

## MARKETINGUL INTERN – ABORDARE ALTERNATIVĂ A RESURSELOR UMANE ÎN TURISM

Lector univ.dr. **Claudia-Elena ȚUCLEA**  
Academia de Studii Economice București, România

### Abstract

*The internal marketing represents a particular approach of marketing and human resources management, too. This is a „human” marketing; it consists in an ensemble of methods, and techniques, witch, applied in an established order, will increase the enterprise’s efficiency, in the interest of both clients and employees.*

*Internal marketing has a market to conquer: the ensemble of employees and its characteristics (experience, culture, knowledge, and skills). It has a product to sell (the organization and its image, the managers, the activities, work conditions, enterprise’s products and services) and a commercial relationship between man and organization (social purposes – the enrichment of human capital).*

**Key words:** commercial relationship, human resources, marketing.

**JEL classification:** J24, M31, M54, L83.

La prima vedere, a face legătura între resursele umane ale întreprinderii și marketing poate părea un demers cel puțin paradoxal. Pentru a ne putea concentra pe elaborarea modelului, să elucidăm mai întâi legătura misterioasă dintre resursele umane și marketingul intern.

### 1. O CHEIE DE INTRARE: UN MARKETING UMANIST

Marketingul intern reprezintă, înainte de toate, o abordare particulară a marketingului. O astfel de abordare nu poate fi avută în vedere decât în cadrul unei „istorii a gândirii de marketing”. O astfel de „istorie” poate prezenta un dublu interes. Pe de o parte, momentele marcante pot servi, cu anumită precauție, drept fundament al dezvoltării ulterioare. Pe de altă parte, recapitularea câtorva concepte fundamentale permite o mai bună înțelegere a anumitor opinii, constituindu-se practic într-un numitor comun al analizei.

Marketingul clasic sau instituționalizat ne apare mai întâi ca un ansamblu de instrumente fără o nuanță organizațională și umană. Dincolo de criticile care i-au fost aduse (și care nu fac subiectul acestei lucrări), marketingul clasic apare mai degrabă ca o tehnică a cărei apelare se bazează pe postulatul că satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților

reprezintă factorul major al performanței întreprinderii și al perenității acesteia. Clientul ar reprezenta o entitate fizică, o rotiță (într-un sistem) lipsită de orice dimensiune afectivă, intelectuală sau psihologică, pe scurt, lipsită de orice dimensiune umană. În această optică, marketingul se poate dezvolta oriunde, în orice tip de organizație și orice ar face, ar fi bine. Se vorbește de marketing social, de servicii publice, de organizații umanitare, politice sau religioase. Toate acestea au fost incluse sub pălăria „neo-marketing” sau „societing” și au avut rolul să scoată în evidență lacunele marketingului clasic. Însă și aceste discipline, cu puternică amprentă sociologică și, oarecum, totalitară, riscă să se situeze în curentul fluctuant al modei (Badot, O.; Cova, B., 1992).

În consecință, era nevoie de un alt marketing, un marketing umanist care să se bazeze pe câteva principii simple, descrise mai jos.

1. Preocuparea principală nu trebuie să fie aceea de a face întreprinderea câștigătoare, ci clientul, piața. Se știe că supraviețuirea întreprinderii depinde de capacitatea sa de adaptare la piață. Dacă știe să satisfacă nevoile pieței, întreprinderea va vinde și va câștiga; dacă nu, este condamnată. Pe scurt, pentru a câștiga, întreprinderea nu trebuie să acționeze având profitul său ca preocupare esențială, ci profitul clienților. Pentru cele mai multe întreprinderi românești, acesta reprezintă un paradox.

2. Clientul nu poate fi făcut să adere la oferta întreprinderii. El aderă sau nu, el alege sau nu o întreprindere. Adeziunea clientului nu se decretează, se dobândește prin merit. În acest sens, marketingul este etic. Nu mai este vorba doar despre cunoașterea clienților, ci de recunoașterea acestora prin prisma aspirațiilor, așteptărilor și judecăților. Întreprinderile nu vor mai putea face față încercărilor fără să se preocupe de includerea în viziunea lor a unei etici a responsabilității, în care ascultarea și deschiderea către alții, către clienți și către toți partenerii reprezintă pietrele de temelie.

3. Comunicarea și multiplele sale tehnici sunt total inoperante dacă nu se bazează pe libertatea de apreciere și alegere a clienților. A comunica înseamnă a crea condițiile pentru exercițiul negocierii și al alegerii. Pentru a înțelege aspirațiile și preocupările clienților, pentru a ajuta întreprinderea să-și atingă obiectivele economice (inclusiv pe cele legate de restructurare), marketingul trebuie „să restituie” clienților valoarea așteptată de aceștia și cele mai bune moduri de satisfacere a nevoilor lor.

4. Omul de marketing -marketerul- este cel care se pune în serviciul pieței, este cel responsabil în

fața clienților și se adresează lor printr-un discurs care le respectă libertatea de negociere și alegere. Dacă marketingul este etic, vizează, de asemenea, și o latură umană și se subscrive unui scop democratic al conducerii întreprinderii.

Dar despre ce întreprindere este vorba? Care este rolul acesteia și care îi este legitimitatea? Întreprinderea este entitatea în sânul căreia se cristalizează, în prezent mai mult ca oricând, probleme legate de angajări, de muncă, de șomaj, de rupturi sociale și economice, de schimbare.

Rezultanta este: marketing de o parte, întreprinderea de altă parte și oamenii la mijloc! Întreprinderea este spațiul complex în care relațiile umane și relațiile de muncă își dezvoltă toate fațetele. Care sunt fundamentele acestor relații și cum se structurează ele?

Pentru a răspunde la aceste întrebări este necesară revenirea la marketing și, în special, la marketingul intern, reintroducând noțiunea de piață (Levionnois, M., 1987).

Astfel, *piata de cucerit* ar fi ansamblul colaboratorilor, totalitatea personalului întreprinderii cu caracteristicile sale (de personalitate și cultură, de experiență și cunoștințe, de competențe tehnice și umane, de responsabilități, de apartenență, etc).

*Produsul de vânzare* îl reprezintă însăși organizația cu identitatea și imaginea sa, cu managerii săi, cu planurile și proiectele de dezvoltare, cu modul de funcționare și organizare, cu diversitatea activităților, cu posibilitățile de dezvoltare, cu condițiile de muncă, cu climatul existent, cu produsele și serviciile sale.

*Relația comercială* este reprezentată de punerea de acord a cuplului om-organizație, prin cercetarea permanentă a optimizării interacțiunilor. Dacă prin *marketingul extern* întreprinderea viza finalitățile economice (sporirea capitalului financiar), prin *marketingul intern* vizează finalitățile sociale (îmbogățirea capitalului uman).

În felul acesta, marketingul intern creează condițiile unei participări reale a angajaților la viața de întreprindere. Generarea participării este scopul esențial al managementului resurselor umane, iar crearea condițiilor participării este sarcina esențială a marketingului intern.

## 2 MARKETINGUL INTERN-PRINCIPII DE BAZĂ ȘI DEFINIRE

*Marketingul intern* reprezintă un ansamblu de metode și tehnici care, puse în practică într-o ordine dată, vor permite întreprinderii să-și sporească nivelul de performanță în interesul, deopotrivă, al clienților și al propriilor colaboratori.

Marketingul intern se derulează efectiv urmând trei etape, fiecare fiind organizată în jurul uneia sau mai multor tehnici particulare. Principiul de bază este simplu: optimizarea gestiunii capitalului uman al

întreprinderii nu se poate face fără acordul prealabil și fără implicarea totalității angajaților, indiferent de nivelul de responsabilitate, statut, remunerare etc. În concluzie, trebuie ca fiecare să adere la sistemul de valori propus de întreprindere.

Marketingul intern se conturează în întreprindere prin apariția și cultivarea efectelor de **securizare** și apoi de **valorizare**, efecte care îl determină în mod natural pe al treilea: cel de **identificare**.

Astfel, fiecare fază a marketingului intern corespunde practic unui efect din cele de mai sus:

1. *securizarea* va fi obținută ca rezultat al fazei I de studiere a pieței interne;

2. *valorizarea* va interveni în momentul comunicării strategiei întreprinderii, care va angaja elemente de progres, de îmbunătățire a imaginii, de dezvoltare cantitativă și calitativă, vizând indivizii și colectivitatea (faza a II-a a marketingului intern);

3. *identificarea* va putea fi apreciată în funcție de interesul manifestat de întregul personal de a participa activ la dezvoltarea întreprinderii, prin organizarea de noi structuri de muncă ce vor facilita inițiativele, vor încuraja inovația bazându-se pe diferite sisteme echitabile de recunoaștere și apreciere a performanței. Aceasta este cea de a III-a fază a marketingului intern și se referă, de fapt, la gestiunea previzională a resurselor umane și la constituirea *cercurilor de calitate*.

În concluzie, marketingul intern reprezintă un ansamblu de metode și tehnici care, înscrise într-un plan de acțiune în trei faze, vor permite întreprinderii să dispună în permanență de un capital uman capabil să-și dinamizeze propria dezvoltare.

Cele trei faze ale marketingului intern în întreprindere sunt:

- cunoașterea și înțelegerea pieței interne;
- realizarea concordanței între piața internă și piața externă;
- organizarea schimbării și mobilizarea oamenilor pentru a câștiga.

*Astfel pus în practică, marketingul intern va deveni pentru fiecare manager răspunsul cel mai realist și mai eficient la problemele de motivare și de implicare a personalului în viața cotidiană și în restructurarea întreprinderii, având ca ultim scop dezvoltarea acesteia.*

## 3 INTRODUCEREA MARKETINGULUI INTERN ÎN ÎNTEPRINDERE

Construit în jurul mai multor discipline principale (studierea calitativă a pieței interne, managementul participativ, organizarea performantă, motivarea și fidelizarea angajaților, gestiunea previzională a resurselor umane, cercurile de calitate), organizat de-a lungul unui proces în trei timpi, marketingul intern rămâne înainte de toate un mod de gândire, de atitudine și de comportament.

**Prima condiție** a integrării marketingului intern în întreprindere este legată de modul în care membrii echipei de conducere înțeleg să-și exercite meseria și, în special, să conducă oamenii. Depinde de ei să accepte principiul potrivit căruia, în materie de management al resurselor umane, nimic nu poate fi impus. Orice inițiativă trebuie să țină cont de motivațiile și interesele celor care au drept sarcină să îndeplinească la termen acțiunile necesare dezvoltării.

Trebuie bine înțeles că responsabilitatea unui manager nu constă numai în a decide singur și a impune hotărârile prin orice mijloace, ci în a face aceasta ținând cont de alții, implicându-i în luarea deciziilor. Astfel, organizarea și concretizarea marketingului intern depind de inițiativa directorului de resurse umane care, însă, trebuie să se afle în strânsă și permanentă legătură cu directorul de marketing sau cu directorul comercial.

Trebuie să amintim că tocmai prin echilibrul marketing intern-marketing extern, funcțiile conducerii își vor putea juca din plin rolul, în orice domeniu al gestiunii unei întreprinderi.

Este surprinzător să constatăm că, deși oamenii sunt cei care creează o întreprindere, ei o structurează în jurul marilor funcții legate de finanțe, administrare, cercetare, producție și vânzare și uită tocmai funcția care îi vizează în modul cel mai direct: aceea a resurselor umane, ca și când nu i-ar privi sau ca și când nu i-ar acorda nici o justificare de existență, și, cu atât mai puțin, nici o legitimitate.

Într-o nouă cultură a întreprinderii, mai umanistă, funcția marketing intern ar trebui să afirme într-o manieră coerentă, în interiorul fiecărei discipline a întreprinderii, imperativul de bună gestiune a resurselor umane și necesitatea cercetării permanente a echilibrului relației om-organizație. Însă nu ne aflăm acolo și această percepție ideală a managementului apare cel mai adesea utopistă și vizionară.

*În aceste condiții, devine înțelept și realist să se confere conducerii resurselor umane responsabilitatea marketingului intern, știut fiind că în funcție de organizarea existentă, de mijloacele de care dispune întreprinderea și de profilul managerilor, această responsabilitate poate fi echitabil și armonios repartizată între alte departamente: comercial sau comunicare.*

Esențială este garantarea, în interiorul întreprinderii, a echilibrului între modalitatea de abordare a „consumatorului - client“ pe piața externă și a „consumatorului – salariat“ pe piața internă, fără a pierde din vedere faptul că sunt mai ușor de modificat, cu acordul lor, comportamentele și așteptările celui de al doilea, decât pe cele mai extinse și, adesea, inaccesibile ale primului.

În acest moment, devine justificat să amintim cea de **a doua condiție** a introducerii marketingului intern în întreprindere: aceea a acceptării necesității schimbării și a consecințelor acesteia. Așa cum am arătat mai sus, marketingul intern aparține unei culturi

organizaționale diferite de majoritatea celor care animă întreprinderile actuale.

### 3.1 Prima fază a marketingului intern: cunoașterea și înțelegerea pieței

Prima din cele trei etape ale marketingului intern permite obținerea, la un moment dat, a unei „radiografii“ a întreprinderii, de cea mai bună calitate: o imagine clară, obiectivă și non-interpretativă, făcând posibilă stabilirea unui diagnostic sigur. Pentru aceasta, este necesară existența unui ansamblu de ipoteze care trebuie clar enunțate, înțelese și acceptate de toți partenerii vizați.

#### *Ipotezele*

Prima ipoteză o reprezintă acceptarea obligației de a face apel la profesioniști în comunicare care să prezinte garanții de experiență profesională și în materie de management, de sociologie organizațională și de psihologie individuală. Acești profesioniști vor asigura precizia și neutralitatea necesare cercetării pieței interne. În fața consultanților externi, angajații întreprinderii sunt mai sinceri decât în fața propriilor șefi, însă, în continuare, este nevoie de un efort de „retraducere“, de decodare a afirmațiilor angajaților, activitate care, de asemenea, cade în sarcina consultanților.

A doua ipoteză vizează angajarea de reguli și principii deontologice riguroase care să asigure acestui tip de investigație întreaga considerație care se poate acorda persoanelor, discursurilor lor, regulilor de funcționare internă a întreprinderii, precum și eticii. Una din cheile reușitei unui studiu calitativ al pieței interne constă în instaurarea, cât mai repede posibil, a unui climat de încredere și securitate. De exemplu, una din regulile care pot fi impuse într-o întreprindere ar fi restituirea în scris, fiecărei persoane intervievate, a sintezei întrevederii și solicitarea autorizării de a ține seama de elementele discursului său. Dacă garanția anonimatului și confidențialitatea apar drept bază a relației de încredere, totuși, analiza conținutului și sinteza studiului nu se fac decât în jurul expresiilor exprimate de mai multe ori (adesea sub forme diferite), ținând cont de reajustarea indispensabilă în funcție de „greutatea“ fiecărui colaborator.

A treia ipoteză solicită conștientizarea faptului că o astfel de „operațiune“ în întreprindere are, asupra întregului personal, o incidență mai degrabă negativă, aceasta indiferent de:

- climatul din întreprindere;
- calitatea colaboratorilor și a managerilor;
- rezultatele și performanțele înregistrate.

#### *Definirea cadrului de acțiune*

În timpul unei prime ședințe de lucru trebuie tratate într-o manieră riguroasă fiecare din punctele următoare, oferind răspunsuri satisfăcătoare pentru indivizi și expresia unui consens pentru grupuri:

- cauzele și motivația realizării studiului;

• scopul urmărit și obiectivele corespunzătoare;

- consecințele așteptate;
- situarea și justificarea studiului prin raport cu politica generală a întreprinderii;
- etica;
- mijloacele de acțiune corespunzătoare;
- limitele și constrângerile intervenției;
- fazele procesului de informare a personalului: a) în momentul lansării intervenției; b) în timpul derulării consultanței; c) în timpul elaborării studiului și după acesta.

Pornind de la definirea studiului sau de la obiectivele urmărite de studiu, va trebui stabilit ghidul întrevederii a cărei structură va permite ulterior o interpretare rațională și mai rapidă a informațiilor culese.

Un posibil ghid de întrevedere conceput pentru studierea pieței interne poate fi structurat astfel:

Sprijinul întrevederii studiului calitativ al pieței interne	Consultare mai degrabă non direcționată	Consultare mai degrabă direcționată
<b>I. TRECUTUL</b>		
1. Istorie personală	■	
2. Experiență și pregătire		■
3. Întâlnirea cu întreprinderea	■	
4. Modul în care a fost percepută întreprinderea la angajare		■
5. Contractul de angajare		■
6. Impresii asupra primelor persoane întâlnite	■	
<b>II. PREZENTUL</b>		
1. Întreprinderea astăzi: ce imagine?		■
2. Nivelul de informare asupra politicii și planului de dezvoltare a întreprinderii	■	
3. Opinia personală și percepția asupra tipului de management	■	
4. Opinia personală și percepția asupra organizării		■
5. Opinia personală și percepția asupra sistemelor de comunicare și informare		■
6. Cunoașterea organizației		■
7. Cunoașterea rolului		■

și responsabilităților individuale		
8. Nivelul propriu de remunerare		■
9. Nivelul propriu de satisfacție	■	
10. Nivelul propriu de implicare	■	
11. Tipul personal de motivare	■	
<b>III. VIITORUL</b>		
1. Câți ani credeți că veți lucra în această întreprindere?		■
2. Cum vă vedeți propria dezvoltare profesională?		■
3. Cum vedeți dezvoltarea întreprinderii?		■
4. Cum vedeți progresul colaboratorilor apropiați?		■
5. De ce aveți nevoie pentru a vă atinge obiectivele de dezvoltare?	■	
6. Întreprinderea vă poate satisface aceste nevoi?	■	
7. Dacă acest fapt nu va fi posibil, ce veți face?		■
8. Dacă mâine ați deveni PDG în această întreprindere, care ar fi prima dvs. decizie?		■

Elementele care figurează în acest ghid corespund golurilor de informații resimțite și identificate de cel care solicită studiul. Răspunsurile care vor fi obținute vor permite, odată analizate, elaborarea diagnosticului, precum și alegerea direcțiilor importante de îmbunătățire sau de reajustare.

O preocupare specială va trebui avută în alegerea titlului studiului care, inevitabil, va fi interpretat de fiecare în funcție de gradul de „suspiciune“ pe care îl proiectează.

#### **Principalele tipuri de studii calitative ale pieței interne**

##### *a) Studii de motivație*

Urmăresc detectarea așteptărilor, nevoilor și motivațiilor colaboratorilor întreprinderii, precum și evaluarea nivelului lor de satisfacție și insatisfacție în raport cu:

- politica de dezvoltare a întreprinderii;
- stilul de conducere practicat;
- organizarea și modul de funcționare;

➤ imaginile vehiculate de întreprindere, produsele sau serviciile acesteia;

➤ termenii contractelor de angajare etc.

Este cu adevărat important ca fiecare manager să poată înțelege mai bine diferitele moduri de funcționare ale colaboratorilor săi, pe care trebuie să îi considere ca pe niște clienți ce trebuie cucerți și, mai ales, fidelizați.

*b) Studii despre comunicare*

Urmăresc obținerea informațiilor cu privire la perceperea funcționării:

➤ relațiilor inter-individuale;

➤ circuitelor și procedurilor de informare;

➤ ansamblului comunicațiilor întreprinderii cu angajații (piața internă), cu partenerii, clienții, prescriptorii, furnizorii și concurenții (piața externă).

*c) Studii de imagine*

Au ca scop culegerea "imaginilor" pe care le au colaboratorii:

➤ despre întreprindere;

➤ despre manageri;

➤ despre stilul de conducere practicat;

➤ despre organizarea și modul de funcționare;

➤ despre ansamblul mesajelor transmise de întreprindere către angajați (piața internă) sau către clienți și parteneri (piața externă);

➤ despre produsele sau serviciile întreprinderii.

Prin imagine se înțelege orice percepție conștientă sau pre-conștientă provocată de informații mai mult sau mai puțin raționale, instantanee sau repetitivă, provenind de la un obiect, o persoană, o organizație, de la un fapt sau de la un eveniment.

Comparând aceste aspecte cu principalele elemente de identitate ale întreprinderii, se pot identifica eventualele distorsiuni, se pot analiza cauzele acestor distorsiuni și se pot căuta mijloace de reajustare.

*d) Studii despre organizație*

Se referă, de fapt, la realizarea diagnosticului organizației, prin:

1. analiza tipului de putere exercitată în întreprindere:

- stil de management;
- repartizarea puterii;
- procesele decizionale;
- zonele de influență.

2. definirea posturilor, statutelor, sarcinilor și responsabilităților corespunzătoare;

3. analiza interacțiunilor funcționale, operaționale și ierarhice, precum și diferitele interfețe de comunicare;

4. descompunerea mecanismelor de funcționare între aceste elemente diferite.

Diagnosticul se va stabili pornind de la percepțiile individuale ale angajaților, corespunzătoare modului în care aceștia trăiesc zi de zi în organizația respectivă, și de la diferitele documente care definesc într-o modalitate rațională regulile și principiile de bază.

*e) Studii despre climat*

În aceste studii este vorba de culegerea unui set de informații cu precădere subiective care vor permite aprecierea naturii climatului din întreprindere.

Scala de valori a diagnosticului se va situa între două extreme:

- aceea a unui climat coercitiv și, deci, amenințător pentru individ, constituind frână sau obstacol în dezvoltarea personală;

- aceea a unui climat permisiv și, deci, securizant pentru individ, favorizând dezvoltarea permanentă și optimizarea competențelor umane și tehnice.

Indicatorii sau elementele de apreciere pot fi cei/cele din studiile precedente, cu investigarea mai amănunțită a:

- imaginii întreprinderii, produselor/serviciilor acesteia;
- personalității managerilor și a stilului lor de conducere;
- zonelor de tensiune și a conflictelor personale;
- circulației informației;
- valorilor culturale ale întreprinderilor;
- politicii umane și sociale.

*f) Studii de estimare a capacității resurselor umane*

Caracteristica primei părți a acestui studiu constă în recrearea artificială a unei situații: aceea în care fiecare colaborator al întreprinderii ar fi nevoit să candideze pentru postul pe care îl ocupă deja sau pentru cel pe care dorește să îl ocupe. Într-un fel, aceasta ar reprezenta „reactualizarea“ estimării capitalului uman al fiecăruia:

- cunoștințe și pregătire
- experiență profesională
- rezultate obținute
- suma competențelor: -tehnice: savoir faire; -umane: savoir-être; -relaționale: savoir faire faire (Levionnois, M., 1987).

A doua parte a studiului constă în detectarea capacității fiecăruia de a evalua și de a se adapta la mediul întreprinderii. Este vorba, deci, de aprecierea unui anumit număr de elemente precum:

- nivelul de responsabilitate și de autonomie;
- proiecte, așteptări, motivații;
- posibilități de dezvoltare raportate la competențele tehnice, umane, relaționale;
- nevoi de pregătire (sau de altă natură);
- ambiții și proiecte legate de carieră.

Acest tip de studiu se apropie foarte mult de gestiunea previzională a resurselor umane care se dezvoltă în fazele 2 și 3 ale marketingului intern.

*Segmentarea pieței*

Cu ajutorul consultanților aleși, inițiatorii proiectului vor determina, pe baza unor criterii diferite, „șintele“ care trebuie „interogate“. Cu titlu

indicativ, pot fi enunțate următoarele criterii: -nivelul ierarhic;

- nivelul de responsabilitate;
- importanța postului prin raport cu sarcinile pe care le presupune;
- ponderea ierarhică (numărul colaboratorilor conduși);
- funcțiile și profesiile exercitate;
- forme și niveluri de competențe (tehnice, umane);
- potențialul de dezvoltare;
- impactul indivizilor (leadership) asupra colectivității;
- importanța rolurilor (sociale, economice) jucate de fiecare;
- capitalul de încredere;
- influența sau carisma personală;
- parcursul întregit de întreprindere;
- amplasarea postului (legăturile ierarhice și relațiile funcționale).

Calitatea rezultatelor obținute va depinde în mod esențial de climatul în care studiul va fi pregătit și anunțat întregului personal, și, în special, celor care vor accepta să fie intervievați.

#### **Lansarea și conducerea studiului ales**

Obținerea informațiilor se va realiza printr-o serie de consultări cu cei ale căror caracteristici vor fi determinate de obiectivele urmărite de beneficiarul studiului. Astfel, vor fi practicate abordări directive, cum ar fi chestionarul scris care impune cele mai multe răspunsuri binare sau selective, abordări semi-directive, utilizându-se telefonul sau anumite tipuri de întrevederi și, în sfârșit, abordări non-directive, care presupun întrevederi mai lungi pentru culegerea informațiilor cu caracter calitativ, adesea subiective, însă, în orice caz, care necesită un înalt grad de încredere, de respect și de securitate.

Aceste suporturi de comunicare, indiferent dacă sunt scrise, telefonice sau orale, se adresează:

- indivizilor;
- grupurilor restrânse (3-5 participanți);
- grupurilor largi (6-9 participanți și mai mulți).

#### **Comunicarea rezultatelor**

**Se face într-o anumită ordine. Prezentate sub forma unui raport de sinteză, trăsăturile caracteristice ale informațiilor culese vor fi comunicate celor interesați, urmând o anumită cronologie și respectând cu strictete relațiile ierarhice existente.**

În primul rând, solicitantul studiului (o persoană sau un grup de persoane) va primi raportul comentat. Vor fi furnizate răspunsuri la fiecare solicitare de informații complementare, în măsura în care aceste răspunsuri se adresează nevoii de elucidare a unor aspecte neclare.

În al doilea rând, vor fi informații „intervievați” care vor reacționa în funcție de calitatea imaginii din oglinda cu care sunt confrunțați.

A treia secvență a procesului de comunicare a rezultatelor se poate concretiza într-o ședință de lucru animată de consultantul extern, în care se va informa întregul personal. Înainte de toate, această informare trebuie să aibă caracter securizant, chiar dacă relevă carențe sau necesități de schimbare important pentru întreprindere. Pentru acest motiv (de a evita destabilizarea în interiorul întreprinderii, în timpul și după încheierea studiului), comunicarea informațiilor va fi imperativ acompaniată de o serie de proiecte sau propuneri de reajustare, ca răspuns la elementele de diagnostic.

### **3.2 A doua fază a marketingului intern: realizarea concordanței între piața externă și piața internă**

Capacitatea de reacție a întreprinderii, măsurată prin aptitudinea sa de a rezolva diferite probleme și de a surmonta obstacolele întâmpinate în calea creșterii sale, depinde în mod esențial de posibilitatea de a:

- a) analiza în mod obiectiv elementele unei situații noi;
- b) mobiliza ansamblul personalului și organizației în fața unui eveniment imprevizibil;
- c) lua cele mai bune decizii și a asigura punerea lor în practică.

Or, în mediul său actual, întreprinderea este tot mai des expusă la adevărate „agresiuni” sau „presiuni” care conduc la destabilizare.

În acest context, existența unei autorități recunoscute și acceptate, care să asigure structurarea progresivă într-o organizație eficientă, rațională, suplă și comunicantă, devine obiectul și finalitatea căutată de un nou stil de *management al oamenilor*, mai deschis și participative (Azoulay, D., 1996).

De asemenea, punerea în aplicare a unui sistem care să permită întreprinderii să acționeze în permanență asupra necesarei dar dificilei de atins armonii între capitalul său uman și exigențele, tot mai înalte și mai complexe, ale pieței externe reprezintă finalitatea *gestiunii previzionale a resurselor umane*.

#### **Managementul participativ**

Deoarece astăzi conducerea centralizată, autocrată sau paternalistă a oamenilor nu mai corespunde caracteristicilor de organizare a întreprinderii, managerul trebuie să facă apel, în egală măsură, la toate competențele care îl înconjoară: acelea ale funcției de cercetare, de producție, de gestiune, comerciale și de resurse umane.

Deoarece fenomenul de leadership, sau exercițiul puterii, a evoluat, în prezent este nevoie de un lider cu un anumit număr de capacități, pentru ca *autoritatea* să îi fie acceptată și recunoscută (Boisdevésy, J-C., 1997).

Cu titlu de exemplu, în 1950, epoca economiei de producție, în care funcțiile de cumpărare și de producție acopereau partea cea mai importantă a managementului întreprinderii, în afară de statutul

socio-juridic absolut indispensabil, competențele tehnice erau suficiente pentru a afirma autoritatea: aceasta era epoca în care patronul era în atelier, își răsucea manșetele și pornea mașina. (*Ați înțeles, micuților? Da, șefu!*)

În prezent, în fața complexității și numărului mare al exigențelor economiei, este necesar ca managerii să-și asigure autoritatea prin luarea în seamă a nevoilor legitime ale fiecăruia de a fi recunoscut ca valoare, de a se dezvolta, de a se îmbogăți.

Managementul participativ constă, deci, în motivarea și implicarea fiecărui colaborator al întreprinderii în exercitarea zilnică a următoarelor activități:

1. cunoașterea și înțelegerea factorilor interni și externi ai întreprinderii;
2. previziunea tendințelor și evoluțiilor;
3. fixarea și respectarea obiectivelor și finalității de dezvoltare a întreprinderii;
4. organizarea și participarea la acțiuni;
5. punerea în practică a sistemelor de organizare și control.

Menținerea permanentă a unui înalt nivel de implicare și motivare impune fiecărui manager existența a două condiții prealabile:

a) cunoașterea populației care trebuie motivată, astfel încât să poată acționa pornind de la centrele de interes: acesta este obiectul unor studii calitative (faza 1 a marketingului intern);

b) construirea și propunerea unor oferte atractive și motivante: acesta este obiectul celei de-a doua părți a punerii în practică a managementului participativ (faza 2 a marketingului intern).

### **Mixul de personal**

În domeniul marketingului extern, lansarea unui produs se realizează în jurul a 5 variabile ale marketingului mix: piața, produsul și prezentarea, prețul, distribuția, acțiunile de comunicare comercială. Prin optimizarea fiecăreia din aceste date, produsul își va spori șansele de reușită prin lansare.

În domeniul marketingului intern, produsul cel mai important este cel mai dificil de lansat: cuplul management și politica generală a întreprinderii, pe de o parte și personalul, pe de altă parte.

#### *Prima variabilă: piața*

Cât de bine îmi cunosc ansamblul colaboratorilor? Care sunt așteptările, nevoile și motivațiile colaboratorilor? Care sunt cunoștințele, experiența și pregătirea acestora? Care este nivelul de satisfacție și insatisfacție în raport cu: întreprinderea și politica sa de dezvoltare, cu personalitatea și stilul de conducere al managerului, cu condițiile de muncă?

#### *A doua variabilă: produsul și prezentarea*

Care sunt atuurile managerului: caracteristicile și specificitățile personalității, competențele tehnice și umane, imaginea personală, carisma, relația cu alții, stilul de conducere (autocrat, paternalist, laissez-faire)?

Ce valoare au propunerile făcute de manager: capacitatea personală în a asigura informațiile necesare, calitatea și relevanța proiectelor pe care le lansează, obiectivele care le sunt atașate, mijloacele pe care le propune?

#### *A treia variabilă: prețul*

Este managerul performant? Care este raportul „responsabilitate-funcție/remunerație”? Pornind de la rezultatele obținute (calitative și cantitative), a știut el să acționeze asupra propriilor sale niveluri de competitivitate și productivitate și asupra colaboratorilor? Pornind de la punerea în aplicare a sistemului de apreciere acceptat, știe managerul să negocieze și să obțină instrumentele valorizante pentru colaboratorii săi?

#### *A patra variabilă: distribuția*

Se realizează corespunzător? Care este diagnosticul ansamblului mijloacelor pe care le pune în practică managerul pentru a asigura permanenta comunicare și transmiterea informațiilor descendent, orizontal și ascendent între colaboratori, parteneri și superiorii ierarhici?

#### *A cincea variabilă: comunicarea comercială*

Se realizează prin raport cu cunoștințele pe care managerul le are despre propria sa personalitate (caracter, atitudini, comportament, mod de a relaționa), despre rolul său în întreprindere (statut, funcție, responsabilități) și despre modul în care rolul și personalitatea sa sunt compatibile (puncte de suprapunere care trebuie cultivate, zone de disfuncționalitate care trebuie corectate, factori de autoritate).

Care este imaginea managerului în întreprindere? Este aceasta conformă cu imaginea pe care dorește să o aibă sau este destul de îndepărtată? Ce acțiuni de comunicare „comercială” trebuie angajate pentru a deveni un „produs” mai bine acceptat, integrat și performant?

Răspunzând la fiecare din aceste întrebări, și la multe altele, mai personale, un manager (de orice nivel ierarhic) se va putea evalua în calitatea sa de „produs” al întreprinderii, vector bun sau rău al unui stil de management care trebuie să răspundă caracteristicilor enunțate deja: lideri acceptați, a căror autoritate se afirmă pornind de la valorile bazate pe o autentică luare în considerare a nevoilor legitime ale fiecăruia, nevoi care trebuie recunoscute, dezvoltate, îmbogățite.

Odată finalizată, această etapă a mixului de personal va permite fiecărui manager să se cunoască mai bine, să se accepte și să se poziționeze prin raport cu elementele mediului său complex, profesional și cotidian.

Majoritatea întreprinderilor românești sunt pe cale de a-și pierde total funcția de integrare și de construire a identității sociale. Aceste întreprinderi nu au știut și nu au vrut să-și rețină salariații. Nu au vrut, deoarece au căutat – și caută în continuare – să minimizeze costurile. Nu au știut, pentru că au „închis” oamenii în interiorul lor ca într-o fortăreață,

nu i-au ascultat și s-au mulțumit doar să le spună ce au de executat.

Oamenii aspiră la mai multă libertate, la mai multă autonomie, însă, în aceeași măsură, la mai multă atenție și mai multă participare. Dacă nu le găsesc în întreprindere, le vor căuta în altă parte. În felul acesta, cele mai multe întreprinderi și-au pierdut forța și inteligența. Probabil, alte întreprinderi, care funcționează după o altă viziune, le-a luat sau le vor lua locul.

Una din soluții, cu șanse sigure de reușită, este aceea de a-și reconsidera radical concepția (și practica) asupra relațiilor atât cu clienții, cât și cu salariații. Întreprinderile românești trebuie să învețe să funcționeze într-o altă modalitate, instituind un nou marketing, o nouă comunicare, un nou management; pe scurt, introducând în activitatea sa cotidiană valorile.

## BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M., (2003) - *Managementul resurselor umane: manual de practică*, Editura CODECS, București
2. Azoulay, D., (1996) - *Gérer la relation entreprise- salariés*, Éditions Liaisons, Paris
3. Badot, O.; Cova, B., (1992) *Des Marketing en mouvement, vers un néomarketing* Revue Française du Marketing, no.136, Paris
4. Boisdevésy, J-C., (1997) *Le marketing relationnel. À la découverte du conso-acteur*, Les Éditions d'Organisation, Paris
5. Cole, G.A., (2000) - *Managementul personalului*, Editura CODECS, Bucuresti
6. Levionnois, M., (1987) - *Marketing interne et management des hommes*, Les Éditions d'Organisations, Paris
7. Lock, D. (coordonator), (2001) - *Manualul Gower de management*, Editura CODECS, București