

Maria Grzybek

Znaczenie i systemy marketingu wewnętrznego wykorzystywane w działalności firm

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 331-339

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Maria Grzybek¹

ZNACZENIE I SYSTEMY MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO WYKORZYSTYWANE W DZIAŁALNOŚCI FIRM

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano argumenty i uwarunkowania rozwoju marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach XXI wieku. Określono istotę, zasady i znaczenie wewnętrznego marketingu relacji. Na przykładzie wybranej firmy budowlanej przedstawiono rodzaje systemów, które stymulują rozwój relacji pomiędzy pracownikami. Oprócz powszechnie stosowanych w przedsiębiorstwach systemów: komunikacji, szkoleń i motywacji pracowników, badany podmiot wykorzystuje dodatkowo system oceny pracowników oraz system samooceny kadry. Działania te zwiększają lojalność pracowników oraz wywierają wpływ na rozwój firmy i umacnianie jej pozycji rynkowej.

Wprowadzenie

Rozwój marketingu relacji oparty na trwałych związkach przedsiębiorstwa z klientami i pozostałymi podmiotami z jego otoczenia rynkowego determinuje właściciele i zarządy firm do zwrócenia szczególnej uwagi na budowanie partnerskich więzi także z pracownikami. Kształtowanie relacji z załogą, czyli wewnętrznym marketingu relacji (*Internal Relationship Marketing*), stał się ważną strategią działania polskich firm w pierwszej dekadzie XXI wieku².

Występuje kilka istotnych argumentów oraz uwarunkowań, które przemawiają za słusnością rozwoju przez przedsiębiorców marketingu wewnętrznego. Między innymi I.H. Gordon stwierdza, że aby podmiot gospodarczy był zdolny tworzyć wartość dla klientów, musi ją najpierw stworzyć dla własnych pracowników, gdyż to oni nadzorują wszystkie procesy, dają firmie swoją twórczą wyobraźnię, potrafią korzystać z technologii i są źródłem wiedzy, która pomaga zacieśniać więzi z klientami³. Ph. Kotler podkreśla, że jedynie dobre stosunki pracodawców z pracownikami pomagają w budowaniu trwałych relacji z klientami, czyli że marketing wewnętrzny

¹ Maria Grzybek – prof. UR dr hab. inż., Katedra Marketingu, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski.

² A. Leverin, V. Liljander, *Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?* „International Journal of Bank Marketing” 2006, vol. 24, no. 4, s. 233.

³ I.H. Gordon, *Relacje z klientami. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 345.

jest gwarantem rozwoju marketingu zewnętrznego⁴. W opinii zagranicznych autorów marketing wewnętrzny jest uważany za „klucz do zewnętrznego sukcesu przedsiębiorstwa”⁵.

Wśród głównych uwarunkowań rozwoju marketingu wewnętrznego, we współczesnych realiach konkurencji rynkowej, oprócz dynamicznie rozwijanego przez przedsiębiorców zewnętrznego marketingu relacji, należy za E. Rudawską⁶ wymienić znaczne przeobrażenia zachodzące na rynku pracy w wyniku powstawania nowego pokolenia, dla którego praca zawodowa staje się jedynie źródłem zarabiania pieniędzy, a nie sensem życia, ponadto ulega osłabieniu autorytet kadry kierowniczej, a rozwój nowoczesnej technologii (np. telepraca, Internet) osłabiają więzi pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Zaprezentowane argumenty i uwarunkowania są dowodem na to, że najsilniejszym atutem konkurencyjności firm w XXI wieku staje się czynnik ludzki. Dlatego też coraz powszechniej przedsiębiorcy w swoich działaniach zwracają szczególną uwagę na rozwój dobrych relacji z pracownikami.

Uwzględniając wagę zagadnienia w marketingowych działaniach firm, w opracowaniu przedstawiono ten problem na przykładzie firmy reprezentującej branżę budowlaną⁷. Do analizy wykorzystano wyniki badania empirycznego zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego. Interpretacji danych dokonano przy użyciu metody indukcyjno-dedukcyjnej.

Istota, zasady, znaczenie marketingu wewnętrznego

W firmach zaawansowanych pod względem funkcjonowania według zasad marketingu strategia marketingu wewnętrznego na świecie jest realizowana od początku lat 80. XX wieku⁸. Autorzy, definiując koncepcję wewnętrznego marketingu związków, w literaturze przedmiotu prezentują ją w zdywersyfikowany sposób, wynikający z koncentrowania uwagi na odmiennych jej aspektach, m.in. takich jak:

- istocie oraz znaczeniu tzw. wewnętrznych klientów (*internal customers*)⁹,
- zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami marketingu,
- konieczności integracji zewnętrznych i wewnętrznych działań marketingowych,
- wpływie marketingu wewnętrznego na jakość obsługi klienta,

⁴ Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 88.

⁵ W.E. Greene, G.D. Walls, L.J. Schrest, *Internal Marketing. The Key to External Marketing Success*. „Journal of Services Marketing” 1994, vol. 8, no. 4, s. 5.

⁶ E. Rudawska, *Rola i techniki marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientami instytucjonalnymi*, w: *Marketing relacji na rynku business to business*, red. M. Mitręga, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 69-83.

⁷ Dane i zgodę na opublikowanie wyników badań uzyskano pod warunkiem zachowania anonimowości przedsiębiorstwa.

⁸ J. Donnelly, J. George, *Marketing of Services*. American Marketing Association, Chicago 1981, s. 13.

⁹ M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances In the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, vol. 14, no 6, s. 450.

- wpływie marketingu wewnętrznego na skuteczność strategii marketingowej firmy¹⁰.

Istotą realizacji marketingu wewnętrznego są działania mające na celu przede wszystkim: wzbudzenie wśród pracowników zrozumienia dla wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz budowanie lojalności i identyfikacji z firmą¹¹, przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klientów¹², stymulowanie całego personelu firmy w taki sposób, aby w rozmowach telefonicznych, korespondencji oraz kontaktach elektronicznych i osobistych z klientami pracownicy możliwie najlepiej prezentowali firmę¹³. Wyrażone przez cytowanych autorów poglądy są dowodem na to, że główny akcent w marketingu wewnętrznym w firmach powinien być położony na rozwój lojalności każdego pracownika, jego profesjonalizm, dzięki którym będzie on godnie reprezentował swoją firmę. Przygotowaniu wysokiej klasy pracowników mają służyć oferowane przez przedsiębiorców zatrudnionym szkolenia oraz wdrażane systemy informacyjne, integracyjne, a zwłaszcza motywacyjne.

W koncepcji marketingu wewnętrznego istotne jest założenie, że pracownicy firmy postrzegani są jako grupa wewnętrznych klientów, a rezultaty ich pracy są traktowane jako wewnętrzne dobra/usługi¹⁴. Dlatego też, aby przedsiębiorcy osiągnęli jak najlepsze efekty z realizacji działań prowadzonych według tej koncepcji, konieczne jest przestrzeganie dwóch zasad:

- a) personel firmy świadomie i zgodnie pracuje z wytyczoną misją i strategią przedsiębiorstwa oraz określonymi celami służącymi do osiągnięcia sukcesu firmy,
- b) działania w firmie stają się optymalne, gdy każdy pracownik i dział w przedsiębiorstwie jednocześnie produkują (świadczą) i otrzymują jak najwyższej jakości produkty (usługi).

Spełnienie tych zasad gwarantuje każdej firmie dobrze rozwinięty i funkcjonujący system wewnętrznej komunikacji. W przedsiębiorstwie w tym systemie mogą być wykorzystywane bardzo różne narzędzia komunikacji (rys. 1).

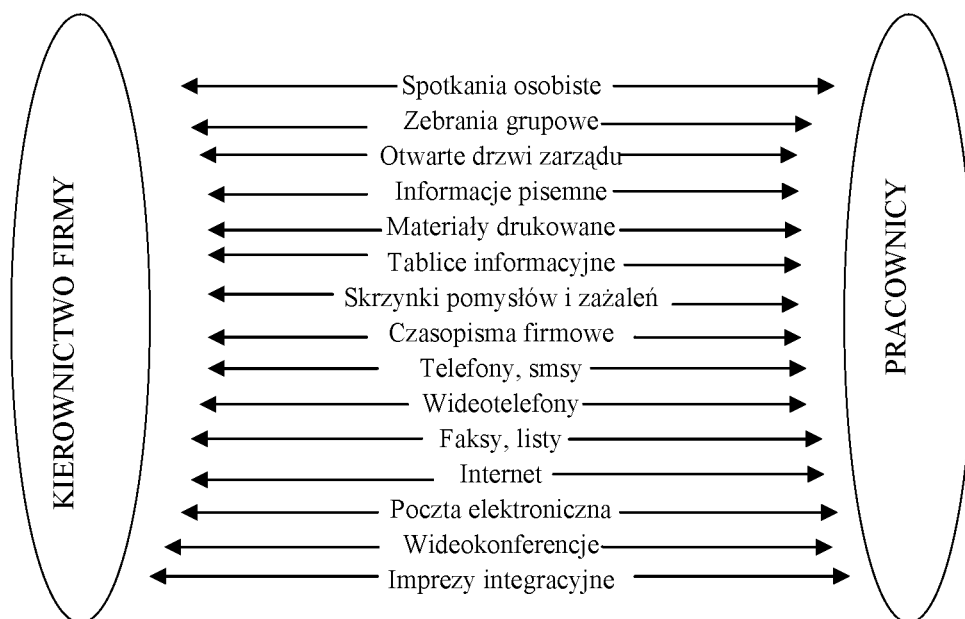
¹⁰ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 89.

¹¹ A. Olszańska, *Strategia marketingu wewnętrznego*, w: *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Poznań 2002, s. 212.

¹² *Marketing usług*, red. J. Perenc, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 108.

¹³ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 59.

¹⁴ Ch. Grönroos, *Service management and Marketing*, Lexington Books, USA 1990, s. 230.



Rys. 1. Rodzaje narzędzi komunikowania się kierownictwa firmy z pracownikami.

Źródło: opracowano na podstawie: E. Rudawska, *Rola i techniki marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientami instytucjonalnymi*, w: *Marketing relacji na rynku business to business*, red. M. Mitręga, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 80.

Jak można zauważyć na rysunku, zarządy współczesnych firm mają do dyspozycji bardzo bogatą gamę narzędzi, przy użyciu których mogą kontaktować się z pracownikami. Oprócz tradycyjnych instrumentów, takich jak: spotkania pracownicze, różnego rodzaju materiały drukowane czy telefony przewodowe mogą wykorzystywać urządzenia nowej generacji (telefony komórkowe, poczta elektroniczna, Internet), jak również zastosować nowoczesne formy zacieśniania więzi z pracownikami w postaci wideokonferencji czy organizacji imprez integracyjnych. Oprócz efektywnego wykorzystania instrumentów komunikacji sprawność tego systemu, w opinii R. Furtaka, zależy przede wszystkim od¹⁵:

- odpowiednio zbudowanej struktury organizacyjnej, dającej możliwość pracy w zespołach, zarówno w obrębie poszczególnych działów, jak też między działami,
- zaistnienie pracowników w procesie decyzyjnym,
- przeprowadzenie wewnętrznej segmentacji rynku,
- zapewnienie szkoleń pracownikom oraz dbanie o indywidualny rozwój kadry,
- przeprowadzanie okresowych badań dotyczących atmosfery i kultury wewnętrznej, panujących w firmie,
- wynagradzanie pracowników adekwatnie do nakładów i efektów pracy.

¹⁵ R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 44.

W ten sposób funkcjonujący system umożliwia wykreowanie wśród pracowników świadomości i celowości wzajemnego współdziałania, jak też dążenia do rozwoju etosu klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Rodzaj systemów wykorzystywanych do budowania trwałych więzi z pracownikami w badanej firmie budowlanej

Przedsiębiorstwo o charakterze usługowo-handlowym, funkcjonujące w branży budowlanej, rozpoczęło działalność w Rzeszowie w 1999 roku. Popyt na usługi budowlane oraz dobry wizerunek firmy na lokalnym rynku powodowały systematyczny jej rozwój. Każdego roku przyjmowano do pracy nowych pracowników. Największy przyrost zatrudnienia miał miejsce w 2004 roku, w którym pracę podjęło 9 osób. Po dziesięciu latach umacniania pozycji rynkowej stan zatrudnienia zwiększył się z czterech do 21 pracowników, czyli ponad pięciokrotnie. W wyniku wzrostu zatrudnienia, według ustawy o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej¹⁶, firma na początku swej działalności kwalifikująca się do kategorii mikroprzedsiębiorstw uplasowała się w grupie małych firm. Wszyscy zatrudnieni mają podpisaną umowę o pracę na czas nieokreślony. Właściciel przedsiębiorstwa nie zatrudnia pracowników sezonowych. Fluktuacja kadr jest minimalna, o czym świadczy fakt, że w 2007 roku z pracy zrezygnowała tylko jedna osoba.

Za zarządzanie firmą odpowiedzialni są właściciel i pełnomocnik właściciela, na stanowiskach kierowniczych są zatrudnione cztery osoby, trzem pracownikom powierzono sprawy administracyjne, a pozostałych jedenaście osób zajmuje stanowiska wykonawcze. Od samego początku działalności rynkowej zarządowi zależało na kształtowaniu jak najlepszych relacji z pracownikami i pozyskaniu ich lojalności. Dlatego też w przedsiębiorstwie stosowane są wszystkie systemy marketingu wewnętrznego, do których A. Presz zalicza system komunikacji, szkoleń i motywacji¹⁷.

Sprawną komunikację wewnątrz badanej organizacji zapewnia wiele narzędzi komunikacji wewnętrznej, wśród których są stosowane: cotygodniowe narady członków zarządu z kierownikami poszczególnych działów, bieżące kontakty kierownika z pracownikami, rozmowy telefoniczne, tablica ogłoszeń oraz korespondencja internetowa. Pracownicy mają także możliwość wyrażania swoich opinii podczas comiesięcznych zebrań załogi. Szybkiemu przepływowi informacji i jej aktualności służy przede wszystkim spłaszczona struktura organizacyjna. Każdy dział ma swojego kierownika, który podlega bezpośrednio właścicielowi spółki. Pracownicy mają stały kontakt ze swoimi kierownikami, od których bezpośrednio otrzymują zadania do realizacji, a równocześnie korzystają z ich pomocy i rad. Informacje o wykonaniu zadań kierownicy na bieżąco przekazują członkom zarządu.

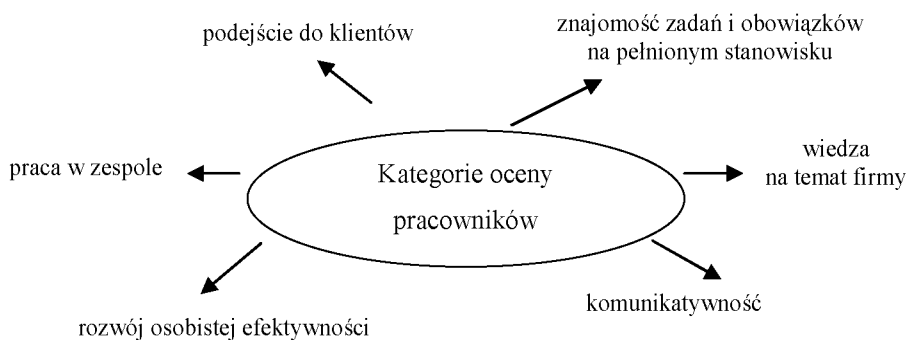
¹⁶ Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2.07.2004 r., Dz.U., nr 173, poz. 1807.

¹⁷ A. Presz, *Instrumenty marketingu relacji na przykładzie koncernu motoryzacyjnego Toyota Motor Poland*, w: *Marketing relacji w przedsiębiorstwach i instytucjach rynkowych*, red. A. Lumiński, R. Miliczniak, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2005, s. 128.

Za rekrutację pracowników jest odpowiedzialny właściciel firmy, który określa wymagania, jakie powinien spełniać kandydat na planowane stanowisko pracy. Wymagania zostają następnie zawarte w treści ogłoszenia, które jest zamieszczane w lokalnej prasie, Internecie, biurze karier i powiatowym urzędzie pracy. W poszukiwaniu nowych osób czynnie uczestniczą także pracownicy firmy.

W związku z dynamicznym rozwojem przedsiębiorstwa oraz rosnącą konkurencją na rynku usług budowlanych kierownictwo przywiązuje szczególną uwagę do szkoleń pracowników. Jak słusznie stwierdza się w literaturze przedmiotu, szkolenia prowadzą do ciągłego rozwoju pracowników celem dostosowania się do zachodzących zmian w organizacji i otoczeniu firm¹⁸. Wszyscy pracownicy badanej jednostki odbywają szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, uprawnień i obowiązków dotyczących ich stanowisk pracy oraz na temat zasad i stosowania systemu zarządzania jakością. Kształcenie w celu uzyskania nowych umiejętności i wzbogacania wiedzy pracowników dzięki szkoleniom to, w opinii H. Gordona, podstawowe procesy w firmie realizującej marketing partnerski¹⁹, a taką reprezentuje analizowane przedsiębiorstwo.

W trosce o doskonalenie działań marketingowych, kierownictwo firmy wprowadziło od 2005 roku system okresowych ocen każdego zatrudnionego oraz samoocenę pracowników, które są przeprowadzane raz do roku. W tym celu członkowie zarządu opracowali dwa rodzaje kwestionariusza ankiety. Według pierwszego pracownik jest oceniany w kategoriach, zaprezentowanych na rysunku 2.



Rys. 2. Kategorie według których oceniany jest każdy pracownik firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Arkusz oceny pracowników badanej firmy.

Rysunek prezentuje sześć kategorii, z których każda zawiera od trzech do siedmiu pytań, według których pracownicy są oceniani indywidualnie pod względem zawodowych i osobistych cech, predysponujących ich do wykonywania zadań na określonych stanowiskach pracy. Skalę ocen reprezentują: ocena niezadowolająca, dostateczna, dobra, bardzo dobra. Na ich podstawie wystawiona jest ocena końcowa

¹⁸ W. Golnan, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 345.

¹⁹ I.H. Gordon, op. cit., s. 347.

pracownika. Badania umożliwiają poznanie problemów, które dotyczą ocenianego, korektę niepożądanych zachowań, nagradzanie pracowników, którzy uzyskali ocenę najwyższą.

Drugi rodzaj kwestionariusza zawiera pytania dotyczące jakości pracy. Każdy zatrudniony dokonuje subiektywnej oceny wykonywanych przez siebie zadań i obowiązków, udzielając odpowiedzi tak lub nie. Ten rodzaj przeprowadzanych badań pozwala każdemu pracownikowi na dokonanie refleksji i usunięcia niedoskonałości, które mogą wystąpić w powierzonym zakresie jego zawodowych obowiązków.

Ważnym elementem skutecznej realizacji marketingu wewnętrznego jest wprowadzanie systemu zachęt, motywujących pracowników do pożądaných zachowań²⁰. Według Z. Jasińskiego, system motywacyjny to system oddziaływań na pracowników, którego celem jest zachęcenie personelu do podejmowania zachowań korzystnych, przy jednoczesnym unikaniu niekorzystnych, z punktu widzenia strategicznego celów firmy²¹. Zarząd analizowanej firmy stosuje różne formy motywacyjne dla pracowników. Są nimi premie, nagrody i awanse. Wszystkim pracownikom są znane zasady przyznawania dodatkowych świadczeń. Zasadniczą formą systemu motywacyjnego są premie pieniężne, które stanowią, zdaniem kierownictwa, bardzo silną zachętę do wyższej efektywności pracy. Są one uzależnione przede wszystkim od jakości pracy, dyspozycyjności pracownika i dużego zaangażowania w działalność firmy. Badanie przeprowadzone przez Internetowy Serwis Pracy JOBS.PL potwierdziło, że nagrody pieniężne są podstawowym czynnikiem skłaniającym pracowników do bardziej efektywnej pracy. Spośród 2242 internautów na pytanie o najlepszy sposób motywowania do pracy, 41% wskazało na premie i nagrody pieniężne²².

Efekty działalności marketingowej badanej firmy

Rozwój marketingu wewnętrznego wśród stałego zespołu osób, z wieloletnim stażem pracy i dużym doświadczeniem zawodowym, stał się jednym z ważnych czynników decydujących o sukcesach przedsiębiorstwa. Kadra firmy, zorientowana na ciągły rozwój, doskonalenie działań w swej branży, kierująca się zasadami współdziałania, rzetelności, wiarygodności oraz uczciwości względem klientów, została doceniona i uhonorowana kilkoma nagrodami.

W ciągu trzech kolejnych lat podmiot otrzymał nagrodę Przedsiębiorstwo Fair Play, co dowodzi, że postępuje zgodnie z etyką oraz charakteryzuje się rzetelnością i uczciwością w prowadzeniu działań biznesowych. Dwukrotnie firma została

²⁰ K. Fonfara, op. cit., s. 93.

²¹ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 21.

²² *Najlepsze sposoby motywowania do pracy*, <http://www.egospodarka.pl/33115,Najlepsze-sposoby-motywowania-do-pracy,1,39,1.html>.

uhonorowana nagrodą Gazeta Biznesu, co świadczy o dynamice jej rozwoju, rzetelności i lojalności w kontaktach partnerskich oraz osiągnięciu dobrych wyników finansowych.

Mając świadomość wzrostu wymagań klientów i nasilającej się konkurencji, kierownictwo jednostki wdrożyło system zarządzania jakością, zgodny z międzynarodową normą PN-EN ISO 9001:2001. Wprowadzony system został potwierdzony audytem, przeprowadzonym przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji SA, gwarantującym, że oferowane przez firmę produkty reprezentują najwyższą jakość. Wprowadzenie systemu przyczyniło się do wzrostu zaufania klientów oraz umocnienia pozycji rynkowej. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w realiach nasilającej się konkurencji w branży certyfikat potwierdzający zgodność wdrożonego systemu z wymogami standardu ISO 9001:2001 jest skutecznym narzędziem marketingowym analizowanej jednostki. Wyniki finansowe przedsiębiorstwa, po wdrożeniu systemu zarządzania jakością, dowodzą, że system wpłynął korzystnie na kształtowanie się kondycji finansowej podmiotu.

Dzięki monitorowaniu opinii klientów zewnętrznych w przedsiębiorstwie gromadzone są informacje na temat zadowolenia odbiorców ze współpracy. Pomiaru te służą także zebraniu sugestii na temat modyfikowania oferty rynkowej. Prowadzone od trzech lat analizy badań satysfakcji i wymagań klientów instytucjonalnych świadczą o tym, że partnerzy rynkowi firmy są w pełni zadowoleni ze współpracy handlowo-usługowej. W świetle zaprezentowanych zdarzeń należy stwierdzić, że działania oparte na marketingu relacji w pełni służą rozwojowi firmy i umacnianiu jej wizerunku.

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest coraz ważniejszym czynnikiem konkurencyjności firm. W szczególności dotyczy to przedsiębiorstw usługowo-handlowych, których pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientami. Kierownictwo analizowanej firmy doskonale zdaje sobie z tego sprawę, dlatego dużą uwagę zwraca na doskonalenie rozwoju marketingu wewnętrznego. Dostrzegając w personelu wewnętrznych klientów, dba o ich rozwój zawodowy i potrzeby osobiste każdego pracownika, a w konsekwencji o kulturę organizacji przedsiębiorstwa. Jest to właściwa strategia działania, gdyż odpowiednio kształtowany marketing wewnętrzny wpływa na osiągnięcie korzyści, wśród których należy wymienić: zadowolenie i pozytywne nastawienie pracowników, wzrost ich lojalności względem firmy, brak zjawiska fluktuacji, poprawę jakości oferowanych produktów i usług, wzrost zadowolenia i lojalności klientów, a w efekcie zwiększenie zysków, rozwój firmy i umacnianie jej pozycji rynkowej oraz zdobywanie prestiżowych nagród. Korzyści te potwierdzane są także przez opinie innych badaczy, którzy wskazują na bezpośredni związek występujący pomiędzy: rozwojem marketingu wewnętrznego, poprawą jakości pracy

i wzrostem zadowolenia odbiorców, co w efekcie daje poprawę funkcjonowania danej organizacji²³.

THE IMPORTANCE AND SYSTEMS OF INTERNAL MARKETING USED IN COMPANIES' OPERATIONS

Summary

Arguments and conditionings of development of internal marketing of 21st century enterprises are presented in the paper. The essence, principles and meaning of internal relationship marketing are determined. On the example of a construction company there are presented kinds of systems which stimulate development of relations between employees. Apart from systems commonly used in enterprises: communication, trainings and employees' motivation, the researched entity additionally uses personnel assessment system and staff's self-assessment system. These actions increase loyalty of employees, company's development and strengthening of market position.

²³ M. Boguszewicz-Kreft, *Teoria mediacyjnych stosunków partnerskich marketingu wewnętrznego*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 4, s. 9.