

# Regina Klimkowska

---

## Restrukturyzacja gospodarki a wybrane aspekty marketingu relacyjnego

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 405-416

---

2013

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.

REGINA KLIMKOWSKA<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## RESTRUKTURYZACJA GOSPODARKI A WYBRANE ASPEKTY MARKETINGU RELACYJNEGO

### Streszczenie

Rozwój nauki po II wojnie światowej i jej coraz szybsze zastosowanie w przemyśle spowodowały z czasem zmiany w jego strukturze. W części przemysłów pojawiły się nowe techniki i technologie produkcji. Pojawiły się również całkiem nowe produkty, a wiele dziedzin przemysłu zniknęło, gdyż zniknął popyt na ich produkcję. W miarę likwidowania starych przemysłów rosło bezrobocie. Wiele krajów w miejsce znikających przemysłów pomagało tworzyć od nowa bądź wspomagać rozwój całkiem nowych gałęzi. Tak było z informatyką, biotechnologią, wybranymi działami przemysłu lotniczego, chemicznego i farmaceutycznego i wielu innych. Pozwoliło to stworzyć wiele wysoko płatnych miejsc pracy. Równocześnie rozwój usług również przyczynił się do wzrostu miejsc pracy, np. Austria w 2012 roku (czyli w czasie kryzysu światowego) miała bezrobocie około 4%. Obecne zmiany w otoczeniu przyczyniają się do tego, że efektywność działania firmy w dużej mierze zależy od jej pracowników, dlatego niezbędne jest stosowanie marketingu relacyjnego.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, bezrobocie, zatrudnienie, marketing relacyjny

### Wprowadzenie

Od lat 90. XX w. nastąpiła gwałtowna restrukturyzacja gospodarek w najbardziej rozwiniętych krajach. Teoretycy i praktycy gospodarczy uświadomili sobie, że przyszłość ekonomii to całkowita zmiana podejścia do jej analizy, badań i konkretnych działań w przyszłości. O ile jeszcze w drugiej połowie lat 80. XX w. uważano, że państwo powinno ratować tzw. przemysły schyłkowe (*decline industries*), to już w latach 90. większość ekonomistów i polityków przyzwalała na to, aby przemysły schyłkowe po prostu upadły, a rola państwa

---

<sup>1</sup> klimkowr@uek.krakow.pl.

polegała na tym, aby upadek ich był jak najmniej bolesny dla zatrudnionych osób.

Władze powinny zaś analizować pojawiające się nowe trendy w nauce i gospodarce i pomagać rozwijać się nowym (związany z tymi trendami) gałęziom przemysłu. Jednak nie jest to łatwe. Doradca prezydenta J. Cartera, A. Etzioni podkreślił bowiem: „spośród istniejących 20 gałęzi przemysłu, które od lat 70. XX w. w USA rozwijały się najszybciej, przewidziano rozwój zaledwie 5 (pięciu)”<sup>2</sup>.

Najważniejsze spory w dyskusjach o restrukturyzacji w tamtych czasach dotyczyły trzech głównych spraw, tj.:

1. Zakres oddziaływania państwa na zmiany strukturalne w gospodarce, a zwłaszcza w przemyśle, czyli inaczej mówiąc treść polityki przemysłowej. Wielu ekonomistów uważało, że stwarzanie przez państwo warunków ogólnego zwiększania inwestycji nie wystarcza i konieczne jest jego zaangażowanie w tworzenie konkretnych układów strukturalnych przemysłu na szczeblu branż i gałęzi, a więc w sferze mezostruktury. W tym przypadku kluczowym problemem polityki przemysłowej staje się określenie nie tylko jakie działy, gałęzie czy branże, ale wręcz określone rodziny produktów, powinny być popierane przez państwo. Bardzo ważne było tu zejście z poziomu makrostruktur i makrodecyzji do poziomu mezostruktur.
2. Metody i narzędzia realizacji tej polityki, czyli jakie instrumenty ekonomiczne, polityczne lub społeczne zostaną użyte w celu zrestrukturyzowania gospodarki. Instrumenty te bardziej szczegółowo można podzielić na instrumenty:
  - finansowe: dotacje, pożyczki, gwarancje kredytowe i kredyty, dotacje warunkowe, subsydia, porozumienia dotyczące udziałów finansowych, przekazanie nieruchomości, wyposażenia, bezpłatne usługi itp.,
  - podatkowe: opodatkowanie przedsiębiorstw, osób prywatnych, plac, stosowanie VAT, ulgi i zwolnienia podatkowe,
  - handlowe – porozumienia handlowe, regulacje walutowe, cła itp.,
  - prawno-regulacyjne: patenty, regulacje prawne dotyczące prawa pracy, arbitrażu, ochrony środowiska, regulacje antymonopolowe, czyli tworzenie otoczenia prawnego przyjaznego procesowi restrukturyzacji gospodarki i jej efektom,

---

<sup>2</sup> A. Karpinski, *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986, s. 69.

- informacyjne: sieć informacyjna, centra informacji, swoboda informacji, usługi doradcze, usługi statystyczne, publikacje rządowe, banki danych, służby pośredniczące (łącznikowe) itp.,
- oświatowe: oświata podstawowa, średnia i wyższa, edukacja techniczna, kształcenie ustawiczne, kształcenie uzupełniające,
- naukowo-techniczne: standardy techniczne, laboratoria badawcze, dotacje na badania, stacje testująco-diagnostyczne, poparcie dla stowarzyszeń badawczych, towarzystw fachowych, stowarzyszeń profesjonalnych itp.,
- polityczne: „octanosfera”, system bodźców niematerialnych (uznaniowych), planowanie regionalne itp.

Wyróżnić można także narzędzia związane z przedsiębiorstwami publicznymi, zamówieniami i usługami publicznymi.

3. Instytucje, które powinny tę politykę realizować i koordynować<sup>3</sup>. Proces restrukturyzacji miał swoją specyfikę i był różny w różnych krajach i grupach krajów. Można wyróżnić cztery grupy krajów:

- a) Japonia, Niemcy, Austria, później Francja i kraje skandynawskie – restrukturyzacja zaczęła się najwcześniej i osiągnęła najwyższy poziom; gospodarka tak dobrze została przystosowana do zmian, że w czasach kryzysu w większości tych krajów (2013 rok) bezrobocie oscyluje wokół 5%;
- b) pozostałe kraje dawnej (starej) Unii – restrukturyzacja zaczęła się później w porównaniu do krajów grupy pierwszej i nie zmieniła tak bardzo gospodarki;
- c) USA – niejako wyjątkowy przypadek; nastąpiła nie tyle restrukturyzacja gospodarki, ile jej dezindustrializacja; w wyniku decyzji administracyjnych wielu wielkich korporacji (choć podjętych w oparciu o rachunek ekonomiczny) produkcja przemysłowa została wyprowadzona do innych państw; Tł państwa mają niższe koszty pracy w rozumieniu nowoczesnego państwa;
- d) kraje trzeciego świata, NIC (*newly industrialised countries* – kraje nowo uprzemysłowione), Chiny; w wielu krajach trzeciego świata gospodarka nie dojrzała do procesów restrukturyzacji; jednak w krajach NIC rządy zrobiły wiele w kierunku unowocześnienia struktury gospodarki; szczególnym przykładem są Chiny, gdzie władze śledziły światowe

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 69–72, 83–84.

trendy i za pomocą wielu różnych narzędzi doprowadziły do tego, że kraj ten ma jedną z najnowocześniejszych ekonomik na świecie; wielu ekonomistów uważa, że rząd Chin zrobił to, co zrobiło w Japonii HITI – Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu.

Jednak mimo tego, że wiele krajów zmieniło strukturę swoich gospodarek, to kurczenie się przemysłu spowodowało znaczący ubytek miejsc pracy. Dla przykładu można podać, że od 1996 do 2008 roku Wielka Brytania straciła aż 25% miejsc pracy, które dotychczas generował przemysł, USA i Japonia po około 20%, a strefa euro około 8%<sup>4</sup>.

Lata 2007–2008 to czas początku kryzysu oraz czas początku wielkiego wzrostu bezrobocia. Co ciekawe, najniższe bezrobocie było i jest w krajach, które zrestrukturyzowały swoje przemysły, ale się ich nie pozbyły. Jest to Kanada, Japonia, Niemcy, Austria, Korea Południowa i kraje skandynawskie. Twierdzi się, że te państwa zachowały swoją bazę wytwórczą.

### **Restrukturyzacja polskiej gospodarki**

Jak natomiast wyglądała sytuacja w Polsce? Po 1989 roku gospodarka polska miała trudną sytuację, przede wszystkim nie występujące nigdzie w Europie ogromne zatrudnienie w rolnictwie – w 1987 roku było to 30% ogółu zatrudnionych, w 1993 r. – 25,2% ogółu zatrudnionych. W tym samym czasie zatrudnienie w rolnictwie w Niemczech i Czechosłowacji wynosiło: w 1987 roku w Niemczech 5% ogółu zatrudnionych, Czechosłowacji 12% ogółu zatrudnionych, zaś w 1993 roku: Niemcy – 3,5%, Czechosłowacja – 11%. Przedstawienie struktury zatrudnienia w trzech sektorach gospodarki w Polsce i w USA pozwala na sformułowanie wniosku, że w rolnictwie w Polsce w 1987 roku było tylu zatrudnionych, ile w latach 20. XX wieku w USA (tab. 1). Natomiast w 1995 roku zatrudnienie w rolnictwie wynosiło 27%, a w 2008 roku 16% (tab. 2).

Po 1989 roku gospodarka polska przeszła głęboką restrukturyzację<sup>5</sup>. Lata 1990–1995 to faza otwarcia na gospodarkę światową, która przełożyła się na bankructwa i zamykanie głównie wielkich przedsiębiorstw (choć nie tylko) państwowych, a w niektórych przypadkach wręcz zamykania całych sektorów, jak np. tekstylnego. Załamanie się Związku Radzieckiego i rozłam jego systemu wymiany handlowej w 1992 roku oznaczało, że zniknął podstawowy rynek

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 71–72, P. Artus, M.P. Virard, *Wielki kryzys globalizacji*, Wyd. Prasa i Książka, Warszawa 2010, s. 23.

<sup>5</sup> J. Hardy, *Nowy polski kapitalizm*, Wyd. Prasa i Książka, Warszawa 2010, s. 119.

zbytu dla produkcji względnie zaawansowanej technicznie. To uderzyło także w kluczowe sektory gospodarki, zwłaszcza sektor obronny.

Lata 1996–2004, czyli „druga fala” reform przyniosły urynkowanie usług publicznych i restrukturyzację systemu opieki. Najbardziej dramatyczne reformy przeprowadzono w sektorze zdrowia, gdzie do 2003 roku zwolniono niemal 30% zatrudnionych w nim osób. Od 2005 roku rozpoczęła się trzecia część restrukturyzacji przede wszystkim w tych obszarach, które unijna polityka wzmocnienia konkurencji pozbawiła wszelkiej osłony wobec ponadnarodowych korporacji. Nowa runda reform skupiła się zwłaszcza na telekomunikacji, liniach lotniczych, kolei i poczcie. W każdym z tych sektorów doszło do dużej liczby zwolnień i pogorszenia warunków pracy.

Tabela 1

Zmiany w strukturze zatrudnienia w trzech sektorach gospodarki, w wybranych latach w Polsce i USA

Lata	Polska			USA		
	Sektor I	Sektor II	Sektor III	Sektor I	Sektor II	Sektor III
1880	–	–	–	49	26	25
1920	–	–	–	27	33	40
1934	70	13	17	–	–	–
1940	–	–	–	19	32	49
1987	30	36	34	3	27	70
2002	21	32	47	3	24	73
2005	19	31	50	2	23	75

Sektor I – rolnictwo, sektor II – przemysł, sektor III – usługi.

Źródło: K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 101–102, *Świat w liczbach*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 202, *Świat w liczbach*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005, s. 212.

Jak widać z tabeli 2 dwiema gałęziami, w których spadek zatrudnienia był najbardziej dotkliwy, były rolnictwo i górnictwo. Zwiększyła się liczba osób pracujących w handlu detalicznym, hotelach i restauracjach. Największy wzrost zatrudnienia, bo o 67% zanotowano w sektorze usług biznesowych. Należy jednak podkreślić, że restrukturyzacja gospodarki polskiej była niejako prowadzona „na odgórne zlecenie”. W wielu wypadkach niszczone nie tylko poszczególne zakłady, ale wręcz całe branże, np. przemysł włókienniczy, odzieżowy czy elektroniczny. Nie był to niestety proces, który bazował na przesłankach ekonomicznych. Znaczący w gospodarce był rok 1999, gdy sprzedano ponad 640 tys. nowych samochodów osobowych. Kolejny ważny w gospodarce był 2004 rok, wejście do UE. Po tym roku zanotowano spadek sprzedaży nowych

aut, ale dynamicznie wzrastał rynek samochodów używanych. Natomiast w 2007 roku rozpoczął się kryzys w gospodarce światowej.

Tabela 2

Zmiany w zatrudnieniu w Polsce w latach 1995–2006

	W stosunku do całkowitego zatrudnienia (%)			Zmiany zatrudnienia (%)
	1995	2000	2006	1995–2006
Rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo	27	28	16	–49,0
Górnictwo i wydobywanie	2	1	1,3	–43,9
Produkcja przemysłowa	20	17	20	–21,0
Budownictwo	5	5	5	–25,5
Działalność gospodarcza i usługi serwisowe	12	13	16	+5,2
Handel detaliczny	7	7	9	+7,3
Hotele i restauracje	1	1,5	2	+15,6
Nieruchomości, najem, usługi biznesowe	3	5	8	+67,1
Edukacja	6	6	8	+90
Zdrowie i opieka społeczna	6,5	6	5,5	–29,8

W zestawieniu nie uwzględniono samozatrudnionych.

Źródło: opracowano na podstawie Roczników Statystycznych GUS z podanych lat, J. Hardy, *Nowy polski kapitalizm*, Wyd. Prasa i Książka, Warszawa 2010, s. 121.

Duże bezrobocie spowodowało bardzo wiele negatywnych zjawisk ekonomicznych i społecznych. W tabeli 3 przedstawiono kształtowanie się w Polsce bezrobocia w poszczególnych latach.

Tabela 3

Bezrobocie w Polsce w wybranych latach

1994	1995	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012
16,0	14,9	10,3	13,1	15,1	19,4	19,9	19,6	19,0	17,7	13,8	7,1	8,2	12,4	12,5	13,0

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS z lat 2000–2010, J.K. Kowalski, *Bez pracy i bez wiary w pomoc*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2012, nr 30, s. A4, J.K. Kowalski, *Bezrobocie mierza do 14 proc.*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2013, nr 5, s. A4.

Należy zwrócić uwagę na dwa ujemne zjawiska generowane przez bezrobocie. Obydwa dotyczą zachowań pracodawców wobec pracobiorców. Zarówno w krajach o gospodarce rynkowej, jak i planowej w ogromnej większości przypadków w stosunku do pracowników do lat 1990 stosowano bodźce pozytywne. Większą wydajność pracy stymulowano wyższymi płacami, premiami czy też innymi pozapieniężnymi bonusami. Na Zachodzie i Wschodzie popularna była teoria X i Y McGregora. Mówiła ona, że tradycyjna koncepcja, którą McGregor

określa mianem teorii X, przyjmuje, że ludzie są z natury leniwi i mają wrodzoną niechęć do pracy. Przeciętny człowiek nie ma ambicji zawodowej i unika odpowiedzialności. W tej sytuacji konieczne staje się stworzenie w każdej organizacji systemu przymusu, kontroli i drobiazgowego kierowania ludźmi. Zdaniem McGregora zachowanie się ludzi w pracy lepiej tłumaczy tzw. teoria Y, w myśl której ludzie stają się takimi, jakimi przedstawia ich teoria X pod wpływem traktowania, z jakim spotykają się w zakładzie pracy. Natomiast z natury przeciętny człowiek jest tak samo predystynowany do angażowania się w wysiłek fizyczny lub umysłowy, jak i do zabawy czy wypoczynku. Co więcej, ludzie w odpowiednich warunkach pragną ponosić współodpowiedzialność, przyczynić się do realizacji ogólnych celów organizacji, w której pracują. W korzystnym klimacie psychologicznym, wywołanym odpowiednimi metodami kierowania, możliwe staje się wyzwolenie pomysłowości i twórczej inicjatywy jednostek<sup>6</sup>.

W latach 90. i po 2000 roku takie podejście odeszło do lamusa. Pracownik miał pracować coraz lepiej i coraz wydajniej, bo w przeciwnym przypadku groziła mu obniżka płacy lub zwolnienie z pracy. W tabeli 4 przedstawiono, jak nieznacznie rosły płace realne, czyli de facto stały one w miejscu.

Tabela 4

Dynamika przeciętnych wynagrodzeń realnych brutto w Polsce w wybranych latach.  
Rok poprzedni = 100%

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
104,7	101,0	102,5	100,6	103,4	100,5	101,7	103,9	105,3	105,8

Źródło: opracowano na podstawie Roczników Statystycznych GUS za lata 2000–2010.

Zdaniem autorki podejście takie nie jest korzystne. O ile, jeśli chodzi o płace to nadmierne podwyżki muszą być przyznawane pracownikom po dokładnej analizie, gdyż firma najpierw przestanie być konkurencyjna, a potem straci płynność. Jeżeli występuje jednak duża i rosnąca wydajność pracy, to nie ma przeciwwskazań do podwyżek płac. Firma, w której są wysokie zarobki, mimo tego, że osiągane są ciężką pracą, jest atrakcyjna dla swoich pracowników (dobrze zarabiają) i ludzi z zewnątrz (porównują, jak ich los by się poprawił gdyby tam pracowali). Jest też atrakcyjna dla dobrego menedżmentu, bo z takich pracowników mądry menedżer może „wykrzesać” dużo więcej, co przekłada się na o wiele wyższe zyski firmy.

<sup>6</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1986, s. 75–76.



W wielu rodzajach działalności gospodarczej, np. w produkcji i sprzedaży samochodów wskazana jest mała rotacja pracowników. Doświadczony sprzedawca ma dużą wiedzę nie tylko o aspektach technicznych samochodu, ale i wizerunku marki, którą nabywa się przez wiele lat, a która bardzo często stanowi istotny argument do zakupu auta przez klienta. Przyjmowanie ciągle nowych, szkolenie ich od podstaw powoduje wymierne straty. Szczególnie zauważa się w sytuacjach, gdy zastosuje się podejście relacyjne.

### **Znaczenie marketingu relacyjnego**

W marketingu tradycyjnym do pojęcia relacji nie przykładano większego znaczenia. Ważne było 4P: cena, produkt, dystrybucja i promocja. W rzeczywistości uwzględniano też relacje:

- dostawca–nabywca (głównie),
- nabywca–dostawca–konkurent (w bardzo małym stopniu).

W marketingu tradycyjnym najważniejszy był produkt, potem klient, a na samym końcu pracownicy.

Natomiast w marketingu relacyjnym ludzie – pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał firmy. To oni stanowią o porażce lub sukcesie firmy, bo oni mają wpływ na jej działalność i co za tym idzie kondycję. Powodów tego zjawiska jest kilka:

- a) obecny rozwój techniczny i technologiczny powoduje, że efektywność działania firmy zależna jest przede wszystkim od produktywności pracowników firmy (warunkowanej ich zdolnościami, cechami osobowości, uznawanymi wartościami i założonymi celami, odpowiednimi postawami i zachowaniami, wykształceniem, wiedzą i umiejętnościami, a także właściwą motywacją do podejmowania konkretnych obowiązków i zadań),
- b) pracownicy przedsiębiorstwa są w większości przyczyną problemów w nim powstających, ale także to właśnie oni te problemy są w stanie rozwiązać i zlikwidować,
- c) pracownicy przedsiębiorstwa (nowo zatrudniani oraz ci już od wielu lat pracujący) stanowią ogniwo strategiczne firmy – mają możliwość zmieniania się, zdolność uczenia się i doskonalenia swojego potencjału intelektualnego, potrafią myśleć i działać w sposób twórczy i kreatywny; to właśnie te cechy pozwalają dostrzegać nowe szanse i możliwości

działania, a także ułatwiają dostrzeżenie zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych i odpowiednią do tych zagrożeń reakcję<sup>7</sup>.

O istotnej roli pracowników w kontekście marketingu pisali już od lat 80. XX wieku przedstawiciele tzw. szkoły nordyckiej. Zostało to określone jako tzw. marketing wewnętrzny. Rzadziej spotyka się określenie – wewnętrzny marketing relacji. Potraktowanie firmy jako specyficznego rynku jest warunkiem zrozumienia koncepcji marketingu wewnętrznego. Jest on związany z adaptacją tradycyjnych technik marketingowych, zwyczajowo nakierowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa – w przeciwnym kierunku, czyli do jego wnętrza. Oznacza to z jednej strony koncentrację na wewnętrznych klientach firmy, którymi są pracownicy oraz z drugiej strony na dostawcach miejsc pracy, celem poprawy wewnętrznej relacji w firmie, a także poprawy jakości i obsługi klienta. W efekcie powinno to wpłynąć na wzrost efektywności firmy.

Zdaniem Ch. Gronroosa, marketing wewnętrzny to filozofia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu. Działania realizowane w jego ramach powinny wypełniać dwa podstawowe zadania:

- a) wykreować w pracownikach świadomość i pełne zrozumienie znaczenia i roli, jaką odgrywają w organizacji, współdziałając i współtworząc wraz z innymi dla osiągnięcia celów,
- b) rozwinąć i promować w firmie etos obsługi klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Gronroos twierdzi, że w ramach marketingu wewnętrznego realizowanych jest wiele różnorodnych działań na poziomie taktycznym oraz strategicznym. Działania kreujące kulturę firmy, zorientowane na klienta oraz motywujące pracowników, klasyfikuje jako strategiczne. Zalicza do nich m.in.

- politykę personalną (rekrutacja, planowanie kariery),
- treningi pracownicze (ukierunkowane na wspieranie klienta),
- adaptowanie wspierającego stylu zarządzania (*supportive style*),
- wprowadzenie procedur planowania, które zagwarantują, że wszyscy pracownicy będą rozumieć i wspierać misję, cele i strategię firmy<sup>8</sup>.

Do działań mających wymiar taktyczny, realizowanych w ramach marketingu wewnętrznego zalicza z kolei:

- wewnętrzną segmentację,
- badania rynku wewnętrznego,

---

<sup>7</sup> J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 177.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 178–180.

- komunikację formalną (listy do pracowników o charakterze cyklicznym),
- treningi wewnętrzne.

Efektywność marketingu wewnętrznego na poziomie taktycznym i strategicznym może być mierzona za pośrednictwem wewnętrznych badań marketingowych w ten sam sposób, jak to się czyni na rynku zewnętrznym. Działania prowadzone w ramach marketingu wewnętrznego na poziomie taktycznym i strategicznym wynikają z realizacji określonych celów<sup>9</sup>.

Takim pracownikiem zgodnym z modelem wypracowanym przez marketing wewnętrznym może być ktoś świadomy swojego profesjonalnego „ja”, spokojny, pewny siebie profesjonalista, a nie załkniiony, niewolnik, drżący, że szef w każdej chwili może go zwolnić. Kultura, profesjonalizm i lojalność muszą obowiązywać obie strony – pracodawcę i pracobiorcę.

Kiedy są już uporządkowane sprawy wewnątrz firmy można wyjść na zewnątrz. Marketing relacyjny pozwala poznać wiele rodzajów relacji, które w marketingu tradycyjnym nie są znane. Najbardziej znane są prace szwedzkiego naukowca E. Gummessona. Istotą jego koncepcji jest klasyfikacja aż 30 różnych rodzajów relacji, jakie mogą tworzyć przedsiębiorstwa na rynku. Zostały one pogrupowane w 4 podstawowe grupy:

- a) relacje typu klasycznego,
- b) relacje z rynkami specjalnymi,
- c) megarelacje,
- d) nanorelacje (określone również jako relacje karłowate lub ulomne)<sup>10</sup>.

Relacje typu klasycznego i relacje z rynkami specjalnymi traktuje się jak powiązania rynkowe. Zalicza się do nich relacje z dostawcami, klientami, firmami konkurencyjnymi i innymi podmiotami operującymi na rynku. Stanowią one bazę dla marketingu. Są zorientowane na zewnątrz firmy i nie stanowią problemu w zastosowaniu. Pozostałe dwie kategorie – megarelacje i nanorelacje stanowią relacje pozarynkowe, które w sposób pośredni mogą wpływać na efektywność relacji rynkowych. Megarelacje dotyczą powiązań na poziomie powyżej rynku właściwego. Zaliczyć można do nich megasojusze, megamarketing, sieci powiązań międzyludzkich i społecznych oraz powiązania z masmediami. Nanorelacje są sterowane od wewnątrz i wspomagają powiązania rynkowe<sup>11</sup>.

E. Gummesson wyróżnił m.in. takie relacje, jak:

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 180.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 63.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 64.

- klasyczna relacja dwustronna pomiędzy dostawcą a nabywcą,
- klasyczna relacja trójstronna: nabywca–dostawca–konkurent,
- relacje zachodzące na styku produkcji i działań marketingowych,
- relacje w obrębie kanału dystrybucji,
- relacje wewnątrz przedsiębiorstwa,
- relacje zachodzące pomiędzy klientami a tzw. personelem pierwszej linii,
- relacje w ramach układów funkcjonalnych i hierarchicznych,
- relacje w obrębie marketingu wewnętrznego,
- relacje z zewnętrznymi dostawcami usług marketingowych,
- relacje przedsiębiorstwa z jego właścicielami,
- relacje: klient a wizerunek firmy, marka,
- relacje wynikające z traktowania klienta jako uczestnika programów marketingowych firmy,
- relacje z niezadowolonymi nabywcami.

Powyższe relacje wydają się w jakiś sposób bliskie i znane. W ostatnich 15–20 latach w wyniku zmian społecznych i technicznych powstały jednak inne relacje, m.in.:

- relacje związane z pozyskiwaniem wiedzy,
- relacje między przedsiębiorstwami w ramach aliansów,
- relacje przedsiębiorstwa z massmediami,
- relacje nieformalne,
- relacje „elektroniczne”,
- relacje w ramach tzw. megamarketingu,
- relacje pomiędzy pracownikami działu marketingu zatrudnionymi w pełnym i niepełnym wymiarze godzin,
- relacje oparte na prawie,
- relacje kryminalne,
- relacje z klientami tworzone podczas przeprowadzania z nimi badań marketingowych,
- relacje monopolistyczne: klient w sytuacji więźnia<sup>12</sup>.

### Podsumowanie

Restrukturyzacja gospodarki końca lat 80. i pierwszej połowy lat 90. oraz kryzys finansowy, który zaczął się w 2007 roku były czynnikami, które spowodowały ubytek miejsc pracy w gospodarce światowej sięgający nawet kilku-

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 65–67.

dziesięciu milionów stanowisk pracy. Ogromna nadpodaż siły roboczej wytworzyła u pracodawców fałszywe poczucie siły, ulegli oni iluzji, że jedynym sposobem zwiększania wydajności pracy jest stosowanie całej gamy bodźców negatywnych – obniżki płac realnych, straszenie pracowników zwolnieniami itp. Okazuje się jednak, że nie jest to dobra metoda. O wiele lepiej jest stosować mieszankę bodźców negatywnych i pozytywnych, gdyż tylko w ten sposób można stworzyć profesjonalny, zdyscyplinowany i efektywny zespół, który może z jednej strony zwiększać zyski przedsiębiorstwa, a z drugiej stworzyć przyjazną atmosferę w miejscu pracy.

## **RESTRUCTURING OF ECONOMY AND CHOSEN ASPECTS OF RELATIONSHIP MARKETING**

### **Summary**

After the World War Two there was a great progress in the science and technology. In some industries, new techniques production technologies have appeared. There emerged brand new products and many industries have disappeared; hence there was no demand for their production. Following the decline of old industries there was growing unemployment. Many countries in place of disappearing industries helped create from scratch or support the development of entirely new industries. This was the case of IT, biotechnology, selected departments of aerospace, chemical and pharmaceutical industries and many others. It has created many high-paying jobs. At the same time the development of services also contributed to the growth of jobs, such as e.g. Austria in 2012 (during the global crisis) had the unemployment rate about 4%. The current changes in the environment contribute to a large dependency of business effectiveness on its employees; hence it is necessary to use relationship marketing.

**Keywords:** restructuring, unemployment, employment, marketing of relations

*Translated by Regina Klimkowska*