

- не допускать постоянного изменения законодательных актов, ухудшающих работу малых предприятий;
- принять закон о земле, позволяющий совместным и иностранным предприятиям покупать землю для строительства собственных объектов;
- создать пакет действующих нормативных документов с учетом всех изменений, который могла бы Республика Беларусь предложить иностранному инвестору для практической работы. Эти документы не должны меняться на протяжении длительного времени;
- решить проблемы с ликвидацией очередей при пересечении границы с Польшей на пассажирских и грузовых переходах.

Литература

1. Национальная экономическая газета. №20,22. 2000г.
2. Материалы международных бизнес-встреч. 1991-1995г.
3. СЭЗ "Брест". Журнал. №5-6. 1997г.

PUBLIC RELATIONS W MARKETINGU WEWNĘTRZNYM

Edward Chrzan

Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie

Zarząd przedsiębiorstwa powinien zwracać szczególną uwagę na propagowanie idei misji i strategii wśród pracowników. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę aby propaganda ta nie nosiła znamion agresywnej promocji, lecz posługiwała się znacznie bardziej wyrafinowanymi technikami pozwalającymi uwierzyć każdemu pracownikowi, że cele przedsiębiorstwa są rzeczywiście jego własnymi celami. Do realizacji tego zadania najodpowiedniejsze są metody i techniki mieszczące się w sferze działań Public Relations.

Marketing to sztuka wyróżniania się na tle konkurencji, jak stwierdza Bernd Labetzsch¹, zarówno wewnątrz firmy - w odniesieniu do własnych pracowników, jak i na zewnątrz - wobec klientów i konsumentów. Postępowanie marketingowe wewnątrz przedsiębiorstwa 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 wprowadzeniu w przedsiębiorstwie². Marketing wewnętrzny jest ściśle związany z nową koncepcją przedsiębiorstwa, która zasadza się na poszukiwaniu synergii czynnika technicznego i psychologicznego. Tego rodzaju koncepcja przedsiębiorstwa zakłada wykorzystanie technik partycypacyjnych,

1 B. Labetzsch; Marketing personalny przyszłości, w: D. Castenow: Nowy marketing w praktyce, PWE, Warszawa 1996, s. 271.

2 Józef Penc: Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 241.

przewiduje delegowanie odpowiedzialności, traktuje środowisko wewnętrzne firmy jako system generowania celów i dyskusowania idei, mającego doprowadzić do znalezienia rozwiązań najefektywniejszych. W marketingu wewnętrznym „produkty” mają postać problemów organizacyjnych do rozwiązania (ulepszenia, modyfikacji, stworzenia) bądź propozycji rozwiązań usprawniających¹. Zrozumienie i uprawianie marketingu ujawnia przedsiębiorstwu wiele szans, problem jest natomiast w tym, aby szansę tę skojarzyć z indywidualnymi celami personelu. Podstawowym problemem marketingu wewnętrznego staje się zatem „sprzedanie” przedsiębiorstwa, jego strategii i produktu aktualnym i potencjalnym pracownikom². Personel traktowany jest jako swoisty rynek wewnętrzny firmy, którego funkcjonowanie odzwierciedla się w efektach zewnętrznych.

Personel przedsiębiorstwa jest w znacznej mierze nośnikiem wizerunku swojej firmy, jej reputacji oraz zdolności do zaspokajania potrzeb społecznych. Pomagając podejmującym decyzję zakupu w definiowaniu potrzeb i dopasowaniu wyrobu lub usługi do sytuacji nabywcy, nie oferuje po prostu fizycznego produktu, lecz również idee, zalecenia, pomoc techniczną, doświadczenie, zaufanie i przyjaźń³. Według autorów „Leksykonu marketingu”⁴ marketingiem wewnętrznym nazywamy działania przedsiębiorstwa służące stworzeniu takiego zespołu personelu, który w sposób świadomy i umotywowany realizuje marketing w praktyce. Do środków służących osiągnięciu tego celu można zaliczyć politykę kadrową w przedsiębiorstwie, szkolenia pracowników czy system motywacji obejmujący znaczny zakres działań promocji wewnętrznej w tym Public Relations.

Pracownicy niezadowoleni z warunków pracy lub nieodpowiednio motywowani nie czują lojalności wobec swojej firmy oraz nie identyfikują się z nią. Pracownicy muszą również zrozumieć na czym polega szczególnie istota produktu (oferty) firmy. Kiedy pracownicy nie są zorientowani na klientów, nie rozumieją lub nie znają misji przedsiębiorstwa, wtedy nie widzą związku między swoimi działaniami a wynikami firmy. Jeżeli pracownicy nie znają i/lub nie popierają strategii firmy to istnieją niewielkie szanse na jej pomyślne urzeczywistnienie. Dlatego też zarząd przedsiębiorstwa powinien zwracać szczególną uwagę na propagowanie idei misji i strategii wśród pracowników. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę aby propaganda ta nie nosiła znamion agresywnej promocji, lecz posługiwała się znacznie bardziej wyrafinowanymi technikami pozwalającymi uwierzyć każdemu pracownikowi, że cele przedsiębiorstwa są rzeczywiście jego własnymi celami. Do realizacji tego zadania najodpowiedniejsze są metody i techniki mieszczące się w sferze działań Public Relations.

¹ Zbigniew Martyniak: *Metodyka marketingu wewnętrznego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” Nr 9/1992.

² J.E. McCarthy, W.D. Perreault: *Basic Marketing: A Managerial Approach* (X w), Homewood, Boston 1990, s. 619.

³ M. D. Hutt, T. W. Speh: *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 555.

⁴ J. Altkorn, T. Kramer (red.): *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 149.

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 poprzez rekrutację, szkolenia, motywowanie i komunikowanie jest krytycznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa¹. Promocja kierowana do własnych pracowników musi być szczerą i zrozumiałą. Pracownicy muszą uwierzyć, że praca, którą wykonują, ma sens i jest właściwie oceniana. Sukces przedsiębiorstwa zależy zatem 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.

Budowanie dobrego wizerunku firmy to nie tylko dobry produkt sprawny dział marketingu, ale także informacje o firmie, które docierają do otoczenia za pośrednictwem jej pracowników. Cechą szczególną przedsiębiorstw w Polsce, odziedziczoną z przeszłości, jest to, że pracownicy dość często niezwykle krytycznie wypowiadają się publicznie o swojej firmie, jej produktach, zarządzie czy przyszłości. Trudno przekonać klienta do lojalności wobec firmy i jej produktów, jeśli załoga przekazuje na zewnątrz negatywne informacje. Integrowanie wszystkich pracowników firmy wokół klienta to nie tylko zadanie działu Public Relations, ale także sposób na ograniczenie i łagodzenie konfliktów powstających w przedsiębiorstwie.

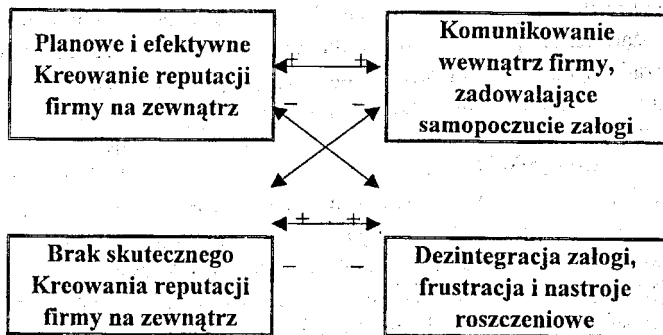
Jedynie pracownik wewnętrznie przekonany o słuszności swej pracy, utożsamiający swe cele osobiste z celami firmy, może w pełni efektywnie wykonywać swe obowiązki. Marketing wewnętrzny ma za zadanie zatrudnianie, szkolenie i motywowanie pracowników, którzy chcą dobrze służyć klientom². Najważniejszym nośnikiem pożądanego obrazu przedsiębiorstwa na zewnątrz są jego pracownicy. Kreowanie reputacji firmy polega na celowym i systematycznym oddziaływaniu na osoby i grupy społeczne znajdujące się w otoczeniu firmy. Oddziaływanie zewnętrzne i wewnętrzne to dwie strony tego samego medalu, którym jest reputacja firmy. Pomiędzy tymi kierunkami zachodzi sprzężenie zwrotne.

Bardzo trudno mieć dobrą reputację na zewnątrz, jeżeli pracownicy nie posiadają dobrej opinii o własnym przedsiębiorstwie i odwrotnie, sytuacja wewnątrz firmy nie będzie dobra, jeżeli przedsiębiorstwo nie cieszy się dobrą opinią w otoczeniu. Reputacja firmy i jej pozycja na rynku będą ustawicznie wzrastać dzięki synergicznemu oddziaływaniu dobrej reputacji zewnętrznej przy jednoczesnej dobrej opinii własnych pracowników. Dobra sytuacja wewnątrz firmy wywiera zawsze korzystny wpływ na jej reputację w środowisku. Dlatego też w dobrze pojętym interesie firmy należy podejmować działania w zakresie

¹ E.N. Berkowitz, R.A. Kerin, S.W. Hartley, W. Rudelius: *Marketing (III w.)*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Boston 1992, s. 646.

² Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 19.

marketingu wewnętrznego ze szczególnym uwzględnieniem działań z zakresu Public Relations.



Rys. 1. Korelacje funkcji zewnętrznej i wewnętrznej PR

Źródło: Z. Zemler: *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 20

Partnerstwo między sprzedającym a kupującym jest wyrazem kultury marketingowej zorientowanej na klienta. Postępowanie zgodnie z jej zasadami wykracza daleko poza specjalizację, gdyż każdy pracownik firmy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, musi kierować się potrzebami oraz interesem klienta i konsumenta. Menedżerowie i pracownicy w przedsiębiorstwie powinni współpracować ze sobą niczym załogą jachtu uczestniczącą w regatach: cel i kurs są wszystkim znane, każdy wie, gdzie znajdują się rywale, i zna atuty oraz słabości własnej łodzi oraz załogi. W rezultacie możliwa jest optymalna współpraca wszystkich. Ustalanie wspólnych celów i zapoznanie z nimi wszystkich umożliwi szybsze podejmowanie decyzji operacyjnych i zmniejszy obciążenie menedżerów zadaniami kontrolnymi.

Scott M. Culp, Allen H. Center oraz Glen M. Broom określają PR jako „funkcję zarządzania która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między organizacją oraz grupami (publics), od których zależy jej sukces lub klęska.”¹ Ta definicja najtrafniej ukazuje istotę Public Relations czyli zarządzanie komunikowaniem zarówno w obrębie, jak i w otoczeniu organizacji (urzędu, przedsiębiorstwa, instytucji).

Początków PR możemy doszukiwać się już w czasach starożytnych. Wszyscy wielcy mężowie stanu przekonani byli, że największe znaczenie dla każdego państwa ma poparcie jego ludu dla władz i rządzących. Kiedy chińskiego mędrca Konfucjusza jeden z uczniów zapytał co jest niezbędne dla sprawowania władzy, odpowiedź zabrzmiała: „Dostatek żywności, silna armia, zaufanie ludu”. Na pytanie, która z tych trzech rzeczy jest najmniej ważna Konfucjusz odpowiedział: „dostatek żywności”. Uczeń nadal dociekał, który z dwóch pozostałych elementów jest mniej ważny. Konfucjusz odpowiedział: „wojsko”, i wyjaśnił: „Można zrezygnować z silnej armii bowiem nie zawsze zagraża nam wróg, można

¹ Goban-Klas Tomasz: *Public Relations - Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa 1997, s. 22.

zrezygnować z dostatku żywności albowiem od wieków ludzie cierpieli głód ale bez zaufania ludzi rządzić nie sposób”.

O ile w przedsiębiorstwach zarządzanych autorytarnie poparcie pracowników dla jego celów jest pożądane, ale jednak nie niezbędne dla osiągnięcia sukcesu rynkowego o tyle w firmach zarządzanych demokratycznie staje się jej fundament¹. Jak już wcześniej wspomniano, na współczesnym rynku, przy coraz częściej wymaganym marketingowym zorientowaniu przedsiębiorstwa podstawą zarządzania staje się partycypowanie pracowników w wypracowywaniu strategii firmy. O ile przedsiębiorstwa zorientowane produkcyjnie bądź sprzedażowo dopuszczały autorytarne metody zarządzania, a nawet okazywały się skuteczniejsze, o tyle w organizacjach otwartych na potrzeby klienta stają się one czynnikiem uniemożliwiającym rozwój. Dlatego też współczesne, zorientowane marketingowo przedsiębiorstwo nie może się obejść bez działań z zakresu tak zewnętrznego, jak i wewnętrznego Public Relations.

Praktyka zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce wykazuje jednak istotne zaniedbania w tej dziedzinie. Jednym z powodów naszego zapóźnienia w dziedzinie Public Relations jest błędne rozumienie pojęcia opinii publicznej, oraz komunikowania się we współczesnej gospodarce. „Stare nawyki żyją długo” powoduje to, iż często zarządy uważają się za obrońców, strażników firmy, którzy mają za zadanie nie dopuścić aby informacje o celach, kulturze i metodach zarządzania przedsiębiorstwem stały się udziałem publiczności i pracowników firmy². Często dochodzi nawet do takich paradoksów, że utajnieniu podlega nawet deklaracja misji przedsiębiorstwa. W Polsce zaakceptowane zostało wiele zmian dotyczących: reklamy, sprzedaży i marketingu. Jeżeli natomiast chodzi o działania ze sfery PR, to wymagają one najpierw wyrobieniu silnego zaufania kierownictwa do pracowników i dostrzeżenia w nich sojuszników w realizacji celów przedsiębiorstwa. Termin „Public Relations” pojawia się często w prasie specjalistycznej, oraz w rozmowach na temat marketingu i zarządzania, jednak dla rodzimych specjalistów, menadżerów biznesu i kierowników administracji pojęcie i sens Public Relations pozostają nadal niezbyt jasne a nawet obce.

Tymczasem Public Relations są odrębną funkcją zarządzania, która pomaga ustanowić i podtrzymać wzajemne kanały komunikowania, zrozumienia, akceptacji oraz współpracy między organizacją a jej publicznością, a także między zarządem i podległym mu personelem. Obejmują one rozwiązywanie problemów i zadań, ułatwiają dyrekcji uzyskiwanie informacji i odpowiednie reagowanie wobec nastawienia załogi; określają i podkreślają odpowiedzialność dyrekcji wobec całego przedsiębiorstwa; pomagają wyczuwać i efektywnie wykorzystywać zmiany opinii personelu wobec decyzji kierownictwa; służą jako system wczesnego ostrzegania i przewidywania niezadowolenia załogi; wykorzystują podstawowe narzędzia badań opinii oraz rzetelne i etyczne techniki komunikowania³. Public Relations stanowią zatem przemyślane, planowane i systematycznie prowadzone działania w celu wytworzenia i podtrzymania wzajemnego

¹ Goban-Klas... op. cit. s. 39.

² Kadragic Alma, Czarnowski Piotr: *Public Relations – Praktyka działania*, Warszawa 1997, s. 9.

³ Goban-Klas ... op. cit., s. 20.

zrozumienia między zarządem a personelem przedsiębiorstwa. Jeden z praktyków podsumował to zdaniem: „Public Relations to komunikowanie prawdy: dobre uczynki dobrze przedstawione”¹.

Public Relations obejmuje:

- komunikowanie perswazyjne - zaplanowane w celu oddziaływania na określone grupy społeczne (klientów, dostawców, partnerów, szeroko rozumianą publiczność i pracowników);
- zdobywanie społecznej akceptacji poprzez społecznie akceptowalne działania,
- tworzenie dobra i zdobywanie uznania, działanie plus uznanie.

Techniki Public Relations pomagają zarządowi i załodze we wzajemnej adaptacji, uwieńczają starania zarządu o zdobywanie poparcia pracowników dla osiągnięcia celów organizacji. Wielki renesansowy pisarz Niccollo Machiawelli głosił, iż każdy rządzący książę powinien dbać o swoją reputację, kształtować swój wizerunek jako władcy surowego i zdecydowanego, ale występującego w interesie swego ludu. Dzięki działaniom PR tworzy się pozytywny wizerunek organizacji i jej zarządu wśród pracowników; budowane są korzystne postawy wobec zarządu i jego działalności oraz wobec samej firmy, w tym także wobec jej marki i produktu. Public Relations to działalność zarządu firmy zmierzająca do przekonania personelu, że postępuje zgodnie z interesem tego personelu. Inaczej, chodzi o wywarcie wrażenia, że działalność kierownika jest społecznie korzystna, a nie jest tylko kimś kto chce zarobić. Jeżeli działalność ta jest skuteczna, to efektem jest dobry wizerunek zarządu (firmy), akceptacja i życzliwość wobec jego działań. Doskonałym przykładem stosowania praktyk Public Relations jest Napoleon, który okazał się mistrzem propagandy wojennej. Na zwycięstwa które odnosił składał się nie tylko jego niewątpliwy talent strategiczny, ale także nie mniej ważne umiejętności podsycania zapалу żołnierzy.

Zarządy firm często nie uważają za stosowne przekazywanie personelowi informacji na temat swych decyzji i ich podłoża. Wynikiem tego postępowania bywa niezadowolenie załogi i opór przeciw wprowadzanym zmianom. Zamiast łagodzenia krytycznych opinii, zarząd przedsiębiorstwa powinien aktywnie dążyć do uzyskania społecznego zaufania i dobrej woli swych pracowników.

MARKETINGOWA ORIENTACJA A PRAKTYKA ZARZĄDZANIA BIURA USŁUG TURYSTYCZNYCH

Regina Dyjak

Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie

W artykule przedstawiono rozwój marketingu turystycznego, który w wielu krajach stał się ważną gałęzią gospodarki, a w niektórych - głównym źródłem dochodów.