

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage.....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

---

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Marcin Flieger**

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

---

## DOSKONALENIE FUNKCJI MARKETINGOWEJ POPRAWKĄ IMPLEMENTACJĘ ZASAD MARKETINGU RELACJI

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania funkcją marketingową w przedsiębiorstwie. Ten aspekt zarządzania organizacją przeanalizowany został z punktu widzenia idei oraz zasad koncepcji marketingu relacji. Autor przedstawił zatem główne przesłanki zainteresowania budowaniem trwałych, indywidualnych więzi z klientem. W dalszej części przeanalizowano założenia oraz elementy idei marketingu relacyjnego, wskazując ich podobieństwo do zasad *public relations* oraz wartość w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** marketing, marketing relacji, lojalność klienta, *public relations*.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.08

### 1. Wstęp

Przyglądając się współczesnym realiom prowadzenia działalności gospodarczej, można stwierdzić, iż zdecydowana większość firm realizuje strategie biznesowe w niezwykle złożonym otoczeniu, które jednocześnie ulega dynamicznym zmianom. Pojawia się również coraz więcej czynników, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sposób pośredni. Szczególnie ważne wydaje się oddziaływanie zaawansowanych procesów globalizacyjnych. W konsekwencji coraz trudniej jest odnieść sukces na rynku. Dlatego też przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania i implementacji nowych koncepcji zarządzania [Lisiecki 2010, s. 5-8], w większym stopniu odpowiadających obecnym potrzebom klientów oraz realiom rynkowym.

Z pewnością jednym z kluczowych elementów oddziałujących na efektywność przedsiębiorstwa są odpowiednie działania marketingowe. Funkcja marketingowa, wraz z funkcją produkcji, sprzedaży oraz zarządzaniem finansami, stanowi najistotniejszą płaszczyznę zarządzania organizacją. Warto pamiętać, że marketing nie jest tożsamy jedynie z działaniami promocyjnymi. Obejmuje również tak kluczowe obszary, jak identyfikacja potrzeb i zachowań klienta, opracowanie koncepcji

produktu (spełniającego wymagania klienta), stworzenie spójnej strategii cenowej oraz systemu dystrybucji produktu. Dlatego też tak ważne jest, aby również funkcja marketingowa odpowiadała współczesnym realiom i wymaganiom rynkowym.

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw uświadamia sobie fakt, że moment nabywania produktu przez klienta nie stanowi głównego i ostatecznego celu działań marketingowych. Wskazane powyżej trudne warunki funkcjonowania organizacji, w tym przede wszystkim silna konkurencja oraz niekorzystne tendencje zachowań konsumentów, zmuszają firmy do poszukiwań nowych koncepcji działań marketingowych, które bardziej efektywnie zbudują zadowolenie klienta, a w rezultacie trwałą, lojalną grupę nabywców. W tym kontekście niezwykle ciekawa wydaje się koncepcja marketingu relacji. Autor podjął zatem próbę przeanalizowania istoty owego podejścia do prowadzenia inicjatyw marketingowych, konfrontując je z realiami rynkowymi, w tym zmieniającymi się zachowaniami i wymaganiami klientów, aby w rezultacie odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu idea ta ma szansę realnie przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa.

## 2. Główne przyczyny rozwoju marketingu relacji

Jednym z najistotniejszych czynników wpływających na konieczność zmiany orientacji marketingowej są zauważalne w ostatnich latach nowe tendencje w zachowaniu konsumentów. Zachowania te można zdefiniować jako nabywanie, posiadanie oraz użytkowanie środków zaspokojenia potrzeb. Co ważne, nabywanie poprzedzone jest wyborem dokonywanym według kryteriów, które pozwalają zidentyfikować produkt optymalny spośród dostępnych na rynku.

Obecnie w rozwiniętych gospodarkach rynkowych istnieje wiele sposobów zorganizowania kanałów dystrybucji tak, aby konsument mógł szybko i wygodnie nabyć produkt. W tym kontekście do najważniejszych aspektów należy zaliczyć przede wszystkim swobodny przepływ produktów i kapitału na globalnym rynku – w konsekwencji konsument ma możliwość wyboru dobra spośród szerokiej gamy ofertowej bez ograniczeń geograficznych. Każdy produkt można zamówić niezależnie od miejsca jego wytworzenia lub magazynowania, ponieważ globalna sieć dystrybucji pozwala szybko dostarczyć go do klienta. Istotna jest także możliwość oferowania produktów poprzez Internet. Globalna sieć pozwala konsumentowi nie tylko bardzo szybko dotrzeć do informacji na temat produktu, ale również porównać oferty konkurencyjnych firm i złożyć zamówienie. Co ważne, Internet umożliwia także przeanalizowanie opinii dotyczących danego produktu i wymianę poglądów z innymi użytkownikami. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że sieć internetowa wydaje się szczególnie wygodną formą nabywania usług, w tym np. wiedzy, produktów rozrywkowych, usług bankowych. Ostatnim ważnym aspektem jest fakt, iż współcześni konsumenci to tzw. użytkownicy domowi, ponieważ obecnie dokonywanie zakupów możliwe jest bez konieczności opuszczania własnego mieszkania. Naturalnie jest to możliwe dzięki powszechnemu dostępowi do sieci



Internet. Konsumenci wydają się zmęczeni tradycyjnym dokonywaniem zakupów, w konsekwencji bardzo szybko wzrasta udział sprzedaży bezpośredniej, w ramach której klient nie wychodząc z domu, zamawia towar, który zostaje dostarczony bezpośrednio do jego miejsca zamieszkania [Woś 2003, s. 102-104].

Powyższe czynniki z jednej strony ułatwiają konsumentom nabywanie produktów, a przedsiębiorstwom dotarcie do klienta ze swoją ofertą. Należy jednak zwrócić uwagę na istotną konsekwencję tych faktów – z punktu widzenia przedsiębiorcy procesy globalizacyjne oraz powszechny dostęp do Internetu powodują wyraźny wzrost globalnej konkurencji. Firma rozpoczynająca działalność w wybranym sektorze czy przemyśle natychmiast musi konkurować w zasadzie ze wszystkimi podmiotami funkcjonującymi na globalnym wolnym rynku oferującymi podobny produkt.

W tym miejscu należy wskazać kluczowy aspekt powyższych rozważań z punktu widzenia sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa – skoro klient posiada możliwość wyboru produktu spośród szerokiej oferty bez ograniczeń geograficznych, społecznych czy kulturowych, coraz trudniej jest go przekonać, by ponownie nabył produkt danej firmy, inaczej mówiąc – niezwykle trudno jest zbudować lojalność konsumenta wobec danej marki. Dlatego też przedsiębiorstwa zaczynają zdawać sobie sprawę, że tradycyjne podejście do działań marketingowych nie spełnia już zakładanych celów. Marketing transakcyjny skupia się na badaniu potrzeb konsumentów, integracji zasobów, środków i działań w celu zyskowego dostarczenia i komunikowania odpowiednich dóbr i usług w sposób bardziej efektywny od organizacji konkurencyjnych [Fonfara 2004, s. 63-65]. Zatem głównym i ostatecznym celem działań w ramach marketingu transakcyjnego jest doprowadzenie do nabycia produktu przez klienta [Otto 2004, s. 24-25]. Po transakcji przedsiębiorstwo nie utrzymuje z nim więzi. Zupełnie innym podejściem do działań marketingowych jest koncepcja marketingu relacji, zwanego też marketingiem partnerskim, która wydaje się odpowiadać na wymagania współczesnego rynku i potrzeb konsumenta.

### **3. Cechy oraz elementy marketingu partnerskiego**

Głównym i najważniejszym celem marketingu relacji jest zatrzymanie klienta, który zakupił dany produkt, poprzez budowanie trwałych, bezpośrednich więzi, inaczej mówiąc – poprzez kreowanie lojalności konsumenta względem firmy i marki. W koncepcji tej uświadomiono sobie, iż klasyczna relacja kupno–sprzedaż stała się niewystarczająca, powstała potrzeba budowania relacji o charakterze firma–klient. Zatem proces sprzedaży staje się jedynie jednym z wielu elementów służących kreowaniu stałej więzi z klientem.

W marketingu relacji klient zostaje otoczony opieką przedsiębiorstwa na każdym etapie procesu zakupu. Interakcja rozpoczyna się już w fazie projektowania produktu lub usługi. Klient zostaje włączony w aktywne działania mające na celu zaprojektowanie wyrobu, który najlepiej zaspokoi jego potrzeby. Firma uzyskuje

kompleksową informację na temat wymagań klienta i uwzględnia jego uwagi – zatem już na etapie projektowania rozpoczyna proces komunikacji z nabywcą. Jest on kontynuowany w fazie sprzedaży produktu – ten etap w zasadzie jest tożsamy z klasycznym podejściem do komunikacji marketingowej. Sprzedawca troszczy się o to, aby klient otrzymał pełną i obiektywną informację na temat produktu, który znajduje się w ofercie. Na tym etapie niezwykle istotne jest odpowiednie zintegrowanie narzędzi oraz kanałów komunikacji marketingowej, pamiętając nie tylko o instrumentach komercyjnych, ale także niekomercyjnych.

Z punktu widzenia idei marketingu partnerskiego bardzo ważna jest interakcja z klientem także podczas użytkowania produktu. Po jego nabyciu powinien mieć poczucie, że sprzedawca nie zapomniał o nim, że jest on dla firmy wciąż ważny, że przedsiębiorstwu zależy na tym, aby był zadowolony z użytkowania produktu. Zatem firma powinna utrzymywać aktywne kanały komunikacji. Co ważne, nie chodzi tutaj jedynie o możliwość przekazywania informacji klientowi, ale także o umożliwienie inicjowania kontaktu przez samego nabywcę. Tak więc sprzedawca musi zatroszczyć się o to, by być obecnym w życiu konsumenta także poprzez dbanie o dostępność. Użytkownik musi mieć świadomość, że w każdej chwili szybko i łatwo może skontaktować się z przedsiębiorstwem w celu wyjaśnienia wątpliwości dotyczących produktu, podzielenia się wrażeniami czy wymiany opinii. Dzięki takiej aktywnej dwustronnej komunikacji firma zyskuje jeszcze jeden niezwykle ważny instrument – możliwość indywidualizacji oferty promocyjnej. Organizacja zna doskonale indywidualne potrzeby nabywcy, dzięki czemu może zaoferować kolejny produkt precyzyjnie dostosowany do wymagań. Ten aspekt wydaje się szczególnie cenny w procesie świadczenia usług. Co istotne, klient otoczony jest opieką również podczas procesu modyfikacji produktu. Etap ten stanowi naturalną konsekwencję utrzymywania stałego kontaktu z nabywcą podczas wcześniejszych etapów. Poznając potrzeby klienta oraz jego opinię na temat użytkowanego produktu, przedsiębiorstwo może go udoskonalić. Klient zostaje włączony w dyskusję na temat jego cech funkcjonalnych, poziomu jakości, nawiązań do aktualnej mody, trendów czy stylu życia [Bugdol 2004, s. 15]. Informacja trafia bezpośrednio od użytkownika do producenta lub sprzedawcy, zatem taki sposób komunikacji jest niezwykle efektywny. W koncepcji marketingu relacji najistotniejsze jest, aby zainicjować i świadomie zarządzać taką wymianą informacji i opinii. Co ważne, proces ten ma charakter ciągły i naturalnie łączy się i przenika z poprzednimi etapami – informacja otrzymywana od użytkownika przyczynia się również do opracowania nowych wyrobów, jednocześnie zwiększając jakość sprzedaży.

Jedną z kluczowych cech marketingu partnerskiego jest nacisk na bezpośrednie relacje osobowe między producentem a konsumentem. Zatem nie wystarcza już przeprowadzenie klasycznej segmentacji rynku, w ramach której klienci zostają podzieleni na grupy posiadające określone cechy, a w konsekwencji wybrana zostaje tzw. grupa docelowa traktowana jako homogeniczny twór. W rezultacie takiego podejścia przedsiębiorstwo poznaje potrzeby nie konkretnego klienta, lecz

całej grupy. Z kolei ideą marketingu relacji jest wyodrębnienie z grupy docelowej poszczególnych jednostek i nawiązanie indywidualnej, spersonalizowanej komunikacji. Dzięki temu firma otrzymuje precyzyjne dane na temat potrzeb konkretnego klienta i w rezultacie możliwe jest dostosowanie cech produktu tak, aby zaspokajały jego indywidualne wymagania. Należy tutaj zwrócić uwagę, że filozofia ta wychodzi naprzeciw szerszym, ogólnoswiatowym trendom i kierunkom rozwoju sposobu kreowania produktu. Wydaje się, że w przyszłości produkcja masowa, rozumiana jako wytwarzanie dużych ilości identycznego produktu, będzie odgrywać coraz mniejszą rolę. Już dziś producenci dążą do tego, aby ich produkt precyzyjniej odpowiadał na potrzeby klienta. Idealnym rozwiązaniem byłoby tworzenie spersonalizowanego produktu, jednak naturalną i wciąż bardzo dużą barierą tej koncepcji są koszty produkcji. Dla większości firm koszt różnicowania każdego produktu (czyli rezygnacja z produktu standaryzowanego) jest zbyt wysoki. Jednak zauważalne są wyraźne kroki mające na celu chociażby przybliżenie do tego ideału. Działania te przyjmują formę tzw. indywidualizacji masowej. Idea polega na tym, że organizacja oferuje zbiór pewnych modułów, które indywidualni klienci mogą łączyć w dowolne całości, uwzględniające własne potrzeby i wymagania [Mazur 2001, s. 18-19]. Do przykładów można zaliczyć:

- indywidualny tok nauczania w szkole wyższej – w tradycyjnym systemie student nie ma wpływu na to, jakie i ile przedmiotów realizuje. Coraz większa liczba uczelni stosuje jednak zmodyfikowany system – oprócz kilku przedmiotów obowiązkowych student ma możliwość realizowania tzw. przedmiotów do wyboru. Dzięki temu student indywidualizuje program dobierając te przedmioty, które uzna za najbardziej odpowiadające jego zainteresowaniom;
- konfiguracja sprzętu komputerowego – nabywając komputer, klient najczęściej ma możliwość niemal dowolnego skonfigurowania jego parametrów i funkcji, wybierając z całej gamy dostępnych elementów;
- dobór opcji wyposażenia oraz niektórych parametrów samochodu.

Zdecydowanie najprostsze i najtańsze jest wprowadzenie pełnej indywidualizacji w przypadku świadczenia usług. Jedną z głównych cech usługi jest to, iż jest ona jednocześnie świadczona i konsumowana. Co więcej, konieczny jest bezpośredni kontakt kupującego i sprzedawcy [Czubała i in. 2006, s. 11-14]. Fakt ten znacznie ułatwia indywidualizację usług. Za typowy przykład może tutaj posłużyć usługa fryzjerska czy usługi doradcze – każdy klient otrzymuje produkt unikalny, optymalnie dopasowany do potrzeb. Konkludując, należy stwierdzić, że marketing relacji idealnie wpisuje się i uzupełnia tę filozofię.

Kolejną istotną cechą koncepcji marketingu relacji jest stosowanie bardziej subtelnych metod kształtowania relacji z konsumentem. Odchodzi się od przekazu czysto reklamowego na rzecz budowania długoterminowych więzi opartych na wzajemnym szacunku [<http://www.biznesklaster.pl/company/article/123-rodzaje-reklamy-i-elementy-wpywajace-na-jej-skuteczosc/>]. Przyszłego nabywcę lub obecnego klienta przedsiębiorstwa traktuje się jako partnera, kontakt opiera na za-

ufaniu i szczerości, przy zachowaniu prawa do autonomiczności wyboru. Należy zaznaczyć, że jedną z głównych przyczyn tej zmiany jest zmniejszanie się efektywności reklamy [[http://www.mp-studio.pl/spadek\\_skuteczności\\_reklamy](http://www.mp-studio.pl/spadek_skuteczności_reklamy)]. Przekaz reklamowy koncentruje się na wywołaniu szybkiej reakcji odbiorcy, rozumianej jako nabycie danego dobra. Ma charakter krótkoterminowy, obrazową formę i kładzie akcent na zachętę do działania. Co ważne, reklama to przekaz jednokierunkowy, w jej ramach nie nawiązuje się dialogu z klientem [Giedrojć 2004, s. 22-24]. Taki sposób komunikowania się z klientem jest coraz mniej efektywny. Warto tutaj przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez The Fournaise Marketing Group w 2009 r. Okazało się, że reklama wywarła wpływ na 21% mniej konsumentów w porównaniu z rokiem poprzednim. Aż o 28% spadła skuteczność kampanii reklamowych na rynkach najbardziej rozwiniętych (Europa, Stany Zjednoczone, Australia). Wyniki te dotyczą kampanii prowadzonych zarówno w kanałach tradycyjnych (TV, radio, prasa, *outdoor*), jak i w Internecie [<http://www.labber.pl/konsumenci-sa-coraz-mniej-podatni-na-reklamy/>].

Dlatego też przedsiębiorstwa poszukują nowych, bardziej efektywnych form komunikacji z klientem. Zatem do kluczowych cech oraz elementów relacji z klientem należy zaliczyć przede wszystkim przywiązanie nabywcy do firmy oraz jej produktów poprzez zbudowanie stałej więzi na płaszczyźnie firma–klient, co bezpośrednio przekłada się na lepszą znajomość klienta – jest on traktowany indywidualnie, a sprzedawca dobrze zna jego potrzeby i wymagania. W tym przypadku komunikacja marketingowa odbywa się na płaszczyźnie dialogu firmy z klientem. Informacja uzyskana od klienta jest zapisywana, analizowana i wykorzystywana w dalszych kontaktach, co pozwala na personalizację produktu lub usługi. Jednocześnie relacja oparta jest o założenie, że największą wartością firmy jest klient. Chodzi tutaj o przyjęcie filozofii, która zakłada, że przedsiębiorstwo powinno stworzyć produkt, który w jak największym stopniu odpowiada potrzebom klienta. Zasada ta może wydawać się oczywista, jednak, co zaskakujące, wciąż istnieje wiele firm, dla których punktem wyjścia nie jest klient, lecz produkt. Inaczej mówiąc – organizacja najpierw wytwarza produkt zgodnie z posiadaną wiedzą, technologią i kompetencjami, a dopiero w kolejnym etapie stara się znaleźć klienta, który zechciałby ten produkt nabyć. Zatem wiele firm wciąż stosuje podejście produkcyjne, a nie marketingowe.

Kolejną niezwykle ważną cechą analizowanej koncepcji jest utrzymywanie relacji z klientem w długim terminie. Nie wystarczy sprzedać produkt i uzyskać oczekiwany zysk. Zysk nie stanowi głównego kryterium oceny skuteczności działań marketingowych. Najistotniejsze staje się utrzymanie klienta, spowodowanie, aby wrócił do firmy lub marki i stał się stałym nabywcą. Należy zdać sobie sprawę, że koncentrowanie się głównie na zdobywaniu nowych klientów jest strategią zdecydowanie mniej efektywną ekonomicznie, ponieważ koszt dotarcia z komunikatem do osoby, która dotychczas nie była klientem firmy i jej nie zna, jest kilkakrotnie wyższy niż w przypadku osoby, która już wcześniej używała produktu danej firmy

lub korzystała z jej usług. Dlatego też w marketingu partnerskim poziom skuteczności działań marketingowych określa liczba zadowolonych, lojalnych klientów.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że w ideę marketingu relacji doskonalenie wpisuje się tzw. koncepcja 5 „i”, w ramach której wyróżniono pięć kluczowych aspektów relacji z klientem: identyfikacja – konieczność dobrego poznania i nauczenia się cech konsumenta, aby bardziej precyzyjnie i efektywnie prowadzić z nim dialog; indywidualizacja – poznanie niepowtarzalnych potrzeb konsumenta, co z kolei pozwala na lepsze przystosowanie oferty przedsiębiorstwa; interakcja – nawiązanie dwustronnej komunikacji z konsumentem, podczas której powinno nastąpić pogłębienie procesu uczenia się jego potrzeb i wymagań; integracja – ten element wskazuje na konieczność odpowiedniego zorganizowania i zarządzania relacjami i wiedzą wewnątrz organizacji – chodzi tutaj o zapewnienie spójności i koordynacji wewnętrznej prowadzonych działań; uczciwość relacji (*integrity*) – kluczowy element koncepcji, akcentujący konieczność oparcia relacji z klientem na prawdzie i szacunku, dzięki czemu można liczyć na zaufanie i lojalność.

#### 4. Implementacja idei *public relations*

Z powyższych rozważań na temat założeń marketingu relacji wynika ważna konstatacja. Okazuje się bowiem, że jej założenia w zasadzie bliższe są *public relations* niż klasycznej koncepcji działań marketingowych, w tym głównie promocyjnych. Analizując istotę *public relations*, można zauważyć, że właśnie w tym podejściu akcentuje się konieczność świadomych, celowych i systematycznych działań, których celem jest stworzenie stałych i wzajemnie korzystnych relacji. PR to dialog i budowanie relacji poprzez porozumienie, wyjaśnianie, tworzenie poczucia więzi [Altkorn 2004, s. 130-134]. Tutaj też podkreśla się konieczność oparcia relacji na prawdzie i szczerości, dzięki czemu kreuje się atmosferę zaufania. W konsekwencji klient staje się lojalny wobec organizacji oraz jej marki [Newsom i in. 2013, s. 95-97].

Oczywiście, głównym celem aktywności na płaszczyźnie *public relations* jest zbudowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku organizacji oraz jej produktów, a w przypadku klasycznej koncepcji marketingu podstawowym celem jest zainteresowanie ofertą i doprowadzenie do nabycia danego wyrobu, co realizowane jest głównie poprzez wykorzystanie przekazu reklamowego. Jednak przyglądając się bliżej idei marketingu partnerskiego, okazuje się, że podobnie jak w *public relations*, w dużym stopniu opiera się on na wykreowaniu długoterminowych, szczerych więzi między organizacją a klientem. Można zatem stwierdzić, że istotną rolę odgrywa pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa i przekonanie klienta o jego szczerych intencjach i dążeniu do uzyskania obopólnych korzyści.

Kolejną cechą zbliżającą obydwie koncepcje jest oparcie działań na kanałach niekomercyjnych. Budowanie wizerunku w ramach inicjatyw *public relations* z założenia ma charakter niekomercyjny, natomiast w reklamie wykorzystuje się ka-

nały komercyjne. W marketingu relacji akcent przesunięty jest właśnie na element niekomercyjny. Oprócz przekazu typowo reklamowego należy zbudować kanały umożliwiające podjęcie dialogu z nabywcą, aby móc wyjaśniać jego wątpliwości, informować o działalności firmy oraz idei danego produktu.

Zatem w koncepcji marketingu partnerskiego wychodzi się z założenia, że w konsumencie należy wzbudzić pozytywne emocje związane z marką oraz organizacją, jednak chodzi tutaj o emocje o charakterze długoterminowym, w przeciwieństwie do emocji krótkoterminowych wywoływanych przez przekaz reklamowy mający na celu jedynie doprowadzenie do zawarcia transakcji kupna–sprzedaży. Inaczej mówiąc, najpierw powinna powstać pozytywna relacja na płaszczyźnie firma–klient, a dopiero w jej konsekwencji następuje zakup. Rezultatem takiej strategii komunikacji jest jeszcze jedna korzyść: pozytywna więź z klientem powoduje, że jest on zdecydowanie bardziej skłonny polecić produkt lub markę znajomym. Dopiero odpowiedni poziom zaufania do firmy prowadzi do takiego zachowania nabywcy. Tak więc okazuje się, że podejście tożsame z inicjatywami z obszaru *public relations* niezwykle skutecznie realizuje podstawowe cele reklamowe.

## 5. Podsumowanie

Obecnie na rynku globalnym charakteryzującym się dużą konkurencją oraz znaczną dynamiką zmian przedsiębiorstwa zaczynają zdawać sobie sprawę, że kluczowym aspektem funkcji marketingowej powinno być budowanie lojalnej grupy klientów, którzy będą odczuwać bliską więź z daną firmą lub marką. Analizując zachowania współczesnego nabywcy, okazuje się, że pojawiające się tendencje wyraźnie działają na niekorzyść przedsiębiorstw. Klienci wykazują skłonność do częstej zmiany produktu czy marki, wybierając z szerokiej oferty dostępnej na rynku. Wydaje się zatem, że w celu zdobywania klientów przedsiębiorstwa powinny skupić się na działaniach o charakterze długoterminowym, nawiązując dialog na płaszczyźnie firma–klient.

Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwa powinny redefiniować istotę funkcji marketingowej, nadając priorytet inicjatywom o wyraźnych znamionach *public relations*. Ważne jest, aby efektywność działań marketingowych wyrażana była głównie poziomem lojalności klienta. W rezultacie założenia marketingu partnerskiego stanowią niezwykle interesującą propozycję fundamentu strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Dzięki wprowadzeniu tej zmiany organizacje w istotny sposób zwiększają dopasowanie do realiów rynkowych, co bezpośrednio zwiększa szanse na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Bugdol M., *Wprowadzenie do zarządzania jakością. ISO, TQM, administracja*, Państwowa Szkoła Zawodowa z Raciborza, Racibórz–Wrocław 2004.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Giedroń K., *Public relations w administracji*, ALPHA pro, Ostrołęka 2004.
- Lisiecki M., *Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2010.
- Mazur K.P., *Marketing usług edukacyjnych*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2001.
- Newsom D., Scott A., Vanslyke T.J., *This is public relations. The realities of public relations*, Wadsworth, Boston 2013.
- Otto J., *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck Wydawnictwo Polska, Warszawa 2004.
- Woś J., *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- [www.biznesklaster.pl/company/article/123-rodzaje-reklamy-i-elementy-wplywajace-na-jej-skutecz-nosc/](http://www.biznesklaster.pl/company/article/123-rodzaje-reklamy-i-elementy-wplywajace-na-jej-skutecz-nosc/) (dostęp: 5.06.2013).
- [www.mp-studio.pl/spadek\\_skuteczności\\_reklamy/](http://www.mp-studio.pl/spadek_skuteczności_reklamy/) (dostęp: 13.06.2013).
- [www.labber.pl/konsumenci-sa-coraz-mniej-podatni-na-reklamy/](http://www.labber.pl/konsumenci-sa-coraz-mniej-podatni-na-reklamy/) (dostęp: 22.06.2013).

## IMPROVING MARKETING FUNCTION THROUGH THE IMPLEMENTATION OF RELATIONSHIP MARKETING PRINCIPLES

**Summary:** The paper deals with the issues concerning the marketing function management in a company. This aspect of management has been put into scrutiny from the point of view of the ideas and principles of the relationship marketing concept. Thus, firstly the author explains the main reasons for noticing the importance of building firm, individual bonds with a client. Then the assumptions and elements of relationship marketing are analyzed showing their similarity to the idea of public relations and value in the improvement of enterprises' competitiveness.

**Keywords:** marketing, relationship marketing, consumer's loyalty, public relations.