που ασχολείται στο πεδίο του μάρκετινγκ ήταν γεμάτη από επικρίσεις του πλαισίου κατά τα τελευταία χρόνια, έτσι ώστε να γίνει πιο απλοϊκή η εφαρμογή σε πολύπλοκα προβλήματα μάρκετινγκ, όπως η παροχή υπηρεσιών, η δικτύωση των επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις ή το κοινωνικό μάρκετινγκ.

Μία από τις κύριες αδυναμίες με το μοντέλο του μίγματος μάρκετινγκ είναι ότι ενθαρρύνει βραχυπρόθεσμα την προσοχή στις πωλήσεις στις συναλλαγές και στη

σημασία των στρατηγικών, ενώ μακροπρόθεσμα στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης (Rafiq & Ahmed, 1995). Τα μοντέλα του μίγματος μάρκετινγκ αναγκάζουν τους προϋπολογισμούς να εστιάσουν προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και της μέτρησης των βραχυπρόθεσμων επιπτώσεων του μάρκετινγκ, συνήθως αυτό αφορά τις πωλήσεις. Οι μακροπρόθεσμες συνέπειες, αντανακλούνται στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης, αλλά αυτές οι πληροφορίες δεν είναι συνήθως μέσα στο αντικείμενο των μοντέλων του μίγματος μάρκετινγκ. Αυτός ο περιορισμός του μοντέλου μίγματος μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντικός για το κοινωνικό μάρκετινγκ, καθώς περιλαμβάνει την αλλαγή της συμπεριφοράς λήψης των μακροπρόθεσμων δεσμεύσεων, καθώς και την συντήρηση και αποκατάσταση (Evans & Hastings, 2008).

Από την άλλη πλευρά, οι Dev & Schultz (2005a, b) έχουν προτείνει ένα πιο εστιασμένο στον καταναλωτή, μίγμα μάρκετινγκ, που αφορά τις λύσεις, τις πληροφορίες, την αξία και την πρόσβαση (SIVA). Το μοντέλο SIVA έχει σχεδιαστεί για να εντοπίσει πιο εύκολα και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. Αποσκοπεί στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των λύσεων και την παροχή πληροφοριών, αντί να εστιάζει μόνο στην προώθηση, τη δημιουργία αξίας την εμμονή με την τιμή και την πρόσβαση οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Ο πελάτης θέλει να βιώσει τη λύση που του προσφέρεται. Η έννοια του προσανατολισμού στον πελάτη, όπως εξηγείται στο μοντέλο που προτείνουν οι Dev & Schultz, έχει από καιρό καθιερωθεί ως ένα βασικό συστατικό στοιχείο του πεδίου του κοινωνικού μάρκετινγκ (French et al., 2009).

Τέλος, με δεδομένη την εξέλιξη του μίγματος μάρκετινγκ, αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι, οι κοινωνικοί επιστήμονες του μάρκετινγκ συζητούν, αν τα 7P στο κοινωνικό μάρκετινγκ θα πρέπει να επεκταθούν και να περιλαμβάνουν πρόσθετα στοιχεία, όπως η αλλαγή πολιτικής και οι άνθρωποι (Stead et al., 2007). Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να επανεξετάσει το κοινωνικό μίγμα μάρκετινγκ και να γίνουν μελλοντικές έρευνες πάνω σε αυτό.



### 3.2.2. Ο προσανατολισμός στην αγορά

Η επικρατέστερη αρχή για τον προσανατολισμό της αγοράς (πολύ συχνά ίδιος όρος θεωρείται και ο προσανατολισμός στον πελάτη), αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Η έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά είναι μια κλασσική έννοια στο μάρκετινγκ και απαραίτητο εργαλείο για κάθε επιχείρηση που στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών της.

Η πολιτιστική προοπτική καθορίζει τον προσανατολισμό της αγοράς ως ένα μοναδικό είδος της εταιρικής κουλτούρας ή ως μια συγκεκριμένη νοοτροπία της εταιρείας (Deshpande et al., 1993, Homburg & Pflesser, 2000, Narver & Slater, 1990). Ο Schein (2004), ως προς την εταιρική κουλτούρα, διακρίνει τρία διαφορετικά, αλλά αλληλένδετα επίπεδα της εταιρικής κουλτούρας: τις υποκείμενες υποθέσεις, τις υιοθετημένες πεποιθήσεις και αξίες και τα έργα τέχνης. Οι Homburg & Pflesser (2000), προσαρμόζουν αυτό το γενικό πλαίσιο, στο πλαίσιο προσανατολισμού προς την αγορά.

Αντίθετα, η συμπεριφοριστική άποψη, περιγράφει τον προσανατολισμό της αγοράς από την πλευρά συγκεκριμένων μέσων, εργαλείων ή συμπεριφορών (Kohli & Jaworski, 1990, Shapiro, 1988), με επίκεντρο την ικανοποίηση των ατομικών και μεταβαλλόμενων αναγκών και επιθυμιών των πελατών. Οι συμπεριφορές που τις διακατέχει ένας ισχυρός δεσμός με τον προσανατολισμό της αγοράς, αφορούν τον κατακερματισμό της αγοράς (Beane & Ennis, 1987, Wedel & Kamakura, 2002), την προσαρμογή (Franke, Keinz, & Steger, 2009), την προσαρμοστική πώληση (Spiro & Weitz, 1990), τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004) και τέλος, οι έρευνες ικανοποίησης και υπολογισμός της αξίας διάρκειας ζωής του πελάτη ή των ιδίων κεφαλαίων των πελατών (Keiningham et.al., 2005, Rust, Lemon & Zeithaml, 2004, Venkatesan & Kumar, 2004).

Η ανάλυση της επίδρασης των διαφόρων στρατηγικών προσανατολισμών σχετικά με την εταιρική απόδοση, είναι μια από τις κεντρικές ιδέες της στρατηγικής για τον προσανατολισμό. Οι τυπικές μετρήσεις απόδοσης προσανατολισμένες στην αγορά μιας επιχείρησης, είναι οι βασικοί δείκτες επιδόσεων, όπως η ικανοποίηση των πελατών, πιστότητα των πελατών και η αξία διάρκειας ζωής του πελάτη. Επιπλέον, πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν αναλύσει τον αντίκτυπο του προσανατολισμού προς την αγορά της εταιρικής απόδοσης (Homburg & Pflesser, 2000, Jaworski & Kohli, 1993, Narver & Slater, 1990).

Εν κατακλείδι, ο προσανατολισμός της αγοράς μπορεί να αναφέρεται σε μια νοοτροπία της επιχείρησης ή σε συγκεκριμένες πράξεις που αφορούν πραγματικές και λανθάνουσες ανάγκες και επιθυμίες των μεμονωμένων πελατών. Ο πυρήνας αυτού του προσανατολισμού, ταυτίζεται με την ικανοποίηση του κάθε πελάτη.

### 3.2.3. Η έννοια του “viral marketing” και η αφοσίωση των πελατών

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του “viral marketing” και η επιρροή του στους πελάτες και το καταναλωτικό κοινό. Αφορά μια διαδικασία, όπου οι ίδιοι οι πελάτες συμμετέχουν στη διάδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας, που εξαπλώνεται εντελώς αυθόρμητα σε φίλους και γνωστούς, χωρίς την απαραίτητη χρήση διαφήμισης από την εκάστοτε επιχείρηση. Αποτελεί τον πιο δύσκολο και ταυτόχρονα, έναν από τους πιο αποτελεσματικούς και πιο οικονομικούς τρόπους προώθησης για μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Το viral marketing είναι μια στρατηγική διαφήμισης, που έχει το πλεονέκτημα της επίδρασης του «από στόμα σε στόμα» μεταξύ των σχέσεων των καταναλωτών/πελατών, για την προώθηση ενός προϊόντος. Αντί να γίνεται ραδιοτηλεοπτική μετάδοση των υπάρχουσών μεθόδων διαφήμισης σε ένα τεράστιο αριθμό χρηστών (Bryant J, & Miron D, 2004), το viral marketing στοχεύει σε περιορισμένο αριθμό αρχικών χρηστών (με την παροχή κινήτρων) και αξιοποιεί τις κοινωνικές σχέσεις τους, όπως οι φίλοι, οι οικογένειες και συνεργάτες, για την περαιτέρω διάδοση της ευαισθητοποίησης του προϊόντος μεταξύ των ατόμων. Κάθε άτομο που παίρνει την ευαισθητοποίηση του προϊόντος, λέγεται, ότι επηρεάζεται. Ο αριθμός των ατόμων που επηρεάστηκαν, αντιστοιχεί στην επιρροή που προκύπτει από τους αρχικούς χρήστες. Σύμφωνα με ορισμένες πρόσφατες μελέτες έρευνας, οι άνθρωποι τείνουν να εμπιστεύονται τις πληροφορίες από φίλους, συγγενείς ή οι οικογένειές τους, περισσότερο από ότι τα γενικά διαφημιστικά μέσα, όπως τη τηλεόραση. Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται ότι το viral marketing είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ (Misner I.R. 1999).

Η εμφάνιση του «viral marketing», ως μια προσέγγιση για την διαφήμιση, έχει συνδεθεί με την εκλαΐκευση της έννοιας ότι οι ιδέες εξαπλώνονται σαν ιοί. Το πεδίο που αναπτύσσεται γύρω από την έννοια αυτή, κορυφώθηκε σε δημοτικότητα τη δεκαετία του 1990 (Burman, J. T., 2012). Στη συνέχεια, πήρε σε μια δική του ζωή στο νέο αυτό πλαίσιο. Υπάρχει συζήτηση για την προέλευση και την εκλαΐκευση του όρου viral marketing. Ο όρος διαδόθηκε από τον Rayport το 1996, στο άρθρο της Fast Company «ο ιός του μάρκετινγκ» (Rayport, Jeffrey, 1996). Επιπλέον, οι Tim Draper και Steve Jurvetson της εταιρείας επιχειρηματικών κεφαλαίων Draper Fisher Jurvetson το 1997, χρησιμοποίησαν τον όρο για να περιγράψουν την πρακτική του Hotmail να προσαρτήσει τη διαφήμιση για την εξερχόμενη αλληλογραφία από τους χρήστες του (Montgomery, Alan, 2001). Επίσης, υπάρχει η βεβαίωση του όρου, η οποία βρίσκεται στο PCUser Magazine του 1989, αλλά με κάπως διαφορετικό νόημα (Justin Kirby & Paul Marsden, 2007, Hong Cheng, 2014). Μεταξύ των πρώτων που ασχολήθηκαν με το viral marketing στο Διαδίκτυο, ήταν ο κριτικός των μέσων ενημέρωσης Douglas Rushkoff (1996) και η οπτική του γωνία είναι η εξής: εάν μια διαφήμιση φτάνει σε ένα «ευαίσθητο» χρήστη, αυτός ο χρήστης γίνεται «μολυσμένος» (δηλαδή, αποδέχεται την ιδέα) και συµμερίζεται την ιδέα με τους άλλους «μολύνοντάς τους και αυτούς». Εφ' όσον, κάθε «μολυσμένος χρήστης» συµμερίζεται την ιδέα με περισσότερους από έναν «ευαίσθητο» χρήστη κατά

μέσο όρο (δηλαδή, ο βασικός ρυθμός αναπαραγωγής τους είναι μεγαλύτερος από το ένα πρότυπο στην επιδημιολογία για τον χαρακτηρισμό ως επιδημία), ο αριθμός των «μολυσμένων χρηστών» αυξάνεται, σύμφωνα με μια εκθετική καμπύλη. Φυσικά, η εκστρατεία μάρκετινγκ μπορεί να είναι επιτυχής ακόμη και αν το μήνυμα εξαπλώνεται πιο αργά, αν η κατανομή αυτή χρήστη-προς-χρήστη, χαρακτηρίζεται και από άλλες μορφές των επικοινωνιών μάρκετινγκ, όπως οι δημόσιες σχέσεις ή η διαφήμιση.

Σύμφωνα με τους καθηγητές μάρκετινγκ Andreas Kaplan & Michael Haenlein (2014), για να γίνει ορθή χρήση του viral marketing, πρέπει να πληρούνται τρεις βασικές προϋποθέσεις, δηλαδή, να δίνεται το σωστό μήνυμα στους σωστούς αγγελιοφόρους, στο σωστό περιβάλλον:



Σχήμα 3.2.3 Τα βασικά κριτήρια του viral marketing

- **Αγγελιοφόρος (messenger):** Τρία συγκεκριμένα είδη αγγελιοφόρων, που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η μεταμόρφωση ενός συνηθισμένου μηνύματος viral: η αποσαφήνιση της αγοράς (market mavens), οι κοινωνικοί κόμβοι (socialhubs), και οι πωλητές. Market mavens, είναι τα άτομα που βρίσκονται συνεχώς «στον παλμό» των πραγμάτων και είναι συνήθως οι πρώτοι που εκτίθενται στο μήνυμα και το διαβιβάζουν στο άμεσο κοινωνικό τους δίκτυο. Socialhubs, είναι άνθρωποι με εξαιρετικά μεγάλο αριθμό κοινωνικών συνδέσεων και συχνά γνωρίζουν εκατοντάδες διαφορετικούς ανθρώπους και έχουν την ικανότητα να εμφανίζονται ως συνδέσεις ή γέφυρες μεταξύ διαφορετικών υποκοινοτήτων. Οι πωλητές, λαμβάνουν το μήνυμα από τα market mavens, ενισχύουν το μήνυμα καθιστώντας το πιο σχετικό και πειστικό, ενώ στη συνέχεια γίνεται η διαβίβαση στο κοινωνικό κέντρο για περαιτέρω διανομή.
- **Μήνυμα (message):** Μόνο τα μηνύματα που είναι τόσο αξέχαστα και αρκετά ενδιαφέροντα για να δοθούν σε άλλους, έχουν τη δυνατότητα να κομμάτι του φαινομένου viral marketing. Κάνοντας ένα μήνυμα πιο αξέχαστο και ενδιαφέρον, δεν είναι θέμα σοβαρών αλλαγών, αλλά μικρών προσαρμογών. Θα

πρέπει να είναι μοναδικό και να εμπλέκεται με μία βασική ιδέα που κινητοποιεί τον παραλήπτη να το μοιραστεί με τους φίλους ευρέως.

- Περιβάλλον (environment): Το περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή αύξηση του viral marketing. Μικρές αλλαγές στο περιβάλλον, οδηγούν σε μια σειρά από τεράστια αποτελέσματα, ενώ παράλληλα, οι άνθρωποι είναι πολύ πιο ευαίσθητοι στο περιβάλλον.

Για να αποσαφηνιστούν και να οργανωθούν οι πληροφορίες που σχετίζονται με πιθανά μέτρα των viral εκστρατειών, οι βασικές δυνατότητες μέτρησης θα πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με τους στόχους που διατυπώθηκαν για την viral διαφημιστική καμπάνια. Υπό αυτή την έννοια, ορισμένα από τα βασικά γνωστικά αποτελέσματα των viral δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, μπορεί να περιλαμβάνουν μέτρα όπως ο αριθμός των απόψεων, των κλικ και επιτυχιών για το συγκεκριμένο περιεχόμενο, καθώς και τον αριθμό των μετοχών στα social media, τα οποία αποδεικνύουν ότι οι καταναλωτές έλαβαν μήνυμα του μάρκετινγκ. Εκτός από τα στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με την κυκλοφορία σε απευθείας σύνδεση, από έρευνες διαπιστώθηκε, ότι μπορεί να εκτιμηθεί ο βαθμός του προϊόντος ή της μάρκας της γνώσης, αν και αυτό το είδος της μέτρησης είναι πιο περίπλοκο και απαιτεί περισσότερους πόρους (Petrescu, M., 2014, Lee, I., 2014).

Τα δεδομένα της στάσης των καταναλωτών απέναντι σε ένα εμπορικό σήμα, συλλέγονται μέσω ερευνών των καταναλωτών. Τα δεδομένα για την συμπεριφορά των καταναλωτών είναι πολύ σημαντικά, διότι οι αλλαγές στη συμπεριφορά και αποφάσεις αγοράς των καταναλωτών είναι αυτό που οι έμποροι ελπίζουν να δουν μέσα από τις viral εκστρατείες. Η δέσμευση των καταναλωτών ως προς την εκάστοτε μάρκα, μπορεί να μετρηθεί μέσω του συντελεστή K, με τον αριθμό των οπαδών, τους φίλους, τους εγγεγραμμένους χρήστες και το χρόνο που δαπανούν στον ιστότοπο. Η συμπεριφορά των καταναλωτών αναμένεται πολλές φορές να οδηγήσει σε αύξησιων πωλήσεων, τόσο σε ποσότητα, όσο και σε χρηματικό ποσό. Ωστόσο, κατά τον προσδιορισμό της εξέλιξης των πωλήσεων, οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν και άλλους παράγοντες που θα μπορούσαν ενδεχομένως να επηρεάσουν τις πωλήσεις εκτός των viral δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα επί των πωλήσεων, η χρήση του viral marketing, αναμένεται να επιφέρει σημαντικές μειώσεις στα έξοδα εμπορίας και τα έξοδα γενικά (Nelson-Field, K., 2013, Petrescu, M., 2014).

Εν κατακλείδι, το viral marketing είναι ένας αρκετά έξυπνος τρόπος με τον οποίο, ο πελάτης και ο καταναλωτής έρχονται σε επαφή με το προϊόν και είναι οι ίδιοι οι οποίοι το προωθούν και το διαφημίζουν στον κύκλο τους. Αυτή η δραστηριότητα προσφέρει μεγάλο κέρδος στις επιχειρήσεις και με την εξέλιξη της τεχνολογίας, θα διαδίδεται ολοένα και περισσότερο. Βέβαια, στην ξένη βιβλιογραφία δεν υπάρχουν αρκετά δεδομένα για τις αρνητικές επιπτώσεις του viral marketing, γεγονός που θα ήταν μια πολύ καλή πρόταση για μελλοντική έρευνα.

### 3.2.4. Το παιδί ως καταναλωτής και το μάρκετινγκ των μέσων ενημέρωσης

Ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, αποτελεί η στοχοθέτηση των παιδιών ως καταναλωτές από το μάρκετινγκ και τα μέσα ενημέρωσης. Γίνεται όλο και συχνότερα συζήτηση, προκειμένου να αυξηθεί η προστασία των παιδιών ως καταναλωτές. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα παιδιά και η νεολαία περνούν πολύ χρόνο στο περιβάλλον των μέσων ενημέρωσης, είναι σημαντικό να χαρτογραφηθεί το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων τόσο των παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας μάρκετινγκ (τηλεόραση, ραδιόφωνο, DVD, βίντεο-παιχνίδια), όσο και των νέων μεθόδων που είναι όλο και περισσότερο προτιμητέα από τα παιδιά και τους νέους (π.χ. τοποθέτηση προϊόντων, viral marketing, internet και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα διαδραστικά παιχνίδια και κούιζ, κ.α.). Τα παιδιά αποτελούν κύρια ομάδα-στόχος, διότι τα διαφημιζόμενα προϊόντα απευθύνονται σε αυτά, καθώς και στη δευτερογενή ομάδα-στόχος, δηλαδή, στα άλλα μέλη της οικογένειας. Επομένως, το μήνυμα που επικεντρώνεται στα παιδιά, επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία των αγορών της οικογένειας. Αυτό το μίγμα της επικοινωνίας μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, την προσωπική πώληση και τις δημόσιες σχέσεις, χρησιμοποιεί τόσο παραδοσιακά όσο και τα νέα εργαλεία και τεχνικές που έχουν ως στόχο τα παιδιά.

Το επικοινωνιακό μάρκετινγκ, είναι ένα σύνολο άμεσων λειτουργικών δραστηριοτήτων που έχουν ως συστατικά, την ομαδικότητα και τον διαπροσωπικό χαρακτήρα. Στόχος τους είναι να επιτευχθεί η εξέλιξη των γνώσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ολόκληρης ομάδας σε σχέση με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία (Hradiská & Letovanová, 1998). Τον τελευταίο καιρό, υπάρχει έντονο ενδιαφέρον των εμπόρων ως προς το παιδί. Γίνονται πολλές προσπάθειες να αναπτύξουν τα παιδιά την ικανότητα να διακρίνουν ποιο είναι το εμπορικό περιεχόμενο του ανακοινωθέντος μάρκετινγκ.

Η παραπάνω αναγκαιότητα προκύπτει από το γεγονός, ότι τα παιδιά ξοδεύουν περισσότερο από τον ελεύθερο χρόνο τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, κυρίως την τηλεόραση και το Διαδίκτυο (Izrael, 2013, Rideout, Foehr & Roberts, 2010). Γίνονται έτσι, δέκτες ενός αυξανόμενου αριθμού διαφημίσεων που περιέχουν μια εσφαλμένη ιδέα ότι, όταν ένα άτομο αυξάνει τον πλούτο του, θα γίνει πιο όμορφο, αγαπημένο, πιο ευτυχισμένο και γεμάτο (Šramoná, 2014). Ένα παιδί έχει την τάση να πιστεύει αυτά που παρουσιάζονται στο εκάστοτε μήνυμα, δεδομένου ότι δεν μπορούν να διακρίνουν ένα εμπορικό περιεχόμενο που οδηγεί στη μείωση της ψυχολογικής ευεξίας και ενισχύει τον εγωκεντρισμό και την κτητικότητα (Fournier & Richins, 1991, Kasser, Ryan, Couchman & Sheldon, 2004).

Στη μελέτη της συμπεριφοράς ενός παιδιού ως καταναλωτής, πολλοί συγγραφείς βασίζονται στη θεωρία του Piaget για την γνωστική ανάπτυξη (Piaget, 1999, Šramoná, 2012, Šramoná, 2014). Το ποσοστό της γνωστικής ανάπτυξης των λειτουργιών εξηγεί την ικανότητα του παιδιού να κατανοήσει το μήνυμα μάρκετινγκ, την ικανότητά του να κατανοήσει την πρόθεση πώλησης της διαφήμισης (Valkenburg & Cantor, 2001,

Calvert, 2008, Šramoná, 2014). Η κοινωνικοποίηση των καταναλωτών (Ward, 1974), πολύ συχνά ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα παιδί υιοθετεί τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις συνήθειες, τις ικανότητες, αλλά και συμπεριφορές που είναι σημαντικές για το ρόλο του ως καταναλωτής. Για να ξυπνήσει το ενδιαφέρον ενός καταναλωτή, χρησιμοποιούνται για να προσελκύσουν την προσοχή τα εξής: διαφορετικά μέσα εντύπου υλικού (π.χ. αντοχή του ερεθίσματος, το χρώμα, η αντίθεση, η αντισυμβατικότητα, το μέγεθος, η δυναμική), η συναισθηματική μορφή (π.χ. προκαλώντας την αγάπη για τα ζώα), η μορφή πληροφοριών (π.χ. παροχή ενδιαφερουσών πληροφοριών σχετικά με το προσφερόμενο προϊόν), η εστίαση στην αξία (π.χ. το προϊόν που φέρνει ικανοποίηση στην ανάγκη της ασφάλειας, την αγάπη, την κοινωνική αποδοχή, κ.λπ.).

Τα διαφημιστικά μηνύματα που επαναλαμβάνονται, χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν την ικανότητα του καταναλωτή να θυμάται το μήνυμα, έτσιοικοδομείται η ευαισθητοποίηση, καθώς και η βελτίωση της εικόνας της μάρκας. Η επανάληψη μαζί με την παρουσίαση του μοντέλου συμπεριφοράς (δηλαδή η συμπεριφορά παρουσιάζεται ως αποδεκτή πρακτική εντός μιας συγκεκριμένης κοινότητας), αποτελεί ένα από τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην κοινωνική μάθηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Τα μωρά και τα νήπια (0-2 ετών), είναι δυνατό να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στους ήχους, στα εφέ, τα κινούμενα σχέδια, το χιούμορ, στις γυναικείες και παιδικές φωνές (Lemish, 2007). Ομοίως, ένα παιδί είναι σε θέση να θυμηθεί γρήγορα ένα μήνυμα που παρουσιάζεται στις διαφημίσεις, όπου εφαρμόζεται η προσωποποίηση και τα καρτούν. Αυτό σημαίνει ότι όταν δίνεις ένα άψυχο αντικείμενο ή κάποιο χαρακτηριστικό του ανθρώπου, όπως ζώα που μιλάνε. Τα παιδιά προσχολικής ηλικίας (3-6 ετών), προσελκύονται από τα μηνύματα με κούκλες, τα κινούμενα σχέδια σε κατανοητή αφήγηση (Lemish, 2007), καθώς και με στοιχεία φαντασίας (Šramoná, 2007).

Επιπρόσθετα, τα παιδιά σχολικής ηλικίας (7-12 ετών), προσελκύονται από μηνύματα όπως τα εκπαιδευτικά προγράμματα, sci-fi, καθώς και ιστορίες με ήρωες, αλλά και τις ανθρώπινες σχέσεις. Οι διάσημοι χαρακτήρες τηλεοπτικών σειρών, καθώς και οι προσωπικότητες που αφορούν και άλλους συνομηλικούς τους, γίνονται ήρωες τους και χρησιμοποιούνται από τις διαφημίσεις για να προτείνουν τα προϊόντα και για να επηρεάζουν τις προτιμήσεις ως προς τη μάρκα. Η εξάρτηση από έναν διάσημο του θεάματος ή πρόσωπο των σπορ, μπορεί να παρατηρηθεί ακόμη περισσότερο σε εφήβους (12+) που προτιμούν σκηνές δράσης (σε διαφημίσεις, προγράμματα και shows), οι οποίοι εκτιμούν τις ωφελμιστικές αξίες ψωνίζοντας από το διαδίκτυο. Παίζοντας παιχνίδια στον υπολογιστή και συζητώντας στο Διαδίκτυο, είναι οι πλέον πιο προτιμητέες δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου τους.

Επίσης, οι έφηβοι αποτελούν μια εύκολα προσβάσιμη ομάδα για το viral marketing και την τοποθέτηση προϊόντων. Σε μια έρευνα για τις επιπτώσεις μιας μάρκας στους εφήβους, εμφανίζεται ένα υψηλό ποσοστό της εξάρτησής τους από τα εμπορικά σήματα (Šramoná, Džurina & Juraskova, 2013), ειδικά στα καλλυντικά προϊόντα, τα ηλεκτρονικά είδη και τα είδη ένδυσης. Ταυτόχρονα παρατηρήθηκε μια υψηλότερη

συσχέτιση της μάρκας και της χειραγώγησης των εφήβων ως προς τη στάση στο περιβάλλον τους.

Το επικοινωνιακό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί, εκτός από τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης (κυρίως την τηλεόραση, τις ραδιοφωνικές εκπομπές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης) και τα νέα μέσα (διαδίκτυο, κινητά τηλέφωνα, κ.λπ.). Μέσα από την ανάπτυξη των τεχνολογιών και της πληροφορικής, οι εταιρείες έρχονται στο περιβάλλον του καταναλωτή γρηγορότερα, ευκολότερα και με λιγότερες δαπάνες. Για να επιτευχθεί αυτό, εφαρμόζονται διάφορες κρυφές μορφές, όπως για παράδειγμα η τοποθέτηση προϊόντων, το viral marketing, τα κινούμενα σχέδια, και τα διαδραστικά παιχνίδια. Αυτές είναι οι σύνθετες διαδικασίες που αυξάνουν την ελκυστικότητα των μηνυμάτων που παρουσιάζονται στο παιδί καταναλωτή. Μια ενεργή προσέγγιση ενός ατόμου με συμπεριφορά καταναλωτή, φαίνεται να είναι ένα από τα πιθανά μέτρα προστασίας, εκτός από τις τροποποιήσεις στη νομοθεσία. Η προσέγγιση αυτή, δημιουργεί μια κρίσιμη συμπεριφορά των καταναλωτών, όσον αφορά την απόκτηση των αποτελεσματικών συμπεριφορών και ικανοτήτων που εστιάζει σε καταναλωτική και εμπορική συμπεριφορά (Štramová, 2014).

Τέλος, η αύξηση των γνώσεων για την καταναλωτική συμπεριφορά, θα πρέπει να γίνει μέρος της τρέχουσας εκπαιδευτικής διαδικασίας στα σχολεία, καθώς και στο περιβάλλον του σπιτιού. Έτσι ένα άτομο θα είναι σε θέση να έχει μια πιο κριτική προσέγγιση των μέσων ενημέρωσης και της επικοινωνίας μάρκετινγκ με έναν τρόπο που δεν είναι παθητικός, αλλά που το καθιστούν ενεργό αποδέκτη των μέσων μαζικής ενημέρωσης και μηνυμάτων μάρκετινγκ.

### 3.3. Ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών: εστίαση στην αξία του πελάτη

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, καθώς και η έννοια της αξίας του πελάτη. Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών, σχετίζονται θετικά με την αποδοτικότητα και το μερίδιο αγοράς. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει μεταξύ πέντε έως δέκα φορές περισσότερο από το να διατηρηθούν οι υπάρχοντες πελάτες. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και ομοίως μια ολόκληρη βιομηχανία, ασχολείται με τον τομέα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Ως εκ τούτου, εάν η αξία του πελάτη συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, τότε η αξία του πελάτη θα συμβάλει τελικά στην επιτυχία, όσον αφορά την αποδοτικότητα και το μερίδιο αγοράς.

Η παγκόσμια ικανοποίηση των πελατών, στο πλαίσιο της επιχείρησης για την επιχείρηση, μπορεί να θεωρηθεί ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που οδηγεί την εκτίμηση των πελατών από όλες τις πτυχές της σχέσης με τον προμηθευτή (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999, Jap, 2001). Όμως, η ικανοποίηση του πελάτη έχει διερευνηθεί σε επίπεδο συναλλαγών, καθώς και σε παγκόσμιο επίπεδο ανάλυσης (Bolton, 1998, Cronin & Taylor, 1994). Ενώ η πρώτη αναφέρεται στα συναισθήματα των πελατών σε σχέση με τη συνάντηση με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η τελευταία, περιγράφει την ικανοποίηση που συσσωρεύεται σε μια σειρά από συναντήσεις και αποτελεί έναν πιο θεμελιώδη δείκτη της συνολικής απόδοσης του προμηθευτή μέσα στο χρόνο (Bitner & Hubbert, 1994, Rust & Oliver, 1994).

Η διερεύνηση παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών έχει κεντρική σημασία στον τομέα του μάρκετινγκ. Η έρευνα δείχνει ότι γενικά οι προμηθευτές οι οποίοι βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών αποκομίζουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών τους (Anderson & Sullivan, 1993? Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990).

Πέρα από τις ίδιες τις προσφορές, πολλοί έχουν διαπιστώσει ότι οι σχέσεις με τους προμηθευτές, μπορεί να επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση των πελατών, δηλαδή οι προμηθευτές μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη (Tikkanen, Alajoutsijärvi, & Tähtinen, 2000). Επίσης, οι προμηθευτές συνεργάζονται για να συνεχιστούν τα αμοιβαία οφέλη (Anderson & Narus, 1990), και δείχνουν προθυμία να συνεργαστούν για μελλοντικά σχέδια (Jap, 2001).

Η έννοια της αξίας για τον καταναλωτή, συγκεντρώνει τα οφέλη των προϊόντων και υπηρεσιών, τα οφέλη της σχέσης, τις θυσίες και προϋποθέτει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα βασικό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της αξίας των πελατών, φαίνεται ότι η αξιολόγηση της αξίας των πελατών, μπορεί να οδηγήσει άμεσα στη διαμόρφωση των συναισθημάτων ικανοποίησης (Churchill & Surprenant, 1982, Woodruff, 1997, Woodruff & Gardial, 1996). Εναλλακτικά, θα μπορούσε να επηρεάσει την ικανοποίηση από τις αντιλήψεις, όταν οι πελάτες συγκρίνουν την αξία που



λαμβάνουν για ένα ή περισσότερα πρότυπα (Woodruff, 1997). Επίσης, τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι τα διάφορα μέτρα της αξίας των πελατών συσχετίζονται θετικά με την συμπεριφορά ικανοποίησης και την αφοσίωσης (Lam et al., 2004, Lapierre, Filiatrault & Chebat, 1999, Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002, Spiteri&Dion, 2004). Ωστόσο, κανένα από αυτά τα μέτρα δεν περιλαμβάνει στοιχεία παρόμοια με την έννοια των προμηθευτών, ώστε να υπάρξει πρόβλεψη για την αξία των πελατών. Αν και οι μελέτες για το αντικείμενο της αξίας των πελατών που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη σταματούν λίγο πριν από τη δοκιμή ικανότητα των προμηθευτών να την προβλέψουν, φαίνεται ότι η αξία του πελάτη έχει τη θέση του στρατηγικού συνεργάτη για την ικανοποίηση (Jaworski & Kohli, 1993, Matsuno & Mentzer, 2000).

Από την άλλη πλευρά, η έννοια της αφοσίωσης των πελατών ορίζεται ως η βαθιά ριζωμένη δέσμευση του αγοραστή να κολλήσει με ένα προϊόν, υπηρεσία ή εμπορικό σήμα, σταθερά στο μέλλον, παρά τις νέες καταστάσεις ή τα ανταγωνιστικά ανοίγματα (Oliver, 1999). Έχει παρόμοια ιδιότητα με τη δέσμευση στις σχέσεις αγοραστή-πωλητή, όπου οι πελάτες έχουν διαρκή πρόθεση να διατηρήσουν μια μακροχρόνια σχέση (Anderson & Weitz, 1992, Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995). Έτσι, η αξιολόγηση του κάθε πελάτη για το τι θα ήθελε να κάνει η επιχείρηση στο μέλλον με έναν προμηθευτή, είναι έντονα συνδεδεμένη με το επίπεδο της αφοσίωσης που είναι πρόθυμοι να επεκτείνουν. Στις έννοιες όπως η σχέση συνεργασίας και η προσαρμογή των προμηθευτών, η συμπεριφορά του προμηθευτή μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε αυτές τις αξιολογήσεις (Cannon & Homburg, 2001, Cannon & Perreault, 1999).

Τις περισσότερες φορές η αφοσίωση υπολογίζεται ως η άμεση συνέπεια της ικανοποίησης των πελατών (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997). Αλλά κάποιιοι προτείνουν, ότι η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να μην είναι αρκετή για να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες (Fornell, 1992). Για παράδειγμα, συνθήκες όπως οι χρονικοί περιορισμοί του πελάτη, η οικονομική κατάσταση, η αντίληψη του κινδύνου ή άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά, μπορούν να συμβάλουν άμεσα στη συμπεριφορά αφοσίωσης ή διαμορφώνουν την επίδραση της ικανοποίησης (Lam et al., 2004, Mittal & Kamakura, 2001).

Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών έχει εξηγηθεί με διάφορους τρόπους. Ο Oliver (1999), περιγράφει τις δύο έννοιες ως άρρηκτα συνδεδεμένες, αλλά σε μια μονόπλευρη οπτική. Δηλαδή, οι αφοσιωμένοι πελάτες συνήθως είναι ικανοποιημένοι, αλλά το αντίστροφο δεν ισχύει πάντα (Reichheld, 1993). Πολλές μελέτες αναφέρουν μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών (Anderson & Sullivan, 1993, Heskett et al., 1997, Mittal, Ross, & Baldasare, 1998, Oliver, 1980, Rust & Zahorik, 1993). Αρκετές μελέτες έδειξαν ότι η ικανοποίηση σε σχέση με τον προμηθευτή, συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη δέσμευση (Ganesan, 1994, Geyskens et al., 1999). Έτσι, ενώ οι περισσότεροι συμφωνούν σε ένα γενικό επίπεδο, ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε αφοσίωση, ερωτήματα για το πώς συμβαίνει αυτό και σε ποιο βαθμό δεν είναι τόσο εύκολο να απαντηθεί.

Μια κοινή παραδοχή είναι, ότι οι πελάτες οι οποίοι βιώνουν επαναλαμβανόμενη ικανοποίηση από τους προμηθευτές και έχουν κίνητρα για να συνεχίσει αυτή η σχέση, ενώ είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν αλλού προμηθευτή. Αυτή η διαδικασία έχει επίσης, περιγραφεί σε τρεις φάσεις, όπου η αφοσίωση χτίζεται την πάροδο του χρόνου από την αρχική ικανοποίηση για την πλήρη δέσμευση (Oliver, 1997). Παρόλα αυτά, η έρευνα είναι διχασμένη σχετικά με το εάν η σχέση μεταξύ των δύο είναι γραμμική. Μερικοί περιγράφουν την ικανοποίηση ως ένα κρίσιμο βήμα που γίνεται όλο και λιγότερο σημαντικό, καθώς η αφοσίωση αρχίζει να ρυθμίζεται μέσω άλλων μηχανισμών, όπως η μεταγωγή εμποδίων ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Mittal & Kamakura, 2001). Αντίθετα, άλλες έρευνες δείχνουν ότι οι πελάτες, οι οποίοι εμφανίζουν αυξημένα τα επίπεδα της ικανοποίησης στο σημείο που είναι "εξαιρετικά ικανοποιημένοι" ή "ευτυχείς" είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί από κάποιον που είναι απλά «ικανοποιημένος» (Oliver & Rust, 1997).

Τέλος, μερικοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει ποιοτικές προσεγγίσεις για την προώθηση της κατανόησης του τομέα της ικανοποίησης των πελατών, τόσο σε καταναλωτικό όσο και σε βιομηχανικό επίπεδο πελατών (Fournier & Mick, 1999, Tikkanen et al., 2000). Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια πιοδυναμική διαδικασία από σε σχέση με αυτό που οι περισσότερες έρευνες επιτρέπουν και αυτό δείχνει ότι οι κοινωνικές διαστάσεις στις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και πωλητών, καθώς και το συναίσθημα είναι αναπόσπαστες πτυχές του φαινομένου της ικανοποίησης και της αφοσίωσης.

### **3.3.1. Η επίδραση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών**

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της ικανοποίησης και αφοσίωσης του πελάτη. Ωστόσο, η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν έχει σημαντική και άμεση επίπτωση στην αφοσίωση του πελάτη, αλλά έδειξε μια έμμεση επιρροή, στην ικανοποίηση. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε κ παραπάνω, η ικανοποίηση του πελάτη συσχετίζεται θετικά με την αφοσίωση, όταν όμως προστίθεται και ο παράγοντας της ικανοποίησης των εργαζομένων, αυτό εμφανίζει τη δική του επίδραση.

Αρχικά, όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (Spinelli & Canavos, 2000). Αυτό ισχύει περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα, που καθορίζει την αφοσίωση των πελατών. Οι εργαζόμενοι, που προσφέρουν την υπηρεσία, είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Σημειώνοντας αυτό, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών δίνουν μεγάλη προσοχή στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως δίνουν στους πελάτες (Brown & Lam, 2008, Crosby et al., 1994), υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ειλικρινής στάση απέναντι στους πελάτες, βελτιώνει την ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον, ο Leonard (2009), υποστήριξε ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο παραγωγικά και δημιουργικά, επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών.

Λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί σχετικά με τις εσωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, για να ενισχυθεί τελικά, η ικανοποίηση του πελάτη. Μέχρι στιγμής, οι μελέτες για τη συμπεριφορά των εργαζομένων και των πελατών, ως προς την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση των πελατών και την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών, έχουν επικεντρωθεί στις τράπεζες (Loveman, 1998), τα ξενοδοχεία (Spinelli & Canavos, 2000, Chi & Gürsoy, 2009), τα πανεπιστήμια (Sniper et al., 2005) και στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (Wangenheim et al., 2007).

Σύμφωνα με τον Locke (1969), η έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων ορίζεται ως, η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του ατόμου. Επίσης, σύμφωνα με τον Oliver (1980), όταν τα άτομα βιώνουν μια υπηρεσία και τη συγκρίνουν με τις προσδοκίες τους, το αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Στις μελέτες για τους καταναλωτές φαίνεται ότι, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και την ικανοποίηση του πελάτη. Οι Schneider et al., (1980) και Schneider & Bowen (1985), διαπίστωσαν ότι οι πρωτοβουλίες των ικανοποιημένων εργαζομένων ενισχύουν την ικανοποίηση του πελάτη. Ο Bernhardt et al., (2000), τονίζει ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στις στάσεις των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση και η ικανοποίηση των πελατών, ενώ οι Spinelli & Canavos (2000), προσδιόρισαν την αιτιώδη σχέση μεταξύ της

ικανοποίησης των εργαζομένων και την ικανοποίηση του πελάτη. Οι Brown & Lam (2008), υποστήριξαν ότι, αν η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των πελατών, οι πελάτες είναι πιθανό να αξιολογήσουν θετικά την ποιότητα των υπηρεσιών και να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Όσον αφορά την έννοια της αφοσίωσης των πελατών, είναι μια επαναληπτική συμπεριφορά, η οποία καθοδηγείται από ευνοϊκή συμπεριφορά, που απορρέει από την ψυχολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων και την αξιολογική διαδικασία (Jacoby & Kynner, 1973, McCain et al., 2005). Ο Loveman (1998), πραγματοποίησε μια μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών. Διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρέασε θετικά, τόσο την ικανοποίηση, όσο και την αφοσίωση των πελατών. Παρομοίως, οι Rucci et al., (1998), ανέφεραν ότι, ένας εργαζόμενος με μια θετική στάση προς την εργασία και την εταιρεία του, τείνει να είναι πιο φιλικός προς τους πελάτες και επηρεάζει έτσι, θετικά την αφοσίωση των πελατών. Ο Randy (2000), έδειξε επίσης, ότι η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία, γεγονός που απεικονίζει μια θετική αλληλεξάρτηση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Ειδικότερα, έδειξε ότι η σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του πελάτη, καθορίζεται κυρίως, από την ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη, και ότι, όταν ικανοποιείται ο εργαζόμενος, το 60-80% των πελατών είναι ικανοποιημένοι και αυτό οδηγεί σε συμπεριφορές αφοσίωσης προς την εταιρεία. Οι Allen & Grisaffe (2001), υποστήριξαν ότι, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με την εταιρεία, τόσο πιο πιθανό είναι οι πελάτες να δείξουν συμπεριφορές αφοσίωσης, που περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενες επισκέψεις. Αυτό υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Κατά συνέπεια, η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την εμπιστοσύνη των πελατών μέσω του διαμεσολαβητή της ικανοποίησης των πελατών. Με άλλα λόγια, όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, θα παρέχει πιο ικανοποιητική εξυπηρέτηση σε έναν πελάτη, οδηγώντας τελικά σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνη των πελατών, αντί να επηρεάζει άμεσα την εμπιστοσύνη των πελατών για μια επαναλαμβανόμενη επίσκεψη ή για τη διάδοση θετικών σχολίων από στόμα σε στόμα.

### 3.3.2. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων(CRM)

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, στο εξής CRM, ένα εργαλείο αρκετά σημαντικό για τις επιχειρήσεις, οι οποίες συνειδητοποίησαν γρήγορα τη σημασία της σωστής διαχείρισης των σχέσεών τους με τους πελάτες τους. Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το CRM για να αποκτήσουν χρήσιμες πληροφορίες για τους μελλοντικούς πελάτες. Μέσω αυτών των πληροφοριών, μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους και να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Το CRM, είναι ένας όρος που έχει χρησιμοποιηθεί πρώτη φορά από τον Varadarajan (1986). Σύμφωνα με τον συγγραφέα, το CRM είναι ένα μοντέλο κοινής συναλλαγής, η οποία είναι μια ευθυγράμμιση του προϊόντος και της δωρεάς, μέσω της εταιρικής σχέσης μεταξύ της εταιρείας και των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών και τελικά κερδίζει συμφέροντα και για τις δύο πλευρές. Οι Varadarajan & Menon (1988), υπέθεσαν ότι το CRM βοηθά τις εταιρείες να επιτύχουν πολλά από τα σημαντικά οφέλη τους, όπως τη βελτίωση της απόδοσης, την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και να επεκτείνουν το εμπορικό σήμα στην αγορά-στόχο.



Σχήμα 3.3.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά του CRM

Σύμφωνα με τους Peppers, Rogers, & Dorf (1999), το CRM είναι η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και μεμονωμένων πελατών με τη βοήθεια βάσεων δεδομένων του πελάτη και διαδραστικών τεχνολογιών και της μαζικής εξατομίκευσης.

Ο Swift (2001), ορίζει το CRM ως μια προσέγγιση των επιχειρήσεων για την κατανόηση και επιρροή της συμπεριφοράς των πελατών, μέσω ουσιαστικών επικοινωνιών, προκειμένου να βελτιωθεί η απόκτηση, η διατήρηση, η αφοσίωση των πελατών και η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Kincaid (2003), το CRM είναι η στρατηγική χρήση των πληροφοριών, των διαδικασιών, της τεχνολογίας και των ανθρώπων, για να υπάρχει η καλύτερη διαχείριση στη σχέση του πελάτη με την εταιρεία, σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του πελάτη. Οι Ko, Lee, & Woo (2004), ορίζουν το CRM ως η ενσωμάτωση της στρατηγικής για τη διαχείριση των πελατών των επιχειρήσεων, που τους επιτρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πελάτες με την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, για τη μεγιστοποίηση της αξίας διάρκειας ζωής του πελάτη. Ο βασικός στόχος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, είναι να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαχείριση των πελατών, που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των επιπέδων κέρδους.

Το CRM είναι γνωστό ως η νέα βάση των στρατηγικών μάρκετινγκ, την οποία οι εταιρείες θα πρέπει να διαχειρίζονται καλά, έτσι ώστε να διατηρηθεί η βιωσιμότητά τους. Από την άλλη πλευρά, όπως δείχνουν οι Peppers et al., (1999), είναι ευρέως γνωστό ως μια προσέγγιση που βασίζεται σε ένα λογισμικό, που επιτρέπει στις εταιρείες να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και να διαχειρίζονται αυτές τις πληροφορίες, για να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες της εμπορίας τους.

Ανάμεσα στους σημαντικότερους στόχους του CRM είναι να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες, να αυξήσει την κερδοφορία και να χρησιμοποιήσει τα στοιχεία επικοινωνίας των πελατών με τη διαχείριση των διαδικασιών μάρκετινγκ πιο αποτελεσματικά. Με τη χρήση πληροφοριών των πελατών που περιέχονται σε βάσεις δεδομένων, οι εταιρείες μπορούν να επενδύουν σε πελάτες που είναι πιθανό να αποδειχθούν πολύτιμοι για την εταιρεία, αλλά και την ελαχιστοποίηση των επενδύσεών τους σε μη πολύτιμους πελάτες. Τα στοιχεία σχετικά με τον κύκλο εργασιών του κάθε πελάτη ή την κερδοφορία του πελάτη χρησιμοποιούνται συχνά ως μεταβλητές τμηματοποίησης, έτσι ώστε να γίνει διάκριση μεταξύ των πολύτιμων και μη πολύτιμων πελατών (Donkers, Verhoef & Jong, 2007).

Επίσης, η έννοια της αξίας για τον πελάτη, είναι ένα σημαντικό θέμα προς εξέταση για το κομμάτι του CRM, διότι οι πελάτες με διαφορετικές τιμές για την εταιρεία, δεν θα πρέπει να απολαμβάνουν τις ίδιες υπηρεσίες. Οι Kelly & Male (1993), ορίζουν την έννοια της αξίας ως μια μέτρηση που εκφράζεται στο νόμισμα, την προσπάθεια, την ανταλλαγή ή σε μια συγκριτική κλίμακα, η οποία αντανακλά την επιθυμία να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν ένα στοιχείο, υπηρεσίας ή ιδανικό. Σύμφωνα με τον Dell'Isola (1982), η αξία μπορεί να οριστεί ως η δίκαιη ισοδυναμία σε υπηρεσία ή αγαθό, που λαμβάνει ο ιδιοκτήτης / αγοραστής σε αντάλλαγμα για τα χρήματα. Οι Murphy, William, Paula, & Zigarmi (1997), καθορίζουν τις αξίες στο πλαίσιο των περιβαλλοντικών αλληλεπιδράσεων και των επιλογών και των προτιμήσεων, που τονίζουν το πρόσωπο που κατέχει τις αξίες.

Οι Ravald & Grönroos (1996), σε προηγούμενες μελέτες τους δήλωσαν ότι, το μάρκετινγκ είναι αντιμέτωπο με μια νέα αντίληψη, που ονομάζεται μάρκετινγκ των σχέσεων και υπογραμμίζουν την εξέλιξη από τη δραστηριότητα της προσέλκυσης των πελατών, στις δραστηριότητες μάρκετινγκ, που αφορούν τους πελάτες και την φροντίδα τους. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η κύρια βάση του μάρκετινγκ των σχέσεων, είναι οι σχέσεις, η συντήρηση των σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, των προμηθευτών, των μεσαζόντων στην αγορά, το κοινό, κλπ. Ορίζουν την έννοια της αξίας ως ένα σημαντικό στοιχείο του μάρκετινγκ των σχέσεων, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Το μάρκετινγκ αφορά την τέχνη της προσέλκυσης και διατήρησης των κερδοφόρων πελατών. Τελικά, οι εταιρείες τείνουν να διατηρούν τους πιο επικερδείς πελάτες τους, αντί να προσπαθούν να ικανοποιήσουν και να διατηρήσουν όλους τους πελάτες. Σύμφωνα με τον Kotler & Armstrong (1996), ένας κερδοφόρος πελάτης είναι «ένα πρόσωπο, νοικοκυριό, ή εταιρεία, της οποίας τα έσοδα υπερβαίνουν με την πάροδο του χρόνου, κατά ένα αποδεκτό ποσό, το κόστος της εταιρείας για την προσέλκυση, την πώληση και την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου πελάτη». Για να προσελκύσει και να κρατήσει τους κερδοφόρους πελάτες, μια επιχείρηση δίνει μεγαλύτερη σημασία στις διαδικασίες μάρκετινγκ, στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, την αξία των πελατών και την αξία διάρκειας ζωής του πελάτη.

### 3.4. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών

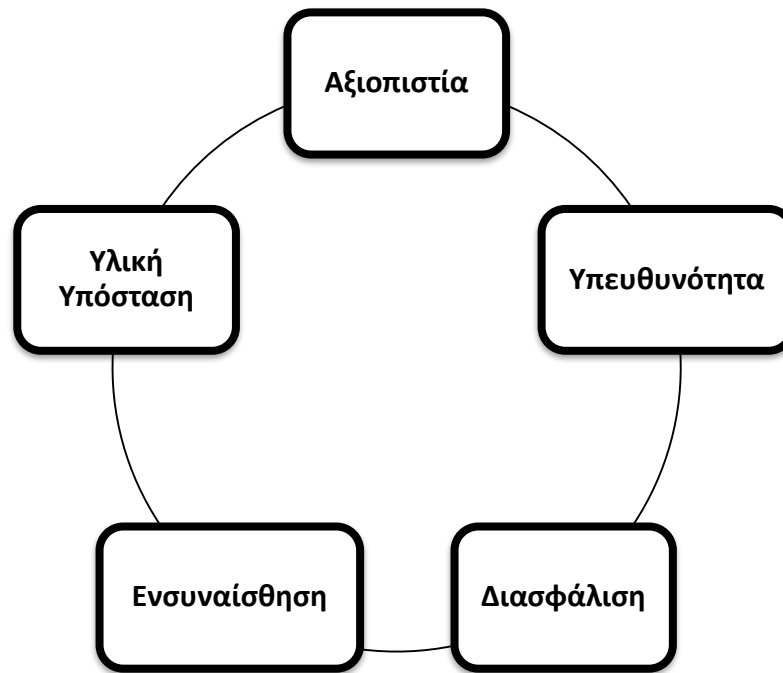
Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται λόγος για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες και πώς αυτή θα οδηγήσει στην ικανοποίησή τους. Εξετάζεται η σχέση μεταξύ της παροχής υπηρεσιών, της ποιότητας των υπηρεσιών, της εταιρικής εικόνας, της αντιληπτής αξίας, των προσδοκιών, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, σύμφωνα με την ξένη βιβλιογραφία.

Η ικανοποίηση είναι μια άμεση απάντηση στην κατανάλωση, ενώ η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών ερμηνεύεται ως η συνολική εντύπωση των αποφάσεων, όσον αφορά την επίδοση ενός πελάτη (Bitner & Hubbert, 1994, Culiberg, 2010). Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται από την αναμενόμενη υπηρεσία και την αντιληπτή υπηρεσία. Εάν οι υπηρεσίες λήφθηκαν, όπως αναμενόταν, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ικανοποιητική, αλλά αν οι υπηρεσίες που λήφθηκαν υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους, οι πελάτες θα είναι ευχαριστημένοι, και θα αντιληφθούν την ποιότητα των υπηρεσιών ως εξαιρετική και το αντίστροφο (Parasuraman et al., 1985). Έτσι, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν με συνέπεια στις ανάγκες, καθώς και τις επιθυμίες των πελατών.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ενισχύσουν τον προσανατολισμό τους προς τους πελάτες, επιλέγουν όλο και συχνότερα την ικανοποίηση ως κύριο δείκτη των επιδόσεών τους (Drosos et al., 2015). Οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν, καθώς και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάνοντας τον καλύτερο εαυτό τους και διατηρώντας την ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό με τη σειρά του θα προσφέρει διάφορα οφέλη στην επιχείρηση, για παράδειγμα: (1) την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών, (2) την παροχή μιας καλής βάσης για τις δραστηριότητες εξαγοράς, (3) την ενθάρρυνση της πίστης των πελατών, (4) την προώθηση της επιχείρησης από στόμα σε στόμα, (5) τη δημιουργία μιας καλής εταιρικής φήμης στο μυαλό των πελατών και, τέλος, (6), την αύξηση των κερδών της επιχείρησης (Park et al., 2005, Rizan, 2010). Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν τη στρατηγική σημασία της ποιότητας, ως μια επένδυση που θα αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη.

Η αξιολόγηση των υπηρεσιών εκτιμάται μέσω της διαδικασίας της ποιότητας των υπηρεσιών, η οποία είναι γνωστή ως SERVQUAL και περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις: την αξιοπιστία, την υπευθυνότητα, τη διασφάλιση, την ενσυναίσθηση, και την υλική υπόσταση (Parasuraman et al., 1985). Παρά την ευρεία εφαρμογή της, μπορεί να μην είναι κατάλληλη για τη μέτρηση όλων των πτυχών της υπηρεσίας μιας επιχείρησης, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον εκάστοτε κλάδο. Επίσης, η οικουμενικότητα των πέντε διαστάσεων του SERVQUAL έχει αμφισβητηθεί από πολλούς συγγραφείς (Cronin & Taylor, 1992, Culiberg, 2010). Υποστηρίζεται ότι αυτές οι πέντε διαστάσεις είναι συγκεκριμένες για την κάθε βιομηχανία και δεν μπορούν να εφαρμοζονται σε όλες τις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών, χωρίς τροποποιήσεις (Culiberg, 2010).





Σχήμα 3.4 Οι διαστάσεις SERVQUAL

Σε άλλες έρευνες, οι διαστάσεις του SERVQUAL χωρίζονται σε 6 κατηγορίες: η αξιοπιστία, η υπευθυνότητα, η διασφάλιση, η υλική υπόσταση, η ασφάλεια και η επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα:

1. Αξιοπιστία: είναι η ικανότητα να εκτελούνται οι υποσχέσεις των υπηρεσιών με μια αξιόπιστη, ακριβή και πλήρη υπευθυνότητα, χωρίς να υπάρχει αμέλεια και ανεπάρκεια (An& Noh, 2009).
2. Υπευθυνότητα: έχει να κάνει με την προθυμία για βοήθεια, την προσοχή στις ανάγκες των πελατών, την ενημέρωση των πελατών σχετικά με την παροχή υπηρεσιών ή οποιασδήποτε τροποποίησης στην υπηρεσία.
3. Διασφάλιση: περιλαμβάνει τόσο τις γνώσεις και την ευγένεια εκ μέρους των εργαζομένων, όσο και την ικανότητά τους να μεταφέρουν την εμπιστοσύνη (Buttle, 1995).
4. Υλική υπόσταση: έγκειται στην εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων, στον εξοπλισμό, στο προσωπικό, αλλά και τα υλικά επικοινωνίας (Lundstrom& Dixit, 2008).
5. Ασφάλεια: παρέχεται μέσω πιστοποιητικών και εγγυήσεων ως προς τον πελάτη.
6. Επικοινωνία: είναι η ικανότητα του προσωπικού να επικοινωνήσει με τους πελάτες για οτιδήποτε χρειαστούν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας ή ακόμη και μετέπειτα.

Επίσης, μία επιχείρηση με μια θετική εταιρική εικόνα, είναι πιο πιθανό να ξεχωρίσει στην αγορά, να προσελκύσει νέους πελάτες και να διατηρήσει το κεφάλαιό της (Connor & Davidson, 1997). Η εταιρική εικόνα μπορεί να οριστεί ως η αντίληψη μιας

επιχείρησης που αντανακλάται στη μνήμη των καταναλωτών, η οποία διακρίνει την επιχείρηση από τους άλλους ανταγωνιστές (Elgin & Nedunchezian, 2012). Λόγω της ανταγωνιστικής φύσης σε κάθε σχεδόν κλάδο, η εταιρική εικόνα παίζει ζωτικό ρόλο στην προσέλκυση πελατών διακρίνοντας μια εταιρεία από τους άλλους ανταγωνιστές, επειδή, όσο πιο αξιόπιστη είναι η επιχείρηση, τόσο περισσότερη εμπιστοσύνη μπορεί να υπάρξει μεταξύ των πελατών. Άλλες πηγές ανέφεραν ότι η εταιρική εικόνα είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσής τους (Johnson et al., 2001, Wu, 2011).

Επόμενο κομμάτι για τις υπηρεσίες, αποτελεί η αντιλαμβανόμενη αξία και είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να συγκρίνει τις υπηρεσίες σε δύο αντίθετες διαστάσεις: από τη μία πλευρά είναι η συνολική τιμή, δεδομένης της ποιότητας, και η άλλη πλευρά είναι η συνολική ποιότητα, δεδομένης της τιμής (Woodruff, 1997). Η αντιλαμβανόμενη αξία δρα ως ένα οδηγός για την παροχή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών στο σωστό πελάτη, τη σωστή στιγμή. Παρέχει επίσης, ευκαιρίες για τη σύγκριση επιχειρήσεων σχετικά με την σχέση τιμής-αξίας (Anderson et al., 1994) και είναι η θεμελιώδης βάση για όλη τη δραστηριότητα εμπορίας (Holbrook, 1994). Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη αξία συμβάλλει άμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη, η οποία με τη σειρά του οδηγεί στην πρόθεση συμπεριφοράς (McDougall & Levesque, 2000). Είναι λοιπόν εμφανές ότι η αντιληπτή αξία έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη.

Παράλληλα, οι προσδοκίες των πελατών δημιουργούνται πριν από την εμπειρία των πελατών ως προς την κατανάλωση προϊόντων ή της χρήσης των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, μέσω της διαφήμισης, ακόμα και των από στόμα σε στόμα πληροφοριών (Johnson et al., 2001). Επομένως, οι πελάτες θα κρίνουν την απόδοση μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τις προσδοκίες τους. Έτσι, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να προσδιορίσει ποιες είναι οι προσδοκίες των πελατών, έτσι ώστε όχι μόνο να τις ικανοποιούν, αλλά και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίησή τους.

Η ικανοποίηση είναι μια άμεση απάντηση στην κατανάλωση, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών, περιλαμβάνει τα σχόλια των πελατών σχετικά με τη διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης υπηρεσίας και την αντίληψη των υπηρεσιών (Culiberg, 2010, Parasuraman et al., 1985). Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψής τους για μια υπηρεσία. Αν η απόδοση είναι καλύτερη από την αναμενόμενη, τότε αντιληπτή ποιότητα είναι κάτι περισσότερο από ικανοποιητική και εμφανίζεται η ικανοποίηση του πελάτη (Parasuraman et al., 1985). Υπάρχουν αποδείξεις που δείχνουν την άμεση σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών (Lee et al., 2000, Parasuraman et al., 1985, Saravanan & Rao, 2007). Ωστόσο, όταν η απόδοση είναι κατώτερο των προσδοκιών, ακολουθεί η δυσαρέσκεια των πελατών, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελίες. Βέβαια, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών οδηγεί σε υψηλότερη αντιληπτή αξία. Στην πραγματικότητα, η έρευνα έχει δείξει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι

σημαντική κινητήρια δύναμη της αντιληπτής αξίας (Cronin et al, 2000, Parasuraman & Grewal, 2000).

Τέλος, από την παγκόσμια βιβλιογραφία προκύπτει ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Συνολικά, η εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση δίνεται από την ανώτερη ποιότητα των υπηρεσιών, την καλή εταιρική εικόνα και αντιληπτή αξία. Επιπρόσθετα, η χρήση του μοντέλου SERVQUAL, δίνει μια καλή εικόνα της αξιολόγησης της κάθε υπηρεσίας και χρειάζεται παραπάνω έρευνα στο μέλλον.

### 3.4.1. Η ανάκτηση των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Ωστόσο, σε πολλές επιχειρήσεις, μπορεί να εμφανιστεί η αποτυχία της υπηρεσίας, παρά τις επίμονες προσπάθειες αποφυγής. Στο παρόν κεφάλαιο, διερευνάται η σχέση μεταξύ ανάκτησης της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης του πελάτη.

Στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον των υπηρεσιών του σήμερα, η ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται μεταξύ τους μόνο ως προς την τιμή, έχει γίνει όλο και πιο δύσκολη. Ως εκ τούτου, οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, αναγνωρίζουν τη σημασία της παροχής εξαιρετικής υπηρεσίας και εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Ωστόσο, ακόμη και οι καλύτερες επιχειρήσεις, κάνουν τα λάθη κατά την παροχή της υπηρεσίας, υπάρχει δηλαδή, αποτυχία παροχής των υπηρεσιών. Ο μόνος τρόπος για να διορθώσει το λάθος του ο πάροχος, είναι να ανακτήσει τις υπηρεσίες. Η επιτυχής ανάκτηση των υπηρεσιών μπορεί να βελτιώσει τις αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών, να οδηγήσει σε θετικά σχόλια «από στόμα σε στόμα», να συμβάλει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και την οικοδόμηση των σχέσεων και της αφοσίωσης πελατών (Michel, Bowen & Johnston, 2009). Στο σημερινό περιβάλλον, η ικανοποίηση του πελάτη είναι κρίσιμη για τη συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Σε νεώτερη μελέτη του ο Timm (2001), εντόπισε αρκετές στρατηγικές για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης των πελατών, ένας από αυτούς είναι η ανάκτηση των δυσαρεστημένων πελατών. Κατά την ανάκτηση, αντικαθίσταται η δυσαρέσκεια ενός δυσαρεστημένου πελάτη με ικανοποίηση, μια έννοια που σχετίζεται στενά με την αφοσίωση (Söderlund, 2001). Μέχρι σήμερα, λιγότερη προσοχή έχει αφιερωθεί στη μελέτη της επίδρασης της ανάκαμψης υπηρεσιών προς την ικανοποίηση του πελάτη. Τελευταία τάση δείχνει ότι, οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στην δημιουργία αξίας, είτε με την αυτοεξυπηρέτηση (όπως σε ένα ATM), είτε μέσω της συνεργασίας με τους παρόχους υπηρεσιών (π.χ., ιατρική περίθαλψη) (Claycomb, Lengnick-Hall & Inks, 2001). Εκτός αυτού, διάφορες μελέτες έδειξαν, ότι ένας αριθμός μελετών αποκατάστασης υπηρεσίας έχουν διεξαχθεί προς τους πελάτες ξενοδοχείου (Karatepe, 2006), σε αγοραστές κινητού τηλεφώνου (Kau & Loh, 2006), σε προπτυχιακούς φοιτητές (Smith, Bolton & Wagner, 1999) και σε επιβάτες αεροπορικών εταιρειών (McCollough, 2000).

Επίσης, η έρευνα για την ανάκτηση των υπηρεσιών, αναπτύσσεται ταχέα, με την εμφάνιση οικονομικών υπηρεσιών και στρατηγικών με επίκεντρο τον πελάτη (Michel & Johnston, 2008). Η έννοια της ανάκτησης των υπηρεσιών, είναι η διαδικασία με την οποία λαμβάνονται μέτρα ως αποτέλεσμα της αρνητικής αντίληψης του πελάτη της αρχικής παροχής υπηρεσιών. Η ανάκτηση της διαχείρισης θεωρείται ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στον πελάτη που αντιμετωπίζει πρόβλημα με την υπηρεσία, επειδή είναι

συνήθως πιο συναισθηματικά παρατηρητικός ως προς τις προσπάθειες της υπηρεσίας ανάκαμψης (Berry & Parasuraman, 1991).

Οι Tax & Brown (1998), διαπίστωσαν ότι το 85% της ικανοποίησης με την ανάκτηση των υπηρεσιών, οφειλόταν στις διαστάσεις δικαιοσύνης της διαδικασίας ανάκτησης των υπηρεσιών. Υπάρχουν τρεις διαστάσεις της δικαιοσύνης σε αυτό το μοντέλο το οποίο είναι η διαδικαστική δικαιοσύνη, η δικαιοσύνη της αλληλεπίδρασης και το αποτέλεσμα ή έκβαση της δικαιοσύνης. Πιο συγκεκριμένα:

- Το αποτέλεσμα της δικαιοσύνης: Το αποτέλεσμα της δικαιοσύνης (ή μερικές φορές αποκαλείται ως διανεμητική δικαιοσύνη) αφορά την αποζημίωση που λαμβάνει ένας πελάτης, ως αποτέλεσμα των ζημιών και της αναστάτωσης που προκαλεί η αποτυχία της υπηρεσίας. Αυτό περιλαμβάνει την αποζημίωση όχι μόνο για την αποτυχία, αλλά και το χρόνο, την προσπάθεια και την ενέργεια που δαπανάται κατά τη διάρκεια της αποτυχίας της υπηρεσίας (Lovelock, Wirtz & Chew, 2009). Οι Maxham & Netemeyer (2002), ορίζουν το αποτέλεσμα της δικαιοσύνης, ως ο βαθμός στον οποίο οι πελάτες αισθάνονται ότι έχουν δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με το τελικό αποτέλεσμα ανάκτησης. Η δικαιοσύνη μπορεί να είναι ένα αποτέλεσμα που παρουσιάζεται με τη μορφή εκπτώσεων και επιστροφών που προσφέρονται στους πελάτες μετά από μια αποτυχία των υπηρεσιών (Tax, Stephen & Murali, 1998).
- Η διαδικαστική δικαιοσύνη: Αφορά τις πολιτικές και τους κανόνες που κάθε πελάτης θα πρέπει να θέσει, για να επιδιώξει την ανάκτηση των υπηρεσιών. Εδώ, οι πελάτες αναμένουν από την εταιρεία να αναλάβει την ευθύνη. Αυτό είναι το κλειδί για την έναρξη μιας δίκαιης διαδικασίας, που ακολουθείται από μια βολική και ευαίσθητη διαδικασία ανάκτησης. Αυτό περιλαμβάνει την ευελιξία του συστήματος και την εξέταση των απόψεων των πελατών στη διαδικασία ανάκτησης. (Lovelock et al., 2009).
- Η αλληλεπίδραση της δικαιοσύνης: Επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις κατά τη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών. Αυτό αφορά την αξιολόγηση του βαθμού, στον οποίο οι πελάτες έχουν βιώσει δικαιοσύνη στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις από τους εργαζομένους της επιχείρησης των υπηρεσιών, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάκτησης (Sparks & MoOoII-Kennedy, 2001). Σε αυτό το πλαίσιο της ανάκτησης των υπηρεσιών, γίνεται λόγος για την αξιολόγηση του βαθμού, στον οποίο οι πελάτες έχουν βιώσει τη δικαιοσύνη από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, κατά τη διαδικασία της ανάκτησης (Sparks & MoOoII-Kennedy, 2001).

Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, είναι η συνολική ή παγκόσμια κρίση του πελάτη σχετικά με το βαθμό στον οποίο το προϊόν ή η απόδοση των υπηρεσιών αντανακλά τις προσδοκίες του (Anderson & Sullivan, 1993). Η ικανοποίηση των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της κάθε οργάνωσης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι αστοχίες στην υπηρεσία είναι συχνά αναπόφευκτες λόγω των ανθρώπινων, αλλά και μη-ανθρώπινων λαθών. Αυτές οι αποτυχίες και τα λάθη σε μια υπηρεσία, αναπόφευκτα θα οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια των πελατών (Kau & Loh,

2006). Η δυσαρέσκεια των πελατών απαιτεί δράση για την ανάκτηση των υπηρεσιών, προκειμένου να ξανακερδίσει η επιχείρηση, την εμπιστοσύνη του πελάτη. Αυτό υποστηρίζεται από τον Groopnoos (1998), ο οποίος δήλωσε ότι σκοπός της ανάκτησης της υπηρεσίας είναι να κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους, παρά τις αποτυχίες της υπηρεσίας και να διατηρήσει, ακόμα και να βελτιώσει, αν γίνεται, τη μακροπρόθεσμη σχέση - για να κρατήσει τους πελάτες, καθώς και μακροπρόθεσμη κερδοφορία αντί να δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα την εξοικονόμηση κόστους. Η κατανόηση της ικανοποίησης από την προοπτική της ανάκαμψης υπηρεσίας είναι σημαντική, διότι, όπως έδειξαν οι Spreng, Harrel & Mackoy (1995), η ικανοποίηση των πελατών με την αποκατάσταση βλαβών στην υπηρεσία, έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση από οποιαδήποτε άλλη μεμονωμένη πτυχή του αποτελέσματος της παροχής υπηρεσιών.

Τέλος, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πληθώρα μελετών για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ανάκτησης της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης του πελάτη, υπάρχει περιορισμένος αριθμός της έρευνας που ασχολείται με την εφαρμοσμένη διάσταση της ανάκτησης των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, αξίζει να διερευνηθεί η επίδραση των διαστάσεων της δικαιοσύνης ανάκτησης των υπηρεσιών προς την ικανοποίηση του πελάτη σε όλους τους κλάδους, γεγονός που θα ευνοήσει κατά πολύ τις επιχειρήσεις στο μέλλον.

### 3.4.2. Η δικαιοσύνη της ανάκτησης των υπηρεσιών και η αντίληψη του κόστους μεταστροφής

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα από άρθρα που ασχολούνται με ζητήματα όπως, τη σοβαρότητα της αποτυχίας των υπηρεσιών, τη δικαιοσύνη της ανάκτησης υπηρεσιών και το κόστος μεταστροφής. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της σχέσης της δικαιοσύνης της ανάκτησης υπηρεσιών με την αντίληψη του κόστους μεταστροφής.

Αρχικά, δεδομένου ότι οι αποτυχίες είναι αναπόφευκτες σε μια υπηρεσία, η κατανόηση και ο έλεγχος της συχνότητας της εμφάνισης της αποτυχίας της υπηρεσίας και η παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών αποκατάστασης, είναι σημαντικά στοιχεία για τη δημιουργία ή τη διατήρηση σταθερών σχέσεων με τους πελάτες. Οι Fornell & Wernerfelt, (1988), υποστήριξαν ότι μια κοινή προσέγγιση για την αντιμετώπιση της δυσαρέσκειας των καταναλωτών μπορεί να περιγραφεί ως «αμυντική αγορά», ή αλλιώς ως «προστασία της υπάρχουσας πελατειακής βάσης». Αν και οι πάροχοι υπηρεσιών δεν μπορούν να αποφύγουν όλες τις αποτυχίες των υπηρεσιών, μπορούν όμως, να μάθουν πώς να ανταποκριθούν στις αποτυχίες των υπηρεσιών. Αυτή η απάντηση, γνωστή ως ανάκτηση των υπηρεσιών, ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία οι πάροχοι υπηρεσιών προσπαθούν να διορθώσουν μια αδυναμία της υπηρεσίας (Kelley et al., 1993).

Προηγούμενοι ερευνητές έχουν προτείνει, ότι η ανάκτηση των υπηρεσιών αφορά οποιαδήποτε δράση αναλαμβάνεται για να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών με την έγκαιρη απόκριση σε ένα παράπονο του πελάτη (Hart et al., 1990, Johnston & Hewa, 1997, Maxham, 2001). Οι μέθοδοι ανάκτησης των υπηρεσιών περιλαμβάνουν οποιαδήποτε ενέργεια που βοηθά τους πελάτες που έχουν βιώσει την αποτυχία στην υπηρεσία, να επιστρέψουν σε μια κατάσταση ικανοποίησης (Buttle & Burton, 2002). Ο Andreassen (2000) υποστήριξε ακόμα, ότι η αναζήτηση της υπηρεσίας περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που ελήφθησαν από τον πάροχο υπηρεσιών να μετατρέψει τη δυσαρέσκεια των πελατών σε ικανοποίηση και ως εκ τούτου να τη διατηρήσει.

Η θεωρία της δικαιοσύνης έχει λάβει μεγάλη προσοχή μέσα στον ακαδημαϊκό κόσμο ως ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ανάκτηση των υπηρεσιών (Ha & Jang, 2009, Smith, Bolton & Wagner, 1999, Sparks & McColl-Kennedy, 1998, Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). Επίσης, έρευνες προτείνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη και το μέλλον της πρόθεσης συμπεριφοράς (π.χ. πρόθεση επαναγοράς) επηρεάζονται από την αντιληπτή δικαιοσύνη της ανάκτησης των υπηρεσιών από τον πελάτη (Ha & Jang, 2009, Kim, Kim, & Kim, 2009, McColl-Kennedy & Sparks, 2003). Όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η δικαιοσύνη της ανάκτησης των υπηρεσιών χωρίζεται σε τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες (βλ. κεφ. 3.4.1).

Τα αποτελεσματικά μέτρα για την ανάκτηση των υπηρεσιών μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση του πελάτη με την ποιότητα των αγοραζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, και έτσι να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Προηγούμενες

έρευνες έχουν δείξει ότι οι προσπάθειες ανάκαμψης για την επίλυση αποτυχιών των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να διατηρήσουν τις σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες (Ha & Jang, 2009). Οι Blodgett et al., (1997) υποστήριξαν επίσης ότι η αντίληψη της δικαιοσύνης στην ανάκτηση των υπηρεσιών επηρεάζει τις προθέσεις συμπεριφοράς των πελατών. Οι Ha & Jang, (2009), διαπίστωσαν ότι η αντίληψη δικαιοσύνης που προέκυψε μέσω των προσπαθειών ανάκαμψης της υπηρεσίας, έχει θετικό αντίκτυπο στην πρόθεση των πελατών.

Επίσης, το κόστος αλλαγής αναφέρεται στα έξοδα που προκύπτουν όταν γίνονται αλλαγές από τους πελάτες ή από έναν προμηθευτή ή από άλλη αγορά (Burnham, Frels, & Mahajan, 2003, Porter, 1980). Το κόστος αλλαγής προκύπτει από μια ποικιλία παραγόντων, συμπεριλαμβανομένου του γενικού χαρακτήρα του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά των πελατών που προσελκύουν τις επιχειρήσεις, ή από τις σκόπιμες στρατηγικές και επενδύσεις από παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών (Chen & Hitt, 2002). Πιο συγκεκριμένα, τα έξοδα αυτά περιλαμβάνουν το οικονομικό κόστος (Morgan & Hunt, 1994) και από την άποψη του υποκειμενικού κόστους, το κόστος που έγκειται στην ψυχολογία, αλλά και στο συναίσθημα (Sharma & Patterson, 2000). Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι το κόστος αλλαγής βασίζεται στις αντιλήψεις των καταναλωτών για το χρόνο, το χρήμα και την προσπάθεια που συνδέονται με την υπηρεσία που παρέχεται (Chang&Chen, 2008,Dick&Basu, 1994, Jones,Mothersbaugh, & Beatty, 2000, Ping, 1993), οι οποίες επηρεάζουν την αφοσίωση των πελατών, αποτρέποντας τους πελάτες να αλλάξουν πάροχο υπηρεσιών (Chang & Chen, 2008, Fornell, 1992).

Αν και στις αγορές στο διαδίκτυο, φαίνεται να υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής, δεδομένου ότι μια ανταγωνιστική επιχείρηση είναι «μόνο ένα κλικ μακριά», πρόσφατη έρευνα επισημαίνει, ότι υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις της εμπιστοσύνης των πελατών εντός των αγορών ηλεκτρονικών ειδών (Chang & Chen, 2008). Οι Reinchheld &Schefter, (2000), υποστήριξαν ότι η δυνατότητα να δημιουργηθεί κόστος μεταστροφής και οικοδόμησης της εμπιστοσύνης των πελατών, αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη της επιτυχίας των επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Προηγούμενες μελέτες έχουν επίσης προτείνει, ότι η αλλαγή στο κόστος είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004). Άλλες μελέτες επίσης, υποστήριξαν τη θετική σχέση μεταξύ του κόστους μεταγωγής και της αφοσίωση των πελατών (Chang & Chen, 2008, Deng et al., 2010, Liu, 2008).

Τέλος, η δικαιοσύνη της ανάκτησης των υπηρεσιών, είναι απαραίτητο συστατικό για την διατήρηση των καλών σχέσεων ανάμεσα στους πελάτες και μια επιχείρηση. Επίσης, το κόστος μεταστροφής παίζει σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές μιας επιχείρησης και επηρεάζεται από την ψυχολογία και το συναίσθημα των πελατών της.



### 3.5. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η αφοσίωση των πελατών

Το Διαδίκτυο παίζει πλέον σημαντικό ρόλο ως μέσο των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο. Ο αριθμός των ανθρώπων που ψωνίζουν σε απευθείας σύνδεση συνεχίζει να αυξάνεται και αυτό φυσικά οδηγεί στην αύξηση της έρευνας που διεξάγεται γύρω από την καλύτερη κατανόηση για το πώς θα διευκολυνθεί το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου. Δυο από τις πιο σημαντικές πτυχές του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η ποιότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η ανάκτηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στο παρόν κεφάλαιο, εντοπίζονται οι πτυχές του διαδικτύου από τη σκοπιά του καταναλωτή, ενώ εντοπίζονται οι βασικοί παράγοντες που είναι σε θέση να προβλέψουν την ηλεκτρονική αφοσίωση των καταναλωτών.

Σύμφωνα με τον ορισμό, το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει πολλά οφέλη για τους πωλητές και τους αγοραστές και λόγω αυτών των πλεονεκτημάτων, αυξάνονται οι προσδοκίες ως προς αυτό. Υπάρχει, ωστόσο το γεγονός ότι αν και μερικές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει απτές βελτιώσεις στην ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με την ενσωμάτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου στις δραστηριότητές τους (Brynjolfsson & Kahin, 2000), δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει την ποιότητα στις υπηρεσίες αυτές. Είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι κατάλληλες συνθήκες για τη διευκόλυνση ή τους ανασταλτικούς παράγοντες κατά τη διάρκεια της μετάβασης, από το υπάρχον παραδοσιακό σύστημα στην ηλεκτρονική υπηρεσία (Teo, Wei, & Benbasat, 2003).

Ως εκ τούτου, η συνεχής έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει γιατί κάποιες εταιρίες έχουν επιτύχει περισσότερα από τους άλλους. Πρώτον, μερικές μελέτες τονίζουν την επίδραση των ποιοτικών παραγόντων στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όπως η αξιοπιστία, η εμπιστευτικότητα, η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, η υπευθυνότητα, η ποιότητα του συστήματος σε απευθείας σύνδεση, η ακρίβεια, η ασφάλεια / προστασία της ιδιωτικής ζωής και η αρμοδιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι Teo & Ranganathan (2004), εξέτασαν διάφορους περιβαλλοντικούς παράγοντες που διευκολύνουν την έγκριση του ηλεκτρονικού εμπορίου, από τον προσδιορισμό των σημαντικών διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων του ηλεκτρονικού εμπορίου και των παραδοσιακών επιχειρήσεων εκτός σύνδεσης. Για παράδειγμα, εξέχοντα παραδείγματα επιτυχίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, συχνά περιγράφουν τις επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόντα, τα οποία είναι τυποποιημένα ή / και παραδοτέα ηλεκτρονικά (Roon & Joseph, 2001).

Και οι δύο έννοιες της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και της ποιότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών, έχουν γίνει αντικείμενα έρευνας στη βιβλιογραφία. Η ηλεκτρονική υπηρεσία είναι διαφορετική από την παραδοσιακή υπηρεσία, η οποία βασίζεται στην αμοιβαία ροή πληροφοριών μεταξύ των πελατών και των παρόχων υπηρεσιών. Η ποιότητα της ηλεκτρονικής υπηρεσίας, έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να προσφέρει στρατηγικά οφέλη,

αλλά και να ενισχύσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία. Το ζήτημα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθίσταται ακόμη πιο κρίσιμο για τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν και να προσελκύσουν πελάτες. Αυτό που φέρνει σε απευθείας σύνδεση τους πελάτες με τις ιστοσελίδες της κάθε εταιρείας, είναι η αίσθηση της αφοσίωσης που προέρχεται από το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις εταιρείες. Οι Oliveria et al., (2002), δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικές ικανότητες, προσφέροντας καλές ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πελάτες.

Επίσης, η ανάκτηση των υπηρεσιών αναφέρεται σε εκείνες τις δράσεις που έχουν αναληφθεί από μια επιχείρηση ως απάντηση στην αποτυχία της υπηρεσίας (Gronroos, 1990), για να αλλάξει δυσαρέσκεια των πελατών σε ικανοποίηση (Bell, 1994) και τελικά, να διατηρήσει αυτούς τους πελάτες (Miller et al., 2000). Η διοίκηση πρέπει να υποστηρίξει την ανάκαμψη των υπηρεσιών για την επιχείρηση, δεδομένου ότι η κακή ή αναποτελεσματική ανάκτηση των υπηρεσιών συνεπάγεται με το ότι ο πελάτης έχει απογοητευτεί για δεύτερη φορά. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει τους πελάτες στη διάδοση αρνητικών σχολίων «από στόμα σε στόμα» ή στην στροφή προτίμησης ενός ανταγωνιστή (Lewis & McCann, 2004).

Παράλληλα, η ηλεκτρονική αφοσίωση είναι η ευνοϊκή στάση των πελατών προς το ηλεκτρονικό επιχειρείν, όπως προκύπτει από τους Anderson & Srinivasan, (2003) Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει μεγεθύνει τη σημασία της οικοδόμησης μιας βάσης αφοσίωσης για τον επισκέπτη σε μια ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι περισσότερες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις στο διαδίκτυο, στηρίχθηκαν αρχικά σε μια εντατική προσπάθεια για να δημιουργηθεί μια αρκετά μεγάλη πελατειακή βάση και στη συνέχεια να επιτευχθεί η κερδοφορία που βασίζεται σε «δυναμικά έσοδα ζωής από κάθε πιστό πελάτη» (Porter, 2001). Σε γενικές γραμμές, η αφοσίωση συνεπάγεται με την ικανοποίηση, αλλά η ικανοποίηση δεν οδηγεί απαραίτητα στην αφοσίωση. Κατά συνέπεια, υπάρχει μια ασύμμετρη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης (Oliver, 1999). Αυτό το φαινόμενο είναι αρκετά σημαντικό στις ηλεκτρονικές αγορές, δεδομένου ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες αντιμετωπίζουν μια μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών. Μέσα από εκτεταμένη έρευνα, οι Baldinger & Rubinson (1996), έχουν καταλήξει ότι πολύ πιστοί αγοραστές τείνουν να μένουν πιστοί εάν η στάση τους προς την κατεύθυνση μιας μάρκας είναι θετική.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που απασχολούνται στο διαδίκτυο, κάνουν ότι μπορούν για την προσέλκυση των πελατών τους στις ιστοσελίδες τους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναπτύσσεται μέρα με τη μέρα και αποτελεί ενδιαφέρον αντικείμενο έρευνας για την παγκόσμια βιβλιογραφία. Δίνεται μεγάλη έμφαση στην αίσθηση της ηλεκτρονικής αφοσίωσης, η οποία όμως χρειάζεται υψηλό επίπεδο ως προς την παροχή υπηρεσιών, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, έτσι ώστε να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες.

### **3.5.1. Η σχέση μεταξύ της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, της ικανοποίησης και των προθέσεων της αφοσίωσης**

Η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών και οι προθέσεις της αφοσίωσης αποτελούν τις τρεις βασικές μεταβλητές στο μάρκετινγκ. Η σημασία αυτών των μεταβλητών στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου, έγκειται στο γεγονός ότι εγγυάται την επιτυχία μιας επιχείρησης, παρά την αύξηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Το ζήτημα της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές πτυχές που οι καταναλωτές λαμβάνουν υπόψη ως προς την αξιολόγηση μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών αναφέρεται ως «ο βαθμός στον οποίο μια ιστοσελίδα διευκολύνει την αποδοτική και αποτελεσματική αγορά, καθώς και την παράδοση» (Zeithaml et al., 2002, σ. 11), και έχει θεωρηθεί ως μια πολυδιάστατη δομή, που σχηματίζεται από στοιχεία όπως η απόδοση, η προστασία της ιδιωτικής ζωής, η εκπλήρωση και διαθεσιμότητα του συστήματος (Parasuraman et al., 2005). Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, η αποτελεσματικότητα αφορά την ευκολία και την ταχύτητα της πρόσβασης και της χρήσης του χώρου, ενώ, η προστασία της ιδιωτικής ζωής είναι ο βαθμός στον οποίο η περιοχή είναι ασφαλής και προστατεύει τα στοιχεία των πελατών, αλλά και η εκπλήρωση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εκπληρώσεις των υποσχέσεων της ιστοσελίδας σχετικά με την παράδοση, τη σειρά και η διαθεσιμότητα του αντικειμένου και η διαθεσιμότητα του συστήματος, αντιπροσωπεύει τη σωστή τεχνική λειτουργία του δικτυακού τόπου (Parasuraman et al., 2005).

Σύμφωνα με το μοντέλο της προσδοκίας-αποσταθεροποίησης (Oliver, 1980), η ικανοποίηση (ή δυσαρέσκεια), είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ αναμενόμενης και αντιλαμβανόμενης απόδοσης (Homburg et al., 2002). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στην βιβλιογραφία για τη μελέτη συμπεριφορών των υστέρων χρήσης (Bhattacharjee, 2001), επειδή είναι μια συνολική αξιολόγηση όλων των πτυχών που συνθέτουν μια σχέση (Flavian et al., 2006). Οι προθέσεις της αφοσίωσης στο πλαίσιο της απευθείας σύνδεσης, αναφέρεται στην πρόθεση ή προδιάθεση του πελάτη να επισκεφθεί και να αγοράσει από τον ίδιο ιστότοπο και πάλι (Casaló et al., 2008). Οι προθέσεις της αφοσίωσης θα μπορέσουν τελικά να οδηγήσουν τον καταναλωτή να μετατρέψει τις προθέσεις σε δράση, επειδή μια πρόθεση συμπεριφοράς προβλέπει ότι ο καταναλωτής θα συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο (McKnight & Chervany, 2002).

Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει θεωρηθεί ως το κλειδί της ικανοποίησης των πελατών (π.χ. Harris και Goode, 2004), η οποία με τη σειρά της επηρεάζει άμεσα τις προθέσεις της αφοσίωσης (Chen et al., 2013). Ωστόσο, η σχέση μεταξύ της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προθέσεων της αφοσίωσης, φαίνεται να είναι αμφιλεγόμενη. Από τη μία πλευρά, μελέτες (Anderson & Sullivan, 1993, Cronin & Taylor, 1992) υποστηρίζουν μια έμμεση επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στην αφοσίωση, την αλυσίδα ποιότητας και την ικανοποίηση, για παράδειγμα, στην κινεζική αγορά κινητών επικοινωνίας (Lai et al., 2009), στη ψηφιακή αγορά βιβλίων (Harris

& Goode, 2004) ή στην ηλεκτρονική ισπανική αγορά (Cristobal et al., 2007). Από την άλλη πλευρά, άλλοι συγγραφείς έχουν εξετάσει μια άμεση και σημαντική επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στις προθέσεις αφοσίωσης (Bitner, 1990, Bolton & Drew, 1991).

Τέλος, από τη βιβλιογραφία φαίνεται ότι η ποιότητα των υπηρεσιών έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση για την ποιότητα στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Φυσικά, η πρόθεση της αφοσίωσης αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις ώστε να καταλάβουν τι ακριβώς θέλει ο καταναλωτής, έτσι ώστε να αφοσιωθεί και να μην επιλέξει κάποιον από τους ανταγωνιστές του κλάδου.

### 3.5.2. Οι τεχνολογικές αποφάσεις για την αυτοεξυπηρέτηση

Η έννοια της αυτοεξυπηρέτησης αποτελεί μια διαδεδομένη και αρκετά χρησιμοποιημένη τακτική, την οποία χρησιμοποιούν οι πελάτες για μια σειρά από λόγους. Σε αυτό συμβάλλει και η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία δίνει την ευχέρεια στον πελάτη να προσεγγίσει την υπηρεσία που επιλέγει με τον τρόπο που εκείνος θέλει. Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται ανασκόπηση στην βιβλιογραφία σχετικά με τις επιρροές της τεχνολογίας πάνω σε αυτή τη συμπεριφορά και επιλογή του πελάτη.

Η τεχνολογία που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση είναι πανταχού παρούσα στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα εμπειρίες, όπως οι αναλήψεις χρηματικών ποσών από ένα ATM, ακόμα και ο ανεφοδιασμός των οχημάτων, έχουν γίνει συνήθειες των καταναλωτών. Τα οφέλη για τους πελάτες, όπως η ταχύτερη συναλλαγή, η ευελιξία του χρόνου, και ο αυξημένος έλεγχος της διαδικασίας της υπηρεσίας (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000), σε συνδυασμό με τις επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται την υπόσχεση της μελλοντικής μείωσης του κόστους, έχουν παρακινήσει πολλές βιομηχανίες να υιοθετήσουν τεχνολογίες αυτοεξυπηρέτησης. Ωστόσο, οι τεχνολογίες αυτές έχουν αποδειχθεί ότι είναι πολλές φορές πηγές απογοήτευσης και άγχους για πολλούς πελάτες (Dabholkar & Bagozzi, 2002, Dabholkar, Bobbitt, & Lee, 2003), με αποτέλεσμα τη μικρότερη χρήση της δυνατότητας αυτής της συναλλαγής.

Οι ερευνητές προσπαθούν να εξηγήσουν γιατί οι πελάτες που επιλέγουν την τεχνολογία της αυτοεξυπηρέτησης, έχουν επικεντρωθεί κυρίως στα κίνητρα (Meuter, Bitner, Ostrom, & Brown, 2005), την επιθυμία για αυτονομία και προστασία της ιδιωτικής ζωής (Oh, Jeong, & Baloglu, 2013), αλλά και την ετοιμότητά της τεχνολογίας (Zhu, Nakata, Sivakumar, & Grewal, 2007). Ενώ τα χαρακτηριστικά αυτά εμφανίζονται να είναι μια επιρροή για την αξιολόγηση και την πρόθεση να χρησιμοποιήσει κανείς την αυτοεξυπηρέτηση ένα SST του πελάτη, δεν είναι σε θέση να εξηγήσουν πλήρως αυτήν τη συμπεριφορά. Ο περιορισμός αυτός προκύπτει από την ικανότητα αυτών των παραγόντων να εξηγήσουν μόνο τα μακροπρόθεσμα και στατικά χαρακτηριστικά του πελάτη και όχι τις προσωρινές και δυναμικές συνθήκες που μπορεί να υπάρχουν σε μια δεδομένη κατάσταση.

Από τη σκοπιά του της αυτοεξυπηρέτησης, οι πελάτες χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να μειώσουν το ψυχολογικό ή το οικονομικό κόστος τους σε μια συναλλαγή (Sneath, Kennett, & Megehee, 2002, Pujari, 2004, Curran & Meuter, 2007). Περιστασιακοί παράγοντες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν ή να μειώσουν τις δαπάνες αυτές, αλλά και να αλλάζουν τη στάση του καθενός προς τις τεχνολογίες της αυτοεξυπηρέτησης. Ο πελάτης βρίσκεται συχνά αντιμέτωπος με την επιλογή του αν θα συμμετάσχει σε μια επιλογή αυτοεξυπηρέτησης ή πλήρους εξυπηρέτησης, κατά τη στιγμή της πραγματικής συναλλαγής. Ενώ ορισμένοι πελάτες μπορεί να έχουν προδιάθεση για να προσεγγίσουν ή να αποφύγουν τις τεχνολογίες της αυτοεξυπηρέτησης, λόγω των προσωπικών χαρακτηριστικών, αρκετοί θα πάρουν την απόφασή να τις χρησιμοποιήσουν.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιστοίχισης των πόρων, η απόδοση ενός έργου εξαρτάται από την "ευθυγράμμιση" των διαθέσιμων πόρων του πελάτη με τους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας (Anand & Sternthal, 1990). Όταν μια εργασία απαιτεί περισσότερους πόρους από ό, τι διατίθεται από το πελάτη, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος είναι χαμηλή. Η συγκεκριμένη θεωρία, χρησιμοποιείται ευρέως στη βιβλιογραφία για τα συστήματα πληροφοριών και την αποτελεσματικότητα των διαδικτυακών εφαρμογών (Martin, Sherrard, & Wentzel, 2005). Από την πλευρά της αυτοεξυπηρέτησης, οι παράγοντες της κατάστασης γύρω από τις τεχνολογικές αποφάσεις, μπορεί να εκτρέψουν τους πόρους μακριά από την ολοκλήρωση της συναλλαγής.

Προηγούμενη έρευνα για τις τεχνολογίες της αυτοεξυπηρέτησης, εξετάζει τις έννοιες που είναι παρόμοιες με την παρουσία του εργαζομένου και την κατασκευή της ανάγκης για την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Ο Dabholkar, (1996) σημειώνει ότι, τα άτομα με υψηλή ανάγκη για αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια μιας εμπειρίας εξυπηρέτησης είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τεχνολογίες αυτοεξυπηρέτησης. Η παρουσία των εργαζομένων στο πλαίσιο αυτό, διαφέρει από την ανάγκη για αλληλεπίδραση στην εν λόγω αλληλεπίδραση, όταν ο εργαζόμενος δεν βρίσκεται στο χώρο. Η παρουσία του εργαζομένου στην περιοχή όπου υπάρχει τεχνολογία αυτοεξυπηρέτησης, μπορεί να επηρεάσει τους πελάτες. Ως παρουσία των εργαζομένων ορίζεται, η προτίμηση του πελάτη να δει οπτικά έναν υπάλληλο κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, ενώ μπορεί να αυτοεξυπηρετηθεί. Πρώιμη έρευνα για την έννοια της αυτοεξυπηρέτησης έδειξε ότι, οι πελάτες έχουν συχνά την επιθυμία να έχουν έναν εργαζόμενο σε οπτική επαφή κατά τη διάρκεια της συναλλαγής (Dabholkar et al., 2003).

Όσον αφορά την αντίληψη του πελάτη, χρησιμοποιώντας μια τεχνολογία αυτοεξυπηρέτησης, έχοντας εργαζόμενους που ήταν παρόντες κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, μπορεί να αντιπροσωπεύει μια διέξοδο υποστήριξης σε περίπτωση βλάβης. Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι, το άγχος που σχετίζεται με τη χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα ο πελάτης «να στραφεί για βοήθεια» (Fagan, Neill & Wooldridge, 2003, σελ.98). Έχοντας έναν υπάλληλο παρόντα στην περιοχή, μπορεί να υπάρξει στους πελάτες μια αίσθηση υποστήριξης και τελικά να επηρεαστεί η αντιληπτή αποτελεσματικότητα τους στη χρήση της αυτοεξυπηρέτησης. Ομοίως, με την παρουσία των εργαζομένων, οι πελάτες μπορούν να αισθάνονται λιγότερο άγχος και πίεση για να εκτελέσει μια συναλλαγή αυτοεξυπηρέτησης.

Επιπλέον, η ανοχή αναμονής σε ένα πλαίσιο αυτοεξυπηρέτησης, είναι η προθυμία του πελάτη να περιμένει να χρησιμοποιήσει μια τεχνολογία αυτοεξυπηρέτησης. Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι αν κάποιος περιμένει πολλές φορές, μπορεί να επηρεαστεί η αξιολόγηση του πελάτη, καθώς και η στάση του απέναντι σε μια υπηρεσία (Durrande-Moreau & Usunier, 1999). Επιπλέον, οι αντιλήψεις των πελατών για την ταχύτητα και το μήκος της αντιληπτής αναμονής, σημειώνονται σε απευθείας επίδραση της επιλογής του ταμείου, όπου περιμένουν (Collier, Moore, Horkey, & Moore, 2012). Προηγούμενη έρευνα διαπιστώνει επίσης ότι οι χρόνοι αναμονής μπορούν να επηρεάσουν τη στάση των πελατών, σχετικά με την τεχνολογία της αυτοεξυπηρέτησης

(Dabholkar & Bagozzi, 2002). Από την άποψη της χρονικής πίεσης, αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να περιμένουν στην ουρά, η πίεση του χρόνου πρέπει να είναι μικρότερη λόγω της ανοχής να περιμένουν από τους άλλους να ολοκληρώσουν τη συναλλαγή τους. Επιπλέον, οι πελάτες οι οποίοι είναι περισσότερο διατεθειμένοι να περιμένουν, μπορεί να είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην χρονική πίεση που προκαλείται από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

Τέλος, εάν οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι μια τεχνολογία αυτοεξυπηρέτησης θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα στις αγορές τους, αυξάνοντας την ταχύτητα, και παρέχοντας περισσότερο έλεγχο, ή άνεση, αυτή η αντίληψη της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να ευνοήσει μια θετική στάση απέναντι στη χρήση μιας τεχνολογίας αυτοεξυπηρέτησης. Εάν όμως, οι πελάτες απορρίψουν μια τεχνολογική απόφαση αυτοεξυπηρέτησης και επιλέξουν τη βοήθεια ενός υπαλλήλου κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής, θα επηρεαστεί η συνολική στάση των πελατών σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας της αυτοεξυπηρέτησης στο μέλλον.

## **Κεφάλαιο 4:**

### **Διαχείριση Παραπόνων**

#### **4.1. Εισαγωγή**

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες γίνονται σχεδόν αναπόφευκτα δυσαρεστημένοι λόγω διαφόρων προβλημάτων ή δυσκολιών, που δεν είναι πάντοτε υπό τον άμεσο έλεγχο μιας επιχείρησης. Η ενθάρρυνση των πελατών για να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, αποτελεί το πρώτο βήμα, που συνιστάται στους διαχειριστές στην προσπάθειά τους να μάθουν τις αρνητικές εμπειρίες των πελατών τους, έτσι ώστε να αποκατασταθεί η ικανοποίησή τους, γεγονός που θα συμβάλλει στην ενίσχυση των επιχειρηματικών σχέσεων ανάμεσα στους πελάτες και την επιχείρηση.

Επιπλέον, οι καταγγελίες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δείκτης της οργανωτικής αξιολόγησης της απόδοσης, σηματοδοτώντας κάποια από τα προβλήματα ή τις αδυναμίες στις εσωτερικές διαδικασίες που χρειάζονται γρήγορη ανάρρωση, προκειμένου να αποφευχθεί η μετανάστευση των κερδοφόρων πελατών σε κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση του κλάδου. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν ότι οι συνέπειες της απώλειας πελατών, συμβάλλει στηναρνητική διαφήμιση από στόμα σε στόμα και φυσικά, στη μείωση των κερδών.

Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η ανάδειξη των βασικών χαρακτηριστικών για μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, η οποία θα ευνοήσει μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τις αδυναμίες της. Το παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζει έρευνες από την παγκόσμια βιβλιογραφία και περιλαμβάνει μια συστηματική ανάλυση των επιστημονικών άρθρων και βιβλίων για τα παράπονα και τη δυσαρέσκεια των πελατών, έτσι ώστε, τα συστήματα διαχείρισης παραπόνων παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις ως προς την εξεύρεση λύσεων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, με βάση μιας ενεργούς διαδικασίας μάθησης που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των πελατών, σε περίπτωση δυσαρέσκειας.



#### **4.1.1. Τα παράπονα των πελατών: γενικό πλαίσιο**

Η διαχείριση των παραπόνων είναι η διαδικασία της διάδοσης των πληροφοριών που αποσκοπούν στον εντοπισμό και τη διόρθωση διάφορων αιτιών δυσαρέσκειας του πελάτη (Fornell & Westbrook, 1984). Καθορίζει στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις, για να λύσουν και να μάθουν από τα λάθη του παρελθόντος, προκειμένου να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των πελατών στην οργανωτική αξιοπιστία (Hart et al., 1990). Ως εκ τούτου, οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα παράπονα των πελατών είναι πολύ σημαντικές για τη διαδικασία της διαχείρισης της ποιότητας, διότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να διορθωθούν, αλλά και να γίνουν γνωστές, οι αδυναμίες στην ποιότητα των προϊόντων και το σύστημα διανομής.

Οι πελάτες φτάνουν στο σημείο να γίνουν δυσαρεστημένοι, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία που επέλεξαν, δεν είναι στο ύψος των προσδοκιών τους. Η κατανόηση των πιθανών πηγών δυσαρέσκειας και των αντιδράσεων των πελατών σε αρνητικές καταστάσεις, είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό των στρατηγικών ανάκαμψης στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Οι ανταποκρίσεις των πελατών στα διάφορα λάθη ή σε δυσάρεστα περιστατικά δεν είναι η μόνη οπτική που υπάρχει (Voinea et al., 2011). Αυτό σημαίνει, ότι ορισμένα άτομα θα ξεκινήσουν μια δημόσια δράση, η οποία μπορεί να αποτελείται από: την αποστολή καταγγελίας για την επιχείρηση, η διαμαρτυρία σε κάποια ένωση καταναλωτών, ή ακόμη μπορεί να μπουν στη διαδικασία να λύσουν το πρόβλημα μέσα από μια νομική δράση. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πελάτες κάνουν μια ιδιωτική δράση και θα στείλουν αρνητικά μηνύματα σε άλλους πιθανούς πελάτες ή θα τερματίσουν την επιχειρηματική σχέση, ακολουθούμενη κατά πάσα πιθανότητα από τη συμπεριφορά της μετανάστευσης σε κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση του ίδιου κλάδου. Υπάρχουν επίσης, οι παθητικοί πελάτες που δεν θα εκτελέσουν καμία δράση, λόγω του χαμηλού επιπέδου του ενδιαφέροντος για τη συγκεκριμένη εμπειρία ή προϊόν. Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών προϊόντων με ελάχιστο κόστος και κινδύνων για το άτομο (Lovelock & Wirtz, 2004).

Το ζήτημα της μετανάστευσης των πελατών, συνήθως επηρεάζει τόσο την τρέχουσα, όσο και τη μελλοντική κερδοφορία μιας επιχείρησης, μέσα από αντίξοες από στόμα σε στόμα συνθήκες. Οι ηλεκτρονικοί διάλογοι επικοινωνίας χρησιμοποιούνται από πελάτες, οι οποίοι βιώνουν υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας και θέλουν να μιλήσουν για την αρνητική εμπειρία τους ως πελάτες/καταναλωτές με έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων (Stauss, 1997). Μια έρευνα για τη δυσαρέσκεια του πελάτη έχει δείξει, ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των πελατών που είχαν αρνητική εμπειρία, εξέφρασε τα παράπονά του στις επιχειρήσεις (Tax & Brown, 1998).

Οι πελάτες που καταθέτουν καταγγελίες και παράπονα, δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις, να επιλύσουν ορισμένες δυσλειτουργίες, να μάθουν από τις αρνητικές καταστάσεις και κατά συνέπεια, να αποκαταστήσουν την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη τους. Ωστόσο, οι πελάτες έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες σχετικά με το πώς η επιχείρηση θα πρέπει να διαχειριστεί το παράπονο και ποια αποζημίωση πρέπει

να είναι επαρκής για να καλύψει τις ψυχολογικές και οικονομικές επιπτώσεις. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση του πελάτη με τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων επηρεάζεται από την έννοια της δικαιοσύνης, τονίζοντας τις αντιδράσεις των πελατών σε περιβάλλοντα συγκρούσεων (Gilliland, 1993).

#### 4.1.2. Το παράπονο ως αντικείμενο έρευνας

Η έννοια του παραπόνου, έχει μελετηθεί από τη σκοπιά πειθαρχικών προοπτικών. Το μεγαλύτερο κομμάτι της έρευνας σχετικά με το παράπονο, προσεγγίζει το θέμα, από τη πραγματολογική σκοπιά. Επίσης, είναι εύλογο, ότι υπάρχει πληθώρα ορισμών στην παγκόσμια βιβλιογραφία για το παράπονο. Το παρόν κεφάλαιο συγκεντρώνει τις περισσότερες πτυχές της έννοιας αυτής, για την καλύτερη δυνατή κατανόηση του όρου.

Αρχικά, είναι σημαντικό να δοθεί ένας χαρακτηριστικός όρος για την λέξη «παράπονο». Σε αντίθεση με άλλες έννοιες, είναι αρκετά δύσκολο να δοθεί ο κατάλληλος ορισμός, όταν πρόκειται για το παράπονο με τη σημασία της καταγγελίας. Ενώ αρκετοί ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι το παράπονο είναι δύσκολο να καθοριστεί με επίσημους όρους (Edwards, 2005, Laforest, 2002), έχουν ωστόσο προταθεί ορισμένοι πιο λειτουργικοί ορισμοί για το παράπονο, οι οποίοι κυμαίνονται από το ειδικό στο γενικό. Σε γενικές γραμμές, οι Heinemann & Traverso (2009), για παράδειγμα, παρατηρούν ότι σχεδόν κάθε είδους σχόλιο «με την παραμικρή αρνητική υπόνοια», μπορεί να θεωρηθεί παράπονο (σ. 2383). Σε πιο γενικές γραμμές, ένας αριθμός ερευνητών (Edwards, 2005, Roulston, 2000) επικαλούνται τον ορισμό του Sacks(1992), ότι ένα παράπονο «μπορεί συνήθως να κατασκευαστεί με τη μορφή ενός επαίνου, συν κάτι άλλο, ένα αλλά» (σελ. 358).

Αντίθετα, ένας πιο συγκεκριμένος και συχνά αναφερόμενος ορισμός, προέρχεται από τους Olshtain & Weinbach (1987), οι οποίοι εξηγούν ότι το παράπονο προκύπτει όταν, ένας ομιλητής αναμένει μια ευνοϊκή περίπτωση να συμβεί, και αντ'αυτού με κάποιο τρόπο, οι προσδοκίες του, παραβιάζονται», ο αποδέκτης του παραπόνου, που συνήθως είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για το γεγονός, «δεν κατάφερε να αποτρέψει την προσβλητική εκδήλωση» (σελ. 195) . Η λέξη-κλειδί για το παράπονο σε αυτό τον ορισμό είναι η προσδοκία, η οποία, για κάποιο λόγο, δεν εμφανίζεται σε έναν μεταγενέστερο ορισμό από τους ίδιους τους συγγραφείς (1993). Άλλα παραδείγματα των ορισμών των παραπόνων περιλαμβάνουν εκείνα του Wierzbicka (1991), ο οποίος αφήνει ανοικτή τη σχέση μεταξύ παραλήπτη και διαμαρτυρούμενου για τη δράση, αλλά και από τους Edmondson & House (1981), οι οποίοι υποθέτουν ότι «ο παραλήπτης είναι ο υπεύθυνος για το παράπονο, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων ή των συνεπειών στον ίδιο» (σελ 144).

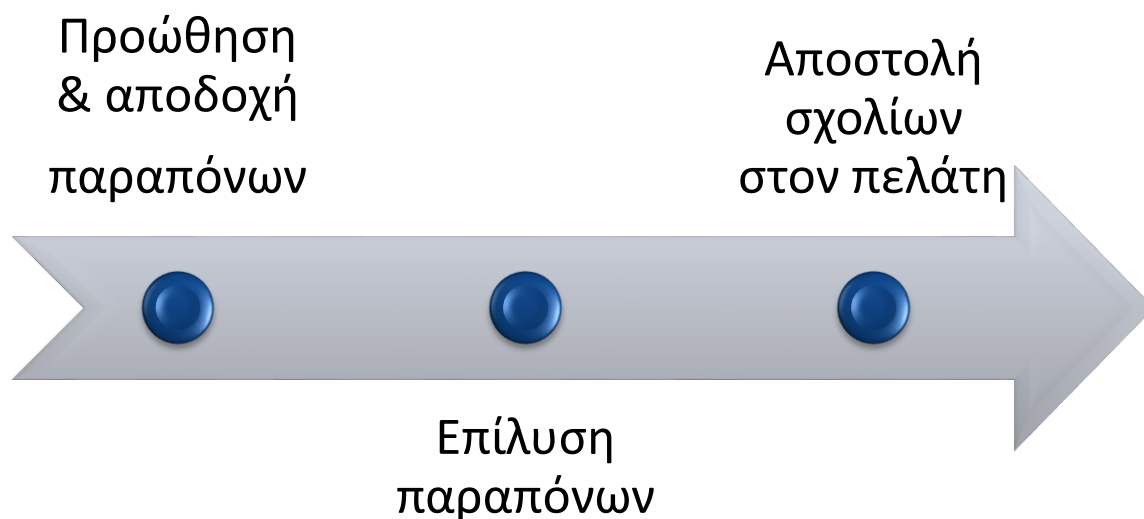
#### 4.1.3. Οι στρατηγικές ανάκτησης και η διαχείριση των παραπόνων

Η επεξεργασία των καταγγελιών και παραπόνων, αφορά τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λύσουν και να μάθουν από τις αποτυχίες των προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία της επιχείρησης στα μάτια του πελάτη (Hart et al., 1990). Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες και τις διαστάσεις δικαιοσύνης του πελάτη, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και να αποφευχθεί εναλλαγή συμπεριφοράς.

Οι στρατηγικές ανάκτησης πρέπει να καλύπτουν, τόσο τους εσωτερικούς, όσο και τους εξωτερικούς στόχους διαχείρισης των παραπόνων (Jeschke et al., 2000). Οι εσωτερικοί στόχοι επικεντρώνονται στους εργαζόμενους, που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και επηρεάζεται η ικανοποίησή τους. Ο κατάλογος των εσωτερικών στόχων περιλαμβάνει: την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων, διασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές και οι κανόνες για τον χειρισμό των καταγγελιών έγιναν δεκτοί από τους εργαζόμενους, την κατάρτιση και την παροχή κινήτρων των εργαζομένων για τη διαχείριση των συγκρούσεων ώστε να δημιουργήσουν θετικές εμπειρίες στους πελάτες και την ανάπτυξη μιας εσωτερικής προσέγγισης μάρκετινγκ.

Οι εξωτερικοί στόχοι, οι οποίοι εστιάζουν στους πελάτες, πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα: την ανάκτηση της ικανοποίησης των πελατών, την εξασφάλιση χαρτοφυλακίου πελατών και ενδυνάμωση της επιχειρηματικής σχέσης, την επέκταση των πωλήσεων, μέσω σταυροειδών πωλήσεων και δραστηριοτήτων, τη δημιουργία θετικών από στόμα σε στόμα σχολίων, τη συλλογή και τη χρήση των πληροφοριών που προκύπτουν από τα παράπονα των πελατών, ώστε να βελτιωθούν τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι εσωτερικές διαδικασίες, την αποφυγή αρνητικών αντιλήψεων και δυσμενών επιδράσεων στην εταιρική εικόνα. Η επίτευξη εξωτερικών στόχων εξαρτάται από την οργανωτική δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της εσωτερικής στρατηγικής.

Μια αποτελεσματική στρατηγική για την ανάκαμψη, προϋποθέτει τη διενέργεια προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν σε τρία βασικά βήματα: (1) την προώθηση και αποδοχή των παραπόνων, (2) την επίλυση των παραπόνων και τέλος, (3) την αποστολή σχολίων στον πελάτη (Bateson & Hoffman, 1999). Η ενεργή ενθάρρυνση των πελατών να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, είναι ένα απαραίτητο έργο για τους οργανισμούς, αν λάβουμε υπόψη την απροθυμία των καταναλωτών να κάνουν τις καταγγελίες και τα παράπονα (Maxham III & Netemeyer, 2002). Ως εκ τούτου, ένας καλός τρόπος για την τόνωση των καταγγελιών είναι να εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους ευθύνεται η μη αποστολή σχολίων για την επιχείρηση από τους πελάτες και στη συνέχεια μπορούν να αναζητηθούν λύσεις για τη μείωση ή την άρση αυτών των εμποδίων.



Σχήμα 4.1.3 Τα βήματα ανάκαμψης

Σύμφωνα με τους Lovelock & Wirtz (2004), τα αντιληπτά εμπόδια από τους πελάτες ώστε να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά σχετίζονται με: την ταλαιπωρία των πελατών με τις διαδικασίες διαμαρτυρίας, την κατανάλωση του χρόνου και ενέργειας για να παραπονεθούν, την έλλειψη εμπιστοσύνης των πελατών στο πλαίσιο των δράσεων που εκτελούνται από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ή για να αντιμετωπίσουν τις αιτίες της δυσαρέσκειας, τον φόβο των πελατών ότι θα έρθουν αντιμέτωποι με ένα απότομο τρόπο, ακόμα και να αισθάνονται αμηχανία σε συζητήσεις με τους εργαζόμενους. Ένα άλλο εμπόδιο που μπορεί να υπάρξει, είναι η αβεβαιότητα των πελατών σχετικά με την ικανότητά τους να αξιολογήσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει κυρίως με τα τεχνικά προϊόντα, τις πολύπλοκες ή εξειδικευμένες υπηρεσίες σε τομείς όπως η ιατρική, η αρχιτεκτονική, η νομοθεσία κ.λπ.

Οι διάφορες στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, έχουν σκοπό να μειώσουν τα παραπάνω εμπόδια. Η πρώτη στρατηγική αποτελείται από τη διευκόλυνση της ανατροφοδότησης μέσω αριθμών τηλεφώνων χωρίς χρέωση, την αποστολή της ταχυδρομικής και ηλεκτρονικής διεύθυνσης της επιχείρησης στους πελάτες, επιχειρηματικά έγγραφα και επικοινωνιακό υλικό. Η δεύτερη στρατηγική συνιστά την εξασφάλιση των πελατών σχετικά με τη σημασία των μηνυμάτων καταγγελία τους και τις οργανωτικές δράσεις που θα εκτελέσουν για την επίλυση των προβλημάτων (Michel, 2001). Έτσι, ο πελάτης θα πρέπει να ενημερώνεται σχετικά με την ανάκτηση των υπηρεσιών και τις διαδικασίες βελτίωσης ενός προϊόντος, με τη χρήση του τηλεφώνου, της αλληλογραφίας ή e-mail. Η τρίτη στρατηγική αποσκοπεί να μετατρέψει τα σχόλια των πελατών σε μια θετική εμπειρία από την αποστολή ευχαριστήριων μηνυμάτων προς

τους πελάτες που παραπονέθηκαν και φυσικά, δεν μπορεί να λείπει η εκπαίδευση του προσωπικού για να είναι ευγενικοί και πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πελάτες (Lovelock & Wirtz, 2004).

Οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει διάφορες διαδικασίες για την υποβολή παραπόνων των πελατών. Η πιο κοινή διαδικασία αφορά τη χρήση των δωρεάν τηλεφωνικών γραμμών, σύνδεσμοι σχετικά με τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων και πληροφορίες που λαμβάνονται από την ποιοτική και ποσοτική έρευνα μάρκετινγκ (Bateson & Hoffman, 1999). Οι εργαζόμενοι που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους δυσαρεστημένους πελάτες είναι εκπαιδευμένοι να ακολουθούν ένα σύνολο κανόνων επικοινωνίας ή πρότυπα συμπεριφοράς για να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις. Αυτό αφορά την παραδοχή του λάθους, χωρίς να ληφθεί μια αμυντική στάση, στέλνοντας ένα μήνυμα συμπάθειας προς τον πελάτη και την εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται για την ανάκαμψη.

Μόλις η επιχείρηση λάβει τα παράπονα των πελατών, ξεκινά η διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει: τις διαδικασίες ρύθμισης ώστε να διευκρινιστούν ποιες ενέργειες θα πρέπει να εκτελούνται από εργαζομένους σε αρνητικές καταστάσεις ή μιας κακής εμπειρίας του πελάτη (Kelly et al., 1993). Επίσης, περιλαμβάνει διαδικασίες ανάπτυξης, οι οποίες γίνονται με την πρόβλεψη σε βασικούς τομείς ή σε κρίσιμα περιστατικά της επιχειρηματικής σχέσης. Αυτές προλαμβάνουν καταστάσεις με υψηλή πιθανότητα εμφάνισης σφαλμάτων. Ως εκ τούτου, ο εντοπισμός των προβλημάτων υψηλής συχνότητας και των αιτιών τους, επιτρέπει σε μια επιχείρηση την κατάρτιση προτύπων ή προκαθορισμένων λύσεων, για τη δραστηριότητα των εργαζομένων. Τα πρότυπα δίνουν διευκρινίσεις σε ζητήματα σχετικά με τη χρονική περίοδο για την ανάλυση του παραπόνου, αλλά και για τον τρόπο που οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επικοινωνούν με τον πελάτη κατά την εκκαθάριση της απαίτησής, το είδος και το ποσό της αποζημίωσης που θα πρέπει να παρέχεται στους πελάτες που επηρεάζονται.

Η αποστολή πληροφοριών (feedback) προς τους πελάτες, είναι το στάδιο που επικεντρώνεται στην επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του εργαζομένου και του πελάτη μετά το διακανονισμό της απαίτησης. Ο εργαζόμενος θα ενημερώσει τον πελάτη, σχετικά με τις δραστηριότητες του χειρισμού των παραπόνων, τα αίτια που προκάλεσαν το πρόβλημα και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν από την πλευρά της διαχείρισης, προκειμένου να αποφευχθεί κάποιο παρόμοιο αρνητικό περιστατικό στο μέλλον (Jeschke et al., 2000). Το μήνυμα που θα σταλεί στον πελάτη, μπορεί να τυποποιηθεί (για συνήθη προβλήματα) ή να προσαρμοστεί (ειδικά για καταγγελίες) ανάλογα το μέγεθος του προβλήματος.

Ένας σημαντικός στόχος αυτού του τελευταίου σταδίου, αφορά την έρευνα των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων. Τα σχόλια των πελατών είναι επιθυμητά, προκειμένου να προσδιοριστεί το επίπεδο ικανοποίησης με την αποζημίωση που έλαβαν, η ταχύτητα της επίλυσης προβλημάτων και άλλα θέματα επεξεργασίας των παραπόνων (Filip, 2011).

Τέλος, είναι εμφανές, ότι η δυσαρέσκεια οδηγεί τους πελάτες, τόσο της συμπεριφοράς της μετανάστευσης, όσο και στις αρνητικές παραπομπές άλλων πιθανών αγοραστών, που επηρεάζουν αρνητικά τα ποσοστά διατήρησης, την κερδοφορία και την οργανωτική εικόνα. Επομένως, οι πελάτες που καταθέτουν παράπονα, παρέχουν στην επιχείρηση επιπλέον ευκαιρίες για τον εντοπισμό των ελλείψεων και την ανάπτυξη μιας κατάλληλης στρατηγικής ανάκαμψης. Η ενθάρρυνση για την εμφάνιση των παραπόνων, συμβάλλει στη θέσπιση αποτελεσματικών διαδικασιών για την επίλυση των προβλημάτων, αφαιρεί τα αίτια της δυσαρέσκειας και παρέχει άμεσες απαντήσεις στους δυσαρεστημένους πελάτες. Κατά συνέπεια, από το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να μάθουν από τα σχόλια των πελατών και να εκμεταλλευτούν αυτές τις πληροφορίες προκειμένου να μειώσουν τις αδυναμίες, να βελτιώνουν την επιχειρηματική απόδοση, να αποφευχθούν μελλοντικές αρνητικές εμπειρίες και, κατά συνέπεια, να υπάρξει αποκατάσταση της ικανοποίηση του πελάτη, της αφοσίωσης και της σχέσης πελάτη και επιχείρησης.

#### 4.2. Τα διαφορετικά πλαίσια συμπεριφοράς στην έκφραση των παραπόνων

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται όλες οι πιθανές προοπτικές έκφρασης ενός παραπόνου, διότι η συμπεριφορά ενός δυσαρεστημένου ατόμου δεν είναι πάντα προβλέψιμη. Ανάλογα το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του πελάτη, κάθε άτομο επιλέγει να συμπεριφερθεί διαφορετικά όταν προκύπτει η δυσαρέσκεια και το παράπονο. Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα από άρθρα που χωρίζουν σε κατηγορίες, αυτές τις συμπεριφορές και αναλύονται τα βήματα που ακολουθούν οι καταναλωτές ως προς την έκφραση των παραπόνων τους.

Σύμφωνα λοιπόν, με την ξένη βιβλιογραφία, η εμφάνιση ενός παραπόνου, χωρίζεται δύο ευρείες κατηγορίες: (1) στη συμπεριφορική και (2) τη μη συμπεριφορική. Στην πρώτη κατηγορία, κάποιοι ή όλοι οι πελάτες μπαίνουν στη διαδικασία να μεταφέρουν μια έκφραση δυσαρέσκειας και παραπόνου (Landon, 1977). Στη δεύτερη κατηγορία, ο καταναλωτής ξεχνά τη δυσαρέσκειά του και δεν κάνει απολύτως τίποτα (Day, Grabricke, Schaetzle, & Stavbach, 1981).

Επίσης, ο Hirschman (1970), πρότεινε ότι η δυσαρέσκεια θα μπορούσε να εκφραστεί με δύο δραστικές αρνητικές απαντήσεις, μέσω της «φωνής» και μέσω της «εξόδου». Με τον όρο «εξόδος», εννοεί την εκούσια διακοπή της σχέσης ανταλλαγής με την επιχείρηση, ενώ με τον όρο «φωνή», εννοεί την πραγματική επικοινωνία και γνωστοποίηση του παραπόνου, στον πάροχο υπηρεσιών (Singh, 1988, σελ. 94). Παράλληλα, το φαινόμενο της αφοσίωσης, αποτελεί μια παθητική απόκριση της αποδοχής της δυσαρέσκειας, με την ελπίδα ότι τα πράγματα θα βελτιωθούν στο μέλλον και αποτελεί την οπτική γωνία που έχει ένας πελάτης ως προς την ανεπάρκεια των υπηρεσιών (Hirschman, 1970). Ωστόσο, η αφοσίωση δεν πρέπει να θεωρείται μονοδιάστατη. Οι πελάτες μπορούν να μείνουν αφοσιωμένοι σε ένα φορέα παροχής υπηρεσιών, επειδή έχουν πολύ καλή γνώμη και αυτό τους εμποδίζει να δουν την αποτυχία παροχής υπηρεσιών ως εκτροπή. «Ακόμα και όταν ένα πρόβλημα δεν έχει λυθεί, περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες θα παραμείνουν στην εταιρεία» (Levesque & McDougall, 2000, σελ. 22).

Αυτό μπορεί να οφείλεται στο κόστος μεταστροφής, στην έλλειψη της αντιληπτής διαφοροποίηση των εναλλακτικών λύσεων, στους γεωγραφικούς περιορισμούς, στους περιορισμούς στο χρόνο ή τα χρήματα, ακόμα και στη συνήθεια ή αδράνεια (Hirschman, 1970). Οι πελάτες μπορούν επίσης, να μείνουν και μετά από μια ανεπάρκεια των υπηρεσιών, επειδή είναι ψευδώς αφοσιωμένοι. Αυτό συμβαίνει διότι, αισθάνονται παγιδευμένοι, είναι απαθείς ή δεν υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, ώστε να φύγουν.

Χρησιμοποιώντας τεχνικές ανάλυσης, τόσο διερευνητικές, όσο και επιβεβαιωτικές, ο Singh (1988), υποστήριξε ότι η συμπεριφορά των καταναλωτών ως προς τα παράπονα, θα εμπίπτει σε μία από τις τρεις κατηγορίες: (1) οι απαντήσεις μέσω της φωνής, (2) οι ιδιωτικές απαντήσεις και (3) οι αντιδράσεις τρίτων. Στην πρώτη κατηγορία, η έκφραση του παραπόνου, κατευθύνεται εξωτερικά από τον κοινωνικό κύκλο του καταναλωτή και



εμπλέκεται άμεσα στην δυσαρέσκεια ανταλλαγής (π.χ.,να ζητήσει αποκατάσταση από τον πωλητή). Η δεύτερη κατηγορία, αφορά τις απαντήσεις που δίνονται μέσα στον κοινωνικό κύκλο του καταναλωτή και δεν εμπλέκεται άμεσα στην δυσάρεστη εμπειρία (π.χ., τα σχόλια από στόμα σε στόμα ή έξοδος και λήξη συνεργασίας). Η τρίτη κατηγορία, περιλαμβάνει την έκφραση παραπόνου σε τρίτα άτομα, τα οποία είναι εξωτερικά του κοινωνικού κύκλου του καταναλωτή, αλλά δεν συμμετέχουν άμεσα στηνανικανοποίητη συναλλαγή (π.χ. αναφορά σε έναν οργανισμόγια τα παράπονα του καταναλωτή ή ακόμα και να λάβει νομικά μέτρα).

Με βάση τις κατηγορίες που αναπτύχθηκαν από τον Singh (1988), οι Rogers, Ross, & Williams (1992), αντιλήφθηκαν τις εναλλακτικές λύσεις της συμπεριφοράς έκφρασης παραπόνου ως εξής: (1) Αλλαγή της συμπεριφοράς στο μέλλον: δεν θα αγοράζει το προϊόν ή δεν θα υποστηρίζει ο καταναλωτής, τη συγκεκριμένη επιχείρηση στο μέλλον. (2) Ιδιωτικά παράπονα: προειδοποιήσεις στην οικογένεια και τους φίλους σχετικά με το προϊόν ή την επιχείρηση. (3) Παράπονα μέσω της φωνής: διαμαρτυρία για το φορέα παροχής υπηρεσιών. (4) Στροφή σε τρίτους: διαμαρτυρία σε ομάδες στήριξης του καταναλωτή ή στροφή σε νομική δράση. (5) Αδράνεια: εσωτερίκευση ή αγνόηση της δυσαρέσκειας και του παραπόνου. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν να μην κάνουν τίποτα για διάφορους λόγους. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν ότι τα παράπονά τους είναι ανεπιθύμητα, ότι κανείς δεν θα τους ακούσει, ότι δεν γνωρίζουν που να απευθυνθούν για να εκφράσουν το παράπονό τους και ότι πρέπει να περιμένουν μεγάλο χρονικό διάστημα για μια απάντηση (Barlow, 1996).

<b>1. Αλλαγή μελλοντικά στη συμπεριφορά</b>	Μη στήριξη από πλευράς καταναλωτή στην επιχείρηση μελλοντικά
<b>2. Ιδιωτικά παράπονα</b>	Προειδοποίηση σε οικογένεια και φίλους για την επιχείρηση
<b>3. Παράπονα μέσω φωνής</b>	Διαμαρτυρία για το φορέα παροχής υπηρεσιών
<b>4. Στροφή σε τρίτους</b>	Διαμαρτυρία σε ομάδες στήριξης του καταναλωτή Στροφή σε νομική δράση
<b>5. Αδράνεια</b>	Αγνόηση του παραπόνου

Πίνακας 4.2 Εναλλακτικές λύσεις της συμπεριφοράς έκφρασης παραπόνου

Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο, ο πελάτης θα επιλέξει να εκφράσει το παράπονό του, μπορεί να τοποθετηθεί σε μια κλίμακα εκτίμησης. Θα προτιμήσει αρχικά, να το επικοινωνήσει στον κοινωνικό του κύκλο, λέγονταςσε φίλους και συγγενείς για την εμπειρία τουή θα μοιραστεί την εμπειρία αυτή με άλλους πελάτες ή θα παραπονεθεί στον εργαζόμενο της υπηρεσίας. Το πώς θα αντιδράσει ένας δυσαρεστημένος πελάτης δεν το γνωρίζει κανείς, γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η διαχείριση των παραπόνων από τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να υπάρξει πρόληψη και άμεση αποκατάσταση.

#### **4.2.1. Η επίδραση της διαφορετικής κουλτούρας και εθνικότητας στη συμπεριφορά των καταναλωτών**

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται λόγος για την επιρροή που έχει η διαφορετική κουλτούρα κάθε πελάτη, ακόμα και μιας επιχείρησης, ως προς την συμπεριφορά και αντιμετώπιση ενός παραπόνου. Πλέον, ο κατακερματισμός της αγοράς αφορά τη διαίρεση της αγοράς σε διακριτές ομάδες από την άποψη των, κοινωνικών, δημογραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς. Επομένως, η επίδραση της διαφορετικότητας ως προς την κουλτούρα και την εθνικότητα/ιθαγένεια είναι καταλυτική.

Η συζήτηση ως προς τη σημασία της εθνικότητας για την τμηματοποίηση της αγοράς και της κατανόησης των διαπολιτισμικών διαφορών, επικεντρώνεται στο ερώτημα για το αν υπάρχει ή όχι μια μακροπρόθεσμη παγκόσμια τάση προς την ομογενοποίηση ή τη διαφοροποίηση στις κουλτούρες (Mykletun, Crotts, & Mykletun, 2001). Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), έχει αλλοιώσει τα εθνικά χαρακτηριστικά των κρατών-μελών της από ό,τι το χρήσιμο κατασκεύασμα της τμηματοποίησης (Mykletun et al., 2001). Ωστόσο, πολλοί ερευνητές έχουν δήλωσει ότι αυτό είναι ευσεβής πόθος. Η άποψή τους φαίνεται να υποστηρίζεται από διαπολιτισμικές μελέτες, οι οποίες έδειξαν σημαντικές διαφορές των καταναλωτών ως προς τα πρότυπα, τις αξίες και τον τρόπο ζωής μεταξύ των χωρών της Ε.Ε (Mykletun et al., 2001).

Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, υπάρχουν διακρατικές διαφορές, οι οποίες μπορούν να παρατηρήσουν και να καταγράψουν τις διαφορές που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά, τόσο των καταναλωτών, όσο και των φορέων λήψεων αποφάσεων για το μάρκετινγκ. Μελέτες στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας έχουν δείξει ότι, ταξιδιώτες από διαφορετικές χώρες μπορεί να έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και προσδοκίες για τις υπηρεσίες τουρισμού και φιλοξενίας. Σημαντικές διαφορές έχουν αναφερθεί ιδιαίτερα μεταξύ των δυτικών και ασιατικών πολιτισμών στη συμπεριφορά επιλογής του προορισμού τους (Kim & Lee, 2000, Muller, 1991, McClellan & Foushee, 1983, Summers & MoOoII-Kennedy, 1998), στη συμπεριφορά αναζήτησης πληροφοριών (Chen & Gürsoy, 2000, Sussmann & Rashcovsky, 1997, Uysal, McDonald & Reid, 1990), στις προσδοκίες των υπηρεσιών (Armstrong, Mok, Go & Chan, 1997, Mok & Armstrong, 1998, Reisinger & Turner, 1998) και τέλος, στις αντιλήψεις και την αξιολόγηση των υπηρεσιών (Mattila, 2000).

Έρευνα των Mok & Armstrong (1998), καταδεικνύει ότι οι τουρίστες από το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ, την Αυστραλία, την Ιαπωνία και την Ταϊβάν έχουν ανάμοιες προσδοκίες για τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Στη μελέτη τους, δύο από τις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, τα υλικά στοιχεία και η ενσυναίσθηση, διέφεραν σημαντικά μεταξύ των πέντε ομάδων τουριστών. Αναφέρουν ότι μπορεί να χρειάζονται ειδικές ρυθμίσεις για να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών από διαφορετικές κουλτούρες. Οι McCleary et al., (1998), εντόπισαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ταξιδιωτών από την Ν. Κορέα και των ΗΠΑ, ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου. Οι Reisinger & Turner (1998), βρήκαν ότι η

αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτισμικών διαφορών των τουριστών από τη Ν. Κορέα και των παρόχων της Αυστραλίας, επηρεάστηκε από τις διαφορές στο πολιτιστικό τους υπόβαθρο. Οι δυσκολίες στην αλληλεπίδραση προκλήθηκαν από τις διαφορές στην επικοινωνία, το στυλ, την έκφραση συναισθημάτων, τη δημιουργία σχέσεων και συμπεριφορών ως προς την αξία. Η μελέτη τους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πάροχοι τουριστικών υπηρεσιών θα πρέπει να αναλάβουν πολιτιστικά εκπαιδευτικά προγράμματα ευαισθητοποίησης για να μάθουν τις αρχές της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Τα αποτελέσματα της μελέτης των Becker et al., (1999), έδειξαν ότι οι προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες εστίασης θα διαφέρουν σε συνάρτηση με τον πολιτιστικό προσανατολισμό.

Επίσης, οι Chadee & Mattsson (1996), προσδιόρισαν τις διαπολιτισμικές διαφορές κατά τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Σε σύγκριση με τους Ευρωπαίους, οι Ασιάτες έδειξαν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εμπειρία στο φαγητό, την περιήγηση στα αξιοθέατα και τη διαμονή. Οι διαχειριστικές επιπτώσεις αυτών των αποκλίσεων έχουν μεγάλη σπουδαιότητα. Ο τομέας της φιλοξενίας και οι τουριστικές επιχειρήσεις, μπορούν να επωφεληθούν από την παροχή πολιτιστικής κατάρτισης στους εργαζόμενους τους (Mattila, 2000).

Οι διαφορές στο πολιτιστικό υπόβαθρο μπορούν να εξηγήσουν γιατί η φιλοξενία και η τουριστική εμπειρία των πελατών, εμφανίζει διαφορετική βαθμολογία ως προς την ικανοποίηση και την αποτυχία στην ίδια υπηρεσία και εμπειρία. Ορισμένοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι διαφορές στην απόσταση της εξουσίας, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, ο ατομικισμός-κολεκτιβισμός, η αρρενωπότητα και θηλυκότητα, η αβεβαιότητα της φοροαποφυγής (Hofstede, 1991) ή οι διαφορές στο μοτίβο της επικοινωνίας (υψηλό και χαμηλό πλαίσιο κουλτούρας), μπορούν να σχετίζονται με μια διαφορά στην συμπεριφορά έκφρασης παραπόνων των καταναλωτών. Στο υψηλό πλαίσιο κουλτούρας (οι περισσότερες ασιατικές κουλτούρες), τα άτομα χρησιμοποιούν έναν σιωπηρό τρόπο επικοινωνίας, δεν δίνουν πολλές εξηγήσεις, ενώ συμπεριφέρονται με έναν ορισμένο τρόπο. Στο χαμηλό πλαίσιο κουλτούρας (οι περισσότεροι δυτικοί πολιτισμοί), οι άνθρωποι χρησιμοποιούν μια πιο άμεση λεκτική έκφραση στην επικοινωνία τους.

Η έρευνα που διεξάγεται στη διαπολιτισμική συμπεριφορά έκφρασης παραπόνων είναι περιορισμένη. Ωστόσο, αποδεικνύει ότι υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ ατομικιστικών και κολεκτιβιστικών κουλτούρων. Οι κολεκτιβιστικές κουλτούρες δυσκολεύονται να εκφράσουν παράπονα, ενώ οι ατομικιστικές κουλτούρες αναμένουν μια πιο εξατομικευμένη υπηρεσία (Stauss & Mang, 1999). «Οι δυσαρεστημένοι πελάτες σε μια ατομικιστική κουλτούρα, είναι πιο πιθανό να εκφράσουν τα παράπονά τους από εκείνους που ανήκουν σε μια κολεκτιβιστική κουλτούρα. Επιπλέον, οι πελάτες σε μια κολεκτιβιστική κουλτούρα, είναι πιο πιθανό να εκφράσουν ιδιωτικές απαντήσεις από εκείνους που ανήκουν σε μια ατομικιστική κουλτούρα» (Liu & McClure, 2001, σ. 57). Χρησιμοποιώντας τα διαπολιτισμικά στοιχεία, οι Liu & McClure (2001), διαπίστωσαν ότι οι καταναλωτές σε μια κολεκτιβιστική κουλτούρα (Νότια Κορέα) ήταν λιγότερο πιθανό να συμμετέχουν στην έκφραση παραπόνων μέσω φωνής, αλλά ήταν πιο πιθανό

να συμμετέχουν σε ιδιωτικές συμπεριφορές από εκείνους που ανήκουν σε μια ατομικιστική κουλτούρα (ΗΠΑ). Παράλληλα, οι Hui & Au (2001), ανέφεραν ότι οι Καναδοί, οι οποίοι ανήκουν στην ατομικιστική κουλτούρα, αντιλαμβάνονται ένα υψηλότερο επίπεδο της δικαιοσύνης και εμφανίζουν ευνοϊκότερες συμπεριφορές μετά την έκφραση του παραπόνου, σε αντίθεση με τους Κινέζους, οι οποίοι είναι κολεκτιβιστές. Οι Huang et al., (1996), βρήκαν μια σημαντική σχέση μεταξύ του εθνικού χαρακτήρα και το είδος της συμπεριφοράς στα παράπονα. Οι Αμερικανοί ερωτηθέντες είχαν περισσότερες πιθανότητες να σταματήσουν να παραπονιούνται για τη διαχείριση του ξενοδοχείου και να προειδοποιούν οικογένεια και φίλους, σε αντίθεση με τους Ιάπωνες ερωτηθέντες, οι οποίοι ήταν πιο πιθανό να αναλάβουν δράση για την αντιμετώπιση της μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης (Huang et al., 1996).

Εν κατακλείδι, είναι εμφανές ότι οι πολιτισμικές διαφορές και οι διαφορετικές κουλτούρες όντως επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς και έκφρασης της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας από μια υπηρεσία σε μια ξένη χώρα. Επομένως, ο τομέας του τουρισμού και της φιλοξενίας χρειάζεται οπωσδήποτε να συμπεριλάβει τη μάθηση των διαπολιτισμικών διαφορών στο σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων, ώστε να παρέχεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση, ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε πελάτη.

### 4.3. Τα ευκαιριακά παράπονα

Παρά το γεγονός ότι τα παράπονα των πελατών αποτιμώνται στις βιομηχανίες, προκειμένου να δημιουργηθεί η ευκαιρία ανάκτησης των υπηρεσιών και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, υπάρχουν περιπτώσεις που οι πελάτες εν γνώσει τους, αναφέρουν εσφαλμένες αποτυχίες μιας υπηρεσίας ή κάνουν παράπονα που δεν ισχύουν. Τα ευκαιριακά παράπονα των πελατών βλάπτουν μια επιχείρηση και το ζήτημα της διαχείρισης των ευκαιριακών παραπόνων, απαιτεί πολύ λεπτό χειρισμό.

Οι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι δεν προέρχονται όλα τα παράπονα από δυσαρέσκεια (Reynolds & Harris, 2005). Στην πραγματικότητα, πολλά παράπονα δεν αποτελούν αντικείμενο αποτυχίας μιας παροχής υπηρεσιών ή δυσαρέσκειας. Αυτά τα παράπονα, είναι ουσιαστικά παράνομα και διακατέχονται από δόλο (Jacoby & Jaccard, 1981, Reynolds & Harris, 2005). Οι ανήθικες συμπεριφορές των καταναλωτών, έχουν συζητηθεί στη βιβλιογραφία, σε διάφορες μορφές. Σε ένα περιβάλλον λιανικής πώλησης, «η δόλια επιστροφή» αφορά τις ενέργειες των πελατών, που σκόπιμα προσχεδιάζουν την αγορά, με το σκεπτικό, ότι θα χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα, και στη συνέχεια, δολιώς θα διαμαρτυρηθούν και θα το επιστρέψουν σε μεταγενέστερη ημερομηνία, παίρνοντας συχνά διευκολύνσεις λόγω της πολιτικής για την επιστροφή των ελαττωματικών προϊόντων του καταστήματος» (Harris, 2008, Rosenbaum et al., 2011, Schmit et al., 1999).

Ομοίως, στη βιβλιογραφία της διαχείρισης των υπηρεσιών, η ανηθικότητα των ευκαιριακών παραπόνων, έχει συζητηθεί χρησιμοποιώντας ποικίλους όρους: προβληματικοί πελάτες (Bitner et al., 1994), παρεκκλίνοντες πελάτες (Fullerton & Punji, 2004), δυσλειτουργικοί πελάτες (Harris & Reynolds, 2003). Ο Lovelock, (1994), περιγράφει ως «δυσλειτουργικούς τους πελάτες που δρουν με έναν απερίσκεπτο ή καταχρηστικό τρόπο, προκαλώντας προβλήματα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στους εργαζόμενους, ακόμα και σε άλλους πελάτες». Οι Wirtz & Kum, (2004), περιγράφουν ως ευκαιριακούς τους πελάτες που συμμετέχουν στην εξαπάτηση και έχουν δόλια συμπεριφορά. Καιροσκοπικός πελάτης, περιγράφεται επίσης, κάποιος που αναγνωρίζει μια ευκαιρία ή λέει ψέματα, προκειμένου να λάβει χρηματικό όφελος από την προσπάθεια ανάκαμψης της υπηρεσίας μιας εταιρείας (Berry & Seiders, 2008).

Επομένως, είναι εμφανές ότι τέτοιες συμπεριφορές πρέπει αμέσως να αναγνωρίζονται από τη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφευχθεί το αντίκτυπο των συμπεριφορών αυτών, οι οποίες βάνουν τόσο την κερδοφορία, όσο και την εικόνα μιας επιχείρησης.

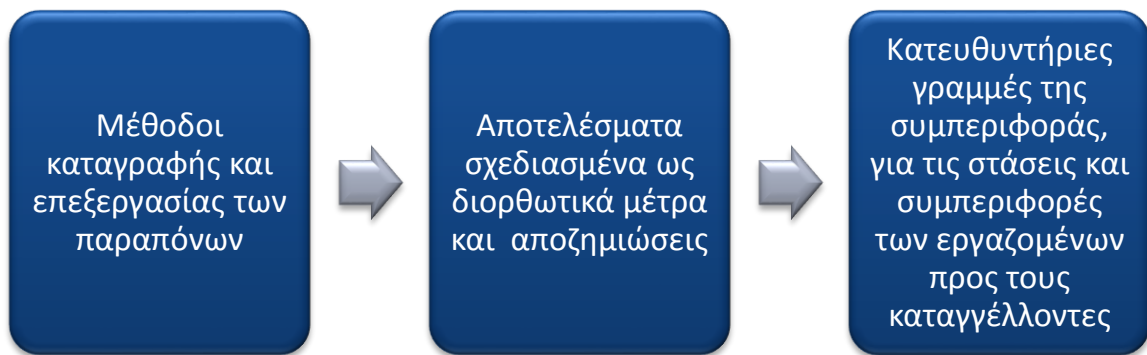
#### **4.4. Η διαχείριση παραπόνων και η ανταπόκριση των πελατών**

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαχείριση των παραπόνων των καταναλωτών, τα οποία έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Οι προσεγγίσεις της αντιμετώπισης των παραπόνων, επηρεάζουν τις αξιολογήσεις της δικαιοσύνης των πελατών, σχετικά με τη διαχείριση των παραπόνων μιας επιχείρησης. Τέλος, γίνεται αναφορά στην ανταπόκριση των πελατών στη διαχείριση των παραπόνων τους.

Αντλώντας από τις αρχές της συμπεριφοριστικής θεωρίας της επιχείρησης (Cyert & March, 1992) και τη θεωρία της δικαιοσύνης (Gilliland, 1993, Lind & Tyler, 1988), συσσωρεύεται η γνώση στο πεδίο για την ανάκτηση των υπηρεσιών (Blodgett et al., 1997, Goodwin & Ross, 1992, Messick & Cook, 1983, Smith, Bolton, & Wagner, 1999) και εμφανίζεται ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο για την διαχείριση παραπόνων των πελατών. Το πλαίσιο αυτό υποδηλώνει ότι οι δύο οργανωτικές προσεγγίσεις αντιμετώπισης των παραπόνων, επηρεάζουν τις αξιολογήσεις των πελατών για τη δικαιοσύνη, σχετικά με τη διαχείριση των παραπόνων μιας επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της προβλέπει στην ικανοποίηση και την εκ νέου προστασία των πελατών (Kelley, Hoffman & Davis, 1993, Homburg & Furst, 2005, Tax et al., 1998).

Αρχικά, υιοθετώντας μια οργανωτική προσέγγιση, οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σε σχέση με την επεξεργασία των παραπόνων, με τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εσωτερικού περιβάλλοντος, κυρίως μέσω κινητικών διεργασιών, καθώς και με τη δημιουργία κοινών αξιών και κανόνων (Maxham & Netemeyer, 2003). Ένα υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον, όπως αυτό, απαιτεί μια εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στον πελάτη (Deshpande & Webster, 1989). Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και εν γένει, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη που έχει παράπονα, από την πλευρά των εργαζομένων, θα πρέπει να υποστηριχθεί με κίνητρα (Maxham & Netemeyer, 2003). Επιπλέον, με βάση την μηχανιστική προσέγγιση, οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με την ανάπτυξη και εγκατάσταση επίσημων οργανωτικών πολιτικών για τις διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων.

Οι Homburg & Furst (2005), ομαδοποίησαν τις επίσημες οργανωτικές πολιτικές για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών των παραπόνων, σε τρεις κατηγορίες: (1) μέθοδοι καταγραφής και επεξεργασίας των παραπόνων των πελατών, (2) τα αποτελέσματα που έχουν σχεδιαστεί ως διορθωτικά μέτρα και αποζημιώσεις και (3) οι κατευθυντήριες γραμμές της συμπεριφοράς, που ασχολούνται με στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων προς τους καταγγέλλοντες. Η ποιότητα των τριών κατηγοριών των κατευθυντήριων γραμμών, υπολογίζεται από το βαθμό του προσανατολισμού στον πελάτη, τη σαφήνεια, την απλότητα και την πρόβλεψη των αξιολογήσεων της δικαιοσύνης.



Σχήμα 4.4 Οι οργανωτικές πολιτικές για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών των παραπόνων

Παρά το γεγονός ότι οι Tax et al., (1998), όρισαν τη διαχείριση των παραπόνων ως «οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την επίλυση προβλημάτων και η γνώση από τις αποτυχίες των υπηρεσιών, προκειμένου να δημιουργηθεί ξανά, η αξιοπιστία του οργανισμού στα μάτια του πελάτη» (σ.61), υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες, έχουν επικεντρωθεί σχεδόν αποκλειστικά στην ανταπόκριση των πελατών να κατανοήσουν τα αποτελέσματα των πρακτικών της διαχείρισης παραπόνων (π.χ, Orsinger et al., 2010), για μια μετα-ανάλυση της ικανοποίησης με το χειρισμό του παραπόνου, παρατηρώντας, σε μεγάλο βαθμό, τις πιθανές επιπτώσεις των επιδόσεων της γνώσης από τα παράπονα.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν ακόμα από τα αρνητικά παράπονα, με ένα μοναδικό προσανατολισμό εκδίκησης, η έλλειψη προσοχής στην πορεία της γνώσης, απλά συγκρατεί την κατανόηση του πραγματικού ρόλου των παραπόνων των πελατών για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Δηλαδή, για μια πλήρη κατανόηση του πραγματικού ρόλου της ανταπόκρισης των πελατών, τα επιμέρους αποτελέσματα αντίληψης της δικαιοσύνης για τη σταθερή απόδοση μετά τον έλεγχο για τις επιπτώσεις της γνώσης, πρέπει να γίνει εκτενέστερη έρευνα στο μέλλον.

## **Κεφάλαιο 5:** **Συμπεράσματα και Προτάσεις**

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία ανακεφαλαίωση των όσων έχουν αναφερθεί στις προηγούμενες σελίδες αυτής της διπλωματικής εργασίας, καθώς επίσης και των προτάσεων που προκύπτουν για μελλοντική έρευνα. Η εν λόγω εργασία, αφορά την ικανοποίηση των πελατών και τη διαχείριση των παραπόνων τους από την σκοπιά του τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Προσπαθεί να εστιάσει σε σημεία όπως η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων και οι νέες μορφές εξέλιξης λόγω της τεχνολογίας, το μίγμα μάρκετινγκ, η αφοσίωση των πελατών, την παροχή υπηρεσιών, καθώς και τη διαχείριση των παραπόνων από τους δυσαρεστημένους πελάτες.

Είναι ευρέως γνωστό ότι τόσο η παγκοσμιοποίηση, όσο και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν διαμορφώσει το επιχειρηματικό περιβάλλον με νέα δεδομένα και η παροχή υπηρεσιών έχει εξελιχθεί σε σημαντικό βαθμό. Πλέον, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία και αναπτύσσουν πιο εξελιγμένες μορφές προσέγγισης των εργαζομένων και των πελατών τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις δίνουν ολο και μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και η προσοχή τους στρέφεται στον πελάτη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους και να τις ικανοποιούν, ώστε να καταφέρουν να τους κρατήσουν ικανοποιημένους και πιστούς ως προς σε αυτές.

Η συστηματική εξέλιξη του τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, έχει βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν σημαντικά εφόδια ως προς την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρωταρχικός σκοπός των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση είναι η προσθήκη αξίας σε αυτή. Η αξία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης συμβάλλει τόσο στην εξυπηρέτηση των εργαζομένων, όσο και των διευθυντικών στελεχών και κατ'επέκταση, στην ευθυγράμμιση των υπηρεσιών και δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων, ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των επενδυτών αλλά και της κοινωνίας.

Τις τελευταίες δεκαετίες, μια από τις κινητήριες δυνάμεις που συνέβαλαν στην εξέλιξη του τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αποτελεί η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας στα ζητήματα όπως, η συλλογή, αποθήκευση και χρήση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Η τεχνολογία και ειδικά το διαδίκτυο, εξέλιξε τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (π.χ., ηλεκτρονική πρόσληψη, ηλεκτρονική επιλογή, ηλεκτρονική εκπαίδευση), ενώ τροποποίησε τη φύση των θέσεων εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων.

Πλέον, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να διαφημίζουν τις θέσεις εργασίας τους, ενώ δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να δηλώσουν ενδιαφέρον για τη θέση και να υποβάλλουν την αίτησή τους απευθείας και χωρίς καθυστέρηση.



Έτσι, η χρήση της τεχνολογίας, διευκολύνει τις διαδικασίες, ενισχύει την αποτελεσματικότητα και μειώνει το κόστος που συνδέεται με τις συναλλαγές.

Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία αφήνει την αίσθηση της στατικότητας, ενώ η χρήση συστημάτων μονόδρομης επικοινωνίας, δημιουργεί μια τεχνητή απόσταση, μεταξύ των εποπτικών αρχών και των εργαζομένων. Όσον αφορά αυτό το κομμάτι, στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι η επιρροή της τεχνολογίας βοηθά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να συμβαδίσει με τους πρωταρχικούς στόχους της για την προσέλκυση, την παροχή κινήτρων και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων στην επιχείρηση. Επομένως, θα μπορούσε να αποτελέσει πεδίο για μελλοντική έρευνα.

Μια άλλη έννοια, η οποία σχετίζεται άμεσα με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την οργανωσιακή απόδοση, αφορά την ποικιλομορφία. Μέσα σε μια ομάδα που συνεργάζεται, η ποικιλομορφία ως προς την ηλικία, ενισχύει την σχέση στην οργανωσιακή απόδοση. Καλλιεργείται η αίσθηση καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας, μεταξύ των μελών της ομάδας, γεγονός που τους κάνει πιο παραγωγικούς και επικεντρωμένους στους στόχους της ομάδας.

Επιπλέον, μια επιχείρηση ή οργανισμός με διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, μπορεί να προσελκύσει και διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Αυτό δείχνει, ότι η ποικιλομορφία ως προς την ηλικία, ενισχύει την ελκυστικότητα μιας επιχείρησης, καθώς συνυπάρχουν οι καινοτόμες και εναλλακτικές ιδέες του νέου εργαζόμενου, μαζί με την εμπειρία και τη γνώση του ήδη υπάρχοντα για πολλά χρόνια εργαζόμενου στην επιχείρηση.

Παράλληλα, η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλει στην απουσία οποιασδήποτε διάκρισης, που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η διαφορετικότητα και η παροχή ίσων ευκαιριών, αποτελούν σημαντικά συστατικά για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, με τα οφέλη να είναι διακριτά σε κάθε επίπεδο. Στις επιχειρήσεις ωστόσο, οι διακρίσεις και η διαφορετική αντιμετώπιση των στελεχών βασιζόμενες σε στερεότυπα και νόρμες μπορεί να αποκλείσει ταλαντούχα και καινοτόμα στελέχη από την παραγωγική διαδικασία, κυρίως αποκλείοντάς τους από την πλήρη αξιοποίησή τους σε αυτήν, καθώς και από την ανέλιξή τους μέσα στην ιεραρχική βαθμίδα της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση μίας εταιρικής κουλτούρας από την οποία, θα απουσιάζει οποιαδήποτε μορφή διάκρισης, απαιτεί την ενεργή συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία αντίστοιχης στρατηγικής που να ενισχύει και να προστατεύει την ισότητα μέσα σε μία επιχείρηση. Αν σε κάποια επιχείρηση δεν υπάρχει αποδεδειγμένη διαφάνεια ως προς την ισότητα και την ίση μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, τότε τα στελέχη που βιώνουν διακρίσεις είναι πολύ πιθανόν να αποθαρρυνθούν, να μειωθεί αισθητά η παραγωγικότητά τους και πιθανότατα να αποχωρήσουν από αυτήν.

Όσον αφορά τη στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων, σημαντικές αλλαγές έχουν επέλθει στις εργασιακές σχέσεις και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στην παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η οποία αφορά την εξασφάλιση καλύτερων κινήτρων και αποτελεσματικότητας, έρχεται να προσκολλήσει η στρατηγική

διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η οποία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της συνεργασίας και στην έννοια του εργαζομένου ως κεντρικός εταίρος για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Είναι γνωστό, ότι τα τελευταία χρόνια, ο τομέας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βρέθηκε στο προσκήνιο ανάλυσης των ερευνητών, επομένως, η προσέγγιση της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων απαιτεί μεγαλύτερη έρευνα για τη μελλοντική ανάπτυξή της, αλλά και τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον. Παράλληλα, η παγκόσμια βιβλιογραφία έχει ανάγκη από έρευνα πάνω στο κομμάτι της πρόβλεψης των μελλοντικών αλλαγών και επιπτώσεων στην εκάστοτε επιχείρηση και κλάδο, καθώς και στο κομμάτι της παροχής λύσεων στα ζητήματα που θα προκύψουν στο μέλλον.

Επιπρόσθετα, οι αυξημένες επενδύσεις που παρατηρούνται από τις αναδυόμενες οικονομίες, στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές, κυρίως μέσω των συγχωνεύσεων και και εξαγωγών, δείχνουν ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη, από την πλευρά των επαγγελματιών διαχείρισης, να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των αναδυόμενων οικονομιών δομούν τη στρατηγική τους, ενεργούν και συντονίζουν τις πρακτικές διαχείρισης.

Υπάρχει πληθώρα από άρθρα στην παγκόσμια βιβλιογραφία, σχετικά με τις διεθνείς πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα. Όμως, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη νέων μοντέλων, για την κατανόηση του τρόπου, που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις της Ασίας (κυρίως της Κίνας και της Ινδίας), για την άσκηση του εταιρικού ελέγχου στον όλο και περισσότερο πολύπολικό κόσμο της παγκόσμιας αγοράς. Ταυτόχρονα, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, όλη η γνώση για τις υπηρεσίες και τις δημιουργικές οικονομίες που κυριαρχούν στο οικονομικό τοπίο, εμφανίζει κλίση προς τις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Οι θεωρίες και πρακτικές που μονοπωλούν τη βιομηχανική οικονομία, ανοίγουν το δρόμο για τα νέα παραδείγματα διαχείρισης.

Επομένως, η επανεξέταση των προσεγγίσεων διαχείρισης και πρακτικών των πολυεθνικών, από νεότερες βιομηχανικές και αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως η Ινδία, είναι πιθανό να παραμείνει ένα βασικό θέμα έρευνας για την επόμενη δεκαετία, δεδομένης της ταχύτητας της οικονομικής ανάπτυξης και της αυξανόμενης επιρροής από αυτές τις εταιρείες.

Την ίδια στιγμή, η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ένα από τα καλύτερα μελετημένα πεδία στο μάρκετινγκ, διότι αποτελεί τον πιο βασικό παράγοντα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η διατήρηση των πελατών τους είναι πιο επικερδής από την απόκτηση νέων πελατών, προκειμένου να αντικαταστήσουν αυτούς που έχουν χαθεί. Βέβαια, οι δυσαρεστημένοι πελάτες, μπορούν να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα στους ανθρώπους που γνωρίζουν και λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, ένα παράπονο ή δυσαρέσκεια μπορεί να εξαπλωθεί γρήγορα «από στόμα σε στόμα».

Αυτό, μπορεί να επηρεάσει πολύ πιθανόν τη φήμη μιας επιχείρησης σε ένα θετικό, ή αρνητικό τρόπο. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, να

μετατρέψει έναν ικανοποιημένο πελάτη, σε πιστό πελάτη. Η συνολική ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα την αφοσίωση των πελατών. Όμως, ο ισχυρισμός ότι, η ανάκαμψη της ικανοποίησης, ύστερα από μια δυσάρεστη εμπειρία, εμφανίζει άμεση επίδραση στην αφοσίωση και πίστη των πελατών, χρειάζεται περαιτέρω έρευνα.

Ταυτόχρονα, η ικανοποίηση των πελατών, αποτελεί πεδίο του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Η έννοια του μίγματος μάρκετινγκ, φέρνει ένα βήμα πιο κοντά την εκάστοτε επιχείρηση να αναγνωρίσει και να πλησιάσει τις ανάγκες του κάθε καταναλωτή και πελάτη, ώστε να ικανοποιήσει τα θέλω του και να του παρέχει την υπηρεσία ή το αγαθό, όπως το φαντάζεται και αν είναι δυνατόν να το φτάσει σε ανώτερα επίπεδα. Επιπλέον, το μάρκετινγκ και η έρευνα αγοράς, απαιτούνται για τη δημιουργία βιώσιμων στρατηγικών για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, έτσι ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να ευδοκιμήσει σε μια σκληρή αγορά και τον ανταγωνισμό.

Στην έννοια του μάρκετινγκ επίσης, έγκειται και η έννοια του viral marketing, η οποία εμφανίζει μια σπουδαία δυναμική στο εξωτερικό, ενώ και στην Ελλάδα κάνει σταδιακά την εμφάνισή του. Βέβαια, το viral marketing, δεν είναι μια μέθοδος που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία, καθώς τα αποτελέσματά του είναι απρόβλεπτα. Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα, αφορά την πραγματοποίηση έρευνας στις επιχειρήσεις που εφήρμοσαν viral marketing, η οποία, θα διερευνήσει την ικανοποίησή τους από αυτήν την πρακτική και κατά πόσο έχει υιοθετηθεί στην συνολική τους επικοινωνία.

Επίσης, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εστιάζει κυρίως στην παροχή υπηρεσιών και όχι τόσο στην παροχή αγαθών. Για το λόγο αυτό, δίνεται μεγάλη βάση στην παροχή υπηρεσιών και την αποδοχή τους από τους πελάτες. Είναι λοιπόν εύλογο, το γεγονός ότι, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει άμεσο αντίκτυπο στην αντιληπτή αξία και την ικανοποίηση των πελατών. Όπως ειπώθηκε και στην παγκόσμια βιβλιογραφία, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί την κινητήρια δύναμη της αντιληπτής αξίας. Όταν οι πελάτες λαμβάνουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, γεγονός που αντιλαμβάνονται ως υψηλή αξία, είναι στην ευχάριστη θέση να πληρώσουν την υψηλή τιμή, λόγω της υψηλής αντιληπτής αξίας. Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση πρέπει να βεβαιωθεί ότι παρέχει ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών με την εξέταση των διαστάσεων ποιότητας των υπηρεσιών. Έρευνες εστιασμένες σε αυτό το αντικείμενο, δεν είναι ποτέ αρκετές και πρέπει να επαναλαμβάνονται συστηματικά, σε όλους τους κλάδους, στο μέλλον.

Επιπλέον, ένα παράπονο από τον πελάτη, πρέπει να θεωρείται δείκτης της οργανωτικής αξιολόγησης των επιδόσεων, το πρόβλημα ή η αποτυχία σηματοδότησης των εσωτερικών διαδικασιών, που χρειάζονται γρήγορη ανάκαμψη, προκειμένου να αποφευχθεί η μετανάστευση των κερδοφόρων. Η διαχείριση παραπόνων μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στα ποσοστά διατήρησης πελατών και των συστάσεων «από στόμα σε στόμα». Λαμβάνοντας υπόψη ζωτικό τους ρόλο, η πλειοψηφία των προηγούμενων μελετών της παγκόσμιας βιβλιογραφίας, έχουν επικεντρωθεί σε αποτελεσματικές στρατηγικές ανάκαμψης.

Ωστόσο, μέχρι σήμερα μόνο μια μικρή έρευνα έχει πραγματοποιηθεί για την εξέταση, κατά πόσον οι στάσεις διαμαρτυρίας και οι συμπεριφορές των καταναλωτών διαφέρουν μεταξύ των εθνών. Ενώ μεγάλο μέρος της έρευνας στην παγκόσμια βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί στις αδυναμίες της υπηρεσίας και στις στρατηγικές αποκατάστασης, λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί για τη διερεύνηση του κατά πόσον διαφέρουν οι στάσεις διαμαρτυρίας των καταναλωτών, σε σχέση με τις συμπεριφορές και την κουλτούρα των διάφορων πολιτισμών.

Τέλος, κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσης διπλωματικής εργασίας και ύστερα από προσεκτική μελέτη της παγκόσμιας λογοτεχνίας για τα παραπάνω ζητήματα, παρατηρήθηκε η έλλειψη ερευνών, με αντικείμενο έρευνας την Ελλάδα. Η χώρα μας έχει μεγάλο ενδιαφέρον από άποψη ανάλυσης των τωρινών στοιχείων, τόσο για την καταναλωτική συμπεριφορά, όσο και για την έκφραση παραπόνων και την επιδίωξη κέρδους από αυτό. Επίσης, στο πεδίο των συγχωνεύσεων και εξαγορών των ελληνικών επιχειρήσεων, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον ως προς την επίπτωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και στο πώς διαχειρίζονται τη νέα τάξη πραγμάτων στον εργασιακό τους χώρο.

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 2

- Aguinis, H., & Lawal, S. O. (2013). eLancing: A review and research agenda for bridging the science–practice gap. *Human Resource Management Review*, p. 6–17.
- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21, p.19 43.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, p. 47(1), 15–62.
- Alavi, M., Marakas, G.M., & Yoo, Y. (2002). A comparative study of distributed learning environments on learning outcomes. *Information Systems Research*, p. 404–415.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, p. 16–96.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, p. 341–358.
- Auh, S., & Menguc, B. (2006). Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation–organizational performance relationship. *Journal of Business Research*, p. 564–572.
- Awasthi, V. N., Chow, C. W., & Wu, A. (2001). Cross-cultural differences in the behavioural consequences of imposing performance evaluation and reward systems: An experimental investigation. *The International Journal of Accounting*, p. 291–309.
- Azizan, A. (2010). Measuring TQM implementation: a case study of Malaysian SMEs. *Measuring Business Excellence*, 14(3), p. 3-15.
- Badger, J. M., Kaminsky, S. E., & Behrend, T. S. (2014). Media Richness and Information Acquisition in Internet Recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), p. 866–883.
- Bae, J.S.-j., & Lawler, C. J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 653–723.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), p. 116–128.
- Balderston, C. (1935). *Executive guidance of industrial relations*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), p. 31–46.

- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: New York.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is global manager? *Harvard Business Review*, p. 124–132.
- Bartram, D. (2004). *Assessment in organizations*, p. 237–259.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A., & Campion, M. A. (2004). Applicant reactions to different selection technology: Face-to-face, interactive voice response, and computer-assisted telephone screening interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, p. 135–148.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, p. 898–925.
- Bell, M. P., Marquardt, D., & Berry, D. P. (2014). “Diversity”, immigration, and the new American multi-racial hierarchy. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), p. 285–303.
- Bell, S.T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, p. 595–615.
- Bell, S.T., Villado, A.J., Lukasik, M.A., Belau, L., & Briggs, A.L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, p. 709–743.
- Benbunan-Fich, R., & Hiltz, S. R. (2003). Mediators of the effectiveness of online courses, p. 298–312.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, p. 1166–1181.
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, p. 320–335.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, p. 67–94.
- Boudreau, J., & Lawler, E. E., III (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, p. 232–244
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), p. 265–288.
- Boxall, P. (2013). Building highly-performing work systems: Analysing HR systems and their contribution to performance. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements and Challenges*, p. 47–60.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management*, p. 1–16. Oxford: Oxford University Press.

- Bracken, D. W., Summers, L., & Fleenor, J. (1998). High-tech 360. *Training & Development*, p. 42–45.
- Brown, K. G., & Charlier, S. D. (2013). An integrative model of e-learning use: Leveraging theory to understand and increase usage. *Human Resource Management Review*, p. 37–49.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, p. 115–163.
- Cappelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, p. 146–167.
- Cappelli, P. (2008) Talent management for the twenty-first century, *California Management Review*, p. 145-147
- Cardy, R. L., & Miller, J. S. (2005). eHR and performance management: A consideration of positive potential and the dark side. In H. G. Gueutal, & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*, p. 138–165.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), p. 391–412.
- Carswell, A. D., & Venkatesh, V. (2002). Learner outcomes in a distance education environment. *International Journal of Human Computer Studies*, p.475–494.
- Chang, E., & Taylor, S. M. (1999). Control in multinational corporations (MNCs): The case of Korean manufacturing subsidiaries. *Journal of Management*, p. 541.
- Chang, Y. Y., Wilkinson, A., & Mellahi, K. (2007). HRM strategies and MNCs from emerging economies in the UK. *European Business Review*, p. 404–419.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, p. 113–120.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Webster, J. (2003). Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field of investigation. *Journal of Applied Psychology*, p. 944–953.
- Chatman, J.A., & Flynn, F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequence of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, p. 956–974.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., Cheong S., & Erdem, M. (2006), Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances, *International Journal of Hospitality Management*, Volume: 25, Issue: 2, p.262-277
- Chow, C. W., Shields, M., & Wu, A. (1999). The importance of national culture in the design of preference for management controls for multi-national operations. *Accounting, Organizations and Society*, p. 441–502.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Keeping, L. M., & Cober, A. L. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of

organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, p. 158–169.

- Colakoglu, S., Lepak, D., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), p. 209–218.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), p. 740–751.
- Commons, J. (1909). American shoemakers: 1648–1895. *Quarterly Journal of Economics*, p. 39–83.
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, p. 401–417.
- Conway E. (2003), Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?, The learning, innovation and knowledge (link) research centre working paper series, WP 01-03
- Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Dahlin, K.B., Weingart, L.R., & Hinds, P.J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, p. 1107–1123.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, p. 982–1003.
- Davis, K. (1957). *Human relations in business*. New York: McGraw-Hill.
- de Noyelles, A. (2012). Analysis in virtual worlds: The influence of learner characteristics on instructional design. In K. Seo (Ed.), *Using social media effectively in the classroom*, p. 3–18.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Volume: 39, Issue: 4, Publisher: JSTOR, p.949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, p. 289–309.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance perspectives. *Academy of Management Journal*, p. 802–835
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: An historical perspective. *Human Resource Management Review*, p.219–231
- DeWinne, S., & Sels, L. (2013). Progress and prospects for HRM–performance research in small and medium-sized businesses. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, p. 173–196.



- Dianna L. Stone, Diana L. Deadrick, Kimberly M. Lukaszewski, Richard Johnson (2015). The influence of technology on the future of human resource management, p. 216-231
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2013). Internet recruiting 2.0: shifting paradigms. In K. Y. T. Yu, & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment*, p. 382–401.
- Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2009). Effects of customization on application decisions and applicant pool characteristics in a web-based recruitment context. *Journal of Applied Psychology*, 94, p. 224–234.
- Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2, p. 43–66.
- Dries, N. (2013) *The psychology of talent management: A review and research agenda*, p. 197-199
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & Stodd, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management, p. 18–41
- Dwyer, S., Richard, O.C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence the growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, p. 1009–1019.
- European Commission. (n.d.). Retrieved May 2013, from European Commission.
- Evans, P. (1986). The strategic outcomes of human resource management. *Human Resource Management*, 25(1), p. 149–167.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), p. 758–775.
- Farley, J. U., Hoenig, S., & Yang, J. Z. (2004). Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. *International Journal of Human Resource Management*, p. 688–704.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, p. 19–37.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., et al. (2004). Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case study evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies*, 25(3) p. 363–391.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007), Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics, *Journal of Managerial Issues*, Volume: XIX, Issue: 2, p.186-207.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda, p. 473–487.
- Freeman, R. (1995). Are your wages set in Beijing? *Journal of Economic Perspectives*, p. 15–32.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, 7, p. 243–251

- Gamble, J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: The limits and potential for convergence. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 369–458.
- Gardner, T. (2005). Human resource alliances: defining the construct and exploring the antecedents. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), p. 1049–1066.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003) The impact of human resource management and work climate on organizational performance, *personnel psychology*, Volume: 56, Issue: 2, Publisher: Personnel Psychology, Inc., p.383-404.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving P. G. (2009), HRM practices and organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume: 20, Issue: 4, Publisher: Routledge, p.869-884.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, p. 827–831.
- Giauque, D., Resenterra F., & Siggen M. (2010), The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers: Facts obtained from Swiss SMEs, *Human Resource Development International*, Volume: 13, Issue: 2, Publisher: Routledge, p.185-205.
- Gleba, B., & Andreasen, L. H. (2014). Successful enterprise collaboration: Creating a real world approach. Retrieved June 10, 2014
- Glover, L., & Wilkinson, A. (2007). Worlds colliding: The translation of modern management practices within a UK based subsidiary of a Korean-owned MNC. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), p. 1437.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, p. 507–531.
- Gowan, M. A. (2014). Moving from job loss to career management: The past, present, and future of involuntary job loss research. *Human Resource Management Review*, p. 258–270
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, p. 108–122 (Winter special issue).
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), p. 559–579.
- Guerrero, L., & Posthuma, R. A. (2014). Perceptions and behaviors of Hispanic workers: A review. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), p. 3–30.
- Gueutal, H. G., & Falbe, C.M. (2005). eHR: Trends in delivery methods. In H. G. Gueutal, & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*, p. 190–225.
- Gueutal, H. G., & Stone (Eds.). (2005). *The brave new world of e-HR: Human resources management in the digital age*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor
- Harris, L., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), p. 157–166.
- Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*.
- Harzing, A.-W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, p. 187.
- Hashim, J. (2010). Human resource management practices on organizational commitment: The Islamic perspective, *Personnel Review*, Volume: 39, Issue: 6, p.785-799.
- Hataani, L., & Mahrani, S. (2013). Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), p. 8 - 20.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, p. 1155–1178.
- Hawking, P., Stein, A., & Foster, S. (2004). e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organisation. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, p. 1019–1026.
- Hertel, G., van der Heijden, B. I., de Cange, A. H., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations - part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), p. 29–740.
- Hillman, A., & Wan, W. P. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: Evidence of insitutional duality. *Journal of International Business Studies*, p. 322–340.
- Hiltz, S. R., & Wellman, B. (1997). Asynchronous learning networks as a virtual classroom. *Communications of the ACM*, p. 40, 44–49.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), p. 13–28.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Review*, p. 81–95.
- Hofstede, G. (1997). The Archimedes effect. *Working at the interface of cultures: 18 lives in social science*. London: Routledge.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organisational Dynamics*, p. 5–21.
- Hornik, S., Johnson, R. D., & Wu, Y. (2007). When technology doesn't support learning: conflicts between epistemological beliefs and technology support in

- virtualllearning environments. *Journal of Organizational and End User Computing*, p. 23–46.
- Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, p. 987–1015.
  - Hu, Y. S. (1992). Global or stateless corporations are national firms with international operations. *California Management Review*, p. 107–126.
  - Huang, T. C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), p. 436–451.
  - Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), p. 171–188.
  - Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, p. 635–672.
  - Izvercianu, M. (2010). Risc si sustenbilitate. Timisoara.
  - Izvercianu, M., & Ivascu, L. (2012). System Information for Risk Evaluation in Sustainable Enterprise. *International Conference on Energy and Environmental Science*. Cambodia: International Conference on Energy and Environmental Science.
  - Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, p. 237–264.
  - Jackson, S., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), p. 727–786.
  - Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. p. 1–56.
  - Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, p. 801–830.
  - Jawahar, I. M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 14–28.
  - Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999), The impact of human resource management practices on manufacturing performance, *Journal of Operations Management*, Volume: 18, Issue: 1, p.1-20.
  - Johnson, R. D., Hornik, S., & Salas, E. (2008). An empirical examination of factors contributing to the creation of successful e-learning environments. *International Journal of Human-Computer Studies*, p. 356–369.
  - Johnson, R., Stone, D. L., & Navas, D. (2011, August). Factors related to the digital divide: Hispanics' use of computers. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.

- Jumenez, D., & Martinez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish Organization. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), p. 266-289.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kaufman, B. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human Resource Management Review*, p. 505–533.
- Kaufman, B. (2014b). Explaining the breadth and depth of employee voice across firms: A voice factor demand model. *Journal of Labor Research*, p. 296–319.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, p. 196–218
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (Eds.). (2015). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell & P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management*, p. 385–404. Oxford: Oxford University Press
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), p. 336–366.
- Khoury, G., & Analoui, F. (2004). Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities. *Management Research News*, 27(1-2), p. 56 -73.
- Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39, p.1123.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C. (2006). Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*, p. 665–702.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al., (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, p. 3–21.
- Kochan, T., Katz, H., & McKersie, B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.
- Konradt, U., Christophersen, T., & Schaeffer-Kuelz, U. (2006). Predicting user satisfaction, strain and system usage of employee self-services. *International Journal of Human-Computer Studies*, p. 1141–1153.
- Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, 26(10), p. 967–985.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, p. 24(2), 308–324.

- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, p. 311.
- Kuhn, P., & Skuterud, M. (2000). Job search methods: Internet versus traditional. *Monthly Labor Review*, 123, p. 3–11.
- Kun, Q., Xiaolin, L., & Xiaoyun W., (2008), HRM practices and organizational commitment: A study about IT employees from Chinese private-owned enterprises, 4th International Conference on Wireless Communications Networking and Mobile Computing, p.1-6.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 504–522.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J., III (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), p. 538–555.
- Lengick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, p. 64–85.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), p. 454–470.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38(3), p. 201–214.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, p. 365–379.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), p. 31–48.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, p. 217–271.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), p. 139–154.
- Ling, C. (1965). *The management of personnel relations: History and origins*. Homewood: Irwin
- Lyons, B. D., & Marler, J. H. (2011). Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), p. 58–76.
- Mackelden, L. (2013). How do big recruiters recruit online
- Marler, J. H., & Dulebohn, J. H. (2005). A model of employee self-service technology acceptance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, p. 137–180.
- Marler, J. H., Fisher, S. L., & Ke, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, p. 327–358.

- Martin, G., & Beaumont, P. (2001). Transforming multinational enterprises: Towards a process model of strategic human resource management change. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), p. 1234–1250.
- Matthews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, p. 387–403.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McManus, M. A., & Ferguson, M. W. (2003). Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, p. 175–183.
- Mennecke, B., Hassall, L. M., & Triplett, J. (2008). The mean business of Second Life: Teaching entrepreneurship, technology, and e-commerce in immersive environments. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, p. 339–348.
- Messersmith, J., Lepak, D., Patel, P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, p. 1105–1118.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Volume: 17, Issue: 4, p.319-331.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), p. 36–52.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Perk, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *International Business*
- Monica Izverciana, Alina Radua, Larisa Ivascua, Ben-Oni Ardelean (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 27 – 33.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publishers
- Ngo, H., Lau, C., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), p. 73–90.
- Ngo, H.-Y., Turban, D., Lau, C.-M., & Lui, S.-Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country of origin. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 632–652.
- Nikandrou, I., & Papalexandris, N. (2007). The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: Evidence from Greek firms. *Human Resource Management Journal*, 17(2), p. 155–177.
- Nkomo, S., & Hoobler, J. M. (2014). Historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, p. 245–257

- Noe, R. A., & Colquitt, J. A. (2002). Planning for training impact: Principles of training effectiveness. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development*, p. 53–79.
- Ohmae, K. (1990). *The borderless world: Power & strategy in the interlinked economy*. London: Collins.
- Ooi, K.-B., Teh, P.-L., & Chong, A. Y.-L. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. *Management Research News*, 32(5), p. 477 - 490.
- Orvis, K. A., Brusso, R. C., Wasserman, M. E., & Fisher, S. L. (2011). E-enabled for e-learning? The moderating role of personality in determining the optimal degree of learner control in an e-learning environment. *Human Performance*, p. 60–78.
- Orvis, K. A., Fisher, S. L., & Wasserman, M. E. (2009). Power to the people: using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments. *Journal of Applied Psychology*, p. 60–969.
- Palo, S., & Padhi, N. (2005). How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization. *The TQM Magazine*, 17(5), p. 467-485.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, p. 335–354.
- Patel, P., & Cardon, M. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, p. 265–290.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004), Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India, *Human Resource Development Quarterly*, Volume: 15, Issue: 1, p.77-88.
- Payne, S. C., Horner, M. T., Boswell, W. R., Schroeder, A. N., & Stine-Cheyne, K. J. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, p. 526–544.
- Pfeffer, J. (1998), Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, Volume: 40, Issue: 2, p.96-124.
- Phillips, J., Phillips, P. P., & Zuniga, L. (2000). Evaluating the effectiveness and return on investment of e-learning. *What works online: 2000n 2nd Quarter*
- Piccoli, G., Ahmad, R., & Ives, B. (2001). Web-based virtual learning environments: a research framework and a preliminary assessment of effectiveness in basic IT skillstraining. *MIS Quarterly*, p. 401–426.
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., Holtz, B. C., & Kemp, C. (2003). Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting: Are personality, biodata, and situational judgment tests comparable? *Personnel Psychology*, 56, p. 733–752.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Potosky, D., & Bobko, P. (2004). Selection testing via the internet: Practical considerations and exploratory empirical findings, p. 1003–1034.
- Randall Schuler & Susan Jackson (2000) *Strategic Human Resources Management*, p. 509-510



- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), p. 177–195.
- Richardson, J. C., & Swan, K. (2003). Examining social presence in online courses in relation to students' perceived learning and satisfaction. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, p. 68–88.
- Roca, J. C., Chiu, C. M., & Martínez, F. J. (2006). Understanding e-learning continuance intention: An extension of the Technology Acceptance Model. *International Journal of Human-Computer Studies*, p. 683–696.
- Rosenzweig, P., & Nohria, N. (1994). Influences of human resource management practices in multinational firms. *Journal of International Business Studies*, p. 229–252.
- Salas, E., DeRouin, R., & Littrell, L. (2005). Research based guidelines for distance learning: What we know so far. In H. G. Gueutal, & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*, p. 104–137.
- Scarpello, V. G. (2008). Parallel approaches to development of the HRM field and HRM education, p. 3–37
- Scheu, C., Ryan, A. M., & Nona, F. (1999). Company web-sites as a recruiting mechanism: What influences applicant impressions? Paper presented at the 14th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), p. 207–219.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(2), p. 241–256.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & DeCieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), p. 717–764.
- SHRM (2002). *The Future of the HR Profession Eight Leading Consulting Firms Share Their Visions for the Future of Human Resources*. Retrieve February 15, 2013
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, p. 271–281
- Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, p. 280–288.
- Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., & Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, p. 623–664.
- Skordoulis, M., Chalikias, M. & Koniordos, M. (2015). Staff Recruitment Process and Methods: The Case of the Mobile Telephony Industry in Greece. In:

Communications in Computer and Information Science. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Ed., Kravets et al. Volgograd, September 2015. Switzerland: Springer International Publishing, pp. 292-306.

- Smither, J. W., London, M., Reilly, R. R., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2004). Discussing multisource feedback with raters and performance improvement. *Journal of Management Development*, p. 456–468.
- Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? *International Journal of Human Resource Management*, p. 808–828.
- Spinks, N., Wells, B., & Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems. *Career Development International*, p. 94–100.
- Spitzer, D. R. (2007). Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Stone, D. L., Johnson, R., Stone-Romero, E. F., & Hartman, M. (2006). A comparative study of Hispanic-American and Anglo-American cultural values and job choice preferences. *Management Research*, 4, p. 7–22.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23, p. 50–70
- Stone, D. L., Lukaszewski, K., & Isenhour, L. C. (2005). E-Recruiting: Online strategies for attracting talent. In H. G. Gueutal, & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age* p. 22–53.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, p. 19–37.
- *Studies*, 34(6), p. 586–599.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, p. 745-768.
- Sullivan, J. (2014, March). A walk through the HR department of 2020. *Workforce Solutions Review*, p. 7–9.
- Sulsky, L. M., & Keown, J. L. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: Implications for the meaning and measurement of work performance. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, p. 39, 52.
- Taylor, F. (1947). *Principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thite, M. (2004). *Managing people in the new economy: Targeted HR practices that persuade people to unlock their knowledge power*. New Delhi; Thousand Oaks, Calif: Response Books.
- Tichy, N., Fombrun, C., & Devanna, M. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), p. 47–61.
- Tippins, N. T. (2009). Internet alternatives to traditional proctored testing: Where are we now? *Industrial and Organization Psychology*, 2, p. 2–10.
- Todorut, A. (2012). Sustainable development of organizations through total quality management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 927 – 931.

- Tsui, A. S. (1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach. *Human Resource Management*, 26(1), p. 35–69.
- Ulgado, F. M., Yu, C.-M., & Negandhi, A. R. (1994). Multinational enterprises from Asia and developing countries: Management and organisational characteristics. *International Business Review*, p. 123–156.
- UNCTAD. (2004). *World investment report 2004: The shift towards services*. New York, United Nations: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2006). *World investment report 2006: FDI from developing and transition economies: Implications for development*. United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2007). *World investment report 2007: Transnational corporations, extractive industries and development*. New York, United Nations: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2008). *World investment report 2008: Transnational corporations and the infrastructure challenge*. New York, United Nations: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2010). *World investment report 2010: Investing in a low-carbon economy*. New York, United Nations: United Nations Conference on Trade and Development.
- Van der Vegt, G.S., Bunderson, J.S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of Management Journal*, p. 877–893.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *The Annual Review of Psychology*, p. 515–541.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, p. 1008–1022.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), p. 74–97.
- Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? *The Academy of Management Executive*, p. 86–94.
- Wallace, P., & Clariana, R. B. (2005). Test mode familiarity and performance: Gender and race comparisons of test scores among computer literate students in advanced information systems. *Journal of Information Systems Education*, 16, p. 177–183
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, p. 77–84.
- Wang, X., Bruning, N. S., & Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), p. 684–701.

- Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. London: Longmans, Green.
- Webber, S.S., & Donahue, L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, p. 141–162.
- Weber, M. (1927). *General economic history*. New York: Greenberg.
- Wei, L., & Lau, C. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), p. 1901–1918.
- Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, E. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: Emerging uses, empirical results and future direction. *International Journal of Training and Development*, 7, p. 245–258.
- Winkler, C. (2006). HR technology: Job tryouts go virtual. *HR Magazine*, p. 9.
- Wocke, A., Bendixen, M., & Rijamampianina, R. (2007). Building flexibility into multi-national human resource strategy: A study of four South African multinational enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), p. 829–844.
- Wren, D., & Bedeian, A. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). New York: Wiley
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits of professionalization. *Human Relations*, p. 1063–1086.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), p. 295–320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, p. 203–225.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), p. 756–772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), p. 836–866.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, p. 77–93.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of smart machines: The future of work and power*. New York: Basic Books.
- Zusman, R. R., & Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for web-based versus traditional job postings. *Computer in Human Behavior*, 18, pp. 285–296.

### Κεφάλαιο 3

- Abratt R, Sacks D. (1988). The marketing challenge: towards being profitable and socially responsible. *J Bus Ethics*, p. 497–507.
- Allen, N.J., Grisaffe, D.B., 2001. Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review* 11 (3), p. 209–236.
- An, M., Noh, Y., (2009). Airline customers' satisfaction and loyalty: impact of in-flight service quality. *Serv. Bus.* 3 (3), p. 293-307.
- Anand, P., & Sternthal, B. (1990). Ease of message processing as a moderator of repetition effects in advertising. *Journal of Marketing Research*, 27(3), p. 345–353.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer-satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), p. 53-66.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), p. 125–143.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R., 1994. Customer satisfaction, marketshare, and profitability: findings from Sweden. *J. Mark.* 58, p. 53-66.
- Anderson, E.W., Sullivan, M.W., (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Market. Sci.* 12 (2), p. 125-143.
- Anderson, J. C., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), p. 42–58.
- Anderson, R. E. and Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychol. Mark.*, 20, p. 123-138.
- Andreasen AR. (1995). *Marketing social change*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Andreasen AR. (2001). *Ethics in social marketing*. Washington (DC): Georgetown Univ. Press.
- Andreasen AR. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *J Public Policy Mark*, p. 3–13.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), p. 156–175.
- Aras Keropyan, Ana Maria Gil-Lafuente (2012). Customer loyalty programs to sustain consumer fidelity in mobile telecommunication market. *Expert Systems with Applications* 39, p. 11269–11275.
- Babin, B.J., Harris, W.G., 2012. *Consumer Behavior: CB*, third ed. South-Western, Cengage Learning, Mason, OH, USA.
- Baldinger, Allan L. and Rubinson, Joel (1996). Brand Loyalty: The Link between attitude and behavior. *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, Iss. 6, p. 22-34.
- Beane TP, Ennis DM. (1987). Market segmentation: a review. *Eur J Marketing*. p. 20–42.
- Bell, C.R. (1994). Turning disappointment into customer delight. *Editor and Publisher*, 127(32), p.38-48.

- Beril Durmus, Yesim Ulusu, Sakir Erdem (2013). Which dimensions affect private shopping e-customer loyalty?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, p. 420 – 427.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N., Kennett, P.A., 2000. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* 47 (2), p. 161–171.
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service: Competing through quality*. The Free Press, New York, NY.
- Bhattacharjee, A., (2001). Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model. *MIS Q.* 25 (3), p. 351-370.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice*, p. 72–94. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bitner, M.J., (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *J. Market.* 54 (2), p. 69-82.
- Black TRL. (1979). The application of market research in contraceptive marketing in a rural area of Kenya. *J Mark Res Soc*, p. 30– 43.
- Blandina Šramová, (2015). Marketing And Media Communications Targeted To Children As Consumers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191, p. 1522 – 1527.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural and interactional justice on post-complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), p. 185–210.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), p. 45–65.
- Bolton, R.N., Drew, J.H.(1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *J. Consum. Res.* 17, p. 375-384.
- Braus P. (1995). *Selling good behaviour*. Am Demogr.
- Brown, S.P., Lam, S.K., 2008. A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing* 84 (3), p. 243–255.
- Bryant J., Miron D. (2004). *Theory and research in mass communication*. J. Commun. p. 662–704.
- Brynjolfsson and Kahin, (2000). *Understanding the digital economy*, MIT Press, MA.
- Burman, J. T. (2012). The misunderstanding of memes: Biography of an unscientific object, 1976–1999. *Perspectives on Science* 20 (1), p. 75–104.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), p. 109–126.
- Buttle, F., 1995. SERVQUAL: review, critique, and research agenda. *Eur. J. Mark.* 30(1), p. 8-32
- Buttle, F., & Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behavior*, 1(3), p. 217–227.

- Calvert, S. L., (2008). Children as Consumers: Advertising and Marketing. *The Future of Children* 18 (1), p. 205-234.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), p. 29–44.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), p. 439–460.
- Casaló, L.V., Flavián, C., Guinalíu, M., (2008). The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services. *Int. J. Bank Market*. 26(6), p. 399-417.
- Chan S. Yeua, Kong C. Leonga, Lee C. Tonga, Su Hanga, Tang Y., A. Bashawirb, M. Subhan (2012). A Comparative Study on International Marketing Mix in China and India: The Case of McDonald's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65, p. 1054 – 1059.
- Chang, H. H., & Chen, S. W. (2008). The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator. *Computers in Human Behavior*, 24(6), p. 2927–2944.
- Chen, J.V., Chen, Y., Capistrano, E.P.S., (2013). Process quality and collaboration quality on B2B e-commerce. *Ind. Manag. Data Syst.* 113 (6), p. 908-926.
- Chen, P. Y., & Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. *Information Systems Research*, 13, p. 255–274.
- Cheng Long, Raymond Chi-Wing Wong (2014). Viral marketing for dedicated customers. *Information Systems* 46, p. 1–23.
- Chi, C.G., Gursoy, D., 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* 28 (2), p. 245–253.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), p. 491–504.
- Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A., & Inks, L. W. (2001). The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications. *Journal of Business Strategies*, 18(1), p. 47–69.
- Cohen DA, Farley TA, Bedimo-Etame JR, Scribner R. (1999). Implementation of condom social marketing in Louisiana, 1993 – 1996. *Am J Public Health*, p. 4–8.
- Collier, J. E., Moore, R., Horky, A., & Moore, M. (2012). Situational variables and attitudes toward self service technology choice: A qualitative–quantitative approach. *Society for Marketing Advances*, 50, p. 150 (Orlando, FL).
- Connor, D., Davidson, J., 1997. *Marketing Your Consulting and Professional Services*. John Wiley and Sons, New York.
- Coreil J, Mull JD. (2001). Social marketing. In: Coreil J, Bryant C, Henderson
- Cristobal, E., Flavián, C., Guinalíu, M., (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Manag. Serv. Qual.* 17 (3), p. 317-340.

- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). Servperf versus Servqual: Reconciling performancebased and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), p. 125–131.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A., (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *J. Market.* 56 (3), p. 55-68.
- Crosby, L.A., Grisaffe, D.B., Marra, T.R., 1994, February. The impact of quality and customer satisfaction on employee organisational commitment. *Marketing and Research Today*, p. 19–30.
- Culiberg, B., 2010. Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Econ. Bus. Rev.* 12 (3), p. 151-166.
- Curran, J. M., & Meuter, M. L. (2007). Encouraging existing customers to switch to self-service technologies: Put a little fun in their lives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), p. 283–298.
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), p. 29–51.
- Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), p. 184–201.
- Dabholkar, P. A., Bobbitt, L. M., & Lee, E. -J. (2003). Understanding consumer motivation and behavior related to self-scanning in retailing. *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), p. 59–95.
- Daniel Belanche Gracia, Luis V. Casalo Arino, Miguel Guinaliu Blasco, (2015). The effect of culture in forming e-loyalty intentions: A cross-cultural analysis between Argentina and Spain. *BRQ Business Research Quarterly* 18, p. 275-292
- Daniel J. Flint, Christopher P. Blocker, Philip J. Boutin Jr. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management* 40, p. 219–230.
- Dell’Isola, A. (1982). *Value engineering in the construction industry*. New York: VanNostrand Reinhold Company Inc.
- Deng, Z, Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), p. 289–300.
- Deshpandé R, Farley JU, Webster FE. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *J Marketing*, p. 23–27.
- Dev, C.S., Schultz, D.E., (2005a). A customer focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management*, p. 18–24.
- Dev, C.S., Schultz, D.E., (2005b). Simply SIVA. *Marketing Management*, p. 36–41.



- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), p. 99–113
- Donkers, B., Verhoef, C. P., & Jong, G. M. (2007). Modeling CLV: A test of competing models in the insurance industry. *Quantitative Marketing and Economics*, 5, p. 163–190.
- Donovan R.J. (1999). Targeting male perpetrators of intimate partner violence: Western Australia's freedom from fear campaign. Paper presented at the Fifth Innovations in Social Marketing Conference. University of British Columbia, Vancouver BC.
- Drosos, D., Tsotsolas, N., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2015). Evaluating Customer Satisfaction: The Case of the Mobile Telephony Industry in Greece. In: *Communications in Computer and Information Science*. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Ed., Kravets et al. Volgograd, September 2015. Switzerland: Springer International Publishing, p. 249-267.
- Durrande-Moreau, A., & Usunier, J. -C. (1999). Time styles and waiting experience: An exploratory study. *Journal of Service Research*, 2(2), p. 173–186.
- Elder JP. (1994). *Motivating health behaviour*. Albany (NY): Delmar Publishers.
- Elgin, A., Nedunchezian, V.R., 2012. An analytical study into the effects of service quality on the perception of domestic airline image with special reference to frequent fliers at Trivandrum city in India. *Eur. J. Soc. Sci.* 29 (4), p. 521-527.
- Evans, D., Hastings, G. (Eds.), (2008). *Public Health Branding – Applying Marketing for Social Change*. Oxford University Press, Oxford.
- Fagan, M. H., Neill, S., & Wooldridge, B. R. (2003). An empirical investigation into the relationship between computer self-efficacy, anxiety, experience, support, and usage. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), p. 95–104.
- Fecikova, I., (2004). An index method for measurement of customers' satisfaction. *TQM Mag.* 16 (1), p. 57-66.
- Flavián, C., Guinaliú, M., Gurrea, R., (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Inf. Manag.* 43 (1), p. 1-14.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), p. 6–21.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing Science*, 7(3), p. 287–298.
- Fournier, S., & Richins, M. L. (1991). Some theoretical and popular notions concerning materialism. *Journal of Social Behavior and Personality*, p. 403-414.
- Franke N, Keinz P, Steger CJ. (2009). Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences? *J Marketing*, p. 103–121.
- French, J., Blair-Stevens, C., McVey, D., Merritt, R. (Eds.), (2009). *Social Marketing and Public Health: Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford.

- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), p. 1–19.
- Gerson, R. (1993). *Measuring Customers' Satisfaction: a Guide to Managing Quality Service*. Crisp Publications, CA.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), p. 223–238.
- Goldberg M. (1997). Social marketing: are we fiddling while Rome burns *ConsumPsychol*, p. 347 –70.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service. *Review of Business*, 9, p. 10-30.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, p. 4-20.
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), p. 78–92.
- Ha, J., & Jang, S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), p. 319–327.
- Harris, L.C., Goode, M.M.H., (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online services dynamics. *J.Retail*. 80, p. 139-158.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), p. 148–156.
- Hastings, G., (2007). *Social marketing: why should the devil have all the best tunes?* Butterworth-Heinemann, London.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: The Free Press.
- Hoffman, K.D., Bateson, J.E.G., 2010. *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, fourth ed. Cengage Learning, OH, USA.
- Holbrook, M., 1994. The nature of customer value: an axiology of services in the consumption context. In: Rust, R., Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, p. 21-71.
- Homburg C, Pflesser CA. (2000). Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *J Marketing Res*, p. 449–462.
- Homburg C, Pflesser CA. (2000). Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *J Marketing Res*, p. 49–62.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J.P., Kiedaisch, I., (2002). Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships. *J. Int. Market*. 10 (4), p. 1-29.
- Hong Cheng (2014). *The Handbook of International Advertising Research*. Wiley, p 189.

- Hornik R. (2001). Remarks on the occasion of the Andreasen fellowship lecture. Paper presented at the Social Marketing and Health Conference, Clearwater, FL.
- Hradiská, E., & Letovancová, E. (1998). *Psychológia v marketingovej komunikácii*. Bratislava: UK
- Hyo Sun Jung, Hye Hyun Yoon (2013). Do employees' satisfied customers respond with a satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management* 34, p. 1–8.
- Izrael, P. (2013). Religiousness, Values, and Parental Mediation of Children's Television Viewing in Slovakia. *Journal of Children and Media*, p. 507-524.
- Jacoby, J., Kyner, D.B., 1973. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research* 10 (1), p. 1–9.
- Jap, S. D. (2001). Pie-sharing in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), p. 86–99.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), p. 53–70.
- Joel E. Collier, Robert S. Moore, Alisha Horkey, Melissa L. Moore, (2015). Why the little things matter: Exploring situational influences on customers' self-service technology decisions. *Journal of Business Research* 68, p. 703–710.
- Johnson, M.D., Gustafsson, A., Andressen, T.W., Lervik, L., Cha, J., 2001. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *J. Econ. Psychol.* 22(2), p. 217-245.
- Johnston, T. C., & Hewa, M. A. (1997). Fixing service failures. *Industrial Marketing Management*, 26(5), p. 467–473.
- Justin Kirby, Paul Marsden (2007). *Connecting Marketing*. Routledge, p. 89.
- Kaplan Andreas M., Haenlein Michael (2011) Two hearts in three-quarter time: How to waltz the Social Media/viral marketing dance, *Business Horizons*, 54(3), p. 253-263.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), p. 69–90.
- Kasser, T., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Sheldon, K. M. (2004). Materialistic values: Their causes and consequences. In T. Kasser & A. D. Kanner (Eds.), *Psychology and consumer culture: The struggle for a good life in a materialistic world*. Washington DC: American Psychological Association. p. 11-28.
- Kau, A.K., & Loh, E.W. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non complainants. *The Journal of Services Marketing*, 20 (2), p. 101-111.
- Keiningham TL, Aksoy L, Perkins-Munn T, Vavra TG. (2005). The brand–customer connection. *Marketing Manage*, p. 33–37.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), p. 429–452.

- Kelly, J., & Male, S. (1993). Value management in design and construction. London: E&FN Spon, Chapman and Hall, p. 89-99.
- Kim, T., Kim, W. G., & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), p. 51–62.
- Kincaid, J. (2003). Customer relationship management: Getting it right. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ko, E., Lee, S., & Woo, J. (2004). Current CRM adoption in the Korean apparel industry. In Spring conference proceedings of Korean Society of Clothing & Textiles, p. 1–11, Seoul.
- Kohli AK, Jaworski BJ. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *J Marketing*, p. 1–18.
- Kotler P, Zaltman G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *J Mark*, p. 24 – 33.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). Principles of marketing (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lai, F., Griffin, M., Babin, B.J., (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *J. Bus. Res.* 62(10), p. 980-986.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), p. 293–311.
- Lapierre, J., Filiatrault, P., & Chebat, J. (1999). Value strategy rather than quality strategy: A case of business-to-business professional services. *Journal of Business Research*, 45(2), p. 235–246.
- Lee, H., Lee, Y., Yoo, D., 2000. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *J. Serv. Mark.* 14 (3), p. 217-231.
- Lee, I. (2014). Integrating Social Media into Business Practice, Applications, Management, and Models, *Advances in E-Business Research (AEBR) Book Series*.
- Lemish, D. (2007). *Children and Television: A global perspective*. Malden MA: Blackwell.
- Leonard, D., 2009. Driving customer satisfaction through employee satisfaction using the Baldrige criteria to reinforce the connections. *Quality Texas Foundation*, p. 1–3.
- Lewis, B.R. & McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), p.6-17.
- Liu, C.-T. (2008). The impact of service quality and switching cost on customer loyalty in information asymmetric services. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 5(3), p. 237–251.
- Locke, E.A., 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* 4, p. 309–336.
- Lovelock, C., Wirtz, J. & Chew, P. (2011). 2nd Edition. *Essentials of Services Marketing*. Singapore: Prentice Hall.

- Lovelock, J., Wirtz, J., & Chew, P. (2009). *Essentials of Services Marketing*. Prentice Hall.
- Loveman, G.W., 1998. Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research* 1 (1), p. 18–31.
- Lundstrom, W.J., Dixit, A., 2008. Is trust “Trustworthy” in customers' relationshipmanagement? *J. Acad. Bus. Econ.* 8 (2), p. 140-144.
- Luthra R. (1991). Contraceptive social marketing in the Third World: a case of multiple transfer. *Gazette*, p. 59 –76.
- Maibach E, Cotton D. (1995). Moving people to behaviour change: a staged socialcognitive approach to message design. In: Maibach E, Parrott RL, editors. *Designing health messages*. Newbury Park (CA): Sage Publications, p. 41– 64.
- Markus Blut, Sharon E. Beatty, Heiner Evanschitzky, Christian Brock (2014). The Impact of Service Characteristics on the Switching Costs–CustomerLoyalty Link. *Journal of Retailing* 90 p. 275–290.
- Martin, B.A. S., Sherrard, M. J., & Wentzel, D. (2005). The role of sensation seeking and need for cognition on Web-site evaluations: A resource matching perspective. *Psychology and Marketing*, 22(2), p. 109–126.
- Mats Urde, Carsten Baumgarth, Bill Merrilees (2013). Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research* p. 13–20.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), p. 1–16.
- Maxham, J. G., III. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), p. 11–24.
- Maxham, J.G., & Netemeyer, R.G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78 (4), p. 239-52.
- McCain, S.L.C., Jang, S.C., Hu, C., 2005. Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management* 24 (3), p. 465–472.
- McColl-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to servicefailures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), p. 251–266.
- McCollough M. A. (2000). The effect of perceived justice and attribution regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attributes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), p. 423-447.
- McDougall, G.H., Levesque, T., 2000. Customer satisfaction with service: puttingperceived value into the equation. *J. Serv. Mark.* 14 (5), p. 392-410.
- McKenna J, Gutierrez K, McCall K. (2000). Strategies for effective youth countermarketing program: recommendations from commercial marketing experts. *J Public Health Manag Pract*, p. 7– 13.

- McKenzie-Mohr D. (1994). Social marketing for sustainability: the case for residential energy conservation. *Futures*, p. 224– 33.
- McKnight, D.H., Chervany, N.L., (2002). What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *Int. J. Electron. Commerce* 6 (2), p. 35-59.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005, April). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69, p. 61–83.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000, July). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64, p. 50–64.
- Michel, S., & Johnston, R. (2008). Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (1), p. 79-99.
- Michel, S., Bowen, S. & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20 (3), p. 253-73.
- Miller, J.L., Craighead, C.W. and Karwan, K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, p.387-400.
- Misner I.R. (1999). *The World's Best Known Marketing Secret: Building your Business with Word-of-Mouth Marketing*, 2nd ed. Bard Press.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), p. 131–142.
- Mittal, V., Ross, W. T., & Baldasare, P. M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, 62(1), p. 33–47.
- Montgomery, Alan (March–April 2001). Applying Quantitative Marketing Techniques to the Internet. *Interfaces* 31 (2), p. 90–108.
- Moore JN, Raymond MA, Mittelstaedt JD, Tanner JF. (2002). Age and consumer socialisation agent influences on adolescents, sexual knowledge, attitudes and behaviour: implications for social marketing initiatives and public policy. *J Public Policy Mark*, p. 37 – 52.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), p. 20–38.
- Muhammad Hafiz Abd Rashid, Fauziah Sh. Ahmadb, Abdul Kadir Othman (2014). Does Service Recovery Affect Customer Satisfaction? A Study on Co-Created Retail Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130, p. 455 – 460.
- Munusamy, J., Chelliah, S., 2011. An investigation of impact of service strategy on customers' satisfaction in the budget airline industry in Malaysia: a case study of air Asia. *Contemp. Mark. Rev.* 1 (1), p. 1-13.

- Murphy, E. F., William, A. S., Paula, C., & Zigarmi, D. (1997). Values, sex differences and psychological androgyny. *International Journal of Value-Based Management*, 10, p. 69–99.
- Narver JC, Slater SF. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *J Marketing*, p. 20–35.
- Neditors. *Social and behavioural foundations of public health*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, p. 211 – 31.
- Nelson-Field, K. 2013. *Viral Marketing. The Science of Sharing*. Oxford University Press.
- NSMC., 2007. *Social marketing big pocket guide*. London: National Social Marketing Centre. [18th April 2011].
- Nurhazirah Hashim, Muhammad Iskandar Hamzah (2014). 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 155 – 159.
- Oh, H., Jeong, M., & Baloglu, S. (2013). Tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels. *Journal of Business Research*, 66(6), p. 692–699.
- Oliveira, P., Roth, A.V. and Gilland, W. (2002), Achieving competitive capabilities in e-service, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 69, p. 721-39.
- Oliver R.L. (1999). Whence Customer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, p. 33-44.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), p. 460–469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L., & Rust, R. T. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), p. 311–336.
- Oliver, R., (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *J. Marketing Res.* 14, p. 495-507.
- Oliver, R., (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17 (4), p. 460–469.
- Parasuraman, A., Grewal, D., 2000. The impact of technology on the quality value loyalty chain: a research agenda. *J. Acad. Mark. Sci.* 28, p. 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Malhotra, A., (2005). ES-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *J. Serv. Res.* 7 (3), p. 213-233.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1985. A conceptual model of service quality and its implication. *J. Mark.* 49 (Fall), p. 41-50.
- Park, J.W., Robertson, R., Wu, C.L., 2005. Investigating the effects of airline service quality on airline image and passengers' future behavioral intentions: finding from Australian International air passengers. *J. Tour. Stud.* 16, p. 1-11.
- Peattie K, Peattie S, Clarke P. (2001). Skin cancer prevention: re-evaluating the public policy implications. *J Public Policy Mark*, p. 68 –79.

- Pechmann C, Reibling ET. (2000). Planning an effective anti-smoking mass mediacampaign targeting adolescents. *J Public Health Manag Pract*, p. 80–94.
- Pechmann C. (2002). Overview of the special issue on social marketing initiatives. *J. Public Policy Mark*, p. 1– 3.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, D. (1999). Is your company ready for one-to-onemarketing? *Harvard Business Review*, 77, p. 151–160.
- Petrescu, M. 2014. *Viral marketing and social networks*. Business Expert Press
- Piaget, J. (1999). *Psychologie intelligence* (F. Jiránek, Trans.). Praha: Portál. (Original work published 1961).
- Poon and Joseph, (2001). A preliminary study of product nature and electronic commerce, *Marketing Intelligence and Planning* 19 (6 7), p. 493-499.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries andcompetitors*. New York: Free Press.
- Pujari, D. (2004). Self-service with a smile? Self-service technology (SST) encountersamong Canadian business to business. *International Journal of Service IndustryManagement*, 15(2), p. 200–219.
- Rafiq, M., Ahmed, P.K., 1995. Using the 7Ps as a generic marketing mix: Anexploratory survey of UK and European marketing academics. *MarketingIntelligence & Planning*, p. 4–15.
- Rahim Hussain, Amjad Al Nasser, Yomna K. Hussain (2015)Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: Anempirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, p. 167-175.
- Rahim Hussain, Amjad Al Nasser, Yomna K. Hussain (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: Anempirical investigation. *Journal of Air Transport Management* 42, p. 167-175.
- Randy, B., 2000. Why loyal employees and customers improve the bottom line. *Journal for Quality and Participation* 23 (2), p. 40–44.
- Ravald, A., & Grønroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing.*European Journal of Marketing*, 30, p. 19–30.
- Rayport, Jeffrey (31 December 1996). *The Virus of Marketing*. Fast Company. Retrieved 6 October 2012.
- Reichert T, Heckler SE, Jackson S. (2001). The effects of sexual social marketingappeals on cognitive processing and persuasion. *J Advert*, p. 13– 27.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-basedmanagement. *Harvard Business Review*, 71(2), p. 64–71.
- Reinartz W, Krafft M, Hoyer WD. (2004). The customer relationship management process: itsmeasurement and impact on performance. *J Marketing Res*, p. 293–305.
- Reinchheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web.*Harvard Business Review*, 78(4), p. 105–113.
- Rideout, V.J., Foehr, U.G., & Roberts, D.F. (2010). *Generation M2: Media in the lives of 8-to 18-year olds*. Menlo Park, CA: Henry J. Kaiser Family Foundation.



- Riyad, E. & Myfanwy, T. (2002). The Internet: new international marketing issues, *Journal of Management Research News*, p. 54-67.
- Rizan, M., 2010. Analysis of service quality and customers' satisfaction, and its influence on customers' loyalty. Retrieved 10 Oct 2013.
- Roger Bennetta, Adrian Sargeant (2005). The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of Business Research* p. 797-805.
- Rosenstock, I.M., (1966). Why people use health services. *Milbank Memorial Fund Quarterly*, p. 94-127.
- Ross Gordon (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal*, p. 122-126.
- Rothschild ML. (1999). Carrots, sticks and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issues behaviours. *J Mark*, p. 24- 37.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., Quinn, R.T., (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review* January/February, p. 82-97
- Rushkoff Douglas (1996). *Media Virus! Hidden Agendas in Popular Culture*. Ballantine Books.
- Rust RT, Lemon KN, Zeithaml VA. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *J Marketing*, p. 109-27.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), p. 193-215.
- Saravanan, R., Rao, K.S.P., 2007. Measurement of service quality from the customer's perspective: an empirical study. *Total Qual. Manag.* 18, p. 435-449.
- Schneider, B., Bowen, D.E., 1985. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology* 70 (3), p. 423-433.
- Schneider, B., Parkington, J.J., Baxter, V.M., 1980. Employee and customer perceptions of service banks. *Administrative Science Quarterly* 25 (June), p. 252-267.
- Shapiro BP. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harv Bus Rev*, p. 119-125.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), p. 470-490.
- Sheth, J.N and Parvatiyar, A. (2001). The antecedents and consequences of integrated global marketing. *International Marketing Review*, p. 16-29.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), p. 15-37.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), p. 356-372.

- Smith, A.K., Bolton, R.N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), p. 356-389.
- Sneath, J. Z., Kennett, P. A., & Megehee, C. M. (2002). The self- versus full-service decision: Gender-based differences in assessment of risk. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), p. 56-67.
- Sniper, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M., Armenakis, A.A., 2005. The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research* 58, p. 1330-1339.
- Söderlund, M. (2001). *The loyal customer*. Malmö: Liber Economy.
- Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (1998). The application of procedural justice principles to service recovery attempts: Outcomes for customer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 25, p. 156-161.
- Sparks, B. N., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54, p. 209-218.
- Spinelli, M.A., Canavos, G.C., 2000. Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 29-33.
- Spiro RL, Weitz BA. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *J Marketing Res*, p. 61-69.
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), p. 675-687.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., & Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Service Marketing*, Vol. 9 (1), p. 15.
- Šramová, B. (2007). *Osobnos' v procese ontogenézy*. Bratislava: Melius
- Šramová, B. (2012). Vplyv kognitívneho a morálneho vývinu detí a mládeže na porozumenie mediálnych obsahov. In D. Petranová, M. Solík & N. Vrabec (Eds.), *Mediálna výchova a kultúrna identita – megatrendy a media 2012*. Trnava: FMK, p. 168-176.
- Šramová, B. (2014). *Media literacy and Marketing Consumerism Focused on Children*. *Procedia - Social and Behavioral Science*.
- Šramová, B., Džupina, M., & Jurášková, O., (2013). Impact of value structure on brand engagement depending on degree of self-esteem of adolescents. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3 (4), p. 931-940.
- Stead, M., Gordon, R., Angus, K., McDermott, L., (2007). A systematic review of social marketing effectiveness. *Health Education*, p. 126-140.
- Swift, R. (2001). *Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall PTR.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), p. 60-76.

- Tax, S.S., & Brown, S.W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 49 (1), p. 75–88.
- Tax, S.S., Stephen, W.B., & Murali, C. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, p. 60-76.
- Teo and Ranganathan, (2004). Adopters and non-adopters of business-to-business electronic commerce in Singapore, *Information and Management* 42, p. 89-102.
- Teo, Wei and Benbasat, (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: an institutional perspectives, *MIS Quarterly* 27 (1), p. 19-49.
- Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K., & Tähtinen, J. (2000). The concept of satisfaction in industrial markets: A contextual perspective and a case study from the software industry. *Industrial Marketing Management*, 29(4), p. 373–386.
- Timm, P. R. (2001). *Seven power strategies for building customer loyalty*. New York: AMACOM.
- Valkenburg, P. M., & Cantor, J. (2001). The development of a child into a consumer. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 22 (1), p. 61- 72.
- Varadarajan, P. R. (1986). Horizontal cooperative sales promotion: A framework for classification and additional perspectives. *Journal of Marketing*, 50, p. 61–74.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, p. 58–74.
- Venkatesan R, Kumar VA. (2004). Customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *J Marketing*, p. 106–25.
- Wangenheim, F.V., Evanschitzky, H., Wunderlich, M., 2007. Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research* 60 (7), p. 690–697.
- Ward, S. (1974). Consumer Socialization. *Journal of Consumer Research*, 1 (2), p. 1-14.
- Wedel M, Kamakura WA. (2002). *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. 2nd ed. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), p. 139–154.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell Business
- Woodruff, R.B., 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *J. Acad. Mark. Sci.* 25 (2), p. 139-153.
- Wu, L., 2011. Satisfaction, inertia, and customer loyalty in the varying levels of the zone of tolerance and alternative attractiveness. *J. Serv. Mark.* 25 (5), p. 310-322.
- Yi-Shun Wang, Shun-Cheng Wu, Hsin-Hui Lin, Yu-Yin Wang (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management* 31, p. 350–359.

- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, p. 195-211.
- Zeelenberg, M., Pieters, R., 2004. Beyond valence in customers' dissatisfaction: a review and new findings on behavioral response to regret and disappointment in failed services. *J. Bus. Res.* 57, p. 445-455.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Malhotra, A., (2002). Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *J. Acad. Market. Sci.* 30 (4), p. 362-375.
- Zhu, Z., Nakata, C., Sivakumar, K., & Grewal, D. (2007). Self-service technology effectiveness: The role of design features and individual traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), p. 492–506.
- Zineldin, M., Philipson, S., (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*, p. 229–241.
- Zucker D, Hopkins RS, Sly DF, Urich J, Kershaw JM, Solari S. (2000). Florida's truth campaign: a countermarketing anti-tobacco media campaign. *J Public Health Manag Pract*, p. 1–6.

## Κεφάλαιο 4

- Filip, A. (2013). Complaint management: A customer satisfaction learning process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93, p. 271 – 275.
- Armstrong, W. R., Mok, C., Go, M. F., & Chan, A. (1997). The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 162, p. 181–190.
- Atila Yuksel, Ugur K. Kilinc, Fisun Yuksel (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism Management* 27, p. 11–24.
- Barlow, J. M. (1996). Welcome complaints. *Executive Excellence*, 13, p. 20.
- Bateson, J.E.G., & Hoffman, K.D. (1999). *Managing services marketing. Text and readings* (4th ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Constantinescu, M. (2011). The relationship between quality of life and marketing ethics. *Romanian Journal of Marketing*, 3, p. 37-44.
- Becker, C., Murrmann, K. S., Murrmann, F. K., & Cheung, W. G. (1999). A pan-cultural study of restaurant service expectations in the United States and Hong Kong. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 233, p. 235–255.
- Berry, L.L., Seiders, K., (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons* 51, p. 29–37.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A., (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing* 58 (4), p. 95–106.
- Blodgett, J. G., Hill, D., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73, p. 185–210.
- Cengiz Yilmaz, Kaan Varnali, Berna Tari Kasnakoglu (2015). How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research* p. 1-12.
- Chadee, D. D., & Mattsson, J. (1996). An empirical assessment of customer satisfaction in tourism. *The Services Industries Journal*, 163, p. 305–320
- Chen, S. J., & Gursoy, D. (2000). Cross-cultural comparison of the information sources used by first-time and repeat travelers and its marketing implications. *International Journal of Hospitality Management*, 19, p. 191–203
- Cyert, R. M., & March, G. J. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Cambridge, MA: Blackwell
- Day, R. L., Grabricke, T., Schaetzle, T., & Stavbach, F. (1981). The hidden agenda of customer complaining. *Journal of Retailing*, 57, p. 86–106.
- Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(January), p. 3–15.
- Filip, A. (2011). Loyalty programs. Role, structure and potential benefits. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(2), p. 88-93.
- Fullerton, R.A., Punji, G.N., (2004). Repercussions of promoting ideology of consumption: consumer misbehavior. *Journal of Business Research* 57 (11), p. 1239–1249

- Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), p. 694–734.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25, p. 149–163.
- Harris, L.C., 2008. Fraudulent return proclivity: an empirical analysis. *Journal of Retailing* 84 (4), p. 461–476.
- Harris, L.C., Reynolds, K.L., (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research* 6 (2), p. 144–161.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L., & Sasser, W.E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68, p. 148-156.
- Heejung Ro, June Wong, (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management* 31, p. 419– 427.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Hofstede, G. (1991). *Organisation and cultures: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homburg, C., & Furst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and organic approach. *Journal of Marketing*, 69(July), p. 95–114.
- Huang, J. H., Huang, C. T., & Wu, S. (1996). National character and response to unsatisfactory hotel service. *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), p. 229–243.
- Hui, M. K., & Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint handling: a cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. *Journal of Business Research*, 32, p. 165–173.
- Jacoby, J., Jaccard, J.J., (1981). The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis. *Journal of Retailing* 57, p. 4–24.
- Jeschke, K, Schulze, H.S., & Bauersachs, J. (2000). Internal marketing and its consequences for complaint handling effectiveness. In T. Henning-Thurau, & U. Hansen (Eds.), *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, p. 193-216. Berlin: Springer-Verlag
- Kelley, S.W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), p. 429–452
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D., & Davis, M.A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), p. 429-452.
- Kim, C., & Lee, S. (2000). Understanding the cultural differences in tourist motivation between Anglo-American and Japanese tourist. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 9(2), p. 153–170.
- Landon, L.E. (1977). *A Model of Consumers' Complain Behaviour*. Indiana University: p. 31–35.3.

- Levesque, T. C., & McDougall, G. H. G. (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), p. 20–37.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Liu, R. R., & McClure, P. (2001). Recognising cross-cultural differences in consumer complaint behaviour and intentions. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), p. 54–74.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). *Services marketing. People, technology, strategy* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mattila, S. A. (2000). The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(2), p. 263–273.
- Maxham III, J.G., & Netemeyer, R.G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), p. 57-71.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluation of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(January), p.46–62.
- McCleary, W. K., Choi, M. B., & Weaver, P. (1998). A comparison of hotel selection criteria between US and Korean business travellers. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 22(1), p. 25–38.
- McClellan, J., & Foushee, K. D. (1983). Negative images of the United States as expressed by tour operators. *Journal of Travel Research*, 22(1), 2–5.
- Messick, D. M., & Cook, K. S. (1983). *Equity theory: Psychological and sociological perspectives*. New York: Praeger
- Michel, S. (2001). Analyzing service failure and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), p. 20-33.
- Mok, C., & Armstrong, W. R. (1998). Expectations for hotel service quality: do they differ from culture to culture? *Journal of Vacation Marketing*, 4(4), p. 381–391.
- Muller, T. E. (1991). Using personal values to define segments in an international tourism market. *International Marketing Review*, 8(1), p. 57–70.
- Mykletun, J. R., Crofts, C. J., & Mykletun, A. (2001). Positioning an island destination in the peripheral area of the Baltics: a flexible approach to market segmentation. *Tourism Management*, 22(4), p. 493–500.
- Orsinger, C., Valentini, S., & Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, p. 169–186.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1998). Cross-cultural differences in tourism: a strategy for tourism marketers. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(4), p. 79–106
- Reynolds, K.L., Harris, L.C., (2005). When service failure is not service failure. *Journal of Services Marketing* 19 (5), p. 321–335.

- Rogers, J. C., Ross, S. C., & Williams, T. G. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 5, p. 81–92.
- Rosenbaum, M.S., Kuntze, R., Wooldridge, B.R., 2011. Understanding unethical retail disposition practice and restraint from the consumer perspective. *Psychology & Marketing* 28 (1), p. 29–52.
- Schmit, R.A., Sturrock, F., Ward, P., Lea-Greenwood, G., (1999). Deshopping: the art of illicit consumption. *International Journal of Retail & Distribution Management* 27, p. 290–301.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behaviour: definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52, p. 93–107.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 34, p. 356–372.
- Summers, J., & McColl-Kennedy, R. J. (1998). Australia as a holiday destination: young Americans' vs. young Chinese Malaysians' decision-making. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 54, p. 33–55.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62, p. 60–76
- Uysal, M., McDonald, C. D., & Reid, L. J. (1990). Sources of information used by international visitors to US parks and natural areas. *Journal of Park and Recreation Administration*, 8(1), p. 51–59.
- Wirtz, J., Kum, D., (2004). Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2), p. 159–175.



## Πίνακες και σχήματα

Πίνακας 2.2 Περίοδοι ιστορικής αναδρομής ανθρώπινων πόρων.....	13
Σχήμα 2.5.i Τα σημαντικά συστατικά του οργανωτικού περιβάλλοντος.....	45
Σχήμα 2.5.ii Τα επίπεδα εσωτερικής προσαρμογής.....	46
Σχήμα 2.5.iii Τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού.....	47
Σχήμα 2.5.1.i Τα στρατηγικά αποτελέσματα.....	49
Πίνακας 2.5.1.ii Τα θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής.....	50
Σχήμα 2.5.2.i Η αλυσίδα αξίας του Porter.....	55
Πίνακας 2.5.2.ii Οι 5 Δυνάμεις του Porter.....	56
Πίνακας 2.5.3 Οι προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων στις πολυεθνικές.....	59
Σχήμα 3.2 Τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ.....	68
Σχήμα 3.2.3 Τα βασικά κριτήρια του viral marketing.....	75
Σχήμα 3.3.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά του CRM.....	85
Σχήμα 3.4 Οι διαστάσεις SERVQUAL.....	89
Σχήμα 4.1.3 Τα βήματα ανάκαμψης.....	109
Πίνακας 4.2 Εναλλακτικές λύσεις της συμπεριφοράς έκφρασης παραπόνου.....	113
Σχήμα 4.4 Οι οργανωτικές πολιτικές για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών των παραπόνων.....	119