

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 353

Usługi 2014

**Sektor usług – uwarunkowania
i tendencje rozwoju**

Redaktorzy naukowci

Ryszard Kłeczek

Anetta Pukas



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-438-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Pojęcia i modele w marketingu usług

Katarzyna Dziewanowska: Wpływ działań z zakresu marketingu doświadczeń na postrzeganie usługi edukacyjnej	13
Jolanta Mazur, Piotr Zaborek: Czy usługodawcy stosują logikę usługową w marketingu?	22
Marcin Pięglowski: Notyfikacje dotyczące poważnych zagrożeń i pozostałe notyfikacje w systemie RAPEX	32
Magdalena Rzemieniak: Budowanie tożsamości oferty usługowej w oparciu o wartości niematerialne	44
Robert Skikiewicz: Determinanty popytu na usługi bankowe na przykładzie kredytów konsumpcyjnych i mieszkaniowych w latach 2004–2013	54

Część 2. Działalność usługowa jako dziedzina zastosowań zasad i kategorii marketingu

Dorota Bednarska-Olejniczak: Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym	69
Monika Boguszewicz-Kreft: Efekt kraju pochodzenia w usługach	79
Ema Halavach, Mirosław Zalech: Zmiany w zachowaniach klientów usług turystycznych jako szansa a ryzyko dla biur turystycznych	90
Martyna Kostrzewa, Grzegorz Zieliński: Specyfika procesów logistycznych w działalności usługowej	101
Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski: Konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego. Identyfikacja działań przedsiębiorstw obsługujących rynek nieruchomości	110
Agnieszka Nowak: Kooperacja i rywalizacja na rynku usług turystycznych w Polsce	121
Anetta Pukas: Wykorzystanie crowdsourcingu w sferze usług – możliwości i ograniczenia	132
Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta: Jakość kształcenia na kierunku turystyka i rekreacja w świetle oczekiwań rynku turystycznego	145

Ewelina Sokołowska, Maciej Schulz: Metody ustalania cen produktów na rynku usług w Polsce	155
Iwona Wilk: Uwarunkowania wyboru ekoagroturystyki jako formy wypoczynku	165
Grzegorz Zieliński, Piotr Grudowski, Małgorzata Szymańska-Bralkowska: Oczekiwania interesariuszy usług edukacyjnych w ujęciu relacyjnym	175

Część 3. E-usługi i innowacje w usługach

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aneta Lipińska: Motywy wykorzystania aplikacji mobilnych w procesie nabywania dóbr wśród młodych konsumentów	187
Joanna Katarzyna Kowalska: Rola internetowych technologii informacyjnych w kreowaniu relacji podmiotów leczniczych z pacjentami na rynku usług zdrowotnych na terenie Dolnego Śląska	197
Robert Nowacki: Innowacyjność usług w okresie spowolnienia gospodarczego	208
Aleksandra Radziszewska: Determinanty jakości e-usług na przykładzie bankowości elektronicznej	219
Grażyna Węgrzyn: Zróżnicowanie innowacji w sektorze usług w krajach Unii Europejskiej	229
Robert Wolny: Rozwój rynku e-usług w Polsce	240

Część 4. Usługi publiczne

Anna Brdulak: Strategie rozwoju jednostek samorządów terytorialnych w kontekście świadczonych usług	253
Danuta Kunecka: Usługi pielęgniarские w Polsce – uwarunkowania i tendencja zmian	263
Danuta Kunecka, Dorota Rogalska: Zmiany na rynku usług zdrowotnych a kształcenie na kierunkach medycznych	272
Dominika Mierzwa: Ocena zarządzania finansami organizacji (na przykładzie zakładu opieki zdrowotnej)	282
Dariusz Skorupka, Jacek Korona: Gospodarka wodno-ściekowa w aglomeracji kieleckiej – ewolucja koncepcji	292

Summaries

Part 1. Concepts and models in service marketing

Katarzyna Dziewanowska: Influence of experiential marketing activities on the perception of educational services.....	21
Jolanta Mazur, Piotr Zaborek: Is Service Logic practiced by service companies?	31
Marcin Piękowski: Serious risk notifications and other notifications in the RAPEX system	43
Magdalena Rzemieniak: Building an identity of service offer based on intangible assets	53
Robert Skikiewicz: Determinants of demand for banking services – the case of consumer and housing loans in the years 2004-2013	65

Part 2. Service activities as an application field of principles and categories of marketing

Dorota Bednarska-Olejniczak: Internal marketing in a service enterprise ...	78
Monika Boguszewicz-Kreft: Country-of-origin effect in services	89
Ema Halavach, Mirosław Zalech: Changes in the behavior of customers of tourist services as an opportunity and risk for travel companies.....	100
Martyna Kostrzewa, Grzegorz Zieliński: Specificity of logistic processes in service activities.....	109
Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski: Competitiveness of a service company. Identification of activities of enterprises providing services on the real estate market	120
Agnieszka Nowak: Cooperation and competition on the market of tourist services in Poland	131
Anetta Pukas: The use of crowdsourcing in services sector – possibilities and limitations	144
Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta: The quality of education at tourism and recreation university studies in the perspective of tourist market expectations	154
Ewelina Sokółowska, Maciej Schulz: Methods of prices setting of products on the market of services in Poland.....	164
Iwona Wilk: Ecoagritourism as a form of recreation selection determinants ...	174
Grzegorz Zieliński, Piotr Grudowski, Małgorzata Szymańska-Bralkowska: Expectations of educational services stakeholders in terms of relations of one with another	183

Part 3. E-services and innovations in services

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aneta Lipińska: Reasons for using mobile applications in the process of acquiring goods among young consumers	196
Joanna Kowalska: The role of information technology in creating relation between health care providers and patients on the area of Lower Silesia Health Care services market	207
Robert Nowacki: Services innovativeness in the period of economic slowdown	218
Aleksandra Radziszewska: E-service quality determinants on the example of e-banking services	228
Grażyna Węgrzyn: Diversification of innovation in the services sector of the European Union countries	239
Robert Wolny: The development of e-services market in Poland.....	250

Part 4. Public services

Anna Brdulak: Strategies for the development of local government units in the context of provided services	262
Danuta Kunecka: Nursing services in Poland – conditions and trend of changes	271
Danuta Kunecka, Dorota Rogalska: Changes on the health market, and education on medical courses	281
Dominika Mierzwa: The assessment of organization finance management exemplified by health care institution.....	291
Dariusz Skorupka, Jacek Korona: Water–sewage management in the agglomeration of Kielce – the evolution of concept.....	300

Dorota Bednarska-Olejniczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MARKETING WEWNĘTRZNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM

Streszczenie: Wśród wszystkich zasobów, którymi dysponują współczesne przedsiębiorstwa, personel jest tym, który najtrudniej jest imitować i odtworzyć. W przypadku przedsiębiorstw usługowych jego znaczenie w sposób istotny różni się z uwagi na specyfikę oferty usługowej. Znajduje to odzwierciedlenie w szerszym od tradycyjnego zbiorze instrumentów marketingowych oraz równoczesnym wdrażaniu przez firmę usługową marketingu zewnętrznego, wewnętrznego i interakcyjnego. Koncepcją, która zakłada współuczestnictwo wszystkich pracowników firmy usługowej w tworzeniu jej sukcesu, jest wspomniany marketing wewnętrzny. Konsekwencją jego przyjęcia przez przedsiębiorstwo usługowe jest postrzeganie i traktowanie wszystkich pracowników jako klientów, których interesy stawia się na równi z interesami klientów zewnętrznych. Artykuł opisuje znaczenie czynnika ludzkiego w usługach, prezentuje koncepcje marketingu wewnętrznego i marketingu personalnego w przedsiębiorstwie usługowym, przedstawia jego adresatów i narzędzia, wskazuje rolę, jaką pełni on w firmach usługowych, oraz czynniki mające wpływ na powodzenie jego wdrażania.

Słowa kluczowe: marketing wewnętrzny, marketing personalny, komunikacja wewnętrzna.

DOI: 10.15611/pn.2014.353.06

1. Wstęp

Współczesne realia rynkowe – silna konkurencyjność, kryzys ekonomiczny i związane z nim ograniczenia popytu, dynamiczne zmiany w sferze konsumpcji i turbulentność otoczenia – stanowią wyzwanie dla działań marketingowych przedsiębiorstw usługowych. Problemem staje się obecnie nie tylko kwestia pozyskania i utrzymania klienta zewnętrznego, ale również kwestia zdobycia i długofalowego utrzymania jak najlepiej wykwalifikowanych pracowników, którzy w przedsiębiorstwach usługowych stanowią najistotniejszy zasób. W przypadku firm usługowych nie sposób przecenić wagi czynnika ludzkiego – wynika to ze specyfiki działalności usługowej opierającej się przede wszystkim na bezpośrednim kontakcie usługobiorcy z usługodawcą. Pracownicy firm usługowych biorą bezpośredni udział w kreowaniu i dostarczaniu wartości dla klienta, są odpowiedzialni za jakość obsługi i w związku z tym mają istotny wpływ na kształtowanie satysfakcji klienta, stanowiąc

ogniwo łączące go z firmą. Z perspektywy nabywcy usług pracownicy uosabiają przedsiębiorstwo, co oznacza, że m.in. kształtują jego wizerunek. Stąd też niezwyklej wagi nabiera kwestia pozyskania i utrzymania wykwalifikowanej kadry, zdolnej zapewnić pożądany poziom obsługi klienta i zaangażowanej w budowanie wartości oferty. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji marketingu wewnętrznego oraz marketingu personalnego w firmie usługowej, przedstawienie jego adresatów i narzędzi, wskazanie roli, jaką pełni w organizacji usługowej, oraz czynników mających wpływ na powodzenie jego wdrażania.

2. Czynniki ludzkie w usługach

Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie usługowym należy pojmować zarówno w kategoriach odbiorców usług, jak i personelu je świadczącego. Obie grupy mają istotny wpływ na sukces firmy usługowej, nabywcy – kupując usługi, rekomendując je innym klientom, a w efekcie generując zyski firmy, pracownicy zaś – przyczyniając się do doskonalenia jakości usług i zwiększenia satysfakcji usługobiorców. Z uwagi na cel niniejszego opracowania będzie się ono koncentrowało na drugiej z wymienionych grup. W przypadku przedsiębiorstwa usługowego pracownicy mają szczególne znaczenie. Widoczne jest to zwłaszcza w porównaniu firmy usługowej z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Dzieje się tak, ponieważ świadczenie usług ma najczęściej charakter osobistych świadczeń pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z nabywcami. W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego pracownicy wytwarzający produkty mają natomiast dla nabywców charakter anonimowy, a ich umiejętności interpersonalne nie wpływają na satysfakcję nabywcy. Jak widać, wyjątkowe znaczenie personelu w przypadku świadczenia usług wynika z ich szczególnych cech. Do najistotniejszych należy zaliczyć¹: 1) niematerialność (*intangibility*) – w usłudze jako produkcie dominują elementy niematerialne. Tym samym dokonanie wyboru i zakupu usługi staje się dla nabywcy trudniejsze niż w przypadku dobra materialnego, w związku z czym poszukuje on informacji i oczekuje pomocy w wyborze od personelu firmy usługowej; 2) nierozdzielność (*inseparability*) – odnosi się do jednoczesności świadczenia usługi przez usługodawcę i konsumowania jej przez klienta. Świadczenie większości usług wymaga obecności pracownika, a w efekcie jakość usług nie wynika z ich cech fizycznych (bowiem ich nie ma), ale z całego procesu świadczenia; 3) różnorodność (*heterogeneity*) – oznacza trudność w utrzymaniu jednorodnych standardów jakościowych oraz odmienność poziomu zawieranych transakcji i świadczonych usług. Duży wpływ na ostateczną formę usługi ma personel – jego wiedza, umiejętności i doświadczenie; 4) nietrwałość (*perishability*).

Jak widać, stopień satysfakcji klienta firmy usługowej w znacznym stopniu zależy od jej pracowników – ich kultury osobistej, pozytywnego nastawienia, kompeten-

¹ Patrz: A. Styś (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 36. Na ten sam zestaw podstawowych cech usług wskazują również inni autorzy, m.in.: A. Payne, Ch. Gronroos, P. Mudie i A. Cotnam, B. i W. Żurawikowie, M. Pluta-Olechnik.

cji, umiejętności rozpoznawania potrzeb klienta i dostosowywania się do jego wymagań. Należy jednakże zauważyć, że w procesie świadczenia usług jedynie część pracowników wchodzi w bezpośrednie interakcje z klientami. Jest to tzw. personel „pierwszej linii”. Drugą grupę stanowi personel „zaplecza” niewidoczny dla klientów, wspomagający personel pierwszej linii, mający jednak również istotny wpływ na efekt końcowy procesu usługowego. Podobnie personel firmy usługowej dzieli R. Gizdra, wskazując²: 1) personel bezpośrednio wytwarzający usługi; 2) personel pośrednio przyczyniający się do wykonania usługi (tworzący warunki do jej realizacji). Autor jednocześnie zaznacza, że kadry przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, czy bezpośrednio, czy też pośrednio przyczyniają się do realizacji usługi, stanowią fundamentalny element organizacji, a ich wiedza, kwalifikacje i umiejętności stanowią niematerialną część kapitału przedsiębiorstwa, która decyduje o jego sukcesie na konkurencyjnym rynku³. Szczególna rola personelu usługowego znalazła swoje odzwierciedlenie w instrumentarium marketingowym usług. Pierwotny zbiór narzędzi marketingowych opracowany przez McCarthy’ego z myślą o dobrach materialnych, składający się z czterech elementów (produktu, ceny, promocji i dystrybucji), został w tym przypadku zmodyfikowany. Szczególne cechy usług skłoniły badaczy do poszukiwania kompozycji instrumentów marketingowych lepiej dopasowanych do specyfiki usług. Dominująca rola czynnika ludzkiego w sferze usług spowodowała poszerzenie klasycznego zestawu 4P o element piąty – personel zatrudniony w firmie usługowej (*people*), łącznie z systemami jego doboru, szkoleń, motywacji i oceny⁴. W dalszych pracach badawczych koncepcję 5P poszerzono o dalsze dwa elementy – B.H. Booms i M.J. Bittner dołączyli do ww. instrumentów świadectwo materialne (*physical evidence*) i proces świadczenia usługi (*process*)⁵. Tradycyjne podejście marketingowe w przypadku usług również wymagało modyfikacji. Zdaniem Gronroosa marketing usług wymaga nie tylko marketingu zewnętrznego, lecz także marketingu wewnętrznego i interakcyjnego: marketing zewnętrzny obejmuje działania przedsiębiorstwa polegające na przygotowaniu usługi, określeniu jej ceny, sposobów dystrybucji i promocji; marketing wewnętrzny – działania mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klientów, marketing interakcyjny zaś określa kwalifikacje pracowników w obsłudze klientów⁶. Marketing usług łączy wspomniane trzy rodzaje marketingu, przyjmując, że satysfakcja klienta wewnętrznego (tj. pracowników) jest równie istotna, co zadowolenie klienta zewnętrznego.

² Szerzej na ten temat: B. Filipiak, A. Panasiuk (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008, s. 59.

³ Patrz: tamże.

⁴ Patrz: A. Styś (red.), wyd. cyt., s. 54.

⁵ Zobacz: B.H. Booms, M.J. Bittner, *Marketing strategies and organization structures for service firms*, [w:] *Marketing of Services*, eds. J.H. Donnelly, W.R. George, AMA, Chicago 1981.

⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 431–432.

3. Koncepcja marketingu wewnętrznego

Podstawą działalności każdego przedsiębiorstwa usługowego są ludzie. Znajdują się oni w centrum ww. marketingu wewnętrznego. Jego koncepcja zakłada, że pracownicy firmy usługowej stanowią podmioty, na które trzeba oddziaływać, by działały zgodnie z celami firmy, stają się oni więc wewnętrznymi klientami firmy⁷. W kontekście marketingu wewnętrznego zatrudnienie rozpatruje się jako wewnętrzny produkt, który powinien jak najlepiej zaspokajać potrzeby klientów wewnętrznych. A. Payne wskazuje na dwie istotne zasady dotyczące marketingu wewnętrznego⁸: 1) każdy pracownik jest jednocześnie wewnętrznym klientem i wewnętrznym dostawcą, a operacje firmy są optymalne wówczas, gdy każdy pracownik zarówno świadczy, jak i otrzymuje usługi najwyższej jakości; 2) personel firmy pracuje zgodnie z zadeklarowaną misją, strategią i celami firmy. Celem marketingu wewnętrznego jest stymulowanie całego personelu firmy w taki sposób, aby w rozmowach telefonicznych, korespondencji oraz kontaktach elektronicznych i osobistych z klientami pracownicy możliwie najlepiej reprezentowali firmę. Koncepcję marketingu wewnętrznego, uwzględniającą jego strategiczne i taktyczne działania, proponuje Ch. Gronroos. Jako strategiczne kwalifikuje on te działania, które kreują kulturę firmy, są zorientowane na klienta i motywują pracowników⁹. Wśród działań taktycznych Gronroos wyróżnia: wewnętrzną segmentację, badanie rynku wewnętrznego, komunikację formalną, utworzenie nieformalnej interaktywnej komunikacji, treningi wewnętrzne¹⁰. Podsumowując: marketing wewnętrzny obejmuje wszystkie te działania firmy kierowane do pracowników pierwszej linii i pracowników personelu pomocniczego, które doprowadzić mają do wykształcenia prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej, harmonijnej współpracy pomiędzy pracownikami, odpowiedniego systemu szkoleń i systemu motywacji, a w efekcie umożliwiają osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi nabywców. Stosowanie marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie usługowym ma doprowadzić do sytuacji, w której wszyscy pracownicy znają i realizują w praktyce założenia misji firmy, przyjętą w nim strategię marketingową oraz mają poczucie, że cele firmy są zgodne z ich celami, dzięki czemu w kontaktach z klientami prezentują w pełni firmę, a nie samych siebie¹¹.

⁷ A. Czubała i in., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 263.

⁸ Szerzej w: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 59.

⁹ Zalicza do nich m.in.: politykę personalną (rekrutacja, planowanie kariery), treningi pracownicze (ukierunkowane na wspieranie klienta), adaptowanie wspierającego stylu zarządzania, wprowadzenie procedur planowania, które zagwarantują, że wszyscy pracownicy będą rozumieć i wspierać misję, cele i strategię firmy.

¹⁰ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 179–180.

¹¹ A. Czubała i in., wyd. cyt., s. 264.

4. Marketing wewnętrzny a marketing personalny

Marketing wewnętrzny nie jest pojęciem nowym, po raz pierwszy został on zaproponowany ponad 30 lat temu przez L. Berry'ego jako rozwiązanie umożliwiające dostarczanie usług o niezmiennie wysokiej jakości¹². Idea marketingu wewnętrznego będąca odpowiedzią na specjalne wymogi sfery usługowej znalazła z czasem swoje miejsce również w innych obszarach. Towarzyszył temu pewien nieład terminologiczny – w literaturze przedmiotu spotkać można zarówno pojęcie marketingu wewnętrznego, jak i marketingu personalnego oraz kadrowego. Istnieje wiele definicji marketingu wewnętrznego. Wspomniany już L. Berry w swoim ujęciu marketingu wewnętrznego koncentruje się na motywacji pracowników i ich postrzeganiu przez pryzmat klienta wewnętrznego. Jego zdaniem pracownicy powinni być traktowani jako klienci organizacji, a przypisane im zadania jako wewnętrzne produkty, które zaspokoją ich potrzeby i oczekiwania, realizując jednocześnie cele organizacji¹³. Ch. Gronroos pod pojęciem marketingu wewnętrznego rozumie swoistą filozofię zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu¹⁴. Zdaniem M. Rafiq i P.A. Ahmeda marketing wewnętrzny to planowane wysiłki, oparte na podejściu marketingowym, zmierzające do przewyciężenia organizacyjnego oporu na zmiany, motywowania, interpunkcyjnej koordynacji, integracji i prokonsumenckiej orientacji personelu w ramach realizowanej strategii, w celu satysfakcjonującej obsługi klienta¹⁵. Według Ch. Michona marketing wewnętrzny to postępowanie marketingowe wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalające na tworzenie i promowanie idei, projektów i wartości użytecznych dla firmy, komunikowanie się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku sprzyjać w ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie¹⁶. Analizując kolejne definicje, nie sposób nie zauważyć, że w ich centrum stoi postrzeganie pracowników jako wartościowych klientów wewnętrznych.

Pod pojęciem marketingu personalnego rozumieć natomiast należy „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej

¹² Patrz: L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke, *Improving retailer capability for effective consumerism response*, „Journal of Retailing” 1976, vol. 42, no. 3, s. 3.

¹³ L. Berry, *The employees as customers*, [w:] *Services marketing*, Boston 1984, s. 271–278, [za:] B. Żołędowska-Król, *Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece*.

¹⁴ J. Otto, wyd. cyt., s. 179.

¹⁵ M. Rafiq, P.A. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, vol. 14, no. 6, s. 454.

¹⁶ Ch. Michon, *Le Marketeur*, 3e ed., Pearson France, 2010; cyt. za: N. Szozda, *Instrumenty marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach nr 1(7), Katowice 2011, s. 175.

oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy”¹⁷. W przytoczonej definicji zauważyć można dwa obszary działań marketingowych: wewnętrzne, kierowane do osób aktualnie zatrudnionych, oraz zewnętrzne, których adresatami są potencjalni pracownicy. Marketing personalny jest zatem pojęciem znacznie szerszym od marketingu wewnętrznego, który ogranicza się wyłącznie do obszaru wewnątrzorganizacyjnego. Głównym założeniem marketingu personalnego jest stworzenie wizerunku firmy usługowej jako atrakcyjnego, uczciwego i godnego zaufania pracodawcy, zarówno w grupie osób już zatrudnionych, jak i przyszłych pracowników. Nowoczesny marketing personalny zakłada, iż¹⁸:

- a) wszyscy pracownicy firmy usługowej są postrzegani jako jej klienci,
- b) firma usługowa jako całość jest otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów,
- c) klienci wewnętrzni firmy usługowej, jako członkowie wspólnoty pracowniczej, kształtują pozytywny wizerunek firmy i dbają o jej rozwój,
- d) firma usługowa dba także o swoich potencjalnych klientów, czyli przyszłych pracowników (np. interesuje się studentami już od wczesnych lat studiów, szkoli ich, sponsoruje i w ten sposób pozyskuje najlepszych).

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na traktowanie marketingu personalnego jako określonego systemu – działania podejmowane w jego ramach nie powinny mieć charakteru doraźnego i wrywkowego, lecz powinny tworzyć spójny system. System ten tworzą dwa podstawowe podsystemy¹⁹: 1) **wewnętrzny marketing personalny**, obejmujący: system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami; system motywacyjny; system szkoleniowy; system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu wewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza public relations; system wewnętrznej rekrutacji i selekcji; 2) **zewnętrzny marketing personalny**, obejmujący: system zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami; system zewnętrznej rekrutacji; system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza public relations, których odbiorcami są potencjalni pracownicy. Podstawę przyjętego podziału systemu marketingu personalnego stanowi kryterium odbiorców działań. Adresatów działań z zakresu marketingu personalnego można podzielić na dwie grupy: odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych. Odbiorcy wewnętrzni to pracownicy zatrudnieni aktualnie w przedsiębiorstwie usługowym, zarówno mający bezpośredni kontakt z klientem, jak i pracownicy „zaplecza”. Grupa druga – odbiorcy zewnętrzni, wydaje się

¹⁷ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 239.

¹⁸ Na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996, s. 16 oraz M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 136.

¹⁹ Szerzej: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 14–16.

bardziej złożona. Zdaniem A.I. Baruk można w niej wyróżnić kilka węższych sub-segmentów²⁰: pracowników potencjalnych, obecnie niepracujących w przedsiębiorstwie, ale zatrudnionych w nim w przeszłości (są to byli pracownicy); pracowników potencjalnych, którzy przynajmniej raz brali udział w prowadzonych przez firmę usługową działaniach rekrutacyjnych jako kandydaci do pracy, ale nie zostali wówczas zatrudnieni (są to byli kandydaci); pracowników potencjalnych, którzy dotychczas nigdy nie mieli bezpośredniego kontaktu z daną firmą, ale posiadają potencjał intelektualny, którego pozyskanie w przyszłości byłoby korzystne dla firmy; odbiorców pośrednich, którymi są członkowie rodzin pracowników; przyjaciół i znajomych pracowników, którzy również tworzą grupę odbiorców pośrednich.

5. Wewnętrzny marketing-mix w przedsiębiorstwie usługowym

Prowadzenie skutecznych działań z zakresu marketingu wewnętrznego wymaga od każdej organizacji usługowej stworzenia odpowiedniego zbioru narzędzi. Określenie elementów wewnętrznego marketingu-mix jest jednym z etapów procesu budowania strategii marketingu wewnętrznego. Odwołując się do rozważań Ch. Gronroosa²¹, można wskazać następujące elementy wewnętrznego marketingu-mix: 1) **produkt wewnętrzny**: obejmujący pracę i jej środowisko, motywujące pracownika do realizacji strategii firmy oraz przyciągające i zatrzymujące dobrych pracowników; 2) **wewnętrzne aktywności marketingowe**, obejmujące: a) szkolenia realizowane w celu zrozumienia własnego miejsca w ramach realizacji strategii i w ramach łańcucha zależności, wzmocnienia pozytywnego nastawienia pracowników oraz rozwoju i doskonalenia umiejętności komunikacji; b) aktywne wspomaganie kierownictwa poprzez: wzmocnienie umiejętności pozyskanych w ramach szkoleń przez codzienne działanie, zachęcanie pracowników do udziału w codziennym procesie zarządzania, jak również w procesie planowania oraz zapewnienia odpowiedniej atmosfery wewnątrz organizacji; c) wewnętrzną komunikację masową i wsparcie informacyjne, informowanie o realizowanych strategiach poprzez wypracowanie odpowiednich narzędzi (np. gazetki, kasety, tablice ogłoszeń, Intranet); d) narzędzia wykorzystywane przez działy personalne oraz w ramach zarządzania personelem, obejmujące: działania związane z rekrutacją i selekcją pracowników, planowanie ścieżek kariery, system wynagrodzeń i premii; e) zewnętrzną komunikację masową, obejmującą prezentację przekazu promocyjnego personelowi przed jego wprowadzeniem oraz uwzględnienie opinii pracowników w procesie tworzenia przekazu zewnętrznego; f) wewnętrzne badania marketingowe, służące do określenia poziomu satysfakcji i identyfikacji potrzeb pracowników oraz badania jakości usług wewnętrznych; g) segmentację rynku wewnętrznego, której celem jest przede wszystkim określenie profilu pożądanego pracownika.

²⁰ Tamże, s. 56–57.

²¹ Ch. Gronroos, *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillian Intern, 1990, s. 230–234; cyt. za: K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 84.

6. Czynniki sukcesu marketingu wewnętrznego

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z szerszym pojęciem marketingu personalnego, czy z węższym znaczeniowo marketingiem wewnętrznym, można wskazać określone czynniki wpływające na powodzenie w ich wdrażaniu. Wśród czynników sukcesu marketingu wewnętrznego J. Otto wskazuje następujące²²: zbudowanie sprawnego systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa; formułowanie przekonujących posłań mających właściwość „przenikania” do odbiorców i wywierania na nich oczekiwanego wpływu; kreowanie kultury organizacji cechującej się otwartym stylem zarządzania, powszechnym zaangażowaniem i wzajemną współpracą; wytworzenie wśród pracowników powszechnej współodpowiedzialności oraz świadomości, że każdy z nich ma swój istotny udział w jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb nabywcy; traktowanie marketingu wewnętrznego jako procesu postępowania, a nie epizodycznej akcji; uczynienie z szeroko pojmowanej troski o klienta osi przewodniej wszelkich działań marketingu wewnętrznego; zapewnienie korzyści odbiorcom programów marketingu wewnętrznego i uczynienie z nich współwłaścicielami tych programów. Powodzenie marketingu wewnętrznego w dużej mierze zależy od wykreowania w przedsiębiorstwie usługowym właściwej kultury wspierającej działania z jego zakresu. Kultura organizacyjna to wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które mogły nie zostać jasno sformułowane, ale kształtują zachowanie ludzi w organizacjach oraz sposób realizacji zadań; wartości to przekonania o tym, co jest istotne w zachowaniu ludzi i organizacji, natomiast normy to niepisane reguły zachowania²³. Obok kultury organizacyjnej, na możliwości wdrożenia marketingu wewnętrznego istotny wpływ ma również komunikacja wewnętrzna w organizacji usługowej. Sprawny system komunikacji wewnętrznej umożliwia pracownikom wzajemne udostępnianie i przekazywanie informacji niezbędnych do właściwego wykonywania zadań; sprawia, że pracownicy bardziej angażują się w życie organizacji, ponieważ rozumieją, jakie cele chce ona zrealizować i jakie korzyści przyniesie to pracownikom, a także wpływa na budowanie zaufania we wzajemnych relacjach.

Prawidłowo zastosowany marketing wewnętrzny, oparty na wcześniej opisanych zasadach, może przyczynić się do osiągnięcia określonych pozytywnych efektów. Wśród nich wymienić należy orientację na klienta, zadowolenie klienta wynikające z lepszego zaspokajania potrzeb oraz mniejszego dysonansu między oczekiwaniami a rzeczywistością, a także wzrost konkurencyjności będący konsekwencją efektywniejszego wykorzystania informacji oraz większej elastyczności w reagowaniu na potrzeby otoczenia. Do pozytywnych efektów zaliczyć można również poprawę wyniku finansowego oraz wzrost zadowolenia i zaangażowania pra-

²² J. Otto, wyd. cyt., s. 186.

²³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 340.

owników w proces realizacji strategii i celów firmy²⁴. Do korzyści wynikających z implementacji zasad marketingu wewnętrznego w organizacji należą także: uporządkowanie sieci relacji wewnętrznych i wynikająca z niego poprawa przepływu informacji, usług i produktów wewnętrznych; zwiększona zdolność i chęć do dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami; poprawa wizerunku i wzrost pozytywnych rekomendacji; wzrost produktywności oraz obniżenie kosztów związanych z rekrutacją, selekcją, szkoleniami, popełnianymi błędami, obsługą reklamacji i wysoką fluktuacją kadry²⁵.

7. Podsumowanie

Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że pracownicy firmy usługowej są jej wewnętrznymi klientami, którzy powinni być odpowiednio umotywowani i zorientowani na klienta zewnętrznego. Nieco szersze znaczeniowo pojęcie marketingu personalnego jako grupę docelową działań marketingowych wskazuje też pracowników potencjalnych i dostrzega znaczenie budowania wizerunku firmy usługowej jako pracodawcy. W związku z tym w ramach systemu marketingu personalnego funkcjonują dwa podsystemy: wewnętrzny marketing personalny kierowany do klientów wewnętrznych (pracowników) oraz zewnętrzny marketing personalny adresowany do pracowników potencjalnych. Realizacja celów marketingu personalnego jest możliwa przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi, tzw. wewnętrznego marketingu-mix. Obejmuje on produkt wewnętrzny (pracę i jej środowisko) oraz wewnętrzne aktywności marketingowe (m.in. szkolenia, komunikację wewnętrzną, system wynagrodzeń i premii). Powodzenie marketingu wewnętrznego zależy m.in. od stworzenia w firmie właściwej kultury organizacyjnej i skutecznego systemu komunikacji wewnętrznej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Berry L., *The employees as customers*, [w:] *Services marketing*, Boston 1984.
- Berry L.L., Hensel J.S., Burke M.C., *Improving retailer capability for effective consumerism response*, „Journal of Retailing” 1976, vol. 42, no. 3.
- Czubala A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- Donnelly J.H., George W.R. (eds.), *Marketing of Services*, AMA, Chicago 1981.

²⁴ Patrz: A. Olsztyńska, *Rola marketingu wewnętrznego w rozwijaniu orientacji marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec i in., PWE, Warszawa 2006, s. 199.

²⁵ Szerzej w: K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 92.

- Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
- Gronroos Ch., *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillian Intern, 1990.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Olsztyńska A., *Rola marketingu wewnętrznego w rozwijaniu orientacji marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniac, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Rafiq M., Ahmed P.A., *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, vol. 14, no. 6.
- Rogoziński K. (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.
- Styś A. (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Szozda N., *Instrumenty marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach nr 1(7), Katowice 2011.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996.

INTERNAL MARKETING IN A SERVICE ENTERPRISE

Summary: Among all of the resources that are available to modern companies, the staff is the one that is most difficult to imitate and recreate. Internal marketing is the idea which involves the participation of all employees in the company services success. The consequence of its implementation by a service company is noticing and treating all employees as clients whose interests are regarded as equal to the interests of external clients. The paper describes the importance of the human factor in services, it presents the concepts of internal marketing and marketing personnel in enterprise services. It also shows its addressees and tools of internal marketing, indicating the role it plays in service companies and the factors that are affecting the success of its implementation.

Keywords: internal marketing, personnel marketing, internal communication.