

„Marketing wewnętrzny fundamentem firmy „jutra”

Zmiany zachodzące w otoczeniu marketingowym przedsiębiorstwa, związane z procesami globalizacji rynków, internacjonalizacją firm oraz rosnącą konkurencją, skłaniają firmy do ciągłego doskonalenia sposobów usprawniania procesu zarządzania¹ oraz poszukiwania przewagi konkurencyjnej. Jako podstawowe elementy budowania przewagi konkurencyjnej, warunkujące pozytywny wizerunek firmy, zadowolenie klienta, kreatywność załogi wskazać można:

- etyczną treść kultury organizacji,
- orientację na klientów,
- przywódcze role kierownicze,
- nowoczesność metod zarządzania,
- sieci informacyjne do wewnętrznego i zewnętrznego działania,
- decentralizację władzy i elastyczność struktur,
- szeroką gamę instrumentów motywacyjnych,
- kompetencje zgrane z wymaganiami i racjonalnym podziałem pracy.²

Powyższe wyznaczniki sukcesu wskazują jednoznacznie na rolę zarządzania kapitałem ludzkim. Na wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wpływ ma przede wszystkim dynamiczny rozwój usług, gdzie rola pracownika w budowaniu satysfakcji klienta jest szczególnie widoczna. Istotny jest także rozwój techniczny i technologiczny, wymagający od pracowników elastyczności, wysokich kompetencji, samodzielności, motywacji do pracy. Ewolucja praktyk marketingowych, rozwój świadomości powodować będą, iż marketing coraz częściej będzie traktowany jako wiodąca funkcja przedsiębiorstwa. Jego realizacja w sposób skoordynowany wymagać będzie podejmowania działań odnoszących się zarówno do otoczenia marketingowego, jak i zatrudnionych pracowników³.

W projekcie badawczym - „Marketing XXI wieku”, realizowanym przez Wielkopolską Szkołę Biznesu przy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, potwierdzono wpływ takich czynników,

¹ D. Szwajca, Marketing personalny jako koncepcja efektywnego zarządzania kadrami, w: Problemy współczesnego marketingu. Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Zarządzania i Języków Obcych, Katowice 1998, s. 143-152

² A. Sajkiewicz, Meandry jakości, w Jakość zarządzania przedsiębiorstwem, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 28

³ Z. Mikołajczyk, M. Stolarska, Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich, w Zarządzania kadrami – perspektywy badawcze i praktyka, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 871, Wrocław 2000, s.68

jak: poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, stopień fluktuacji kadr - na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.⁴

Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada rozszerzenie zasad marketingowych na stosunki panujące wewnątrz przedsiębiorstwa.⁵ Marketing wewnętrzny można określić jako zorientowaną na rynek, klienta, filozofię oraz metodę zarządzania zasobami ludzkimi, których celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Podstawowym zadaniem marketingu wewnętrznego jest wypracowanie takiego mechanizmu funkcjonowania firmy, który warunkuje pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację doskonałej obsługi klientów, budowania ich zadowolenia.⁶ Marketing wewnętrzny uwydatnia konieczność równoczesnego zorientowania na klientów i pracowników. Wewnętrzne zorientowanie na klientów i pracowników nie może być izolowane od zewnętrznego zorientowania na klientów. Cele muszą być traktowane na równi. W perspektywie dążenia do uzyskania możliwie wysokiego zadowolenia klientów, pozyskanie, utrzymywanie i rozwijanie dobrze motywowanych i zorientowanych na klientów pracowników może być traktowane jako równoważny cel marketingu wewnętrznego⁷.

Realizację marketingu wewnętrznego należy traktować jako warunek zaistnienia orientacji rynkowej przedsiębiorstwa.

Podstawowymi elementami marketingu wewnętrznego są:

- sposób postępowania wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- przygotowanie atmosfery wspólnoty pracowniczej (np. rodzina Amway, rodzina Coca-Coli),
- przygotowanie zasad przyjaznego zarządzania na podstawie elementów kultury i etyki,
- sposób kierowania ludźmi, motywowania, oceniania itp.,
- zaplanowanie kariery pracowników, możliwości ich samorealizacji,
- tworzenie warunków samodzielności i odpowiedzialności,
- budowanie reputacji firmy na podstawie więzi, zaufania, zgody, integracji.⁸

Zarówno w literaturze, jaki i w wypowiedziach praktyków coraz częściej pojawia się opinia, iż posiadanie programu marketingu wewnętrznego daje firmie szereg korzyści. Najczęściej podkreślanymi są: identyfikacja pracowników z firmą, ich lojalność, wyższa jakość pracy, a to bezpośrednio przekłada się na wzrost konkurencyjności firmy.

⁴ K. Fonfara, Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw, Marketing i rynek 12/2001, s. 19-26

⁵ M. Bruhn, Internes Marketing, Grundlagen Implementierung-Praxisbeispiele, Wiesbaden 1995, s. 15

⁶ K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 104

⁷ C. Gronroos, Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory, Chicago 1981, s. 11

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego, Materiały z międzynarodowej konferencji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s.301

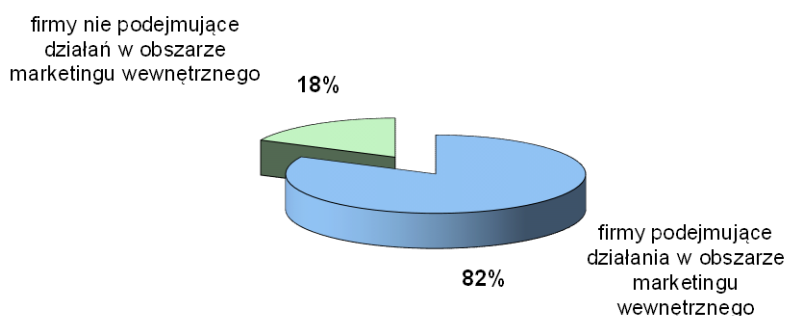
Pomimo stałego wzrostu zainteresowania praktyków marketingiem wewnętrznym, problematyka jest rzadko poruszana, zarówno w publikacjach dotyczących zagadnień kadrowych jak i w publikacjach marketingowych.

Dla ukazania aktualnej roli marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach i potwierdzenia wzrastającego zainteresowania marketingiem wewnętrznym, autorka przytoczy fragment wyników własnych badań, przeprowadzonych na próbie 380 przedsiębiorstw.⁹

Marketing wewnętrzny, jako obszar aktywności przedsiębiorstwa jest znamieny dla gospodarki rynkowej. Zainteresowanie nim wzrasta wraz z nasilaniem się konkurencji, szukaniem przewagi konkurencyjnej, zwiększającą się szybkością zmian w otoczeniu marketingowym. Potwierdza to fakt, iż zainteresowanie marketingiem wewnętrznym wzrosło szczególnie w latach 90-tych (okres transformacji) – (trzy czwarte badanych przedsiębiorstw podjęło wtedy działania w tym zakresie).

Z badań wynika, iż działania w zakresie marketingu wewnętrznego podejmowane są w większości firm (osiem na dziesięć podejmuje działania w tym obszarze). Wśród badanych przedsiębiorstw stosunkowo najczęściej marketing wewnętrzny realizowany jest w firmach świadczących usługi (ponad 90% firm w tej grupie). Potwierdza to pojawiająca się w literaturze przedmiotu tezę, iż rola marketingu wewnętrznego jest szczególnie widoczna w firmach usługowych, gdyż wpływa on na jakość kontaktów z klientem oraz poziom ich obsługi.

Wykres 1. Skala stosowania marketingu wewnętrznego w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: wyniki własnych badań

Najczęściej marketing wewnętrzny adresowany jest do wszystkich pracowników firmy (62%), w przypadku co trzeciego przedsiębiorstwa (34%) adresowany jest tylko do pracowników bezpośredniego kontaktu z klientem.

Główną przesłanką funkcjonowania biznesu, traktowaną również jako kryterium oceny przydatności marketingu wewnętrznego jest efektywność działań w tym obszarze. Kryterium to pojawiało się jako najczęściej wskazywana przyczyna realizacji marketingu wewnętrznego.

⁹ Badania przeprowadzono w 2002 roku na próbie 380 średnich i dużych przedsiębiorstw działających

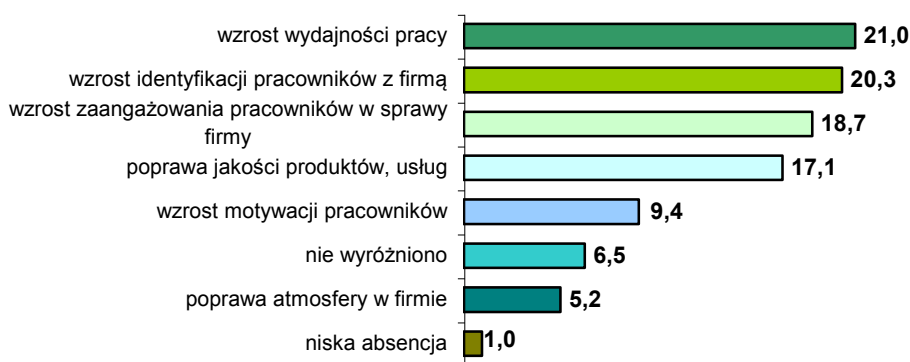
Marketing wewnętrzny z całą pewnością nie jest „cudownym sposobem” na osiągnięcie przez firmę sukcesu. Pozwala natomiast zapewnić odpowiednią jakość produktów i usług oraz pozyskać załogę do realizacji celów firmy.

Można by wskazać szereg korzyści wynikających z realizowania w przedsiębiorstwie zasad marketingu wewnętrznego. Najważniejszymi z nich są:

- przygotowanie „gruntu” dla działań w zakresie marketingu zewnętrznego,
- usprawnienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, oceniane w kategoriach wydajności pracy, zakresu partycypacji, sprawności działania, kosztów pracy itp.

Korzyści z marketingu wewnętrznego wskazane przez badane firmy podano poniżej.

Wykres 2. Najważniejsze korzyści z marketingu wewnętrznego w badanych firmach (w %)



Źródło: wyniki własnych badań

Sukces programów marketingu wewnętrznego zależy od wielu czynników. W szczególności należy zwrócić uwagę na:

- zbudowanie sprawnego systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- 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 jak największy udział w jak najlepszym zaspokajaniu potrzeb nabywcy,
- traktowanie procesu marketingu wewnętrznego, jako procesu postępowania a nie epizodycznej akcji, uczynienie z szeroko pojmowanej troski o klienta, osi przewodniej wszelkich działań marketingu wewnętrznego („klient jest najważniejszy”).¹⁰

Blisko jedna trzecia badanych uznała, iż najważniejszym czynnikiem sprzyjającym skutecznej realizacji marketingu wewnętrznego jest sprawna komunikacja wewnętrzna. Na sposób realizacji marketingu wewnętrznego w najbliższej przyszłości - stosowane instrumenty, jak i na jakość

¹⁰ J. Otto, *Marketing, Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s 186

podejmowanych działań - znaczący wpływ będzie miał rozwój technik komunikacji. Za sprawą postępu w technologii informacyjnej, czas i przestrzeń będą coraz bardziej niezależne od siebie. Nie będzie potrzeby zbierania w jednym miejscu wszystkich pracowników, aby wykonać określoną pracę.¹¹ Pracownicy będą współpracowali ze sobą za pomocą faksów czy poczty elektronicznej. Zastosowanie nowoczesnych technologii w marketingu wewnętrznym powinno wpłynąć na jego wyższą efektywność i większą łatwość realizacji. Badane firmy korzystały z różnych sposobów komunikacji z pracownikami. Wśród najczęściej stosowanych instrumentów komunikacji już teraz pojawiają się rozwiązania teleinformatyczne (poczta elektroniczna – 57%, Intranet – 40%).

Realizacja marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie wymaga reorientacji przedsiębiorców i pojawienia się pewnych trendów dotyczących pracowników. Spośród nich najważniejsze, to:

- przesunięcie punktu ciężkości z poziomu zarobków i prestiżu na elastyczność, automotywyację i odnalezienie w pracy sensu życia,
- dążenie do maksymalizacji efektów pracy poprzez stawianie na sukces, samopomoc, przywiązanie dużego znaczenia do aktywności osobistej, ale i poprzez łączenie celów osobistych z celami przedsiębiorstwa,
- praca z pełnym zaangażowaniem tylko przy akceptowanych celach pracy,
- zatarcie granic między czasem pracy a czasem przeznaczonym na wypoczynek i kształcenie.¹²

Nowoczesna polityka kadrowa to przejście od centralnego administrowania ludźmi do wyszukiwania talentów przy udziale bezpośrednich przełożonych. Przedsiębiorstwo, które chce być otwarte na nowe impulsy, poprawić wyniki finansowe i wobec tego zachęcać do przedsiębiorczych postaw, powinno rozważać różne sposoby wykorzystywania potencjału społecznego. Bardzo istotne dla wzrostu zaangażowania kadry przedsiębiorstwa są: sprecyzowana wizja firmy, tworzenie warunków sprzyjających innowacjom, rozwój pracowników, sprzyjający osiągnięciom system wynagrodzeń.¹³ Bez wątplenia można stwierdzić, że marketing wewnętrzny jest dziedziną interdyscyplinarną a działania w tym zakresie są procesem niezwykle złożonym, mającym podłoże sukcesu w licznych sferach funkcjonowania firmy.

Najważniejsze jest, by w danej firmie następowała integracja przedsięwzięć zewnętrznych z wewnętrznymi. Konieczne jest także swoiste otwarcie firmy na wszystko, co wartościowe i znaczące dla jej pomyślności, a tkwiące często w sposób potencjalny w osobowościach jej wszystkich pracowników. W praktyce jest to jedna z trudniejszych spraw do rozstrzygnięcia, ale w ramach marketingu wewnętrznego poświęca się jej coraz większą uwagę. W rezultacie rosną w wielu firmach środki przeznaczone na działania diagnostyczne oraz kształcenie i stymulowanie rozwoju załóg pracowniczych.

¹¹ F. Hesselblein, H. Goldsmith, R. Beckhard, Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1998, s. 34

¹² D. Castenow, Nowy marketing w praktyce, PWE, Warszawa 1996, s. 91, 106

¹³ Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw, Marketing na Świecie nr 6/2001 s. 17-22

Firma, która pozyskała już w ramach realizacji programu marketingu wewnętrznego odpowiednio dobraną załogę, w pełni zidentyfikowaną z nią, która ma już do zaproponowania na rynku towar czy usługi odpowiedniej jakości, zaczyna podejmować ekspansję zewnętrzną. Odpowiednio wcześniej zidentyfikowani z firmą pracownicy, w toku wszystkich swych czynności przyczyniają się do kształtowania image firmy. Dotyczy to nie tylko pracowników działu handlowego, promocji, ale każdego, od portiera do dyrektora naczelnego. Firma może mieć bowiem świetną reklamę, świetne rozpoznanie rynku i dysponować produktami odpowiedniej jakości, a pracownicy firmy przez odpowiednio aroganckie zachowanie mogą odstraszyć klienta od firmy.

Marketing wewnętrzny powinien być w badanych przedsiębiorstwach przedmiotem dalszego doskonalenia, co wynika z faktu, iż w około trzech czwartych przedsiębiorstwach działania nie mają znamion przemyślanej polityki, są doraźne bądź nawet sporadyczne a zaledwie, co czwarta firma (27,4%) uważa, iż działalność w zakresie marketingu wewnętrznego pokrywa się z bieżącymi potrzebami w tym zakresie.

W oparciu o wyniki badań stwierdzić można, iż znaczenie i wykorzystanie marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach będzie wzrastać – opinię taką wyraziło 70,3% badanych. O zwiększaniu roli marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach decydować będą, zdaniem respondentów, przede wszystkim wzrastające potrzeby i wymagania pracowników, wejście Polski do Unii Europejskiej, rozwój technik komunikacji, ewolucja marketingu oraz globalizacja przedsiębiorstw.

W świetle powyższych rozważań, uzasadnionym wydaje się być stwierdzenie, iż marketing wewnętrzny stanowić będzie fundament firm „jutra”.

Autor: dr Agata Kicińska