

STAFF AS AN ESSENTIAL ELEMENT OF MARKETING-MIX IN BUSINESS SERVICE

Mirosława Skalik

PhD, Polonia University in Czestochowa, e-mail: m.skalik@ap.edu.pl, Poland

Abstract. This paper presents the role played by staff especially in service companies. It is an important strategic element of any organization. Customers evaluate the quality of the product intangible based on the behavior, knowledge and skills of employees with whom they have direct contact. A properly trained and familiar with the mission and the everyday tasks staff ensures the development of the organization. The importance of human resources has accelerated the development of internal marketing. Its aim is to improve the system of internal communication and responsiveness to the needs of others. We see employees as internal customers.

Keywords: staff, business service, internal marketing.

DOI: <http://dx.doi.org/10.23856/2010>

Wstęp

Postępujące procesy globalizacji i regionalizacji gospodarki oraz związany z nimi wzrost konkurencji zarówno na rynkach krajowych jak i zagranicznych sprawia, że przedsiębiorstwa chcąc utrzymać się na rynku, zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań. Nie wystarczy wytworzyć nowy produkt lub usługę, ale konieczna staje się zmiana orientacji przedsiębiorstwa z orientacji produkcyjnej na orientację marketingową. Rozwojowi i upowszechnianiu orientacji marketingowej sprzyja konkurencja, która stanowi trwały element gospodarki rynkowej.

Dobór właściwych instrumentów marketingu w dużej mierze decyduje o pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Firmy prowadzące działalność w sferze usług, oferujące produkty o charakterze niematerialnym mają niezwykle trudne zadanie. Istotnym elementem marketingu-mix staje się wówczas personel (ludzie). Na podstawie bowiem pierwszego kontaktu z pracownikami klient kształtuje opinię o firmie oraz jakości usługi, którą przekazuje innym. Negatywny przekaz może znacznie obniżyć efekty pozostałych instrumentów marketingowych.

W artykule przedstawiono rolę personelu stanowiącego ważny element strategiczny każdej organizacji. Odpowiednio przygotowany pracownik, który utożsamia się z firmą, gwarantuje rozwój przedsiębiorstwa. Znaczenie zasobów ludzkich przyspieszyło rozwój marketingu wewnętrznego, którego naczelną zasadą jest traktowanie pracowników jak klientów wewnętrznych.

1. Marketing

Marketing jako kategoria ekonomiczna pojawił się w latach sześćdziesiątych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej (Altkorn, Kramer, 1998: 216). Jest nieodzownym warunkiem jej funkcjonowania. Według Ph. Kotlera „marketing jest procesem społecznym i

zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów” (Ph. Kotler, 1999: 6). Interesujące podejście prezentuje A. Payne, który traktuje marketing jako „proces postrzegania, rozumienia, stymulowania i zaspokajania potrzeb podmiotów na wybranych rynkach docelowych za pomocą określonych środków skierowanych na pokrycie zgłoszonego na rynku zapotrzebowania” (Payne, 1997: 39).

Zadaniem marketingu jest usatysfakcjonowanie konsumenta lub nabywcy poprzez najpełniejsze zaspokojenie jego potrzeb, życzeń i preferencji. Marketing polega na dostosowaniu się do zmiennych warunków rynkowych i aktywnym wywieraniu wpływu na rynek dla osiągnięcia własnych zamierzeń. Jego celem jest zapewnienie sukcesu przedsiębiorstwom poprzez dostarczenie konsumentom i nabywcom maksimum satysfakcji z zaspokojenia określonych potrzeb (Daszkowska, 1998: 123, 125; Grzegorzczak, 2004: 9).

Bardzo często marketing utożsamiany jest z reklamą, a tymczasem obejmuje on znacznie szerszy zakres działań. Jest procesem złożonym, w ramach którego „bada się, przewiduje i kształtuje poziom oraz strukturę popytu na dobra i usługi” (Mruk, Pilarczyk, Sojkin, Szulce, 1999: 10). Stanowi zintegrowany zespół narzędzi i działań rynkowych, dzięki zastosowaniu których firma może poznawać, kształtować i zaspokajać potrzeby nabywców, realizując zarazem własne cele ekonomiczne (Pindakiewicz, 2000: 11).

Marketing jest związany z procesami racjonalnego postępowania na rynku oraz odpowiada wyzwaniom współczesnej gospodarki rynkowej. U podstaw marketingu znajduje się kreatywny sposób myślenia firm o nabywcach oraz ich potrzebach, który z kolei jest podstawą świadomego wyboru kierunków postępowania umożliwiających celowe kojarzenie procesu zaspokajania potrzeb konsumentów z efektywnym wykorzystaniem dostępnych zasobów. Przedmiotem wyboru są metody, instrumenty i działania, które tworzą metodyczną oraz instrumentalno-czynnościową strukturę marketingu (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2006: 27).

2. Marketing-mix w usługach

Działalność marketingowa firmy koncentruje się wokół rynku. Zmiany w sytuacji rynkowej postawiły firmy usługowe wobec nowych wyzwań. Postępujące przemiany systemowe i nowe zjawiska zachodzące w otoczeniu podmiotów gospodarczych stały się przyczyną istotnych impulsów w procesach aktywności rynkowej, umożliwiając wdrożenie zasad działania marketingowego. Kształtowanie racjonalnej strategii polega na wyborze i zastosowaniu takich instrumentów, które umożliwiają intensywniejsze oddziaływanie na zjawiska rynkowe (Pukas, Styś, 2003: 250-251).

Usługę można określić jako działalność gospodarczą wytwarzającą „wartość dodaną” i zapewniającą korzyści klientom. Sektor usług obejmuje wiele branż, między innymi usługi finansowe, prawne, księgowość, hotelarstwo, turystykę, kulturę, sztukę, ochronę zdrowia, edukację, itd. (Gilmore, 2006: 11-13). W firmach usługowych niematerialny charakter produktu powoduje, że osoby zajmujące się marketingiem stoją przed trudnym zadaniem. „Sprzedawanie czegoś niematerialnego opiera się bardziej na składaniu obietnic, zaufaniu, uczciwości...” (Patten, 1997: 18).

Specyfika usług oraz związana z tym odmienna charakterystyka działalności rynkowej powoduje, że zestaw „4P” instrumentów marketingowych jest wzbogacany i rozbudowywany. Dominujący w usługach czynnik ludzki spowodował rozszerzenie zestawu o piąty element, tj. personel (people), obejmujący osoby zatrudnione w firmie, systemy doboru personelu,

szkoleń, motywacji i oceny. Przedstawiciele firmy usługowej kontaktują się często z jej klientami osobiście. Na ocenę tego kontaktu będą miały wpływ cechy zatrudnianego przez firmę personelu. Negatywna ocena personelu stanowi czynnik pogarszający jej pozycję wśród konkurentów. Wykorzystanie pięciu instrumentów tworzy koncepcję „5P” marketingu-mix: produkt, cena, promocja, dystrybucja, personel (product, price, promotion, place, people), charakterystyczną dla sfery usług. Pojawiły się również dodatkowe modyfikacje instrumentowe w usługach, np. koncepcja „7P” obejmująca: produkt, cenę, promocję, dystrybucję, ludzi, świadectwo materialne (physical evidence), czyli materialne elementy otoczenia – budynki, wyposażenie, a także proces świadczenia (process), tj. organizację i technologię procesu świadczenia usług (Pukas, Styś, 2003: 53-54; Żurawik, B., Żurawik, W., 1999: 32-33; Mazur, 2001: 53-54).

Marketing-mix składa się z różnych elementów programu marketingowego. Wykorzystując poszczególne instrumenty i działania oraz współzależności między nimi, można opracować wiele struktur marketingu. Struktura ta powinna być nie tylko wewnętrznie zintegrowana, ale powinna również charakteryzować się wysokim stopniem skuteczności i efektywności. Posługując się instrumentami marketingu-mix firmy muszą pamiętać, iż elementy te tworzą zwarty system i zmiana jednego z nich pociąga za sobą modyfikację pozostałych. Muszą one być również dostosowane do specyfiki konkretnego rynku. Ich wykorzystanie ma na celu umocnienie pozycji produktu na rynku oraz zapewnienie wyższej jakości usług, a tym samym uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Payne, 1997: 157-159; Penc – Pietrzak, 1999: 20).

3. Znaczenie personelu w działalności usługowej

W warunkach silnej konkurencji na rynku rola personelu ma szczególne znaczenie w tych dziedzinach, w których produkt nie ma cech materialnych i klienci oceniają jego jakość głównie poprzez zachowanie, wiedzę i umiejętności pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Personel w momencie pierwszego kontaktu z klientem kreuje obraz organizacji. Pozytywny wizerunek firmy, jej reputacja, zaufanie, jakim jest obdarzana przez aktualnych i potencjalnych klientów, decydują o pozycji firmy na rynku. Klienci kształtują opinię o firmie i jakości usługi na podstawie kontaktów z jej pracownikami.

Personel musi być uwzględniany przez firmy jako ważny element strategiczny. Tworzy on siłę konkurencyjną każdej organizacji. Wzrost znaczenia personelu i jego funkcji promocyjnych podyktowany jest stałym rozszerzaniem się sektora usług i wzrostem oczekiwań nabywców. Kwalifikacje oraz jakość personelu traktuje się w obsłudze klientów jako wyróżnik firmy i główną determinantę jego wizerunku (image) (Wiktor, 2001: 131). Pracownicy powinni stanowić wizytówkę firmy. Nabywca usług zazwyczaj przywiązuje wagę do tego, kto świadczy usługi. Wkładem usługodawcy w usługę jest nie tylko praca, będąca najbardziej znaczącym elementem, ale także postawa pracowników wobec klienta, sposób ich zachowania oraz przebieg procesu świadczenia. Czynniki te wpływają na ostateczną ocenę poziomu świadczonych usług (Pukas, Styś, 2003:77).

Dla zapewnienia wysokiego poziomu usług konieczne jest wykreowanie wśród pracowników orientacji na klienta. Na podstawie bezpośrednich kontaktów z personelem klient kształtuje swój obraz firmy oraz oferowanych produktów. Każde ułatwienie, które spotka klienta ze strony personelu, „obudowuje” produkt dodatkowymi korzyściami. Taki sposób budowy pozycji rynkowej jest jednym z najbardziej efektywnych. Kwalifikacje i umiejętności personelu odgrywają w działalności usługowej szczególną rolę ze względu na różnorodność

usług i kryteria oceny ich jakości. Postawa usługodawcy, podejście do klienta, w tym zdolność wycucia jego szczególnych potrzeb, stanowią cechy o wielkiej wartości. Dostarczenie klientowi możliwie największej satysfakcji oraz spełnienie jego oczekiwań stanowią główną wytyczną w świadczeniu usług (Kramer, 2004:197-198).

Dokonując doboru pracowników należy pozyskiwać osoby, które bez żadnych oporów będą podnosić swe kwalifikacje zawodowe, rozwijać się, a następnie ulepszać obsługę klientów. Nauka personelu powinna być ciągła, obliczona na zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb. Odpowiednio wykształcony i zapoznany z misją oraz codziennymi zadaniami personel umożliwia, a nawet gwarantuje ciągły rozwój organizacji (Pajączkowski, 2000:120). W celu zapewnienia odpowiedniego standardu obsługi klientów konieczne jest zatrudnienie osób nie tylko spełniających wymogi w zakresie wykształcenia i doświadczenia zawodowego, ale również uwzględnienie pewnych predyspozycji osobowych niezbędnych w kontaktach z klientami (B. Żurawik, W. Żurawik, 1999:38).

Pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem powinni posiadać (Kotra, Pysz-Radziszewska, 2004:123):

- dużą wiedzę o atrybutach i korzyściach produktu, o firmie, którą reprezentują oraz o produktach konkurencyjnych;
- umiejętności psychologiczne, polegające na łatwości nawiązywania kontaktów;
- umiejętność łączenia emocji z logiką, wywołania pozytywnych odczuć, wzbudzania zaufania i uważnego słuchania klienta;
- umiejętność wykorzystania empatii;
- uczciwość polegającą na prawości w postępowaniu, rzetelności, otwartości i szczerości oraz lojalności wobec firmy;
- miłą powierzchowność przejawiającą się w stylu bycia, tj. odpowiednim ubiorze, życzliwości i pewności siebie, sposobie komunikowania się z klientem;
- umiejętność prowadzenia rozmowy przez telefon;
- wiarę w produkt, który oferują klientom i w image firmy, którą reprezentują;
- wiarę we własne umiejętności i możliwości sprzedania produktu.

W trakcie obsługi klientów pracownicy najczęściej popełniają następujące błędy (Glanz, 1994: 39):

- okazywanie znużenia, apatia; pracownicy swoim zachowaniem prezentują postawę, którą można wyrazić słowami: „nie dbam o to”; postępują tak na ogół pracownicy, którzy są znużeni swoją pracą, nie utożsamiają się z firmą oraz którym nikt nie przypomina, co jest ich zadaniem;
- omijanie klienta, ograniczanie się do świadczenia podstawowej usługi; taka obsługa nie zawsze zaspokaja oczekiwania klienta, lecz „uwalnia” pracownika od konieczności dodatkowych czynności;
- zimny stosunek względem klienta; pracownicy często bywają nieprzyjemni w kontaktach z klientami, lakoniczni w odpowiedziach na zapytania, nieprzyjaźni;
- automatyczne wykonywanie czynności; każdy klient traktowany jest identycznie; w trakcie obsługi klienta nie ma miejsca na indywidualizację kontaktu;
- brak elastyczności; często zasady obowiązujące w firmie są stawiane ponad satysfakcję klienta; firmy nie tolerują żadnych odstępstw;
- zrzucanie na innych odpowiedzialności za wykonanie prośby klienta, brak chęci pomocy (odsyłanie klienta do innej osoby).

Wszystkie wskazane nieprawidłowe zachowania pracowników bezpośrednio obsługujących klientów niekorzystnie wpływają na wizerunek firmy oraz postrzeżenie

produktu. Dlatego też niezwykle istotne jest odpowiednie kształtowanie postawy pracowników. Należy pamiętać o tym, że każdy stracony klient staje się klientem konkurencji.

4. Istota i rola marketingu wewnętrznego

Istotne znaczenie, jakie szczególnie w marketingu usług mają ludzie, przyspieszyło rozwój marketingu wewnętrznego. Jego zadaniem jest pozyskiwanie pracowników, stworzenie właściwych systemów motywacji, jak również zmniejszenie fluktuacji kadr poprzez zaspokajanie ich potrzeb. Każda jego forma umacnia rolę ludzi, jako elementu marketingu-mix i sprzyja tworzeniu organizacji zorientowanej na klienta. Celem marketingu wewnętrznego jest poprawa systemu komunikacji wewnętrznej i zdolności reagowania na potrzeby innych, wzrost odpowiedzialności i wspólnoty celów (Payne, 1997:205, 207-209).

Marketing wewnętrzny kładzie nacisk na zasoby ludzkie, jako kluczowy czynnik sukcesu firmy. Postrzega pracowników jako wewnętrznych klientów firmy. Domeną marketingu wewnętrznego jest wykształcenie pożądanych postaw pracowników oraz stworzenie zintegrowanego zespołu ludzi. Firmy wykorzystują jego koncepcję i specyficzne instrumenty marketingowe, aby zaoferować pracownikom lepszą i bardziej satysfakcjonującą pracę, a dzięki temu zwiększyć swoje możliwości oraz stać się bardziej efektywnym i konkurencyjnym usługodawcą (Pluta-Olearnik, 1999:120-121; Pukas, Styś, 2003:77).

„Marketing wewnętrzny uznaje się za najważniejszą formę działalności w firmach i instytucjach o rozwiniętej kulturze dbania o klienta” (Payne, 1997:59). Przedmiotem jego zainteresowania jest sposób komunikowania się, a podstawowym celem uczulenie na potrzeby wewnętrznego i zewnętrznego klienta oraz usunięcie barier organizacyjnych. Szczególną rolę odgrywają pracownicy firmy związani bezpośrednimi kontaktami z klientami. Od ich wiedzy, umiejętności współpracy, uprzejmości, przyjaznego nastawienia oraz umiejętności doradzania klientom zależy ocena dokonana przez nabywcę. Dlatego też podstawowym zadaniem kierownictwa firmy jest uświadomienie pracownikom, jak ważną rolę odgrywają w kształtowaniu grupy lojalnych nabywców (Fonfara, 1999: 90-91).

Z punktu widzenia marketingu wewnętrznego niezwykle istotne są takie zagadnienia jak (Fonfara, 1999: 91-93):

- system komunikacji wewnątrz firmy,
- współpraca między poszczególnymi komórkami,
- system szkoleń,
- system motywacji.

Pracownicy powinni znać cele i zamierzenia firmy. Informacje mogą docierać do nich różnymi kanałami. Elementem sprawnie działającego systemu komunikacji w firmie powinien być briefing zespołowy, czyli system regularnych spotkań, podczas których przekazywane są informacje pracownikom. Jego celem jest uzyskanie pewności, że pracownicy wiedzą, co się dzieje w firmie. Narzędziem, które znacznie ułatwia i upraszcza system komunikacji i dystrybucji informacji wewnątrz firmy jest Intranet. Firmy, które korzystają z Intranetu, przekonały się, że wewnętrzne strony WWW mogą stanowić łatwo dostępne i modyfikowane miejsce dla publikacji szeregu ważnych i potrzebnych pracownikom informacji. Zastosowanie Intranetu przyczynia się do zmniejszenia kosztów komunikacji. Umożliwia zarządzanie informacją z jednego źródła oraz gwarantuje natychmiastową modyfikację i aktualizację. W razie potrzeby umożliwia ograniczenie dostępu danej grupy lub kategorii pracowników do określonego rodzaju informacji, czy danych. Materiały informacyjne, wytyczne i instrukcje niezwykle przydatne w bieżącej pracy firma może umieścić w Intranecie. Pracownik

w poszukiwaniu danych i informacji może poruszać się po firmowej stronie WWW. Zastosowanie w firmie Intranetu wpływa na efektywność przepływu informacji, na kulturę pracy oraz przyczynia się do znacznego ograniczenia kosztów łączności i oszczędności czasu (Konikowski, 1999:28).

Wprowadzenie marketingu wewnętrznego wymaga również zapewnienia dobrej współpracy między poszczególnymi komórkami firmy. Celem tej współpracy jest osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi klienta. Każdy pracownik powinien identyfikować się z firmą i wpływać na kształtowanie jej pozytywnego wizerunku. Pomocne w tym zakresie jest budowanie odpowiedniego klimatu i atmosfery pracy. Jednym ze sposobów są spotkania integrujące oraz sponsorowanie przez firmę imprez rekreacyjnych i sportowych dla swoich pracowników. Istotnym elementem realizacji marketingu wewnętrznego jest system zachęt motywujących pracowników (nagrody, ranking najlepszych komórek w firmie) oraz system ustawicznego szkolenia. Do proponowanych kierunków szkoleń należą (Fonfara, 1999: 93-94):

- rozwój umiejętności komunikacyjnych,
- rozwój umiejętności negocjacyjnych,
- rozwój umiejętności radzenia sobie z klientami w trudnych sytuacjach,
- informowanie o celach i założeniach strategii firmy.

Coraz wyższe wymagania klientów w zakresie świadczeń usługowych, coraz bardziej nowoczesne urządzenia i wyposażenie firm, konieczność stałego pogłębiania wiedzy wymagają od firm właściwego zarządzania zasobami ludzkimi. Czas i pieniądze zainwestowane w pracowników zwrócą się, jeśli firma uświadomi sobie, że w dużym stopniu decydują oni o jej sukcesie. „Im szybciej firmy docenią wkład pracowników w pozyskiwanie i zatrzymanie klientów, tym szybciej firma zdobędzie przewagę konkurencyjną” (Payne, 1997: 205). Wiarygodność na rynku można stracić na wiele sposobów, a jednym z nich jest niekompetentny personel. Dbałość firmy o właściwy poziom wykształcenia personelu wynika z funkcji, jakie pełni on w procesie komunikacji z rynkiem i systemie promocji. Sprzedawcy należą do najważniejszych i najcenniejszych aktywów firmy. Ich wiedza poparta odpowiednim doświadczeniem tworzy przesłanki szybkiej i dynamicznej kariery zawodowej. Nieodpowiednie cechy personelu lub źle wykonana usługa mogą nieodwracalnie zmienić opinię klienta o firmie. Partnerstwo natomiast jest nie tylko bardzo cennym zasobem, ale także czynnikiem, który decyduje o przyszłości firmy. „Im ściślejsza więź przedsiębiorstwa z klientami, tym lepsza jego kondycja finansowa. Im bardziej zadowoleni pracownicy, tym chętniej podwyższają kwalifikacje i tym wydajniej pracują” (Wiktor, 2001: 133, 367-368).

Współczesne wyzwania polegają na tworzeniu takiej kultury obsługi w firmie, aby każdy klient dzięki właściwemu podejściu do niego pracowników, czuł się zadowolony i usatysfakcjonowany (Kotler, 1999: 36). Firmy usługowe coraz częściej doceniają znaczenie więzi z klientami. Do tego typu kontaktów konieczny jest jednak odpowiednio wyszkolony personel. Od jego inwencji i inicjatywy zależy więź z klientem. „Bardzo często umiejętność niekonwencjonalnego myślenia i twórcza wyobraźnia pracowników są czynnikami decydującymi o przywiązaniu klienta do firmy” (Gordon, 2001: 346). R. Normann pisze, że działalności usługowej nie znamionuje ani intensywne wykorzystanie kapitału, ani nawet intensywne wykorzystanie personelu, lecz intensywność zaangażowania osobowości pracowników zatrudnionych w świadczeniu usług (Normann, 1991: 17-18).

Niemożliwe jest jednak stworzenie oraz utrzymanie pożądaných relacji między personelem a klientem, jeżeli nie są one zachowane w kontaktach między pracownikami, a ich zwierzchnikami. Niejasność sytuacji będzie powodowała obniżenie jakości usług, motywacji

pracowników, a tym samym satysfakcji klienta. Dlatego też w celu zagwarantowania odpowiednich relacji niezbędne są (Pukas, Styś, 2003: 77-78):

- szkolenia,
- codzienna postawa zarządzających firmą, wspierająca i kontynuująca szkolenia formalne,
- angażowanie pracowników w planowanie i podejmowanie decyzji,
- dwustronny przepływ informacji i komunikacja,
- masowa wewnętrzna komunikacja (zebrania, broszury, plakaty),
- narzędzia administracyjne i zarządzanie personelem (charakterystyka pracy i opis stanowisk, procedura zatrudniania, pensje i inne wynagrodzenia),
- masowa komunikacja zewnętrzna, z którą personel powinien być zapoznany jako pierwszy,
- badania rynku.

Dla wypracowania właściwych zachowań pracowników bezpośrednio obsługujących klientów konieczne jest ponadto stworzenie odpowiedniego systemu motywującego do lepszej, bardziej efektywnej pracy, a także systemu kontroli. Wymagania stawiane pracownikom powinny być poparte odpowiednim poziomem płac. Bez zaangażowania całego personelu i uświadomienia mu, że to klient powinien być w centrum uwagi, niemożliwe jest zorientowanie firmy na klienta. Musi ona swych pracowników traktować jak klientów wewnętrznych i świadczyć im usługi najwyższej jakości. Celem bowiem marketingu wewnętrznego jest stymulowanie personelu w taki sposób, aby w kontaktach telefonicznych, elektronicznych, osobistych oraz korespondencji z klientami możliwie najlepiej reprezentował firmę (Payne, 1998: 59).

Marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach (Klisiński, 2001: 145-146):

1. Wszyscy pracownicy są świadomi misji firmy usługowej, jej strategicznych celów i strategii marketingowych. Zarząd firmy powinien najpierw „urynkować” produkt firmy wśród własnych pracowników, a dopiero potem na rynku. Pracownicy powinni jak najlepiej reprezentować firmę w kontaktach bezpośrednich z klientami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi.

2. Każdy pracownik i każda komórka firmy usługowej powinni współpracować ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców. Sytuacją optymalną jest osiągnięcie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne komórki organizacyjne i osoby.

Modyfikacja postaw i zachowań pracowników, przyjęcie wspólnych wartości takich jak: oddanie się bez reszty klientowi wewnętrznemu i zewnętrznemu, stawianie klienta i jego obsługi na pierwszym miejscu, nie są możliwe bez energicznego, konsekwentnego w działaniu menedżera-lidera. Reorientacja na klienta wymaga fundamentalnej zmiany sposobu myślenia, postaw, wartości. Ukształtowanie odpowiedniej struktury zatrudnienia jest jednym z fundamentalnych zadań kierownictwa w każdej firmie usługowej (Rogoziński, 2000: 115).

Zakończenie

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa, które chcą wzmocnić swą pozycję konkurencyjną, zmuszone są do zmiany sposobu działania. Przyjęcie orientacji marketingowej i postawienie klienta w centrum zainteresowania wymaga skoordynowania wielu instrumentów marketingowych. W firmach usługowych niezwykle istotnym elementem marketingu-mix staje się personel, który kreuje wizerunek firmy. Jeden niezadowolony klient,

który przekazuje negatywną opinię o firmie i oferowanych produktach może w bardzo niekorzystny sposób wpłynąć na jej postrzeganie na rynku. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że tylko pracownik silnie zmotywowany, zapoznany z misją i wizją organizacji oraz podstawowymi zasadami właściwej obsługi klienta będzie dążył do pozyskania dla firmy jak największej liczby lojalnych klientów oraz utrzymania dotychczasowych.

Bibliografia

- Altkorn, J. T., Kramer, (red.). (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE.
- Daszkowska, M. (1998). *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fonfara, K. (1999). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2006). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: PWE.
- Gilmore, A. (2006). *Usługi. Marketing i zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Glanz, B. A. (1994). *Building Customer Loyalty*. Burr Ridge: Irwin.
- Gordon, I. H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Grzegorzczak, W. (2004). *Marketing bankowy*. Bydgoszcz – Łódź: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Klisiński, J. (2001). *Podstawy marketingu*. Częstochowa: Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania.
- Konikowski, J. (1999). *Czas na Intranet, „Internet”, nr 1*.
- Kotler, Ph. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Kotra, K., Pysz – Radziszewska, A. (2004). *Marketing w teorii i w praktyce*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Kramer, T. (2004). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE.
- Mruk, H., Pilarczyk, B., Sojkin, B., Szulce, H. (1999). *Podstawy marketingu*. Poznań: AE w Poznaniu.
- Norman, R. (1991). *Service Management. Strategy and Leadership In Service Business*, John Wiley & Sons.
- Pajczkowski, S. (2000). *Jakość produktów i „potencjał” ludzki jako atuty konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Częstochowa: „Zeszyt Naukowy” Wydziału Ekonomii i Zarządzania Wyższej Szkoły Języków Obcych i Ekonomii w Częstochowie, No. 2.
- Patten, D. (1997). *Marketing w małej firmie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc-Pietrzak, I. (1999). *Strategiczne zarządzanie marketingiem*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Pindakiewicz, J. (red.). (2000). *Podstawy marketingu*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Pluta – Olearnik, M. (1999). *Marketing usług bankowych*. Warszawa: PWE.
- Pukas, A., Styś, A. (red.). (2003). *Marketing-mix usług, w: Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Rogoziński, K. (2000). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Wiktor, J.W. (2001). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żurawik, B., Żurawik, W. (1999). *Marketing usług finansowych*. Warszawa: PWN.