

E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska¹, Krystyna Iwińska-Knop²

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
¹ e-mail: jagabiesa@interia.pl
² e-mail: k.iwinska2014@gmail.com

Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście konceptualne

Kod JEL: M12, M31

Słowa kluczowe: marketing wewnętrzny, marketing relacji, zarządzanie ludźmi, partnerstwo

Streszczenie. Wobec stojących przed organizacjami wyzwań wynikających z turbulencji otoczenia istnieje konieczność zredefiniowania dotychczasowego podejścia do sposobów zarządzania oraz roli zasobów w budowaniu pozycji rynkowej. Szczególne znaczenie należy przypisać zasobom ludzkim i umiejętnościom nawiązywania relacji wewnątrzorganizacyjnych. Przyjmując tę perspektywę, rozważania w artykule osadzone w koncepcji marketingu wewnętrznego. Ich celem jest wskazanie na partnerstwo wewnętrzne jako instrument tworzenia jakości oferowanej na rynku. Podstawę źródłową opracowania stanowią studia literaturowe, źródła wtórne oraz własne przemyślenia autorek.

Wprowadzenie

XXI wiek stawia przed organizacjami wiele wyzwań wynikających ze złożoności i zmienności otoczenia, czego naturalną konsekwencją jest ciągle zmniejszająca się przewidywalność zjawisk zachodzących na rynku (Birski, 2008, s. 7). Zarządzający powoli zaczynają dostrzegać, że następujące procesy zmian tylko w niewielkim stopniu ulegają formalizacji, bezpośredniemu nadzorowi i wymu-

szeniom (Czerska, Gableta, 2011, s. 9–10). Często są one na tyle zasadnicze, dostrzegalne, powszechne i istotne, że wielu badaczy uznaje je za przełomowe. Zarządzający, świadomi tego, wiedzą, że ignorowanie tych procesów może mieć nieprzewidywalne konsekwencje dla dalszego rozwoju, a nawet dalszego bytu podmiotów gospodarczych. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że otoczenie stając się swoistego rodzaju agentem ewolucji (Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, Stańczyk, 2016, s. 9), może prowadzić do zmian w organizacji, które nie mają szansy na adaptację. Dokonując konfrontacji z zachodzącymi zdarzeniami zewnętrznymi (np. nowymi technologiami, innowacyjnymi koncepcjami zarządczymi, zmianami wzorców zachowań, mieszaniami się kultur narodowych, itp.) zarządzający organizacjami są zmuszeni do szybkiego rozpoznania celowości wprowadzania nowych rozwiązań nie tylko w kontekście ich efektywności, ale także zrozumienia relacyjnego wymiaru tworzących się interakcji zewnętrznych oraz wewnętrznych. Niezależnie od spełnianej roli, każdy członek organizacji wchodzi w określone relacje o charakterze formalnym i nieformalnym z innymi osobami w niej zatrudnionymi, czyli z pracownikami oraz kierownictwem, tworząc układ „powiązanych ze sobą relacji horyzontalnych i wertykalnych o różnym stopniu sformalizowania” (Baruk, 2013, s. 33).

W tej sytuacji zachodzi konieczność zredefiniowania dotychczasowych poglądów na sposoby zarządzania organizacją, jej zasoby i rolę, jaką pełni w budowaniu pozycji rynkowej, a następnie podjęcie kroków w kierunku krytycznego osądu dotychczas stosowanych instrumentów zarządczych, metod kierowania czy towarzyszącym im nawyków. Taka konfrontacja dotychczasowego bytu organizacji (przestarzałe pomysły, technologie, rutynowy sposób zarządzania, jakość wzajemnych relacji) z wydarzeniami zachodzącymi w jej otoczeniu może zapobiec selekcji ze strony tego właśnie otoczenia.

Organizacje, które chcą zdobyć lub zachować status aktywnego uczestnika w wymianie rynkowej, odgrywać rolę liczącego się na rynku gracza, na ogół koncentrują swoją uwagę na wyzwaniach wynikających z otoczenia i ich wpływie na strategię firmy czy jakości powiązań z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza z dotychczasowymi dostawcami i odbiorcami, nadając mniejsze znaczenie ich oddziaływaniu na kształt relacji wewnątrzorganizacyjnych. Autorki rozumieją przez nie powiązania formalne i nieformalne łączące pracownika, będącego członkiem określonej organizacji z innymi współpracownikami i kierownictwem wchodzącymi w skład tej organizacji. Powiązania te dotyczą głównie życia zawodowego pracowników, aczkolwiek ich oddziaływanie nie pozostaje bez wpływu na inne sfery życia, chociażby rodzinnego (Stoetzer, 2010, s. 1–51). Dlatego też budowanie i chęć utrzymania na dłużej dobrych relacji z interesariuszami zewnętrznymi należy zapoczątkować od procesu tworzenia relacji między interesariuszami wewnętrznymi, czyli pracownikami organizacji oraz jej kierownictwem. Jest to warunek *sine qua non* zbudowania pozycji rynkowej i przetrwania

w konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzający organizacjami stają przed koniecznością dokonania zmian w obszarze zarządzania ludźmi i implementowania nowych koncepcji, które wspomagałyby proces nawiązywania więzi wewnętrznych i integrowałyby pracowników wokół wspólnych wartości i podzielanych przez wszystkich misji (Woźniak, 2012, s. 23–25). Jako koncepcję spełniającą ten warunek autorki rekomendują marketing wewnętrzny.

Tak zarysowany problem skłania do określenia celu opracowania, którym jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego uznaje się koncepcję marketingu wewnętrznego za tę, która wychodząc naprzeciw wyzwaniom XXI wieku, uwzględnia relacyjny wymiar zarządzania ludźmi organizacji, stymulując ich postawy w kierunku zwiększenia poczucia wspólnoty i budowania relacji międzyludzkich. W tej relatywnie nowej koncepcji przypisuje się istotną rolę partnerstwu wewnętrznemu, którego warunkiem jest stworzenie klimatu do współpracy i działania. Nawiązanie dialogu między wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym odbiorcą, czyli pracownikami i kadrą zarządzającą, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego, jest początkiem procesu tworzenia jakości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego. Stąd też zarządzanie zorientowane na klienta zewnętrznego musi być wspierane przez działania wewnętrzne.

Podstawę źródłową opracowania stanowią studia literaturowe, obserwacje oraz przemyślenia własne auterek artykułu i wyniki badań różnych autorów.

Otoczenie jako determinanta zmian w zarządzaniu czynnikiem ludzkim

Źródła dokonujących się w ostatnich dziesięcioleciach przełomów leżą w obszarze gospodarczym, społecznym, technologicznym (Czerska, Gableta, 2011, s. 10) i prawnym. Uwaga auterek jednak zostanie skoncentrowana na dwóch pierwszych.

Największe przełomy w obszarze gospodarczym, mające wpływ na sposób postrzegania organizacji i zarządzania nią, były wynikiem internacjonalizacji i globalizacji, w wyniku których doszło do otwarcia granic dla kapitału i pracy, a tym samym podniesienia konkurencyjności. W efekcie nasilających się procesów integracyjnych oraz rozwoju organizacji wielonarodowych powstało pole do tworzenia się różnych form współpracy (np. aliansów, organizacji sieciowych, wirtualnych), wymagających współdziałania i partnerstwa. W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrało zwłaszcza tworzenie sieciowych struktur skupiających pracowników różnych firm w działaniach nad wspólnym projektem. Zmiany te zaowocowały zanikaniem wyraźnych granic między organizacjami, co zwiększyło przenikanie różnych procesów i przywiązywanie większej wagi do działań o charakterze relacyjnym (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s.188 i nast.), nawet w odniesieniu do konkurencji, w stosunku do której coraz częściej odnotowywano podejście koopetycyjne, czyli konkurowanie przez

współdziałanie (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 179). Podejmowanie pracy zespołowej również wymagało współdziałania w układzie dostawca–odbiorca opartego na ciągłym rozpoznawaniu wzajemnych potrzeb i oczekiwań, które stanowiły podstawę do tworzenia właściwych interakcji. Postrzeganie ich w wymiarze relacyjnym nabierało szczególnie istotnego znaczenia, zważywszy na fakt, że ta forma pracy opiera się przede wszystkim na dobrowolności i wzajemności.

Jedną z istotniejszych, aczkolwiek rzadko uwzględnianych konsekwencji tworzenia międzyorganizacyjnych, głównie międzynarodowych zespołów zadaniowych stał się spadek identyfikacji pracownika z organizacją macierzystą i wzrost poczucia braku zakorzenienia się w nowym zespole, czego efektem może być przemieszanie się kultur organizacyjnych, zwłaszcza elementów kolektywizmu i indywidualizmu, w konsekwencji prowadzące do mniejszego ich sformalizowania. Nie pozostaje to bez wpływu na poziom lojalności pracowniczej (podobne niebezpieczeństwa występują w przypadku pracy w systemie outsourcingowym oraz przy elastycznym zatrudnieniu) ogólnie rozumianej jako emocjonalny stosunek pracownika do organizacji w kontekście jej atrakcyjności dla pracownika i jego gotowości do nawiązywania i utrzymywania z nią trwałego kontaktu¹. W praktyce może to przejawiać się spadkiem poczucia identyfikacji z organizacją i wynikającą z tego zmniejszoną skłonnością do postaw lojalnościowych, co może generować u pracowników – członków zespołów zadaniowych – bardziej roszczeniowe podejście do zarządzających, nieuznawanie ich autorytetu czy nietolerowanie ich władczych zachowań. Może też wyzwolić skłonność do unikania odpowiedzialności za źle wykonaną pracę czy też nierealizowanie celów. Współpraca między organizacjami opierająca się na mieszance różnych kultur organizacyjnych, często też narodowych, oznacza permanentną konfrontację postaw poszczególnych jej członków, wynikającą m.in. z uznawanego systemu wartości, norm prawnych czy etycznych i powstawania konfliktów niosących określone konsekwencje zarządcze. W takiej sytuacji konieczne staje się innowacyjne spojrzenie na procesy toczące się zwłaszcza w obszarze funkcji personalnej i wykorzystanie adekwatnych do warunków miejsca i czasu instrumentów marketingu wewnętrznego.

Spśród wielu przełomów w obszarze społecznym, mających istotne znaczenie dla praktyk zarządczych, warto odnotować (Czerska, Gableta, 2011, s. 10) wzrost zainteresowania zasobami niematerialnymi miękkimi, co nie oznacza pomniejszenia rangi zasobów twardych (czyli kapitału finansowego i rzeczowego, technologii i know-how), które obok miękkich stanowią podstawę funkcjonowania każdej organizacji. Problem polega jednak na tym, że zasoby twarde są w zasadzie bardziej odporne na zmiany otoczenia, są wymierne, konkretne i osadzone w aktualnej rzeczywistości, przez co są przewidywalne. Zasoby miękkie to przede wszystkim ludzie i ich kwalifikacje, aspiracje oraz motywacje, wzorce

¹ Rozbudowana definicja lojalności pracowniczej: Escher, 2007, s. 62.

zachowań, normy, wartości i wypracowane przez nich kontakty z nabywcami, odzwierciedlające dostęp do rynku (Kozłowski, 2008, s. 93). Z uwagi na całą złożoność tych zasobów nie są one obojętne względem zachodzących w otoczeniu przeobrażeń (choćby będących wynikiem procesów globalizacyjnych), przez co są płynne i zmienne. Ze względu na ograniczoną ich przewidywalność często wymykają się spod kontroli kadry zarządzającej, co w konsekwencji może doprowadzić do niewłaściwego ich alokowania i braku koordynacji działań z tym związanych. To sprawia, że w niektórych środowiskach menedżerskich nadal jeszcze pokutuje przekonanie o wyższości potencjału tkwiącego w otoczeniu przedsiębiorstwa, który uznawany jest za „bardziej bogaty i kreatywny niż ten, który znajduje się w zasobach własnych przedsiębiorstwa i w związku z tym, koncentrując się na potencjale otoczenia, można stworzyć więcej możliwości rozwojowych” (Lachiewicz, 2016, s. 16).

Utracie kompatybilności zasobów z działalnością organizacji oraz przyjętą przez nią strategią można zapobiec właśnie dzięki uznaniu priorytetowej roli zasobów ludzkich w budowaniu jej konkurencyjności. Taka właśnie idea przyświeca założeniom marketingu wewnętrznego.

Wewnętrzny marketing relacji w dostarczaniu nowej jakości dla klienta

Jak już podkreślano, marketing wewnętrzny jest tą koncepcją zarządzania, która wychodzi naprzeciw ewolucyjnym zmianom zachodzącym w otoczeniu współczesnych organizacji, zmieniając konotację i spojrzenie na wykorzystywane instrumenty. W pierwszej fazie swojego rozwoju marketing wewnętrzny posiłkował się głównie instrumentami typowymi dla zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak: rekrutacja, selekcja, motywacja, treningi kompetencyjne, zwiększającymi satysfakcję pracowników. Okazało się to jednak niewystarczające w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

Ch. Grönroos w 1990 roku uznał, że marketing wewnętrzny jest filozofią zarządzania, w której menedżerowie rozumieją i doceniają rolę pracowników w korporacji, oczekując od nich holistycznego patrzenia na pracę (Varey, 2001, s. 217). R. Varey natomiast podkreślił rolę treningu w przekazywaniu wiedzy odnośnie dóbr i usług oraz wzrostu kompetencji marketingowych w wykorzystaniu rynkowych szans. Podobnie Ph. Kotler zwrócił uwagę na trening i motywację do świadczenia usług na wyższym poziomie (Kotler, 2003, s. 23). Ten sposób myślenia kładł większy akcent na strukturalizowanie działań i ich formalizowanie, w przeciwieństwie do marketingu wewnętrznego, który akcentuje aspekt społeczny i podkreśla konieczność humanizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych. Można zaryzykować stwierdzenie, że wprawdzie cel w obu przypadkach jest podobny, ale różnie realizowany. Zarządzanie zasobami ludzkimi dąży do osiągnięcia przez organizację rynkowego sukcesu dzięki oddziaływaniu na za-

trudnionych tam ludzi przez system ustrukturyzowanych procedur i norm, marketing wewnętrzny zaś – przez zmianę świadomości pracowników i dostrzeżenie roli wzajemnych relacji przyczyniających się do integrowania ludzi wokół oczekiwanej przez klientów zewnętrznych wartości.

Perspektywa spojrzenia na marketing wewnętrzny ulegała modyfikacjom w związku z koniecznością bardziej rynkowego spojrzenia na wnętrze organizacji. Rynek wewnętrzny potraktowano analogicznie jak rynek zewnętrzny, wyodrębniając wewnętrznych dostawców i odbiorców. Uznano, że marketing wewnętrzny stanowi aplikację zarówno strategii marketingowych typowych dla działań wewnętrznych, jak i tych wykorzystywanych w marketingu. Ich celem było zwiększenie zaangażowania pracowników do podejmowania prorynkowych inicjatyw przez tworzenie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Według filozofii TQM istotne stało się uświadomienie pracowników, że to oni właśnie stanowią kluczowe ogniwo łańcucha dostawca–odbiorca (Reardon, Enis, 1990, s. 376–387). Według C. Gilmore i B. Carson marketing wewnętrzny to rozłożenie odpowiedzialności w zakresie działań marketingowych na wszystkie funkcje zarządzania, a także proaktywna aplikacja instrumentów i zasad marketingowych do uświadomienia roli pracowników w usatysfakcjonowaniu klientów zewnętrznych, przy uwzględnieniu warunków otoczenia (Varey, 2001, s. 300; Ballantyne, 2000, s. 47). Owe instrumenty obejmują standardową koncepcję marketingu mix w postaci wewnętrznych badań rynku i segmentacji, wewnętrznej polityki produktu, wewnętrznych cen, wewnętrznej sprzedaży.

Nowy sposób myślenia i działania uwzględniający orientację na klienta dotyczy nie tylko pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem (*front-line*), ale również tych z *back-office* stanowiących dla nich wsparcie (Varey, 2001, s. 214–215). Gotowość i zaangażowanie pracowników, by dostarczyć klientowi oczekiwaną wartość, jest warunkiem *sine qua non* świadczenia klientowi zewnętrznemu usług na najwyższym poziomie przez identyfikację ich potrzeb i oczekiwań (Kotler, 2003, s. 23). Wymaga to kreowania biznesowych i emocjonalnych więzi, ale też rozumienia realizacji wspólnego celu. Tylko taki sposób myślenia może przyczynić się do tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy przy wykorzystaniu wewnętrznych predyspozycji, co oczywiście nie eliminuje wpływu otoczenia na funkcjonowanie danego podmiotu.

Rola marketingu wewnętrznego w budowaniu przewagi konkurencyjnej nie była do tej pory przedmiotem szczegółowych studiów. Na szczególną uwagę w kontekście wyeksponowania jego roli zasługuje – wywodząca się z teorii G. Hamela i C.K. Prahalada i bazująca na kluczowych kompetencjach – koncepcja kluczowych zdolności (*core capabilities*) opracowana przez G. Stalka, P. Ewansa i L.E. Shulmana. Pod pojęciem zdolności rozumieli oni wiązkę strategicznych procesów, których *differentia specifica* polegała na ich tworzeniu przez wiele osób pracujących w różnych działach, przyczyniających się do budowania

łańcucha wartości. Autorzy świadomi byli faktu, że do realizacji celu niezbędne były rozwiązania wspierające tę współpracę. Zaliczyli do nich zdolności posiadane przez pracowników oraz elastyczność i dynamikę działań w turbulentnym otoczeniu. Szczególnie istotne było utrzymywanie bliskiego kontaktu z nabywcami (rola marketingu relacji) oraz nabycie umiejętności antycypowania zmian na rynku i podejmowania adekwatnych działań. Ich zdaniem przedsiębiorstwo powinno rozwijać te kompetencje, które pozwalają na tworzenie pozycji rynkowej w oparciu o posiadane zasoby ludzkie i zarządzanie oparte na procesach (Stalk, Evans, Shulman, 1992, s. 57–68). Podobne koncepcje rozwinęli w latach 90. R. Hall i J. Kay. Ten pierwszy podzielił zasoby niematerialne na aktywa i kompetencje. Do aktywów zaliczył: patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, reputację firmy, markę produktów, informacje, kontrakty i licencje, bazy danych. Kompetencje zaś to kultura organizacyjna firmy, organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedza pracowników i know-how partnerów handlowych. Podobnie J. Kay odniósł się w sposób szczególny do kluczowych zdolności, przypisując dużą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej reputacji, zdolnościom do innowacji, powiązaniom przedsiębiorstwa z pracownikami, dostawcami, klientami, konkurentami (Kay, 1996, s. 29, 99–102).

Wszystko co zasygnalizowano dotychczas w artykule wskazuje, że warunkiem rynkowego sukcesu każdej organizacji jest wykorzystanie adekwatnych do warunków miejsca i czasu instrumentów marketingu wewnętrznego, jako że są one pierwotne względem działań zewnętrznych. Tradycyjnie instrumenty marketingu wewnętrznego, choć nadal aktualne, stanowią uzupełnienie nowych rozwiązań w kierunku budowania relacji między partnerami. Dotyczy to relacji nie tylko w układzie pracownik–pracownik, ale pracownik–management, management–management. Warunkiem tworzenia relacji jest jednak zweryfikowanie dotychczasowej mentalności i postaw pracowników w kierunku proaktywnych zachowań względem nieuchronnych zmian. Można zasugerować nawet wprowadzenie konceptu *mental management* i *attitude management* (Diasz, 2016). Wymaga to wykorzystania właściwych instrumentów motywacji, w przeciwnym razie pracownicy nie będą podatni na absorpcję informacji i zmianę sposobu myślenia. W tym sensie marketing wewnętrzny powinien podlegać nieustannym modyfikacjom, incydentalne kampanie informacyjne nie przyniosą bowiem spodziewanych rezultatów. Kadra menedżerska na każdym szczeblu musi wykazać się aktywnością w inicjowaniu i implementacji zmian. Pracownicy będą tym bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, im bardziej menedżerowie będą się koncentrować na rozwiązywaniu ich problemów, a nie tylko na respektowaniu istniejących przepisów i regulacji. Na kierownictwie organizacji spoczywa obowiązek permanentnego uświadamiania pracownikom, że ostateczny rezultat ich pracy ma służyć klientom firmy. Taka świadomość nadaje sens każdemu zadaniu, które dzięki temu nabiera wagi i jest satysfakcjonujące (Miroński, 2002, s. 192).

Jako przykład można podać doświadczenia Banku PeKaO SA wdrażającego koncepcję marketingu wewnętrznego w latach 1999–2005. Nie było to zadanie łatwe z uwagi na opór i frustrację pracowników. Mentalność pracowników, brak akceptacji nowych idei, niesprawna komunikacja wewnętrzna, niedostateczne kompetencje, słabość kadry kierowniczej oraz niewłaściwy system motywacyjny sprawiły, że efekty w początkowej fazie były iluzoryczne. Dopiero know-how inwestora włoskiego pozwoliło na osiągnięcie zakładanych celów przez wykorzystanie instrumentów marketingu wewnętrznego (Perenc, Hołub-Iwan, 2008, s. 239–243).

Biorąc pod uwagę ewolucję marketingu na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat i pojawienie się marketingu relacji jako koncepcji bardziej adekwatnej do warunków rynkowych, celowe wydaje się spojrzenie na tę koncepcję jako na wewnętrzny marketing relacji i potraktowanie jej jako nowej filozofii marketingu wewnętrznego (Sinčić, Pološki Vokić, 2007, s. 10). Nie jest łatwo wykorzystać to nowe ujęcie z racji faktu małego doświadczenia w implementacji marketingu relacji, niezrozumienia jego istoty przez pracowników albo niedostatecznej motywacji w prowadzeniu relacyjnego biznesu z klientami zewnętrznymi.

Budowanie wewnętrznych relacji przyczynia się do stworzenia wewnętrznego łańcucha dostaw uwzględniającego wewnętrznych dostawców i odbiorców. Wewnętrzna wymiana wynika z istoty łańcucha wartości, w którym wszyscy pracownicy są częścią procesu jej kreowania. Dotyczy to nie tylko pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem zewnętrznym, ale także tych z *back-office*, których sposób myślenia i działania rzadko jest powiązany z satysfakcją klienta.

To, co stanowi novum w takim podejściu, to fakt, że marketing wewnętrzny powinien być traktowany jako synonim filozofii wewnętrznego marketingu relacji, a wewnętrzna komunikacja i zarządzanie zasobami ludzkimi powinny być głównymi funkcjami wspierającymi jej implementację. Tak długo jak wewnętrzne relacje między pracownikami nie będą efektywne, tak zewnętrzne działania marketingowe nie przyniosą zamierzonych rezultatów.

Podsumowanie

Przedstawione atrybuty zasobów ludzkich i pełnione role w organizacji, a nawet poza nią, są bezdyskusyjne. Aby jednak ten zasób niematerialny mógł w pełni odgrywać naznaczone mu role i działać na rzecz organizacji, należy zastosować odpowiednio do aktualnych uwarunkowań narzędzia zarządzania ludźmi, które gwarantowałyby możliwość wykorzystania ich potencjału i zapobiegałyby marnotrawstwu posiadanej przez nich wiedzy, doświadczenia, zaangażowania i kreatywności. Ludzie organizacji zaczynają stanowić szczególną grupę klientów–partnerów wymiany, którzy mają swoje potrzeby i oczekiwania. Ich

ignorowanie przez zarządzających, przy szerokim dostępie do różnych źródeł informacji, może stworzyć zagrożenie skorzystania z oferty pracy w konkurencyjnej firmie. Każdy podmiot działa bowiem na podstawie kalkulacji własnych interesów. Choć cel każdego jest różnie zdefiniowany, to jednak chęć jego zrealizowania wymusza wejście w koalicję i rewanżowanie się wkładem własnym. Zasadność wykorzystania wewnętrznych badań rynku jako warunku skuteczności podejmowanych działań jest więc bezdyskusyjna. Istotna jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych, postaw wobec warunków pracy, polityki firmy oraz innych działań związanych z miejscem pracy.

Bibliografia

- Baruk, A.I. (2013). Relacje wewnątrzorganizacyjne w opiniach pracowników. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 282, 33–42.
- Birski, A. (2008). *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. W: R.J. Varey, B.R. Lewis (red.), *Internal marketing: Directions for Management* (s. 43–60). London: Routledge.
- Czerska, M., Gableta, M. (2011). Przedmowa. W: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Diasz, L.Z. (26.01.2016) *Internal marketing planning*. Pobrano z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140607052331-81256760-internal-marketing-planning-by-lewie-diasz>.
- Escher, I. (2007). Postawa lojalności pracownika względem organizacji – jak definiować, jak badać i jak kształtować? W: S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Kotler, Ph. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson education, Upper Saddle River.
- Koźmiński, A. (2008). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lachiewicz, S. (2016). Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. *Przeгляд Organizacji*, 2, 16–21.
- Miroński, J. (2002). Brakujące ogniwo czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze. W: L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Perenc, J., Hołub-Iwan, J. (2008). Wpływ aplikacji marketingu wewnętrznego na satysfakcję klientów przedsiębiorstwa – na przykładzie banku Pekao SA. W: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*. Warszawa: PWE.
- Reardon, K.K., Enis, B. (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3 (3), 376–387.
- Sinčić, D., Pološki Vokić, N. (2007). *Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy*. Zagreb: FEB Working Paper. Pobrano z: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf> (7.04.2016).
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). Competing on capabilities: the New rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 1 (70), 57–68.

- Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2016). Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy. *Przegląd Organizacji*, 2, 9.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Varey, R.J. (2001). *Internal marketing communication. Marketing communications*. Abington: Taylor & Francis Ltd.
- Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Strategia kompetycji w praktyce firm high-tech. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

Relationship Dimension of Internal Marketing in the Context of Business Environment Changes – Conceptual Approach

Keywords: internal marketing, relationship marketing, human resources management, partnership

Summary. Turbulent business environment and challenges resulting thereof, force organisations to redefine current resource management and their role in the establishment of market positions. Particular attention needs to be placed on human resources and capabilities to manage inter-company relations. The article considers human resource management through a lens of internal marketing and points out to internal partnerships as instruments of creating quality. Elaborations are based on literature studies, secondary sources and own reflections of the authors.

Translated by E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop

Cytowanie

- Biesaga-Słomczewska, E.J., Iwińska-Knop, K. (2016). Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście koncepcyjne. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 383–392.