

Maria Grzybek<sup>1</sup>, Marta Kawa<sup>2</sup>

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
<sup>1</sup> e-mail: [marketing@ur.edu.pl](mailto:marketing@ur.edu.pl)  
<sup>2</sup> e-mail: [marka@ur.edu.pl](mailto:marka@ur.edu.pl)

## Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** marketing wewnętrzny, przedsiębiorstwo, branża budowlana

**Streszczenie.** Treścią opracowania jest określenie istoty i znaczenia wewnętrznego marketingu relacji. Na przykładzie firmy budowlanej średniej skali zaprezentowano rozwój i rodzaje wykorzystywanych narzędzi komunikacji marketingowej, a także znaczenie systemów motywacji, szkoleń i integracji załogi w badanej spółce. Badania wykazały, że kierownictwo przedsiębiorstwa dużą wagę przywiązuje do rozwoju marketingu wewnętrznego, doskonaląc zwłaszcza narzędzia komunikacji marketingowej, dzięki którym permanentnie poprawia sprawność działania, a realizacja pozostałych systemów sprzyja zacieśnianiu relacji między pracownikami. W wyniku tak racjonalnych działań firma umacnia swoją pozycję rynkową, rozwijając się dynamicznie na przestrzeni ponad 20 lat działalności.

### Wprowadzenie

Istotnym warunkiem utrzymania pozycji rynkowej i rozwoju przedsiębiorstw w realiach współczesnego rynku jest realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Świadomość aktywności marketingowej z zakresu CSR w wewnętrznych relacjach w firmie jest bardzo istotnym elementem budowania konkurencyjnej pozycji w zewnętrznym świecie

biznesu (Cyran, Dybka, 2015, s.17). Głównie dzięki budowaniu zaufania i podnoszeniu jakości realizowanych procesów wśród pracowników można wypracować taką pozycję (Wierzbński, 2012, s. 385). Działania firm w oparciu o system CSR dotyczą w równym stopniu kształtowania prawidłowych relacji zarówno z interesariuszami zewnętrznymi (marketing zewnętrzny), jak i z interesariuszami wewnętrznymi (marketing wewnętrzny). Marketing wewnętrzny (*internal relationship marketing*) dotyczy całokształtu działań kierownictwa firm wobec wszystkich ich pracowników (Levering, Liljander, 2006, s. 233). Istotą marketingu wewnętrznego jest postrzeganie pracowników jako grupy wewnętrznych klientów (Grönroos, 1990, s. 230), względem których podejmowane są działania mające na celu wzbudzenie wśród kadry zrozumienia dla wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach oraz budowania lojalności i identyfikacji każdego pracownika z firmą, a także motywowanie do coraz lepszej obsługi klientów (Perenc, 2005, s. 108).

Odnosząc się do istotności i znaczenia realizacji marketingu wewnętrznego przez polskie przedsiębiorstwa, w opracowaniu starano się scharakteryzować to zagadnienie na przykładzie firmy średniej skali, działającej w branży budowlanej<sup>1</sup>. Celem opracowania było zwrócenie szczególnej uwagi na rodzaj i rozwój wykorzystywanych instrumentów komunikacji wewnętrznej wśród pracowników przedsiębiorstwa oraz na zasady realizacji systemów motywacji, szkoleń i integracji. Do przeprowadzenia analizy wykorzystano wyniki badania zrealizowanego metodą wywiadu bezpośredniego. Przy użyciu metody indukcyjno-dedukcyjnej dokonano interpretacji uzyskanych danych.

### **Systemy wchodzące w skład marketingu wewnętrznego**

W skład marketingu wewnętrznego wchodzi cztery zasadnicze systemy: komunikacji, motywacji, szkoleń i integracji załogi firmy (Fonfara, 1999, s. 91). Przywiązywanie dużej wagi kierownictwa przedsiębiorstw do realizacji tych systemów wynika z faktu, że najważniejszym zasobem firm jest zatrudniony – dobrze poinformowany, motywowany, szkolony i zintegrowany z grupą współpracowników, gdyż jego wiedza, umiejętności, dobra współpraca i lojalność gwarantują kształtowanie właściwych relacji z klientami zewnętrznymi oraz dbałość o wizerunek firmy, w konsekwencji wpływając na sukces przedsiębiorstwa.

System komunikacji marketingowej obejmuje zespół różnego rodzaju instrumentów i działań, dzięki którym możliwe jest przekazywanie istotnych informacji związanych z bieżącymi sprawami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, jak też dotyczącymi interesariuszy zewnętrznych (Wiktor, 2001, s. 10).

---

<sup>1</sup> Dane i zgodę na opublikowanie wyników badań uzyskano pod warunkiem zachowania anonimowości przedsiębiorstwa.

Jak podkreśla A. Smalec (2012, s. 440) w komunikacji wewnętrznej powinno zwracać się szczególną uwagę na działania związane z rozwojem wiedzy i umiejętności pracowników oraz zwiększanie ich świadomości w zakresie wyników osiąganych przez zakłady pracy, w których są zatrudnieni. Zdaniem A. Olsztyńskiej (2002, s. 167), celem komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach jest nie tylko przekazywanie bieżących informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań przez pracowników, ale budowanie wśród nich lojalności i poczucia identyfikacji z firmą. Znaczenie systemu wewnętrznej komunikacji wynika stąd, że sprawność jego działania ma wpływ na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, sprzyja zwłaszcza podnoszeniu efektywności pracy, a także przyczynia się do motywacji i dowartościowywania każdego pracownika (Fonfara, 1999, s. 91). Ponadto w opinii M. Malinowskiej (2001, s. 25) komunikacja wewnętrzna przygotowuje pracowników do roli ambasadorów przedsiębiorstw w ich dalszym i bliższym otoczeniu. Wyszczególnione atuty komunikacji marketingowej świadczą o tym, że stanowi ona jeden z istotnych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na współczesnym, konkurencyjnym rynku.

### **Struktura organizacyjna i znaczenie komunikacji wewnętrznej w badanej firmie**

Analizowane przedsiębiorstwo weszło na rynek w Rzeszowie z początkiem lat 90. XX wieku. Funkcjonuje w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Od ponad 20 lat działalności specjalizuje się w handlu materiałami budowlanymi i wykończeniowymi. Dobry wizerunek firmy na lokalnym rynku oraz ciągły popyt na artykuły przez nią oferowane przyczynił się do permanentnego jej rozwoju. W okresie swojego funkcjonowania poszerzyła ona znacznie zakres oraz zasięg działalności i zwiększyła stan zatrudnienia. Według ustawy o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej (Ustawa..., 2004), w wyniku wzrostu zatrudnienia firma na początku swej działalności kwalifikująca się do kategorii mikroprzedsiębiorstw w 2016 roku uplasowała się w grupie przedsiębiorstw średniej skali. Wszyscy pracownicy mają stałe zatrudnienie. Na stanowiskach kierowniczych znajduje się 7% osób, udział pracowników administracyjnych to 5% zatrudnionych, natomiast dominację stanowią pracownicy wykonawczy (operacyjni) – 88%.

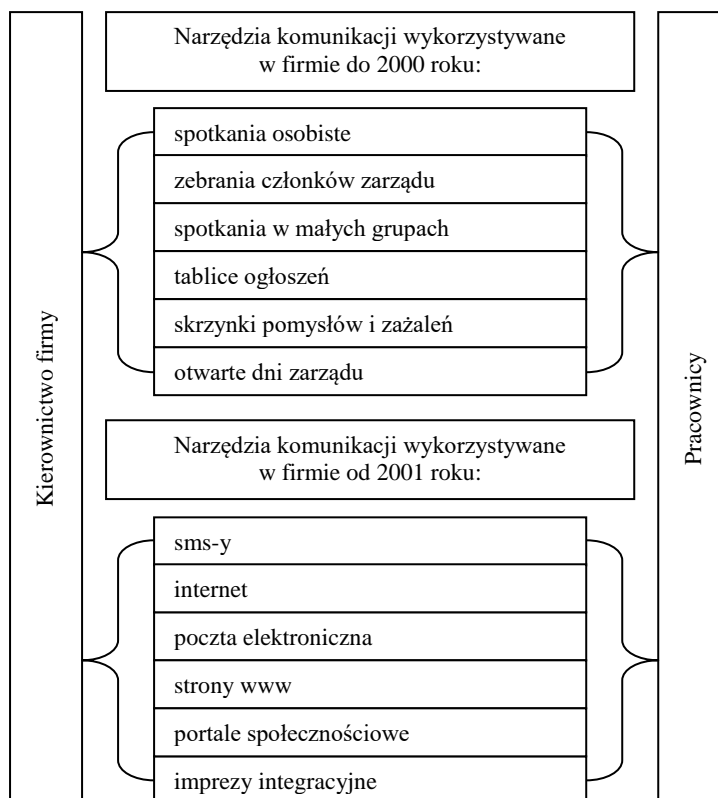
Sprawne działania w przedsiębiorstwie w zakresie marketingu wewnętrznego i związane z komunikacją wewnętrzną są możliwe do realizacji, gdy firma posiada odpowiednią strukturę organizacyjną. W badanej spółce struktura organizacyjna została dopasowana do wielkości firmy oraz zadań, które są w niej realizowane i ma charakter liniowy. Cechą charakterystyczną jest grupowanie pracowników wokół zadań oraz występowanie jedności rozkazodawstwa. Mimo wyraźnej hierarchii zależności struktura ta odznacza się znacznym spłaszczeniem, które polega na:

- zmniejszeniu liczby stopni oraz szczebli zarządzania, co prowadzi do skracania drogi służbowej od stanowiska liniowego do stanowiska naczelnego kierownictwa,
- odchodzeniu od klarownych linii podporządkowania służbowego,
- akceptowaniu indywidualnych rozwiązań i kształtowaniu ludzkiego oblicza organizacji oraz relacji między zatrudnionymi,
- rezygnowaniu ze stałego podziału zadań i uprawnień decyzyjnych na rzecz rotacji zadań,
- preferowaniu więzi informacyjnych i więzi współpracy (Elsner, 1997, s. 24).

Należy podkreślić, że tak spłaszczona struktura organizacyjna ułatwia komunikację wewnątrz spółki, jak również zbieranie informacji z jej otoczenia. Odpowiada ponadto nowoczesnej koncepcji firmy, zgodnie z którą pracownik wykonawczy powinien być w centrum uwagi (Otto, 2001, s. 46). Z punktu widzenia klientów, na rzecz których przedsiębiorstwo działa, najważniejsze osoby w firmie to te, z którymi mają kontakt interesariusze zewnętrzni. Jakość kontaktów dowodzi, czy firma jest zainteresowana klientami i podtrzymaniem relacji z nimi.

Skuteczne komunikowanie się firmy z otoczeniem, którego nadrzędnym celem powinno być zadowolenie klientów i wzrost sprzedaży produktów jest w znacznym stopniu uwarunkowane komunikacją wewnętrzną działającą w przedsiębiorstwie. W celu zapewnienia sprawnego obiegu informacji w badanej spółce wykorzystywano wiele narzędzi komunikacji, które w okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa ulegały ewolucji w miarę rozwoju technologii informatycznych, co zaprezentowano na rysunku 1.

Z informacji zamieszczonych na rysunku widać, że w badanym przedsiębiorstwie wykorzystywano liczne narzędzia komunikacji marketingowej, przy użyciu których kierownictwo firmy kontaktowało się z pracownikami. Najpowszechniej do 2000 roku stosowane były cotygodniowe zebrania członków zarządu spółki z kierownikami poszczególnych działów, a także bieżące kontakty kierowników z pracownikami. Od 2001 roku natomiast komunikacja wewnętrzna odbywa się przy użyciu telefonów komórkowych, sms-ów oraz za pośrednictwem poczty elektronicznej. Dodatkowo pracownicy poszczególnych szczebli, zwłaszcza w sprawach istotnych, rozmowy ustne poprzedzają drogą elektroniczną (e-mailem). W firmie powszechne są internetowe narzędzia komunikacji wykorzystywane przez kadrę, wśród których występują specjalne strony www, portale społecznościowe oraz poczta elektroniczna.



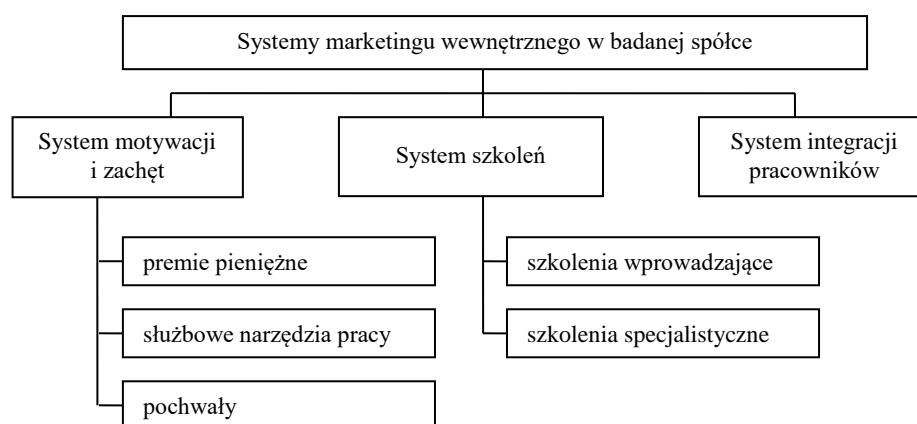
Rysunek 1. Rodzaje narzędzi komunikowania się kierownictwa badanej firmy z pracownikami

Źródło: opracowanie własne.

Porównując narzędzia komunikacji stosowane w badanej spółce z narzędziami komunikacji wyszczególnionymi przez E. Rudawską (2007, s. 80), należy zauważyć pewne różnice w liczbie i rodzaju tych instrumentów komunikacji wewnętrznej. O ile w badanym przedsiębiorstwie nie stosowano materiałów drukowanych, czasopism, wideotelefonów oraz faksów i listów, to posługiwano się stroną www oraz portalami społecznościowymi, które nie wystąpiły u cytowanej autorki. Modyfikowanie i efektywne wykorzystywanie w spółce narzędzi komunikacji wewnętrznej mających służyć jak najlepszemu przepływowi informacji pomiędzy zarządem i pracownikami oraz wśród samych pracowników ma duży wpływ na sprawny przekaz bieżących, ważnych informacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

### Znaczenie systemów motywacji, szkoleń i integracji załogi w badanej spółce

Oprócz systemu komunikacji, w celu budowania trwałych więzi z pracownikami, zarząd badanej firmy wprowadził i rozwinął pozostałe ważne systemy marketingu wewnętrznego, gdyż od samego początku powstania przedsiębiorstwa kierownictwu zależało na kształtowaniu jak najlepszych relacji z pracownikami i pozyskaniu ich lojalności. Na rysunku 2 zaprezentowano systemy i ich elementy składowe wykorzystywane w badanej firmie.



Rysunek 2. Rodzaje systemów marketingu wewnętrznego w badanej firmie

Źródło: opracowanie własne.

Celem systemu motywacyjnego jest przede wszystkim zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych z punktu widzenia strategii działań przedsiębiorstwa (Jasiński, 1998, s. 21). Według M. Mazur (2013, s. 156) motywacja stanowi chęć wykonywania czegoś, która wynika z zewnętrznych motywów. Jest to suma wszystkich czynników, które wyzwalają w człowieku chęci do działania. Powstaje jako reakcja na brak zaspokojonych potrzeb.

System motywacyjny w analizowanym przedsiębiorstwie, oprócz rzetelnie wypłacanych miesięcznych wynagrodzeń adekwatnych do stanowisk, opiera się na systemie premiowym, uzależnionym od realizacji planów sprzedażowych w odniesieniu do pracowników działów handlowych. W przypadku pozostałych zatrudnionych premia natomiast uzależniona jest od tzw. czynników miękkich i ma charakter uznaniowy. Czynnikiem motywacyjnym dla pracowników działów handlowych są w badanym przedsiębiorstwie służbowe narzędzia pracy, do których należą nowoczesne telefony i służbowe samochody, których używanie od 2014 roku, w wyniku zmian prawnych, stało się bardziej rygorystyczne, gdyż są one monitorowane przez system GPS. Pozaekonomiczną determinantą motywacyjną są pochwały stosowane w dwóch formach i odpowiednio dostosowane

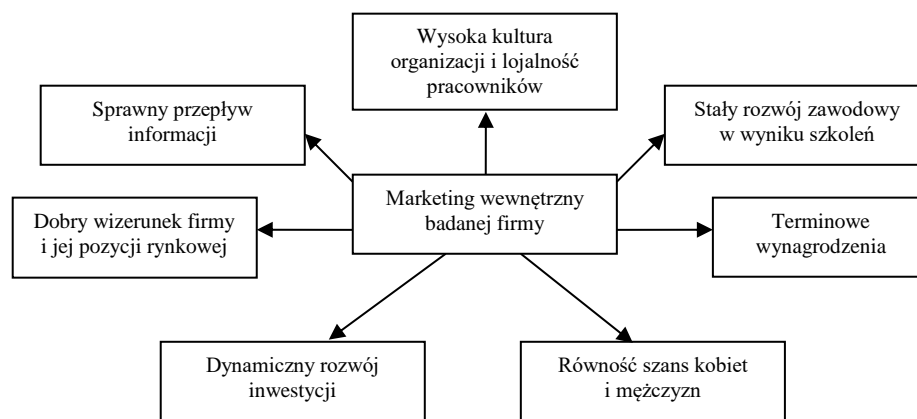
do osobowości pracowników. Pierwsza forma to wyróżnienie ustne na forum zebranej załogi, druga forma – w postaci dyplomu. Dostrzeganie przez kierownictwo rzetelnej pracy pracowników niesie ze sobą wiele korzyści. Pracownik ma świadomość, że jego zaangażowanie w pracy jest doceniane, czuje się dowartościowany i zmotywowany do osiągnięcia kolejnych sukcesów. Zachowania takie pozytywnie oddziałują na pozostałych pracowników.

W analizowanym przedsiębiorstwie dużą wagę przywiązuje się także do szkoleń pracowników, biorąc pod uwagę bardzo konkurencyjny rynek budowlany. Szkolenia dzieli się na dwa rodzaje. Szkolenia tzw. wprowadzające dotyczą nowo zatrudnionych pracowników, którzy odbywają obowiązkowe szkolenia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz przekazem podstawowych informacji o funkcjonowaniu poszczególnych działów firmy. Szkolenia specjalistyczne natomiast ściśle związane są z umiejętnościami niezbędnymi na poszczególnych stanowiskach pracy. W odniesieniu do sprzedawców są to szkolenia z zakresu techniki sprzedaży i obsługi klientów. W przypadku natomiast wszystkich pracowników prowadzone są szkolenia w zakresie budowania relacji. Jest to ważny rodzaj szkoleń wprowadzanych i realizowanych przez polskich przedsiębiorców, co potwierdzają wyniki badań K. Andruszkiewicza. W 52% firm z 350 badanych przez autora były prowadzone szkolenia dotyczące zasad marketingu relacji (Andruszkiewicz, 2015, s. 179). Wzbogacanie wiedzy zatrudnionych dzięki szkoleniom powinny być zasadniczymi procesami w firmach realizujących marketing partnerski, co m.in. podkreśla I.H. Gordon (2001, s. 347), a do takich należy badana spółka.

Ważną strategią działania w ramach marketingu wewnętrznego są, coraz powszechniej organizowane przez polskie przedsiębiorstwa, spotkania integracyjne załogi. W badanej spółce każdego roku odbywają się pikniki dla pracowników wraz z rodzinami. Imprezy tego rodzaju stanowią formę podziękowania za solidną pracę, jak również umożliwiają zacieśnianie więzi towarzyskich między pracownikami.

### **Korzyści badanej spółki wynikające z realizacji marketingu wewnętrznego**

Realizowany w badanej firmie marketing wewnętrzny z zastosowaniem czterech systemów tzn. komunikacji wewnętrznej, motywacji, szkoleń i integracji pracowników stanowi ważną część składową ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa. Jest to istotne nastawienie w realiach bardzo konkurencyjnego rynku XXI wieku, co podkreśla m.in. L. Garbarski i współautorzy (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 584). Korzyści, jakie osiąga spółka z zastosowania marketingu wewnętrznego, zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Korzyści badanej spółki z realizacji marketingu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Marketing wewnętrzny realizowany wewnątrz badanego przedsiębiorstwa skierowany na pracowników, pozwala, jak wynika z rysunku, na uzyskiwanie przez firmę wielu istotnych korzyści. Zdaniem K. Mazurek-Łopacińskiej oraz M. Sobocińskiej (2012, s. 339) w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej zarządy firm coraz powszechniej zwracają uwagę na kreatywność swych pracowników, przede wszystkim na kształtowanie wysokiej kultury organizacji i budowania lojalności pracowników względem firmy. Podnoszeniu sprawności organizacji oraz sprawności obsługi klientów sprzyja wykorzystywanie liczych, w tym także najnowszej generacji, narzędzi marketingowych, dzięki którym odbywa się szybki przepływ informacji między pracownikami wszystkich szczebli. Dbałość o rozwój zawodowy pracowników przez umożliwianie im uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach na koszt firmy podnosi nie tylko ich profesjonalizm, ale także zadowolenie z podnoszenia kwalifikacji, co ma dodatni wpływ na wzrost lojalności zatrudnionych. Terminowe wynagradzanie stanowi nie tylko materialne zabezpieczenie, ale stwarza komfort stabilizacji i pewności życiowej, a różnego rodzaju premie i uznanie wpływają na prestiż pracowników i są czynnikiem mobilizującym do dalszego zaangażowania się w pracę. Ważnym osobowym aspektem wśród zatrudnionych jest równość szans kobiet i mężczyzn w zakresie zajmowanych stanowisk, poziom wynagradzania oraz awansowania. Efektem dbałości o kapitał ludzki w badanej spółce jest ciągły jej rozwój kadrowy i inwestycyjny. Inwestycje są prowadzone nie tylko w województwie podkarpackim, ale także małopolskim. Firma rozszerzyła swoją działalność w kraju i poza jego granicami. Wśród interesariuszy zewnętrznych cieszy się dobrym wizerunkiem.



## Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwo średniej skali działające w branży budowlanej jest przykładem zaawansowanej realizacji marketingu wewnętrznego z wykorzystaniem wszystkich jego systemów. Kierownictwo spółki doskonale zdaje sobie sprawę z dbałości o profesjonalizm załogi, dlatego dużą wagę przywiązuje do realizacji marketingu wewnętrznego. Uznając pracowników za wewnętrznych klientów, dba o ich rozwój zawodowy, sprawny przepływ wewnętrznej informacji, docenianie pracowników przez środki motywacji, kształtując w ten sposób kulturę organizacji. Racjonalne podejście do rozwoju kapitału ludzkiego ma odzwierciedlenie w osiągniętych korzyściach. Do najważniejszych należy zaliczyć rozwój firmy w zakresie inwestycji oraz rozszerzenie zakresu działalności na rynku krajowym i zagranicznym, jak również kształtowanie jej dobrego wizerunku.

## Bibliografia

- Andruszkiewicz, K. (2015). Marketingowe kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41, t. 2., s. 179–190.
- Cyran, K., Dybka, S. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 14, 7–18.
- Elsner, D. (1997). Ludzkie oblicze organizacji. *Personel*, 9, 24.
- Fonfara, K. (1999). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Garbarski, L., Rutkowski, J., Wrzosek, W. (2000). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientami. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Grönroos, Ch. (1990). *Service management and marketing*. USA: Levington Books.
- Jasiński, Z. (1998). *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Levering, A., Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24 (4), s. 232–251.
- Malinowska, M. (2001). Komunikacja marketingowa w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 5, 25–30.
- Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne. Social Sciences*, 2 (8), 156–182.
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2012). Zarządzanie zespołem wielokulturowym w kontekście rozwoju kreatywności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 26, 339–352.
- Olsztyńska, A. (2002). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. W: H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Otto, J. (2001). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Perenc, J. (red.). (2005). *Marketing usług. Wybrane aspekty*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Rudawska, E. (2007). Rola i techniki marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientami instytucjonalnymi. W: M. Mitrega (red.), *Marketing relacji na rynku business to business* (s. 69–84). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Smalec, A. (2012). Wpływ komunikacji wewnętrznej na obsługę interesanta w jednostkach samorządu terytorialnego. *Handel Wewnętrzny*, 3, wrzesień–październik.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U., nr 173, poz. 1807.
- Wierzbński, B. (2012). Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta w procesie budowy przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 26, 383–392.
- Wiktor, J.W. (2001). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### **The Importance of the Internal Marketing Development in Strengthening the Market Position of an X Company**

**Keywords:** internal marketing, enterprise, construction industry

**Summary.** The content of this study is to determine the essence and significance of the internal relationship marketing. On the basis of medium scale construction company the article presents the development and types of used marketing communication tools as well as the importance of motivation systems, training and integration of the crew in the studied company. The research showed that the company leadership pays attention to the internal marketing development, especially improving the tools of marketing communication, due to which the company permanently improves the efficiency of operations. The implementation of other systems also strengthens relationships between employees. As the result of these reasonable activities the company improves its market position, developing dynamically for more than 20 years of its existence.

*Translated by Sławomir Dybka*

### **Cytowanie**

- Grzybek, M., Kawa, M. (2016). Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 407–416.