

POD REDAKCJĄ

PIOTRA CYPLIKA
MICHAŁA ADAMCZAKA

WYBRANE PROBLEMY WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI W ŚWIELE BADAŃ NAUKOWYCH I PRAKTYKI BIZNESOWEJ

ROZDZIAŁ 5

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA NARZĘDZI MARKETINGU
WEWNĘTRZNEGO W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW LOGISTYCZNYCH
HALINA SZULCE, WYŻSZA SZKOŁA LOGISTYKI



WYŻSZA SZKOŁA
LOGISTYKI
WYDAWNICTWO

ROZDZIAŁ 5. ZNACZENIE I CELE STOSOWANIA MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

Halina Szulce¹

¹ Wyższa Szkoła Logistyki z siedzibą w Poznaniu, Estkowskiego 6, 61-755 Poznań
halina.szulce@wsl.com.pl

1. Wprowadzenie

Celem podjętych rozważań jest przedstawienie znaczenia działań podejmowanych w ramach marketingu wewnętrznego dla efektów i sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zainteresowanie marketingiem partnerskim związane z rosnącą konkurencją i zaostrzającą się walką o klienta zwróciło uwagę menedżerów na znaczną rolę pracowników firmy w realizacji tego procesu. Zrodziło to w efekcie koncepcję marketingu wewnętrznego. Jego wiodącym zadaniem są działania kształtujące zachowania pracowników w taki sposób, by identyfikowali się oni z firmą i jej strategią. Działania te wymagają wielu przemyślanych działań, a przede wszystkim docenienia roli pracowników w programach rozwoju firmy.

Założeniem marketingu wewnętrznego jest teza, że sukces przedsiębiorstwa, realizacja jego celów oraz pozyskanie stałych i lojalnych klientów zależy w znaczącej mierze od jej pracowników. A zatem specyficznym podmiotem działań marketingowych muszą stać się pracownicy danego przedsiębiorstwa. Wymaga to działań wzmacniających identyfikację pracowników z daną firmą i skłaniających do zachowań innowacyjnych i efektywnych. Tylko tak

zmotywowany personel może pozyskiwać klientów i promować swój korzystny wizerunek.

Przemysłany i dobrze prowadzony marketing wewnętrzny jest uwarunkowaniem korzystnych interakcji pracowników firmy z klientami.

2. Cele i funkcje marketingu wewnętrznego

Bezpośrednim celem marketingu wewnętrznego jest kształtowanie dobrych relacji między pracownikami w tym między pracownikami a menedżerami. Kształtowanie pozytywnych ich postaw akceptujących działania i cele firmy a tym samym zwiększające efektywność działania i kreatywność personelu. Marketing wewnętrzny ma zatem za zadanie integrować pracowników, zwiększać ich motywację a także lojalność i zaangażowanie wobec macierzystego przedsiębiorstwa, kształtując jego pozytywny wizerunek w otoczeniu.

Zmiany zachodzące w otoczeniu firm powodowały ewolucję rozumienia marketingu wewnętrznego. Początkowo jak już podkreślano uważano, że motywacja pracowników, tzw. klientów wewnętrznych służy pozyskaniu nabywców. Nacisk położono na rolę pracowników w oddziaływaniu na satysfakcję i lojalność klientów. Jednak współcześnie, wraz ze wzrostem znaczenia marketingu wewnętrznego, uważa się go za proces, który winien włączać pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa, wzmacniać ich kreatywność i lojalność [Olsztyńska, 2005] wobec firmy w której są zatrudnieni. Wskazuje się zatem na dwie podstawowe cechy integracji pracowników wokół strategii firmy oraz inicjowanie zmian wewnętrznych. Jego stosowanie wymaga rozbudowania komunikacji wewnętrznej i budowania dobrych relacji z pracownikami. Innymi słowy jest to specyficzny marketing zorientowany na personel, który traktuje ów personel jako klientów wewnętrznych o których należy dbać i zaspokajać ich potrzeby. Wymaga to wzmocnienia relacji interpersonalnych opartych na wzajemnych negocjacjach i stworzenia dobrego klimatu w warunkach międzyludzkich. W pewnej mierze zatem marketing wewnętrzny jest częścią marketingu personalnego dotyczącego pracowników już zatrudnianych w danym przedsiębiorstwie. Dbałość o jakość warunków pracy, znajomość celów do których dąży firma zwiększa zaangażowanie pracowników w proces pracy co wpływa na kształtowanie dobrego wizerunku firmy a w krańcowym efekcie na lojalność zewnętrznych klientów firmy. Uściślając, w literaturze podkreśla się, że marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach [Fanfara, 1999]. Pierwsza z nich wskazuje, że pracownicy znający cele i strategię firmy dobrze ją reprezentują w kontaktach bezpośrednich, szczególnie z klientami zewnętrznymi. Druga

natomiast podkreśla, że pracownicy i komórki organizacyjne przedsiębiorstwa powinny współpracować ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców osiągając wysoki poziom wzajemnie świadczonych usług. Zasady te wskazują, że wewnątrz przedsiębiorstwa winno być postrzegane jako specyficznie funkcjonujący rynek. Klienci wewnętrzni i personel to nabywcy tego co oferuje im przedsiębiorstwo, by pracowali na sukces firmy. Owa oferta musi ich satysfakcjonować i być oparta nie tylko o produkty materialne ale także o wartości niematerialne takie jak prestiż, dobra atmosfera w pracy itp. Rynkowe ujęcie marketingu wewnętrznego związane jest z wytwarzaniem wielu różnych relacji zarówno poziomych jak i pionowych i zakłada, że istnieje stała wymiana transakcyjna między pracownikami i pracodawcą.

3. Instrumenty marketingu wewnętrznego

Realizacja podstawowych funkcji w marketingu wewnętrznym łączy się koniecznością zastosowania wielu instrumentów, niekiedy trudnych do implementacji. Jednym z nich jest komunikacja wewnętrzna. Najbardziej ogólnie, instrumenty komunikacji można podzielić na werbalne i niewerbalne oraz formalne i nieformalne [Penc, 2000]. Komunikacja werbalna posługuje się wywiadami, rozmowami, wewnętrznymi publikacjami, itp. Natomiast komunikacja niewerbalna wykorzystuje gesty, tonację głosu, czy postawę ciała. Jej rolą jest wzmocnienie komunikacji werbalnej

Drugi z podziałów w ramach komunikacji, jest podział na komunikację formalną i nieformalną. Komunikacja formalna związana jest z przekazywaniem informacji zarówno w górę, jak i w dół a także horyzontalnie. Przekazywanie informacji w dół dotyczy np. polityki firmy, przyjętych przez nią celów i prowadzonej strategii. Wykorzystuje się w tym celu raporty, biuletyny, gazetki firmowe, newslettery, briefingi, intranet, radio zakładowe, a także zebrania.

Komunikacja formalna w górę dotyczy pozyskiwania i wykorzystywania informacji od pracowników. Podstawowe instrumenty, które pozwalają ją efektywnie wykorzystać to: skrzynki pomysłów i zażaleń, zebrania, badania opinii i postaw, a także intranet i e-maile.

Na skuteczność komunikacji formalnej oddziałuje komunikacja nieformalna, podnosząca jej efektywność. Narzędzia owej komunikacji, która pomija kanały formalne to: imprezy integracyjne, spotkania po pracy, plotki, pogłoski, drzwi otwarte, a także e-maile i intranet. Komunikacja nieformalna może zarówno wspierać komunikację formalną, jak i ją osłabiać. W komunikacji nieformalnej istotną rolę ogrywają tzw. liderzy opinii, czyli znaczące i cieszące się poważaniem

osoby funkcjonujące w różnych zespołach pracowniczych. Niewątpliwie komunikacja nieformalna pełni ważną funkcję integracyjną będąc w dużej mierze zależną od atmosfery panującej w firmie. By osiągnąć efekt synergii wszystkie instrumenty komunikacji wewnętrznej muszą być umiejętnie ze sobą połączone. Wymaga to, by program marketingu wewnętrznego wytyczał cele dla komunikacji. Tylko wówczas bowiem może nastąpić właściwy dobór narzędzi komunikacji.

Waga instrumentu komunikowania w działaniach marketingu wewnętrznego łączy się z zaspokajaniem przez personel wielu jego indywidualnych potrzeb. Znajomość celów i bieżących problemów firmy pozwala włączyć pracowników w skład społeczności przedsiębiorstwa i pozyskać poczucie tożsamości i uczestnictwa w relacjach społecznych. Oczywiście zakres i szczegółowość informacji musi być zróżnicowana i dostosowana do personelu mającego różne umiejętności, zdolności, doświadczenia i potrzeby. Niewątpliwie determinują one motywacje i zaangażowanie pracowników w działalności firmy pod warunkiem jednakże wzajemności zasad i umiejętności komunikacji pracowników a w szczególności menedżerów i całej kadry zarządzającej.

Kolejnym instrumentem związanym z marketingiem wewnętrznym firmy jest tworzenie odpowiedniego klimatu organizacji. Klimat organizacji analizuje się z punktu widzenia jego wpływu na wyniki działalności firmy i satysfakcję klientów. Określa się go jako zbiór postaw i odczuć pracowników, kształtujących stopień zaangażowania pracy, charakter integracji pracowników i ich motywacje. Wpływa na atmosferę w pracy i sposób obsługi klientów [Bartkowiak, 2003]. W tworzeniu klimatu wewnątrz firmy dużą rolę odgrywa kadra kierownicza, delegowanie uprawnień i stymulowanie zaangażowania pracowników, ich satysfakcja, szkolenia, a także, co się często podkreśla, orientacja na klienta [Styś, 1998]. Oznacza to konieczność zdobywania informacji o potrzebach klientów oraz szkolenia i motywowania personelu w kierunku satysfakcjonującej obsługi klientów, wzmacniającej ich lojalność. Trudno także przecenić rolę kadry kierowniczej w omawianym obszarze. To od niej w dużej mierze zależy charakter relacji z pracownikami. Do ich kompetencji należy także stopień uczestnictwa pracowników w podejmowanych decyzjach. Zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne podejmowane w firmie wpływa zarówno na atmosferę w firmie, jak i na zadowolenie pracowników. Na atmosferę w firmie wpływają również szkolenia zwiększające z reguły motywację pracowników. Należy jednak pamiętać o niezbędności określenia potrzeb szkoleniowych.

4. Efekty marketingu wewnętrznego

Wybrane instrumenty marketingu wewnętrznego wzmocniają kulturę organizacyjną i wizerunek wewnątrz firmy. Kultura organizacyjna jest zbiorem wartości i przekonań, a także wzorców zachowań, które tworzą tożsamość firmy [Strategor, 1996]. Oznacza to wyznawanie przez pracowników firmy podobnych wartości, które pozwalają im identyfikować się z daną organizacją. Podstawowych wartości organizacji jest wiele. Można wśród nich wymieniać skuteczność, sprawiedliwość, innowacyjność, bezpieczeństwo itp. wartości uzewnętrzniają się poprzez istnienie określonej struktury organizacyjnej, podział władzy, wzorce zachowań, strategie rekrutacji, czy nawet uroczystości firmowe.

Kultura organizacyjna wyznacza pewne normy zachowań, które umożliwiają identyfikowanie się pracowników z firmą. Można spotkać w literaturze twierdzenie, że jest ona nie tylko siłą motywacyjną lecz, że tłumaczy również w firmie postępowanie grupowe [Sułkowski, 2002]. Ponieważ jednak zatrudniany personel jest zróżnicowany, nieomal w każdej firmie tworzą się swoiste subkultury. Różnią się one priorytetami, celami i sposobem pracy a także relacjami interpersonalnymi. Podział jednak pracowników według różnych grup odbiorców działań marketingowych jest bardzo trudny. Najczęściej praktykowany podział szereguje pracowników według kryterium spełnianych funkcji. Szczególne znaczenie odgrywa w marketingu wewnętrznym motywowanie. Wpływa ono bezpośrednio na jakość pracy i zaangażowanie personelu. Wymaga jednak od przedsiębiorstwa poznania potrzeb pracowników, czyli prowadzenia pogłębionych badań. Istniejące zróżnicowane potrzeby pracowników można zaspokoić tylko częściowo, wybiera się przy tym szczególnie te, które zaspokajają prywatne oczekiwania personelu. Przyczynia się to do akceptacji celów i przyjętej przez firmę strategii.

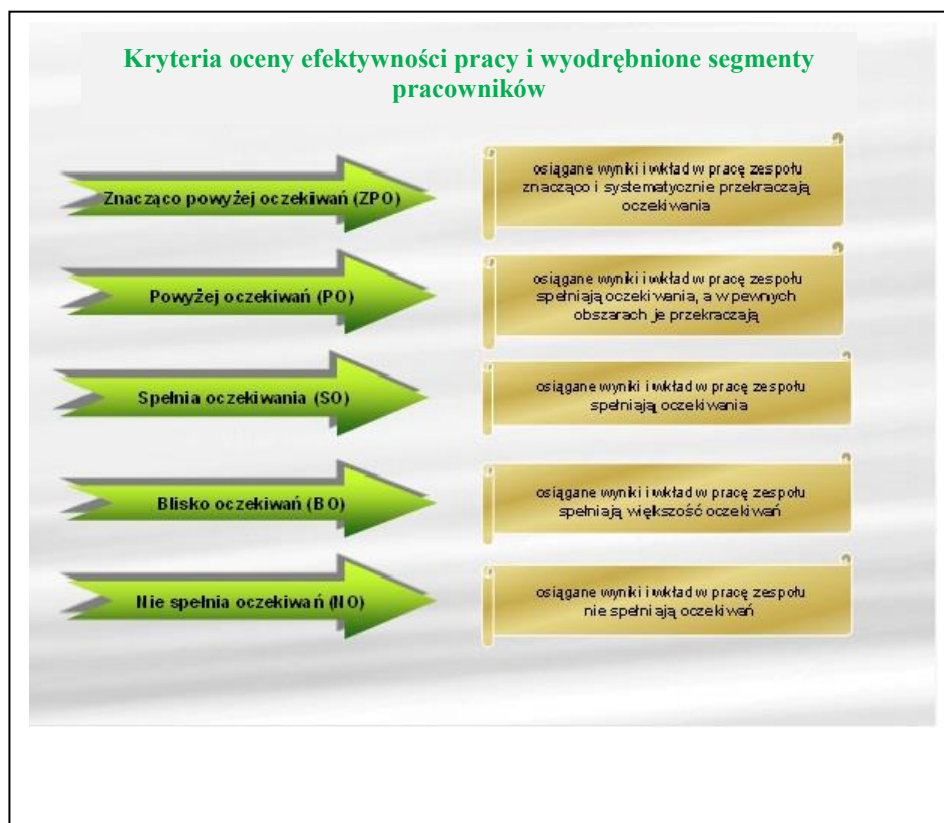
Istotnym efektem dobrze prowadzonego marketingu wewnętrznego jest kreatywność zatrudnianych pracowników, co wymaga tworzenia przyjaznych warunków do jej uruchomienia. Właściwa kultura organizacyjna, sprawna komunikacja, znajomość celów i perspektywy rozwoju firmy a także korzystne relacje między pracownicze są w tym przypadku niezbędne.

Ważnym obszarem działań marketingu wewnętrznego jest również wizerunek firmy wobec tzw. klientów wewnętrznych, czyli pracowników. Ich opinia o firmie, odczucia związane ze stopniem zadowolenia i satysfakcja z panującej atmosfery w firmie, może istotnie wpłynąć na wizerunek zewnętrzny danego przedsiębiorstwa. A zatem pozytywny wizerunek wewnętrzny kształtujący określone postawy pracowników z reguły przenosi się na pozytywne podejście do

klientów. Na działania w zakresie kształtowania wizerunku wewnętrznego firmy wpływają: symbolika, która kształtuje widoczność firmy, wspomniana już integracja wizerunku zewnętrznego i wewnętrznego firmy oraz pozycja i strategia marki [Dąbrowska, 2014].

Ważną rolę w działaniach marketingu wewnętrznego odgrywają menedżerowie kierujący zespołem pracowników. Mają oni bogaty arsenał środków motywacji pracowników, zarówno płacowych jak i nie płacowych. Niezbędna jest jednak analiza i ocena działań pracowników przy zaznaczeniu wyraźnych kryteriów. Ocena ta przyczynia się do motywowania pracowników do dobrej i efektywnej pracy. Jednocześnie trudno nie podkreślić w tym kontekście znaczenia wzajemnego zaufania budowanego przez menedżera załogi. Zaufanie ma ścisły związek z osobistym systemem wartości oraz zainteresowaniem pracodawcy potrzebami pracowników.

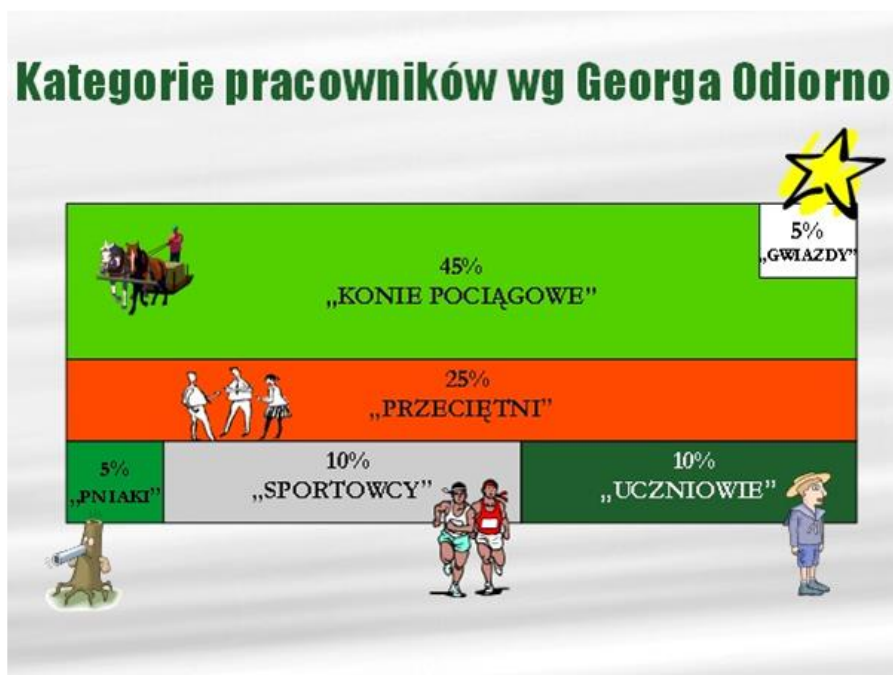
Działania oceniające pracowników wymagają opracowania wyraźnego systemu tej oceny. Na przykład działania w tym obszarze podejmowane przez jeden z banków rozpoczynają się od oceny efektywności pracy personelu. (porównaj rys.5. 1.)



Rys. 5.1. Kryteria oceny efektywności pracy i wyodrębnione segmenty pracowników
Źródło: Materiały wewnętrzne Banku przygotowane w oparciu o A. Jarosławska, Arkusz Oceny okresowej, Personel i Zarządzanie 1.5.2010

W procesie motywowania istnieją pewne ograniczenia płynące ze strony samych pracowników. G. Odiorno wyróżnił 6 typów pracowników [Stanisławska, 2014], których można spotkać niemal w każdym przedsiębiorstwie. Gwiazdorzy (5%) wyróżniają się na tle innych. Konie pociągowe (45%) z zaangażowaniem wypełniają swoje obowiązki ale są w pewnym sensie anonimowi, potrzebują spokoju. 25% załogi stanowią „przeciętniacy”, działają poniżej normy. 10% to sportowcy - pracują zrywami. Piąta kategoria to uczniowie (10%) są to pracownicy uczący się na początku kariery. Wreszcie ostatni typ to pniaki (5%). Przedstawiona typologia uświadamia konieczność zróżnicowanego podejścia do personelu.

W analizowanym banku podział pracowników wg przedstawionej klasyfikacji obrazuje rys. 5.2.



Rys. 5.2. Kategorie pracowników wg Georga Odiorno

Źródło: E. Stanisławska, Systemy motywacyjne i zarządzanie godnościowe jako narzędzia employer branding, Employer Branding w teorii i praktyce red. K. Kubiak, WSP, Warszawa 2014 s.65 oraz rys. 5.1.

Szczególnym zainteresowaniem są objęci pracownicy z oceną znacząco powyżej oczekiwań (ZPO). Działania te to:

- Zmotywowanie i zatrzymanie w organizacji najlepszych pracowników
- Stawianie najlepszych pracowników jako wzór do naśladowania dla innych
- Kreowanie postawy odpowiedzialności za własny rozwój
- Rozwijanie pracowników zgodnie z potrzebami organizacji
- Umacnianie wizerunku organizacji dbającej o najlepszych pracowników

Znaczenie i cele stosowania marketingu wewnętrznego w działalności...

- Budowanie lojalności w stosunku do Banku
- Zmiana percepcji rozwoju – przyjmującej że to nie tylko udział w szkoleniach
- Przełamanie stereotypu, iż rozwój to awans pionowy

Jednym z narzędzi menedżerskich wykorzystywanych wobec pracowników jest coaching ciągły lub wspierający okresowo pracowników. Podejmowane działania menedżerskie są zróżnicowane zależnie od wyników oceny poszczególnych segmentów pracowników (porównaj Rys. 5.3.)

Działania menedżerskie wobec różnych segmentó pracowników

Ocena	Działania
Znacząco powyżej oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> ■ nacisk na indywidualny rozwój (PRO) ■ coaching ukierunkowany na doskonalenie (stawianie wyzwań) ■ zachęcenie i rekomendowanie do udziału w programach rozwojowych, grupach projektowych itp., a także do awansu
Powyżej oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> ■ coaching ukierunkowany na doskonalenie (stawianie wyzwań) ■ zachęcenie i rekomendowanie do udziału w programach rozwojowych, grupach projektowych itp., a także do awansu
Spełnia oczekiwania	<ul style="list-style-type: none"> ■ coaching ukierunkowany na doskonalenie (stawianie wyzwań) ■ dbałość o motywację i zaangażowanie Pracownika
Blisko oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> ■ instruktaż oraz monitoring zadań, większa częstotliwość Przeglądów Okresowych ■ ocena powinna stać się bodźcem do rozwoju ■ coaching w zakresie skuteczności w wybranym Kluczowym Obszarze Wyników (zorientowania na biznes, klienta, zespół),
Nie spełnia oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> ■ program naprawczy (w tym wypadku szczególnie ważne jest, aby każdy przypadek rozpatrywać indywidualnie)

Rys. 5.3. Działania menedżerskie wobec różnych segmentów pracowników
Źródło: Materiały wewnętrzne Banku

Do niepłatowych środków oddziaływania na kształtowanie motywacji pracowników można zaliczyć organizację imprez integracyjnych, wspólnych imprez dla pracowników i ich rodzin a także realizację różnych upodobań sportowych, hobby pracowników. Innym środkiem jest zapewnienie możliwości kształcenia wpływających na rozwój zawodowy i zaspakajających potrzeby samorealizacji. Działania związane z systemem szkoleń winny być nie tylko związane z szeroko rozumianym działaniem marketingowym lecz także z ogólną strategią marketingową firmy. Instrumentem, który w istotnym stopniu oddziałuje na motywację pracowników są tak zwane ścieżki karier wskazujące na sekwencje i uwarunkowania awansu pracowników. Budują one w znaczącej mierze lojalność personelu. Poza niepłatowymi instrumentami motywowania duże znaczenie ma

system wynagrodzeń. System ten jednak powinien być silnie powiązany z kulturą organizacyjną firmy i jej strategią. Działania w tym zakresie nie mogą być sprzeczne z podstawowymi instrumentami marketingu wewnętrznego a szczególnie z system stosowanych działań motywacyjnych.

5. Wnioski

Przedstawione obszary i instrumenty marketingu wewnętrznego wskazują na jego znaczącą rolę w kreowaniu pozycji firmy na rynku i wzmacnianie siły marki, a w efekcie tworzą warunki dla rozwoju danej firmy na konkurencyjnym rynku. Konieczność działania w jego ramach we wszystkich przedsiębiorstwach, nie ulega wątpliwości. W przedsiębiorstwach usługowych wyodrębnienie szczególnie efektywnych sposobów działania w tym obszarze jest szczególnie trudne. Należy bowiem zdawać sobie sprawę, że szczególnie w tego typu przedsiębiorstwach partnerstwo z pracownikami jest w wielu przypadkach warunkiem zacieśnienia więzi z klientami oraz tworzenia i utrzymania dobrego wizerunku firmy. Szczególną rolę odgrywać mogą relacje pracowników z kadrą kierowniczą. W związku z charakterem ich działalności, niezbędne jest delegowanie pewnych uprawnień i określenia zakresu samodzielności. Przedsiębiorstwo bowiem nie zawsze ma możliwość kontrolowania wszystkich elementów swojej działalności. Wymaga to jednak szczególnego zaufania do pracowników oraz sprawdzenia ich wiedzy i odpowiedzialności. Owo zaufanie musi być obopólne, a zatem pracownik musi być przekonany, że firma dba o jego potrzeby i choćby próbuje się identyfikować z jego wartościami. W omawianej grupie przedsiębiorstw tworzenie dobrego klimatu wewnątrz organizacji jest warunkiem pozytywnego nastawienia klientów wewnętrznych do realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa i gwarancją, że pracownicy staną się ambasadorami danej firmy zarówno w otoczeniu biznesowym jak i prywatnym.

Warto wskazać, że wyraźnie rysująca się tendencja stosowania marketingu wewnętrznego w korporacjach i innych dużych przedsiębiorstwach jest także przydatna a w perspektywie konieczna w małych i średnich firmach. Te ostatnie tylko w ten sposób będą mogły skupić działania swojego personelu na realizacji celów przedsiębiorstwa. Zadowolenie zatrudnionych wzmaga lojalność, poczucie wspólnoty i odpowiedzialność za działania firmy.

Opisywane w literaturze wyniki badań wyraźnie wskazują, że kreowanie owej lojalności nie może być wyłącznie oparte o system wynagrodzeń i nagród. Rosnące znaczenie ma wspomniana już reputacja organizacji gospodarczych, przyczyniająca się do poczucia bezpieczeństwa pracowników, które determinuje

ich zaangażowanie. Kreowanie przez marketing wewnętrzny relacje z pracownikami są podstawową przesłanką ich identyfikacji z misją, celami i wizją organizacji.

Literatura

1. Olsztyńska A., (2005), Marketing wewnętrznych w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE Poznań, 10-11.
2. Fanfara K., (1999), Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 89-90
3. Penc J., (2000), Kreatywne kierowanie, AW Placet, Warszawa, 120-122
4. Bartkowiak G., (2003), Skuteczny kierownik, Wydawnictwo AE, Poznań, 201-203.
5. Styś A., (1998), Marketing w kształtowaniu wyników sprawności przedsiębiorstw, Materiały konferencyjne, Sopot, 400.
6. Strategor, (1996), Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa, 306-307
7. Sułkowski Ł., (2002), Kulturowa zmienność organizacji, PWE, Warszawa, 55-60
8. Dąbrowska J., (2014), Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych, Employer Branding w teorii i praktyce [w:] Kubiak (red), WSP, Warszawa, 16-18
9. Stanisławska E., (2014), System motywacji i zarządzanie godnościowe jako narzędzie employer branding. [w:] Employer Branding w teorii i praktyce Kubiak K. (red), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 65-66