

# Bogdan Wierbiński

---

## Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta w procesie budowy przewagi rynkowej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 383-392

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr BOGDAN WIERZBIŃSKI  
Uniwersytet Rzeszowski

## MARKETING WEWNĘTRZNY A ORIENTACJA NA KLIENTA W PROCESIE BUDOWY PRZEWAGI RYNKOWEJ

### Streszczenie

Świadoma aktywność marketingowa skierowana do wewnątrz przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem budowania zaufania w firmie i podnosi jakość realizowanych w niej procesów. Ma ona również bezpośredni wpływ na sposób budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem w kontekście pełnej orientacji na jego potrzeby. Identyfikacja powiązań pomiędzy uczestnikami rynku oraz zarządzanie nimi może stanowić przesłanki do budowy przewagi rynkowej. Analizowanie działalności przedsiębiorstwa i jego powiązań z rynkiem stwarza możliwość wykorzystania relacji w procesie budowy dodatkowej wartości dla konsumenta oraz kształtowania pozycji konkurencyjnej na rynku i realizacji założonych celów.

### Wprowadzenie

Badane przedsiębiorstwa województwa podkarpackiego funkcjonujące w konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym zaczynają ze zrozumieniem stosować narzędzia marketingowe poprawiające ich zdolność do efektywniejszego realizowania celów. Pełniejsze zrozumienie procesów gospodarczych powoduje, że uznanie zyskuje nie tylko zewnętrzna działalność marketingowa, ale również działania skierowane do wewnątrz przedsiębiorstwa dające wymierne rezultaty w kontekście utworzenia oraz właściwej eksploracji relacji z klientem. W celu pełniejszego zrozumienia istoty działań wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz podniesienie jego zdolności do konkurowania przeprowadzono badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Zrealizowano je w 2011 roku na próbie  $n=95$  mikroprzedsiębiorstw sektora MSP zatrudniających do 9 osób w województwie podkarpackim. Zastosowano dobór losowy warstwowy nieproporcjonalny. Głównym celem badań było dokonanie charak-

terystyki działań marketingowych stosowanych wewnątrz przedsiębiorstw i ich wpływu na poprawę relacji z konsumentem w kontekście budowy przewagi rynkowej firmy.

### **Orientacja na klienta a budowanie lojalności**

Poddając analizie problem budowy jakości relacji, można zauważyć pewną prawidłowość, która jest związana z kilkoma zmiennymi prowadzącymi bezpośrednio do poprawy procesów gospodarowania i sytuacji przedsiębiorstwa, a mianowicie wyższa jakość produktów prowadzi do wzrostu poziomu satysfakcji klienta, ta natomiast do jego lojalności i długookresowych relacji z przedsiębiorstwem, co w konsekwencji daje wzrost rentowności przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Pojęcie jakości w ujęciu procesowym może być traktowane jako „wypadkowa jakości projektu, jakości wykonania i jakości eksploatacji”<sup>2</sup>. Bardzo istotnym czynnikiem w tym kontekście jest utrzymywanie właściwych relacji pomiędzy badaniem rynku, z którym związana jest jakość projektu, a podmiotami realizującymi projekt (i związaną z nimi jakością wykonania), co w konsekwencji generuje jakość eksploatacji, bezpośrednio odczuwaną przez klienta. Konsekwencją procesów produkcyjnych jest oferowanie wartości na rynku (dobra, usługi). Wartość dostrzegana przez nabywcę bazuje na subiektywnych odczuciach i jego kryteriach. Poddając analizie proces generowania postrzeganej wartości, należy zauważyć, że jest ona z reguły niższa od całkowitej wartości pomniejszonej o składniki kosztów, ponoszonych przez nabywcę w procesie zakupu (cena, jaką będzie musiał zapłacić za produkt oraz subiektywna relacja ceny do wartości użytkowej w kontekście produktów konkurencyjnych, jak również całkowite koszty związane z czasem zużytym na podjęcie decyzji zakupu i energią nabywcy, zaangażowaną w procesie decyzyjnym oraz zaangażowaniem psychicznym)<sup>3</sup>. Należy jednak podkreślić, że klient jest przede wszystkim zainteresowany korzyścią, jaką przyniesie mu produkt; związane są z nim koszty, które muszą być pokryte w procesie zakupu<sup>4</sup>.

Proces budowania i dochodzenia do lojalności powinien być rozpatrywany w kontekście: behawioralnym (rozumianym jako zachowanie polegające na systematycznym powtarzaniu zakupów), jako proces poznawczy (podczas któ-

<sup>1</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 147.

<sup>2</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 21.

<sup>3</sup> K. Andruszkiewicz, *Marketingowe testowanie produktu w procesie formułowania wartości dla klienta*, w: *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 157.

<sup>4</sup> H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001, s. 15.

rego nabywca podejmuje świadomą decyzję wyboru danego produktu, oceniając go wyżej niż produkty konkurencyjne) i emocjonalnym (pozytywna postawa wywołana uczuciem sympatii i przywiązania do danego produktu, marki, firmy czy miejsca zakupu)<sup>5</sup>.

Gdy mowa o lojalności, to oznacza nie tylko ponowne zaspokojenie potrzeby poprzez proces nabycia produktu, lecz swoisty sposób związania go z klientem. Ze względu na występujący rodzaj lojalności oraz typ więzi między klientem a firmą można scharakteryzować różne postawy w procesie budowania lojalności (tzw. piramida lojalności – prawdopodobni nabywcy, potencjalni klienci, okazjonalni klienci, stali klienci, zwolennicy, partnerzy)<sup>6</sup>.

Analizując literaturę przedmiotu, można scharakteryzować cztery główne grupy motywów wpływających na budowanie lojalności klientów: wynikające z relacji klienta z firmą, społeczne, związane z oceną korzyści oraz wywołane przymusem zewnętrznym<sup>7</sup>. Poddając charakterystyce tworzące się interakcje z konsumentem, należy podkreślić, że oparte mogą być one na relacyjnym podejściu do konsumenta oraz na typowo funkcjonalnej charakterystyce kontaktów.

### Marketing wewnętrzny – poprawa relacji w przedsiębiorstwie

Celowość działań związanych z realizacją zamierzeń marketingu wewnętrznego powinna być rozpatrywana w kontekście otoczenia zewnętrznego. Działania marketingowe skierowane do wewnątrz firmy (tj. motywowanie pracowników, uświadomienie pozycji klienta, budowanie zadowolenia pracowników, budowanie kultury organizacji czy poprawa know-how pracowników) powinny mieć zatem bezpośredni związek z podniesieniem efektywności działań związanych z realizacją celów rynkowych poprzez sprawniejszą obsługę klientów (ich zdobycie, utrzymanie, odróżnianie się od konkurencji czy budowa zadowolenia klientów na rynku docelowym)<sup>8</sup>.

W procesie budowania właściwych kontaktów z otoczeniem należy spojrzeć z perspektywy sposobu przekazywania wartości pomiędzy zbudowanym

---

<sup>5</sup> S. Wilmańska-Sosnowska, *Lojalność klienta jako wyzwanie współczesnego marketingu*, w: *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004; U. Kałużna-Drewnińska, *Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności*, w: *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 17.

<sup>6</sup> K. Radkowski, *Wielowymiarowy aspekt jakości i jej związku z satysfakcją oraz lojalnością nabywców*, w: *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności...*, s. 187.

<sup>7</sup> U. Kałużna-Drewnińska, *Relacje z klientami jako podstawa ...*, s. 17–18.

<sup>8</sup> J. Otto, *Marketing relacji...*, s. 180.

w organizacji systemem wewnętrznym a zewnętrznym światem reprezentowanym przez konsumentów, gdzie dochodzi do wymiany informacji (dóbr) stanowiącej rdzeń pojęcia marketingu, w której biorą udział co najmniej dwie strony, a każda z nich musi mieć coś wartościowego do zaoferowania pozostałym<sup>9</sup>. Ważny w firmie jest personel zarządzający, personel zaplecza oraz szczególnie istotny z perspektywy tworzenia relacji z otoczeniem zewnętrznym – personel kontaktowy<sup>10</sup>. W marketingu (w szczególności usług) zdolność osób odpowiedzialnych za sprzedaż, zdobycie klienta może być z znacznym stopniem zdeterminowana przez interpersonalne relacje ustanowione z konsumentem (w kontekście dostarczania usługi w procesie wymiany). Długookresowa korzyść wynikająca ze sprzedaży może być wynikiem inicjowania i utrzymania trwałych relacji

z osobą odpowiedzialną za sprzedaż w przedsiębiorstwie<sup>11</sup>. Każda firma jest powiązana przez sieć interakcji z dostawcami, dystrybutorami, konsumentami oraz grupą sprzyjających jej rozwojowi uczestników gry rynkowej<sup>12</sup>. Stworzona w ten sposób sieć powiązań zbudowana jest z węzłów oraz relacji pomiędzy nimi (węzłami mogą być firmy, działy, ludzie, zasady, maszyny lub węzły wiedzy)<sup>13</sup>. Interakcje pomiędzy różnymi uczestnikami rynku można klasyfikować na pewnym poziomie ogólności jako *Business Marketing Relationships* – *BMRs*, *Interpersonal Commercial Relationships* – *ICRs*, *Business to Consumer* – *B2C*<sup>14</sup>. Wszelkiego typu charakteryzowane relacje w kontekście działań marketingu relacyjnego są oparte na idei mówiącej, że kontakt z partnerem biznesowym tworzy dodatkową wartość dla klienta w procesie sprzedaży dóbr i usług. Ustanowiona relacja może z powodzeniem oferować bezpieczeństwo oraz zaufanie zmniejszające ryzyko zakupu. Aby utrzymać właściwą jakość relacji, należy pozostawać z dostawcami produktów w ciągłym kontakcie, infor-

---

<sup>9</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 521.

<sup>10</sup> P. Zeller, *Marketing wewnętrzny, perspektywa jakościowa*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Kultura organizacji – osobowość profesjonalisty*, red. K. Rogoziński, Mars Graf, Poznań 2001, s. 225.

<sup>11</sup> L.A. Crosby, K.R. Evans, D. Cowles, *Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective*, „*Journal of Marketing*” 1990, No. 54 s. 75–76, 68–81.

<sup>12</sup> D. Iacobucci, J.D. Hibbard, *Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRs) and interpersonal commercial relationships (ICRS): An empirical generalization*, „*Journal of Interactive Marketing*” 1999, Vol. 13, Iss. 3, s. 15.

<sup>13</sup> D. Iacobucci, *Interactive marketing and the meganet: networks of networks*, „*Journal of Interactive Marketing*” 1998, Vol. 12, s. 11.

<sup>14</sup> D. Iacobucci, J.D. Hibbard, *Toward an encompassing theory...*, s. 16.

mować się wzajemnie o swoich wymaganiach i intencjach<sup>15</sup>. Rozpatrując znaczenie marketingu i bogactwo jego odmian w działalności rynkowej, należy zauważyć, że ze swojej definicji są one elementem kreującym wartość i jakość dla ostatecznego odbiorcy. Posiadają również niebagatelne znaczenie w tworzeniu i utrzymywaniu właściwych relacji pomiędzy uczestnikami rynku. Poddając charakterystyce płaszczyzny i formy działań kooperacyjnych pomiędzy uczestnikami rynku, należy podkreślić korzyści wynikające z realnej poprawy jakości dóbr i usług, a także utrzymanie właściwych relacji z otoczeniem<sup>16</sup>.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań uzyskane wśród właścicieli mikroprzedsiębiorstw w województwie podkarpackim, ich opinii dotyczące działań realizowanych wewnątrz firmy, mających na celu poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez aktywności związane z wprowadzeniem marketingu wewnętrznego.

Tabela 1

Znaczenie marketingu wewnętrznego dla mikroprzedsiębiorstw w procesie oddziaływania na pracowników – wybrane aspekty (skala oceny 1 – najmniejsze znaczenie, 10 – największe znaczenie)

Zmienna	Średnia	Mediana	Moda	Liczność mody	SD
Przepływ informacji w firmie	6,39	6,00	9	19	2,38
Wsparcie wewnętrznej współpracy	7,34	8,00	8	21	2,16
Praca nad uświadomieniem roli pracowników w oddziaływaniu na klienta	7,55	8,00	9	22	2,24
Uświadomienie pracownikom celów firmy	7,04	7,00	10	16	2,32
Analiza potrzeb pracowników i określenie ich satysfakcji	6,11	7,00	9	15	2,78

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując wybrane zmienne charakteryzujące działania do wewnątrz przedsiębiorstwa w kontekście wypracowania odpowiedniej świadomości pracowników w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa i przez to pełniejszego

<sup>15</sup> Ch. Gronroos, *Creating a relationship; dialogue: communication, interaction and value*, „Marketing Review” 2000, Vol. 1, s. 5.

<sup>16</sup> B. Wierzbiński, *Znaczenie działalności marketingowej w procesach kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, Zeszyty Naukowe nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 271.

oddziaływania na konsumenta (średnia 7,55; mediana 8; SD 2,24), należy podkreślić, że ten czynnik znalazł uznanie wśród badanych przedsiębiorstw, uzyskując największe wartości. Jednakże należy zwrócić uwagę na dosyć wysokie wskazania błędu standardowego, co sugeruje, że badani przedsiębiorcy będący menedżerami mikroprzedsiębiorstw różnili się znacząco w ocenie. Jest to zapewne spowodowane pewnym doświadczeniem oraz świadomością znaczenia takiego czynnika w procesie dostarczania większej wartości dla klienta. Najniższą średnią (średnia 6,11; mediana 7; SD 2,78) wśród badanych przedsiębiorców uzyskał czynnik: analiza potrzeb pracowników i określenie ich satysfakcji. Przedsiębiorcy zatem nie dbają aż tak bardzo o satysfakcję, pomimo że w tej grupie odchylenie standardowe jest wysokie, czyli znajdują się właściciele przedsiębiorstw widzący możliwość podniesienia efektywności swoich działań poprzez ściślejszą współpracę z pracownikami i zadbanie o właściwy poziom ich satysfakcji.

Pełniejszy obraz badanej populacji przedstawiono na rysunku 1, na którym można zaobserwować wyżej charakteryzowane czynniki.



Rys. 1. Znaczenie marketingu wewnętrznego dla mikroprzedsiębiorstw w procesie oddziaływania na pracowników – wybrane aspekty (skala oceny 1 – najmniejsze znaczenie, 10 – największe znaczenie)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując przedstawione czynniki, można zauważyć, że dwa z nich (wsparcie wewnętrznej współpracy – mediana 8 oraz praca nad uświadomieniem roli pracowników w oddziaływaniu na klienta – mediana 8) są bardzo istotnymi elementami w opinii przedsiębiorców i zajmują najwyższe miejsce w ich hierarchii. Jednak nie przyczyni się to do wzrostu świadomości pracowników w kontekście pełniejszego zaspokojenia potrzeb klientów bez należytej

uwagi poświęconej analizie potrzeb pracowników (mediana 7) i uświadomieniu im roli, jaką zajmują w przedsiębiorstwie (mediana 7).

Są to mniej istotne czynniki, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę rozkład odpowiedzi pomiędzy pierwszym i trzecim kwartylem (czyli 50% wszystkich odpowiedzi uzyskanych w badaniu), gdzie oceny oscylowały pomiędzy 5 a 9 w dziesięciostopniowej skali. Natomiast w przypadku analizy potrzeb i satysfakcji pracowników uzyskano jeszcze większą rozpiętość ocen (pomiędzy 4 a 9 w dziesięciostopniowej skali). Jednak, jak się wydaje, najistotniejszy czynnik poprawiający zarówno wewnętrzną współpracę oraz zrozumienie przez pracowników ważności kreowania dobrych relacji z klientem został oceniony najniżej – jest to przepływ informacji w firmie (mediana 6). Przepływ informacji w przedsiębiorstwie jest bezpośrednio związany z grupą zmiennych najwyżej ocenianych (wsparcie wewnętrznej współpracy – mediana 8; praca nad uświadomieniem roli pracowników w oddziaływaniu na klienta – mediana 8) oraz grupą zmiennych najniżej ocenionych (uświadomienie pracownikom celów firmy – mediana 6; analiza potrzeb pracowników i określenie ich satysfakcji – mediana 6). Przepływ informacji powinien być traktowany priorytetowo i odbywać się w dwóch kierunkach, czyli pracownicy powinni być na bieżąco informowani o planach i działaniach przedsiębiorstwa, natomiast właściciel powinien mieć świadomość co do poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników. Taki stan rzeczy będzie miał z pewnością wpływ na jakość relacji tworzonej przez pracowników firmy z jej klientami, co przeniesie się na wskaźnik ROI marketingowej aktywności i związanej z nim *Customer Lifetime Value (CLV)*<sup>17</sup> skorelowanej ze sposobem eksploracji utworzonej trwałej relacji z klientem. Reasumując, poprawa przepływu informacji w organizacji gospodarczej jest kluczowym czynnikiem sprzyjającym integracji zespołów zadaniowych oraz ma wpływ na sukces rynkowy.

### **Wymiana informacji w kontekście współpracy z innymi podmiotami**

Konsument jest głównym motorem procesów integracyjnych, które powinny rozpoczynać się od integracji wewnętrznych procesów i działań aż do zewnętrznej integracji z dostawcami i klientami. Egzogeniczna i endogeniczna integracja może być uzyskana głównie poprzez m.in. usprawnienie wszystkich wewnętrznych funkcji oraz dzielenie się informacjami w kontekście budowy relacji z dostawcami i klientami. Usprawnienie każdej funkcji wewnętrznej

<sup>17</sup> J.D. Lenskold, *Marketing ROI: playing to win on the profit scorecard, ROI is the measure that counts*, „Marketing Management” 2002, Vol. 11, s. 32; J.D. Lenskold, *Customer centric marketing ROI*, „Marketing Management” 2004, Vol. 13, s. 27.



powinno poprzedzać zewnętrzne połączenie z dostawcami i klientami w fazie zewnętrznej kooperacji<sup>18</sup>.

Integracja odnosi się głównie do przepływu materiałów i informacji. Równoważenie strony popytowej i podażowej jest łatwiejsze przy zintegrowanych przepływach informacyjnych z dostawcami i odbiorcami. Integracja działań może być interpretowana jako „proces koordynowania działań, zasobów i organizacji w kontekście wspólnego funkcjonowania”<sup>19</sup>. Filozofia współpracy postrzegana jest podobnie jak marketing relacji – nacisk jest położony na wspólną wizję, cele i korzyści oraz nieformalną strukturę relacji. Prowadzi to w konsekwencji do powstania innowacji, co oznacza, że w tym samym czasie firmy muszą intensyfikować swoje działania konkurencyjne wymuszające na nich przyspieszenie tempa zmian. W rezultacie ulega przyspieszeniu cykl życia produkowanych wyrobów oraz zaostrza się konkurencja. Wymusza to koncentrację na podstawowych kompetencjach definiowanych jako możliwość zbiorowego uczenia się w organizacji w kontekście zróżnicowanych zdolności produkcyjnych i wielopłaszczyznowej integracji w szczególności związanej z trendami technologicznymi<sup>20</sup>.

Sposób komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami w procesie przekazywania wartości i oddziaływanie ma konsumenta w procesie dostarczania mu pełniejszej i szybszej informacji mogą być uwydatnione poprzez stronę internetową. W badaniu dokonano analizy przedsiębiorstw (zatrudniających do 9 pracowników i realizujących różne funkcje w kanale marketingowym) w kontekście posiadanej strony internetowej i możliwości związanych z szybszym reagowaniem na potrzeby klienta w procesie przekazywania wartości rynkowej poprzez ten kanał marketingowy. W tabeli 2 dokonano charakterystyki przedsiębiorstw z perspektywy funkcjonującej strony internetowej i jej funkcji w kanale marketingowym.

Poddając analizie zgromadzony materiał, należy podkreślić, że w badanej populacji przedsiębiorstw 47,37% mikroprzedsiębiorstw nie posiadało strony internetowej, co przy dzisiejszym rozwoju informatyzacji i stopniu wykorzystywania Internetu w działalności gospodarczej jest bardzo niekorzystnym zjawiskiem.

---

<sup>18</sup> R. Narasimhan, K. Soo Wook, *Information system utilization strategy for supply chain integration*, „Journal of Business Logistics” 2001, Vol. 22, No. 2, s. 54.

<sup>19</sup> S. Hertz, *Dynamics of alliances in highly integrated supply chain networks*, „International Journal of Logistics: Research and Applications” 2001, Vol. 4, No. 2, s. 239.

<sup>20</sup> B. Nooteboom, *Inter-Firm Alliances: analysis and design*, Publisher Routledge, London 1999, s. 60.

Tabela 2

Firmy zatrudniające do 9 osób komunikujące się przez Internet z klientem i ich pozycja w kanale marketingowym

Posiadanie strony internetowej	Dostawca	Producent	Pośrednik	Detalista	Razem
brak strony internetowej (liczba)	17	9	10	9	45
% z kolumny	44,74	60,00	40,00	52,94	
% z wiersza	37,78	20,00	22,22	20,00	
% z całości	17,89	9,47	10,53	9,47	47,37
strona nie jest interaktywna (liczba)	12	3	13	6	34
% z kolumny	31,58	20,00	52,00	35,29	
% z wiersza	35,29	8,82	38,24	17,65	
% z całości	12,63	3,16	13,68	6,32	35,79
interaktywna strona (liczba)	9	3	2	2	16
% z kolumny	23,68	20,00	8,00	11,76	
% z wiersza	56,25	18,75	12,50	12,50	
% z całości	9,47	3,16	2,11	2,11	16,84
Ogół (liczba)	38	15	25	17	95
% z całości	40,00	15,79	26,32	17,89	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się założyć stronę internetową, stanowiły 35,79% badanej populacji, niestety założona strona pełniła głównie funkcję informacyjną oraz promocyjną. Natomiast jedynie 16,84% przedsiębiorstw zdecydowało się na założenie i utrzymywanie strony w pełni interaktywnej, czyli dającej możliwość kontaktu i otrzymywania pełnej informacji o ofercie oraz umożliwiającej składanie zamówień przez Internet. Takie rozwiązanie jest obecnie zdecydowanie korzystniejsze, ponieważ konsumenci w procesie zakupu zaczynają często od rozpoznania rynku poprzez penetrację informacji w Internecie. Dostępnym zjawiskiem jest fakt, że w populacji przedsiębiorstw klasyfikujących się jako pośrednicy w procesie przekazywania wartości 52% zadeklarowało posiadanie nieinteraktywnej strony internetowej, co stanowiło 38,24% wszystkich przedsiębiorstw, które taką stronę posiadały w badanej populacji. Natomiast interaktywną stronę internetową posiadały głównie przedsiębiorstwa charakteryzujące się jako dostawcy usług, dóbr, co stanowiło 23,68% w tej grupie i 56,25% w grupie przedsiębiorstw deklarujących posiadanie takiej strony. Takie stanowisko jest zapewne podyktowane wymogiem szybkiej reakcji na zapotrzebowanie rynku i bardzo silnej konkurencji w tej dziedzinie działalności oraz wygodą dla klienta. Wszystkie wymienione czynniki powodują, że przedsiębiorstwa te przodują w procesie ustanawiania trwalszych więzi rynkowych, dzięki czemu mogą szybciej i skuteczniej reagować na potrzeby rynkowe, poprawiając swoją pozycję rynkową i dłużej eksplorując więzi z klientami.

## **Zakończenie**

Reasumując powyższe rozważania, należy zauważyć, że w analizowanej populacji mikroprzedsiębiorstw w województwie podkarpackim, należących głównie do grupy firm rodzinnych, występują różnice w sposobie zaspokajania potrzeb i budowania wartości dla klienta. Wynikają one ze świadomości właściciela oraz zrozumienia istoty przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania na rynku. Wśród części przedsiębiorców można zaobserwować przekonanie, że jest to jedynie narzędzie służące do generowania zysku. Jednak należy podkreślić, że pojawia się poczucie wartości utrzymywania właściwych relacji z klientem (które wydaje się być spowodowane trudnością zdobycia nowych klientów) na rynku docelowym, przede wszystkim przedsiębiorcy zaczynają sobie zdawać sprawę ze znaczenia marketingu wewnętrznego w firmie (nawet jeżeli nie w pełni rozumieją, że podejmowane działania mają z nim związek) i podniesienia jakości utworzonej relacji z klientem, co jest niezbędnym elementem budowania trwałej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Stąd też działania podejmowane nad uświadomieniem roli pracowników w oddziaływaniu na klienta oraz zrozumienie przez nich celów firmy pozwala również właścicielom odkryć istotę funkcji pełnionych przez nich w środowisku lokalnym.

## **INTERNAL MARKETING AND CUSTOMER ORIENTATION IN THE BUILDING PROCESS OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

### **Summary**

Conscious marketing activity directed inside the company is an important factor in building trust in the company and improves the quality of processes the company implements. It also has a direct impact on the way companies build relationships with customers in the context of a full orientation to their needs. Identifying and management of the links between market participants can be a condition of building competitive advantage. Analyzing the company's activities and its relationship with the market makes it possible to use the relationship in the process of building additional value for consumers as well as shaping the competitive position in the market and achieving the objectives.

*Translated by Bogdan Wierzbński*