



## MARKETING WEWNĘTRZNY WOBEC OUTSOURCINGU

**Edward Chrzan**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie problemu dotyczącego wielu przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu, a jednocześnie starających się wdrażać zasady marketingu wewnętrznego. Otóż przeprowadzone badanie wskazuje na istotny konflikt pomiędzy tymi narzędziami zarządzania. Szczególną uwagę zwrócono w artykule na firmy usługowe. Sukces przedsiębiorstwa usługowego zależy w dużej mierze od pracowników, od ich kwalifikacji i motywacji. Z jednej strony, wg myśli H. Forda, „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej”. Natomiast z drugiej strony zastosowanie usług outsourcingowych związane jest jednak z redukcją personelu oraz licznymi perturbacjami w zakresie integracji i motywacji pracowników, co stanowi główne zadanie marketingu wewnętrznego dla osiągnięcia ostatecznego celu, jakim jest jak najlepsza obsługa klientów.

**Słowa kluczowe:** marketing wewnętrzny, outsourcing

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.10

### Wprowadzenie

Wyzwania XXI wieku zmuszające organizacje do optymalizacji działań i do osiągnięcia jak największej efektywności (skuteczności, produktywności) pozwalają – poprzez stosowanie nowoczesnych technik zarządzania, takich jak np. outsourcing – tworzyć bardzo nietypowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw.

Najważniejszą, albo raczej jedną z wielu ważnych zalet outsourcingu, jest optymalizacja kosztów działalności organizacji. Wprowadzenie outsourcingu może obniżyć koszty organizacji nawet o 50%. Spośród najistotniejszych zalet outsourcingu wymienić też należy większy dostęp organizacji do wiedzy i umiejętności specjalistów z wielu dziedzin, co w znacznym stopniu zwiększa elastyczność rynkową organizacji.

Zbyt duże zastosowanie usług outsourcingowych związane jest jednak z redukcją personelu oraz licznymi perturbacjami w zakresie integracji i motywacji pracowników, co może grozić dużymi stratami w stosunkach społecznych na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Tymczasem odpowiednia motywacja i integracja pracowników jest źródłem wysokiej jakości usług. Marketing wewnątrz firmy oznacza działania zarządu firmy o charakterze marketingowym, ukierunkowane nie na zdobywanie nowych i utrzymanie istniejących klientów, tylko na wzmacnianie identyfikacji pracowników z firmą, na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy i wykazywania innowacyjności (Wojciechowski 2011, s. 174).

W obecnych czasach każda większa firma, aby być konkurencyjną i istnieć na rynku, musi posiadać swoją własną strukturę informatyczną. Lepiej jest danej firmie skupić się na działalności i rozwijaniu w swojej branży, a informatykę powierzyć firmie posiadającej doświadczenie i specjalistów w branży IT, bo tak jest i taniej, i lepiej. Technologia informatyczna dostarcza użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może on pozyskiwać informacje, zarządzać nimi, selekcjonować je, analizować, przetwarzać, przechowywać i przekazywać innym użytkownikom. Już z samej definicji wynika wielość specjalizacji w tej dziedzinie. Jedne firmy będą zatem świadczyć organizacjom usługi outsourcingowe w zakresie pozyskiwania informacji niezbędnych do właściwego podejmowania decyzji w całym procesie zarządzania, inne natomiast zajmą się zagadnieniem przechowywania oraz ochrony danych i informacji będących w posiadaniu organizacji zlecającej taką usługę outsourcingową.

### **Znaczenie marketingu wewnętrznego dla przedsiębiorstwa**

Czynnik ludzki traktowany jest obecnie – w przeciwieństwie do teorii Webera – jako ważny składnik nadający sprawność funkcjonowania organizacji (Kozusznik 2002, s. 30). Ludzie to najdroższy i zarazem najcenniejszy kapitał organizacji. Ogrywa on zasadniczą rolę w zagwarantowaniu zysków. Stanowi o tym, czy firma odniesie sukces, czy klęskę. Trudno wskazać w organizacji obszar, gdzie nie ma konieczności zaangażowania elementu ludzkiego. Jako konieczność i jednocześnie determinant atrakcyjności przedsiębiorstwa nade wszystko wskazuje się sferę innowacyjności i rozwoju technologii postrzeganą jako wykorzystanie intelektu człowieka poprzez projektowanie, wiedzę dotyczącą transformacji, prawa, procesów oraz relacji zachodzących między nimi oraz zarządzanie systemami.

Nie można w tym miejscu pominąć zagadnienia marketingu partnerskiego i marketingu wewnętrznego, który stanowi swoiste spojrzenie przez pryzmat marketingu na zarządzanie zasobami ludzkimi. Sięgając w głąb historii, można wymienić cztery podstawowe etapy, odzwierciedlające istotne przeobrażenia w przejściu do osobowego systemu przedsiębiorstwa, które poprzedziły pojawienie się koncepcji marketingu personalnego: 1) zarządzanie personelem, 2) zarządzanie zasobami ludzkimi, 3) marketing wewnętrzny, 4) marketing partnerski (Baruk 2006, s. 17).

Wszędzie tam, gdzie zauważono potrzebę dbania o rozwój strategii, dostrzeżono również konieczność kultywowania rozwoju polityki kadrowej. Personel przedsiębiorstwa (szczególnie usługowego) jest w znacznej mierze nośnikiem wizerunku swojej firmy, jej reputacji oraz zdolności do zaspokajania potrzeb klientów. Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od pracowników, od ich woli i motywacji. Zasadniczo to zatrudniony człowiek jest powodem sukcesu przedsiębiorstwa, ponieważ to on w imieniu firmy podejmuje działania na rzecz klienta, tak aby przedsiębiorstwo odniosło sukces. Marketing wewnętrzny pozwala tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku – sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie (Martyniak 2002, s. 44).

Bardzo istotny jest element zaangażowania emocjonalnego pracowników, którzy mają urzeczywistniać strategię firmy. Personel przedsiębiorstwa pracuje zgodnie z zadeklarowaną misją, strategią i celami firmy, a celem marketingu wewnętrznego jest stymulowanie całego personelu.

Im bardziej zmienia się otoczenie rynkowe, tym większej wartości nabierają cechy pracowników. Jedną z najistotniejszych potrzeb każdego człowieka jest poczucie własnej wartości. Potrzebę taką organizacja może zaspokoić poprzez stworzenie pracownikowi okazji do wyrażania siebie. Pracownicy, którzy taką szansę otrzymali, zaczynają odbierać organizację jako bezpieczne środowisko, z którym są oni bezpośrednio związani i z którym się identyfikują. Pracownicy niezadowoleni z warunków pracy lub nieodpowiednio motywowani nie czują lojalności wobec swojej firmy oraz nie identyfikują się z nią, przenosząc swe wrażenia na klientów zewnętrznych, co jest szczególnie istotne w firmach usługowych, gdzie pracownicy (i często tylko pracownicy pierwszej linii) mają bezpośredni kontakt z klientami. Wszystko to staje się jeszcze bardziej istotne wobec radykalnych zmian w zachowaniach klientów.

Bovee i Thill (Bovee, Thill 1992, s. 708) marketingiem wewnętrznym nazywają proces komunikowania się z pracownikami w celu podniesienia satysfakcji klienta. Z kolei A. Panasiuk (Panaszuk 2005, s. 21) zauważa, że marketing wewnętrzny obejmuje działania przedsiębiorstwa, mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klientów. Szczególnie w działalności usługowej podejście pracowników może stać się przyczyną sukcesu lub klęski przedsiębiorstwa. Każda osoba, która ma kontakt z klientem, posiada zdolność polepszenia lub pogorszenia opinii klienta o przedsiębiorstwie. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że pracownicy firmy usługowej stanowią podmioty, na które trzeba oddziaływać, by działały zgodnie z celami firmy (Czubala i in. 2006, s. 263).

Zarządy firm powinny posiadać świadomość, że to pracownicy pierwszej linii są najważniejszymi osobami w przedsiębiorstwie, że należy ich w każdej chwili wspierać przez całą organizację w wysiłkach na rzecz zadowolenia klienta. Pracownicy ci muszą jednocześnie być świadomi swej roli i pewni poparcia organizacji dla swych działań. Jak pisze E. Geffroy (Geffroy 1996, s. 98-104) – w centrum myślenia i działania przedsiębiorstwa znajduje się człowiek. Człowiek jako pracownik, jako klient i jako przedsiębiorca. Zobaczyć w pracowniku człowieka oznacza w pierwszym rzędzie przyjęcie do wiadomości, że jego interesy są równie egoistyczne jak interesy pracodawcy. Pracownik to człowiek, który ma takie same życzenia, marzenia i kłopoty, którego osobisty cel jest podobny do celu przedsiębiorcy. Również on działa zgodnie z zasadami ekonomii i życzy sobie za możliwie mały wkład pracy otrzymać możliwie dużo pieniędzy. Tak samo pożąda osobistej satysfakcji i zadowolenia.

Marketing wewnętrzny jest oparty na założeniu, że działania zarządu muszą się najpierw skupić na swych pracownikach, na wewnętrznym rynku, zanim programy będą mogły być z powodzeniem skierowane do klientów zewnętrznych. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że pracownicy przedsiębiorstwa („rynek wewnętrzny”) wywierają niebagatelny wpływ na kształtowanie się orientacji marketingowej firmy. Idea ta sugeruje, iż personel i jego odpowiednie kształtowanie

w ramach outsourcingu, oczekując w tym czasie na dostarczenie im przez inne firmy pewnych opracowywanych tam elementów niezbędnych do realizacji własnych projektów.

Wniosek 2. *Znajomość zasad (teorii) zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie marketingu wewnętrznego, jest wśród właścicieli badanych przedsiębiorstw znikoma.*

Praktycznie rzecz biorąc, nikt z badanych właścicieli nie umiał powiedzieć nic konkretnego na temat teorii zarządzania personelem, a pojęcie marketingu wewnętrznego jest praktycznie nieznane. Po pierwsze dlatego, że osoby te nie posiadają wykształcenia z zakresu zarządzania, a ich wiedza wyniesiona ze szkoły – nawet jeśli tą szkołą były studia o profilu związanym z zarządzaniem – została dawno zapomniana. To, czym właściciele kierują się w podejmowaniu decyzji personalnych, to doświadczenie życiowe, „znajomość ludzi”, zdrowy rozsądek, intuicja itd.

Wniosek 3. *Pracownicy wykonujący podstawowe zadania w działalności badanych firm nie podlegają proceduralnym szkoleniom.*

Jako jedną z form marketingu wewnętrznego wyróżnia się szkolenia, podczas których ma miejsce wymiana doświadczeń, opinii oraz idei nie tylko kadry kierowniczej, ale również pracowników liniowych.

W firmach tych na stanowiskach pracy przeprowadza się szkolenia (instruktaże) jedynie w odniesieniu do pracowników pomocniczych – stażyści, sekretarki, kierownicy itp.

Cechą charakterystyczną badanych firm jest zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów z szeroko pojętej dziedziny, jaką jest informatyka. Z kolei charakterystyczną cechą tej dziedziny jest bardzo szybki rozwój skutkujący ciągłą zmiennością zasad programowania, możliwości zastosowań, użytkowanego sprzętu itd. Dlatego też pracownicy zatrudnieni w badanych firmach muszą się permanentnie samodzielnie dokształcać. Szkolenia polegają tu raczej na organizowaniu wirtualnych sesji, na których informatycy dzielą się swą wiedzą i doświadczeniami. Z drugiej strony pomiędzy pracownikami firmy istnieje ciągła wymiana informacji, co stanowi namiastkę szkoleń, a taka relacja przyczynia się do rozważań nad kierunkami rozwoju organizacji, może być źródłem rozładowania nieudowodnionych i konfliktów oraz sprzyja rozwojowi nowych pomysłów (Otto 2001, s. 185-186).

Jak wszyscy rozmówcy podkreślają, studia informatyczne przygotowują jedynie narybek na informatyków, a nie informatyków. Jeśli już jakiś adept studiów informatycznych dysponuje umiejętnościami odpowiednimi do samodzielnej pracy, to tylko dlatego, że jest pasjonatem w jakiejś dziedzinie informatyki i ma pewne doświadczenie praktyczne. Osoby po studiach informatycznych pracujące tu jako stażyści są dopiero przyuczane do wykonywania często najprostszych zadań (... „a i tak trzeba ich pilnować, żeby czegoś nie zepsuli”).

Wniosek 4. *Praktyczne cele marketingu wewnętrznego są w badanych firmach w znacznym stopniu realizowane.*

Efektywność marketingu wewnętrznego przejawia się między innymi zaufaniem właścicieli do swego personelu realizującego cele firmy oraz zadowoleniem pracowników z pracy na rzecz danej organizacji i zintegrowaniem celów właścicie-

la i pracownika jako wspólnego celu firmy. Poziom wzajemnego zaufania i wymiany poglądów, między pracodawcami i pracownikami w tej grupie firm, jest zadawalający.

W grupie badanych przedsiębiorstw daje się zauważyć wręcz rodzinne relacje, co powoduje, że pracownicy w znacznej mierze realizują rynkowe cele firm w wyniku dużego zintegrowania tychże celów z celami własnymi, są skutecznymi propagatorami swych firm i ich usług, stanowią na ogół zgrany i – co ważne – oddany jak najlepszemu poziomowi świadczenia usług zespół. Jeśli przyjąć, że „w ramach marketingu wewnętrznego podstawowym zadaniem kierownictwa jest wypracowanie takiego mechanizmu funkcjonowania firmy, który warunkuje pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację idei doskonałej obsługi klientów zarówno przez bezpośrednie kontakty z nimi, jak i kooperację wewnątrz firmy na rzecz klientów” (Fonfara 2004, s. 104), to rzeczywiście zadanie to jest realizowane.

Wniosek 5. *Pracownicy badanych firm są na ogół zadowoleni z pracy, z panującą w nich atmosferą, czy też z poczucia dobrze spełnionego obowiązku wobec klientów.*

Zatem i pod tym względem cele marketingu wewnętrznego są przez kierownictwa firm osiąmane, choć nie dzieje się tak na skutek przemyślanych i systematycznie wdrażanych procedur wskazywanych przez teorię marketingu wewnętrznego, a jest po prostu efektem zdroworozsądkowych działań właścicieli firm.

Warto też zaznaczyć, że właściwie nie istnieją w tych firmach żadne materialne bodźce motywacyjne. Główną rolę w motywowaniu i integrowaniu personelu odgrywają właśnie wszelkiego rodzaju działania pozapłacowe.

Większość personelu tych firm stanowią różnego typu specjaliści realizujący konkretne projekty, a ich wynagrodzenie w znacznej mierze zależne jest od realizacji tychże projektów.

Wniosek 6. *Zlecanie, jak i przyjmowanie przez zarządy badanych firm usług outsourcingowych jest często źródłem niezadowolenia pracowników i pojawiających się konfliktów.*

Istotnym dla celów badania było znalezienie zależności pomiędzy stosowaniem outsourcingu a efektami marketingu wewnętrznego.

Jeśli przyjmiemy (jak we wstępie), że marketing wewnątrz firmy oznacza działania zarządu firmy o charakterze marketingowym, ukierunkowane nie na zdobywanie nowych i utrzymanie istniejących klientów, tylko na wzmacnianie identyfikacji pracowników z firmą, na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy i wykazywania innowacyjności, to – uwzględniając powyższe wnioski – trzeba przyznać, że cele marketingu wewnętrznego są w badanych firmach realizowane. Jednak z drugiej strony trzeba przyznać, że istnieją pewne zagrożenia dla odpowiedniego stopnia zintegrowania i motywowania personelu wynikające głównie ze stosowania outsourcingu.

Niezadowolenie pracowników i obniżenie ich morale wynika z trzech podstawowych przyczyn.

1. Bardzo często zleceniodawcy zalegają z płatnościami. Ponieważ firma wykonująca usługi outsourcingowe znajduje się często na końcu łańcucha płatniczego

zaczynającego się od finalnego klienta (który na ogół dokonuje przelewu z opóźnieniem), należności za dany projekt są wypłacane pracownikom ze znacznym opóźnieniem. Poza tym stawki wypłacane przez zleceniodawcę usług outsourcingowych są na ogół niższe niż stawki wypłacane za podobną usługę przez finalnego odbiorcę. Winą za taki stan rzeczy (opóźnienia i niższe stawki) pracownicy obarczają zarządy firm.

2. Czasem pracownicy skarżą się, że oni muszą wykonywać te gorsze (nieciekawe, gorzej płatne) projekty zlecane przez inne firmy, a nie mogą / nie mają czasu realizować własnych ciekawych projektów.
3. Sieć powiązań dla realizacji całkowitych projektów powoduje przerzucanie odpowiedzialności na innych (zleceniodawców i zleceniobiorców) – *Jak inni coś zepsują, to szef zamiast pogonić wykonawców, nam każe poprawiać.*

## Podsumowanie

Podsumowując powyższe konkluzje, można wysunąć wniosek ogólny mówiący, iż poziom marketingu wewnętrznego w danej małej firmie usługowej nie wynika z przemyślanych programów opartych na znajomości odpowiedniej teorii, a jest raczej rezultatem naturalnych zdolności, predyspozycji właściciela firmy, sytuacji ogólnej panującej w danym segmencie rynku odbiorców czy rynku pracy, a bardzo często wręcz wynikiem sprzyjających lub niesprzyjających okoliczności.

W badanej branży (a przynajmniej wśród badanych przedsiębiorstw) istnieje rozbudowana sieć powiązań outsourcingowych. Kierownictwa tych firm chętnie – głównie z powodów finansowych – korzystają zarówno ze zlecania, jak i przyjmowania usług. Niejednokrotnie jednak są to decyzje nie do końca przemyślane, gdyż w ogólnym rozrachunku przynoszą firmie więcej szkód niż pożytku. Większość zażeń kierowanych do kierownictwa firmy wiąże się właśnie z usługami outsourcingowymi. Jakkolwiek w badanych firmach panuje na ogół dobra atmosfera sprzyjająca wykonywaniu usług na wysokim poziomie, to jednak pewne obniżenie się morale personelu wynika jakże często z uwikłania się zarządów w sieć powiązań outsourcingowych.

W sytuacji postępującej konkurencji na globalnym rynku, wobec coraz bardziej wymagających klientów przedsiębiorca nie może polegać jedynie na swych autonomicznych zdolnościach, gdyż może to prowadzić do upadku jego firmy. Szczególnie w organizacjach usługowych, gdzie los firmy spoczywa w rękach personelu mającego bezpośredni kontakt z klientem, ważna jest nie tylko znajomość zasad marketingu wewnętrznego, ale i jego konsekwentne wdrażanie dla stworzenia podstaw pod realizację marketingu zewnętrznego.

## Literatura

1. Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
2. Bendor-Samuel P. (2005), *What Is Outsourcing?*, [www.outsourcing-faq.com](http://www.outsourcing-faq.com)
3. Berkowitz E.N., Kerin R.A., Hartley S.W., Rudelius W. (1992), *Marketing*, 3th Ed., Richard D. Irwin, Homewood, Boston.

4. Bovee C.L., Thill J.V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, New York.
5. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. (2006), *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Drucker P.F. (2002), *The Effective Executive*, Harper Collins / PerfectBound, New York.
7. Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
8. Fudaliński J. (2002), *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków.
9. Geffroy E.K. (1996), *Clienting. Jedyne, co przeszkadza, to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
10. Korzeniowski L.F. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
11. Kowalczewski W., Nazarko J. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
12. Kożusznik B. (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
13. Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
14. Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
15. Panasiuk A. (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Romanowska M., Wachowiak P. (red.) (2006), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
17. Wojciechowski T. (2003), *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa.
18. Wojciechowski T. (2011), *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

## INTERNAL MARKETING VS OUTSOURCING

**Abstract:** The paper is focused on the problem that many enterprises, that outsource and make attempts to introduce some ideas related to the concept of the internal marketing, may have to face. The research conducted by the author indicate that there is a significant conflict between the tools of management mentioned. In the paper mainly the service providers were analysed, while the success of that type of enterprises is strongly dependent on qualifications and motivations of their personnel. According to H. Ford there is no point in performing tasks if they can be done cheaper, more effectively and better by competitors; in this case someone else should be hired to perform them. On the other hand outsourcing results in employment rate decrease and other perturbations that may occur in areas of personnel motivations and integration. In turn these are the main areas of internal marketing, which introduced should result in more efficient customer service..

**Keywords:** internal marketing, outsourcing