

Natalia Szozda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Instrumenty marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT¹

Instruments of internal marketing in service companies from IT industry

Streszczenie

Ze względu na niematerialność usługi, podjęcie decyzji o wyborze usługodawcy często dokonywane jest na podstawie relacji zbudowanych pomiędzy potencjalnym klientem, a pracownikami firmy. W przedsiębiorstwach usługowych wykwalifikowany personel jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu na rynku, a jego dobór, szkolenie oraz motywowanie odgrywają kluczową rolę. Obszar obejmujący działania podejmowane na rzecz pozyskiwania i utrzymywania odpowiedniej kadry pracowników w tego typu firmach nazywany jest marketingiem wewnętrznym.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT.

Słowa kluczowe: *marketing wewnętrzny, usługi, branża IT.*

Abstract

Due to the intangibility of services, the decision about choosing a service provider is often taken on the basis of the relationship between a potential client, and company employees. A qualified personnel is necessary to achieve a market success by service enterprises. The issue of crucial importance is staff selection, training and motivation. In order to obtain and maintain an adequate personnel in service companies, the necessary actions need to be performed. They are a component of a broader concept of internal marketing.

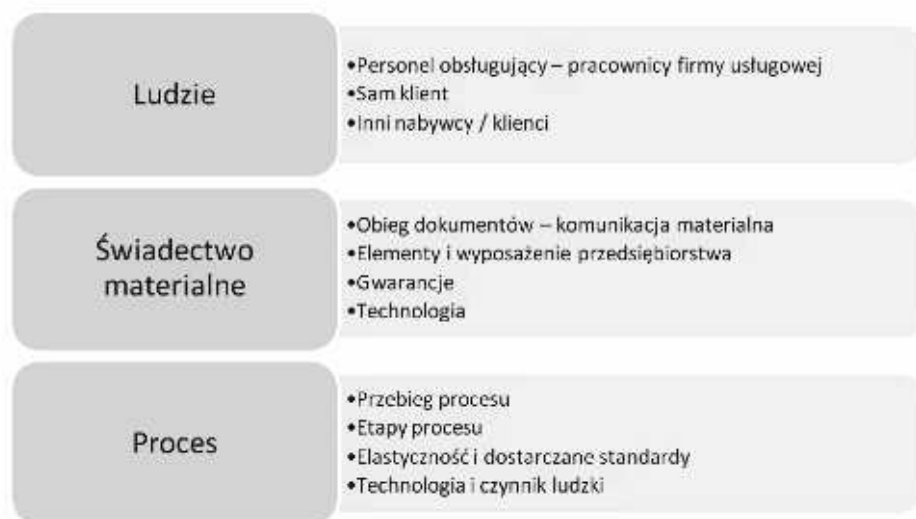
¹ Publikacja jest efektem realizacji stażu w projekcie Zielony Transfer współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

The goal of the paper is to identify and evaluate the use of internal marketing instruments in service companies operating in IT industry.

Keywords: *internal marketing, services, IT industry.*

1. Istota i znaczenie marketingu wewnętrznego w firmach usługowych

Usługa jest definiowana jako każda czynność podejmowana w celu wykonywania na rzecz drugiej jednostki, która jest niematerialna oraz nie prowadzi do przejścia czy przekazania własności [3]. W usługach priorytetem staje się proces kreacji oferty dla klienta, liczy się przede wszystkim ocena jej użyteczności dokonana przez odbiorców [5, 9]. Klienci szukają dowodów, że zakupiona usługa będzie świadczona na najwyższym poziomie, a oceniają ją przez pryzmat ludzi, świadectwa materialnego i procesu [10].



Rys. 1. Ocena usług

Źródło: V.A. Zeithaml, M.J. Bittner: *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York 1995, s.115

W marketingu firm usługowych istotną rolę odgrywa uwzględnienie charakterystycznych cech oferty usługowej oraz znaczenie czynnika ludzkiego (rys. 1). Tradycyjne metody i narzędzia marketingowe są mało skuteczne. Koncepcja 4P odpowiednia dla produktów, dla usług jest nieadekwatna i powinna być zmodyfikowana. Instrumenty marketingu usług obejmują zdecydowanie więcej obszarów, do których możemy zaliczyć [4, 5]:

1. Produkt – elementy usługi kreujące wartość dla klienta.
2. Miejsce i czas – decyzje menedżerów określające kiedy, gdzie i jak dostarczać usługę klientom.
3. Proces – szczegółowe metody organizacji, opisu akcji i typowych etapów oraz kroków w procesie świadczenia usług.
4. Wydajność i jakość – sprawność świadczenia usługi od początku do końca procesu w odniesieniu do jego potrzeby i oczekiwań.
5. Ludzi – personel w firmie usługowej (bezpośredniego i pośredniego kontaktu), a także inne osoby (również partnerów i klientów), które stanowią integralny element świadczenia usługi.
6. Promocję i edukację – wszelka działalność komunikacyjna zmierzająca do budowania preferencji i postaw klientów wobec usług i usługodawców.
7. Świadczenia materialne – stanowią dowód określonej jakości usługi.
8. Cenę i inne koszty usługi – szukanie sposobów minimalizowania wydatków i wysiłków ponoszonych przez nabywcę usługi – finansowych, czasowych oraz materialnych i fizycznych.

Złożony charakter marketingu usług powoduje, że wielu autorów i menedżerów dzieli działania marketingowe firm usługowych na marketing zewnętrzny, partnerski i marketing wewnętrzny [2, 3]. Marketing zewnętrzny jest to tradycyjny marketing skierowany do klienta. Marketing partnerski to relacje nawiązywane pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa, a klientami. Marketing wewnętrzny natomiast obejmuje działania podejmowane na rzecz pozyskiwania i utrzymywania wykwalifikowanej kadry pracowników, zdolnej zapewnić określony poziom obsługi klienta. Pracownicy powinni wykazywać kompetencje, odpowiednią postawę, szybkie reagowanie, inicjatywę, umiejętność rozwiązywania problemów oraz życzliwość. Liczą się relacje między pracownikami oraz atrakcyjność firmy dla przyszłych pracowników. W marketingu wewnętrznym znaczącą rolę odgrywa współpraca działu marketingu z działem „Human Resources”, którą można traktować jako jedno z narzędzi marketingu realizowanego w tych przedsiębiorstwach [2, 3].

Koncepcja marketingu wewnętrznego opiera się na pozyskiwaniu, szkoleniu i motywowaniu pracowników pozostających w kontakcie z klientami oraz wszystkich pozostałych, w celu stworzenia zespołu zdolnego zaspokoić potrzeby nabywców. Według Ch. Michona „marketing wewnętrzny jest postępowaniem marketingowym wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalającym 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” [7].

Opiera się na założeniu, że w każdym przedsiębiorstwie usługowym istnieje wewnętrzny rynek, na którym klientami są pracownicy. Działania podejmowane w obszarze marketingu wewnętrznego w firmach usługowych zawsze powinny poprzedzać organizację i realizację marketingu zewnętrznego. Najpierw wywierany jest wpływ na pracowników, następnie poprzez odpowiednie działania jest przyciągany klient. Nie należy promować usługi, jeśli pracownicy firmy nie będą gotowi, chętni i zdolni do jej świadczenia. Celowość stosowania marketingu wewnętrznego wynika z przekonania, że decydujący wpływ na działanie przedsiębiorstwa usługowego ma wiedza, umiejętności i zachowanie jej pracowników.

2. Wybrane instrumenty marketingu wewnętrznego

Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym ma przeciwdziałać niskiej motywacji, braku zaangażowania oraz wysokiej płynności kadr. Do działań, które powinny zapobiegać takim postawom można zaliczyć:

- rekrutację i selekcję,
- szkolenia pracowników niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku,
- socjalizację,
- systemy zewnętrznej i wewnętrznej komunikacji,
- delegowanie uprawnień i obowiązków,
- system nagradzania,
- monitorowanie i ocenę jakości pracy.

Marketing wewnętrzny powinien być rozpatrywany z dwóch punktów widzenia: nowych, potencjalnych pracowników oraz obecnej kadry. Celem marketingu wewnętrznego jest zaspokojenie wyższego poziomu potrzeb pracowników. W związku z tym firmy powinny dążyć do zaspokojenia potrzeby samorealizacji pamiętając, aby w pierwszej kolejności zaspokoić podstawowe potrzeby pracowników tj.: minimum socjalne i stabilizację zatrudnienia.

3. Wykorzystanie instrumentów marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT – badanie ankietowe

Marketing wewnętrzny realizowany w przedsiębiorstwach usługowych powinien uwzględniać charakterystykę branży, w jakiej jest stosowany. Specyficzną grupę stanowią centra rozwoju oprogramowania, ze względu na strukturę kadry pracowniczej i odsetek zatrudnionych w nich inżynierów.

3.1. Cele i obszar badań

Aby firmy mogły efektywnie dotrzeć do potencjalnej kadry, a później wzmocnić zadowolenie pracowników, muszą w odpowiedni sposób korzystać z instrumentów marketingu wewnętrznego. Posiadanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry inżynierów i menedżerów pomaga sprostać wysokim wymaganiom w tworzeniu aplikacji dostosowanych do potrzeb klientów. Niebagatelną rolę w tym obszarze stanowi wizerunek firmy na rynku pracy, który bezpośrednio wpływa na skuteczność procesu rekrutacji. Dlatego też pierwszym obszarem badawczym jest ocena sposobów poszukiwania pracy przez inżynierów. Drugim obszarem badawczym jest ocena wykorzystywanych instrumentów marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT mających bezpośredni wpływ na zatrudnionych pracowników. Ich postawa, chęć do pracy w zespole i podnoszenia swoich kwalifikacji niejednokrotnie jest przesłanką decydującą o wyborze oferty danego przedsiębiorstwa przez klienta.

W celu oceny instrumentów marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach usługowych branży IT, zostało przeprowadzone badanie ankietowe wśród 300 inżynierów zatrudnionych w polskich centrach rozwoju oprogramowania.

Badanie miało na celu identyfikację i ocenę stosowanych instrumentów marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT skierowanych do potencjalnych pracowników i zatrudnionych inżynierów.

Wśród 300 inżynierów zostały przeprowadzone dwie ankiety. Jedna dotyczyła oceny sposobu komunikacji pracowników z rynkiem pracy, druga oceny wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach branży IT.

Obszar badań przedstawiony jest w tabeli 1.

Tab. 1. Obszar badań marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach branży IT

Obszary badań	
Instrumenty marketingu wewnętrznego wykorzystywane wśród potencjalnych pracowników	Instrumenty marketingu wewnętrznego wykorzystywane wśród zatrudnionych pracowników
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sposób poszukiwania pracy przez inżynierów pracujących w branży IT. 2. Sposób pozyskania informacji o ofercie firmy dla której obecnie inżynierowie pracują. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forma komunikacji z kierownictwem preferowana przez inżynierów. 2. Ocena istotności aspektów delegowania uprawnień i spełniania oczekiwań przełożonych. 3. Ocena socjalizacji i rozwiązywania konfliktów w zespole. 4. Ocena dostępności literatury fachowej i informacji w organizacji. 5. Określenie roli systemu nagradzania. 6. Ocena organizowanych szkoleń wewnętrznych – transfer wiedzy w organizacji. 7. Ocena organizowanych szkoleń zewnętrznych.

Źródło: Opracowanie własne

3.2. Ocena wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w komunikacji z potencjalnymi pracownikami

Wiele przedsiębiorstw usługowych wykorzystuje ograniczoną ilość narzędzi komunikacji z potencjalnymi pracownikami. Rozwój nowych typów mediów oraz poziomu wykształcenia i gustów potencjalnych pracowników, w tym przypadku inżynierów, wymaga od firm kompleksowego działania.

Przeprowadzone badanie ma na celu identyfikację i ocenę wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w komunikacji z potencjalnymi pracownikami. Wyróżniono cztery kanały możliwej komunikacji na rynku pracy wykorzystywane przez inżynierów pracujących w branży IT:

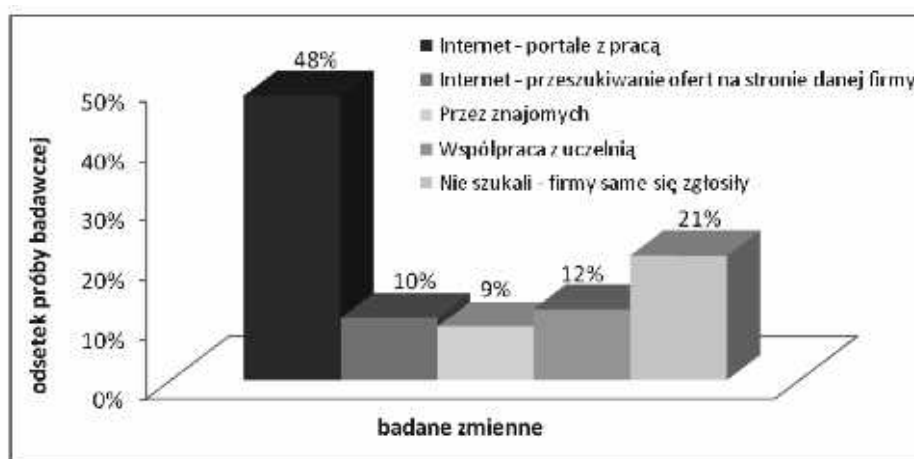
- Internet – wyróżnione obszary to:
 - ✓ portale branżowe,
 - ✓ oferty na stronach internetowych firm.
- Szukanie pracy przez znajomych;
- Współpraca z uczelnią;
- Bezpośredni kontakt firmy.

Uzyskane wyniki przedstawione są w tabeli 2 oraz na rysunku 2.

Tab. 2. Kanaly komunikacji a kwalifikacja potencjalnych pracowników

Kanale komunikacji z rynkiem pracy	Juniorzy	Specjaliści	Seniorzy	Ilość - łącznie
Internet - portale branżowe	54%	44%	44%	48%
Internet – strona internetowa firmy	7%	13%	11%	10%
Przez znajomych	7%	10%	11%	9%
Współpraca z uczelnią	14%	13%	0%	12%
Bezpośredni kontakt firmy	18%	20%	34%	21%

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 2. Kanale komunikacji z potencjalnymi pracownikami

Źródło: Opracowanie własne

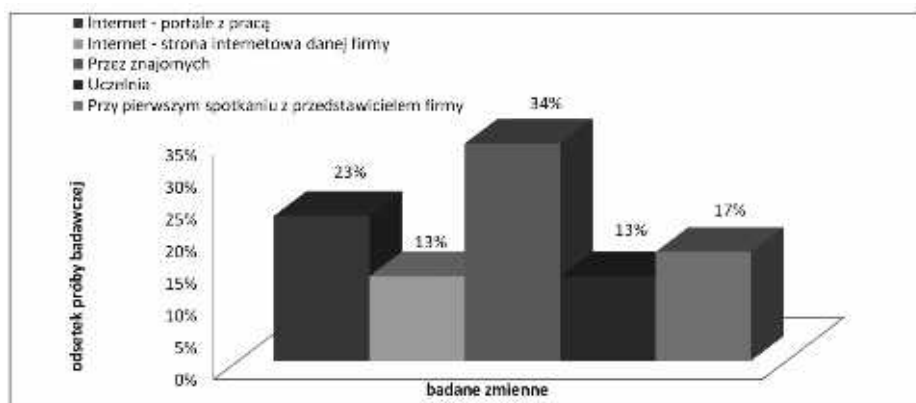
Można zauważyć pewne tendencje w poszukiwaniu pracy przez przyszłych pracowników. Najczęściej wykorzystywanym kanałem są portale z pracą - odsetek 48% respondentów korzysta z tego źródła. Na drugim miejscu plasuje się bezpośredni kontakt - 21% odpowiedzi, na trzecim współpraca z uczelniami - 12% badanych. 10% respondentów poszukuje pracę przez strony internetowe firm. Interesujących wniosków dostarcza struktura odpowiedzi na sposób poszukiwania pracy przez znajomych – zaledwie 9% badanych korzysta z tego źródła. Pracownicy aplikujący na niższe stanowiska częściej poszukują pracę przez portale branżowe. Ofert pracy na wyższe stanowisko potencjalni pracownicy szukają przeważnie wśród konkretnych firm. Tutaj można doszukiwać się potencjału na przyszłość. Kluczową rolę w tym przypadku odgrywa strona internetowa danego przedsiębiorstwa. Przez znajomych pracę szukają głównie specjaliści i seniorzy (eksperci). Współpraca z uczelnią, to możliwość pozyskania juniorów i specjalistów. Do 34% spośród wszystkich zatrudnionych na stanowisku eksperta, firmy branży IT zgłosiły się osobiście.

Kolejne pytanie dotyczyło sposobu pozyskania informacji o ofercie firmy w której inżynierowie obecnie pracują. W tabeli 3 oraz na rysunku 3 przedstawione są wyniki.

Tab. 3. Kanaly komunikacji pozyskania obecnej pracy przez inżynierów

Kanale komunikacji z rynkiem pracy	Juniorzy	Specjaliści	Seniorzy	Ilość - łącznie
Internet - portale branżowe	21%	27%	11%	23%
Internet – strona internetowa danej firmy	8%	14%	22%	13%
Przez znajomych	46%	27%	22%	34%
Uczelnia	17%	14%	0%	13%
Przy pierwszym spotkaniu z przedstawicielem firmy	8%	18%	45%	17%

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 3. Kanale komunikacji pozyskania obecnego stanowiska pracy

Źródło: Opracowanie własne

Sposób pozyskania pracy przez inżynierów w obecnych firmach jest nieco odmienny od kanałów poszukiwania pracy. 34% respondentów skorzystało z polecenia znajomych. Poprzez portale branżowe pracę pozyskało 23% badanych, co daje różnicę 25% w stosunku do sposobu poszukiwania pracy. 17% ankietowanych nie poszukiwało pracy, firmy bezpośrednio zgłosiły się do nich ze swoją ofertą. Tylko 13% badanych (w tym żaden ekspert) skorzystało z kontaktów z uczelniami wyższymi. Taki sam odsetek respondentów skorzystał z ofert przedsiębiorstw zamieszczanych na firmowych stronach internetowych. Na uwagę zasługuje poszukiwanie pracy przez ekspertów - 45% spośród nich nie było zainteresowanych zmianą miejsca zatrudnienia. Firmy chcąc ich pozyskać muszą wyszukiwać ich na rynku i oferować korzystniejsze warunki, niż dotychczas posiadają.

3.3. Ocena wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego wśród zatrudnionych pracowników firm usługowych branży IT

Druga część badania dotyczyła oceny wykorzystywanych instrumentów marketingu wewnętrznego wśród zatrudnionych pracowników firm usługowych branży IT.

Wśród zatrudnionych inżynierów z branży IT analizie poddano następujące instrumenty marketingu wewnętrznego:

1. Komunikację z kierownictwem firmy;
2. Delegowanie uprawnień i spełnianie oczekiwań przełożonych;
3. Socjalizację i rozwiązywanie konfliktów w zespole;
4. Dostęp do literatury fachowej i informacji w organizacji;
5. System nagradzania;
6. Szkolenia wewnętrzne – dzielenie się wiedzą w firmie;
7. Szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne.

Punkty od 2 do 7 były oceniane ze względu na dwa kryteria: stan obecny w firmie i oczekiwania inżynierów. Wyniki przeprowadzonych badań są zaprezentowane na rysunku 4 i w tabeli 5.



Rys. 4. Wybierany sposób komunikacji z kierownictwem
Źródło: Opracowanie własne

Inżynierowie zdecydowanie preferują komunikację poprzez pocztę elektroniczną. Unikają bezpośredniego kontaktu, a jeżeli jest on konieczny, wolą spotykać się z kierownictwem w grupie.

Tab. 4. Wyniki badania marketingu wewnętrznego w odniesieniu do zatrudnionej kadry pracowników

		bardzo ważne / zdecydowanie tak	ważne / tak	neutralne / nie	mało ważne / zdecydowanie nie
Delegowanie uprawnień i oczekiwania przełożonego	A	31%	56%	11%	2%
	B	60%	35%	4%	1%
Socjalizacja i rozwiązywanie konfliktów	A	26%	59%	11%	4%
	B	46%	52%	2%	0%
Dostęp do literatury fachowej i odpowiednich narzędzi	A	18%	48%	29%	5%
	B	55%	42%	3%	0%
System nagradzania	A	1%	12%	47%	40%
	B	42%	44%	12%	2%
Szkolenia wewnętrzne - dzielenie się wiedzą w zespole	A	12%	51%	26%	12%
	B	42%	52%	5%	1%
System szkoleń zewnętrznych	A	6%	40%	43%	11%
	B	65%	28%	7%	0%

*Legenda:**A – stan obecny w firmie**B – ocena ważności**Źródło: Opracowanie własne*

Otrzymane rezultaty wskazują, że oczekiwania pracowników w zakresie wykorzystywanych instrumentów marketingu wewnętrznego są zdecydowanie wyższe, niż zapewniają im firmy, w których pracują.

Najgorzej oceniony jest system nagradzania. Dla 86% inżynierów jest to aspekt istotny w karierze zawodowej i samorealizacji w pracy. Z obecnego systemu nagradzania w firmach branży IT zadowolonych jest zaledwie 13% inżynierów. System szkoleń zewnętrznych również nie jest realizowany na zadowalającym poziomie. Jest on ważny dla 83% inżynierów, a tylko 46% jest zadowolonych z jego realizacji w przedsiębiorstwach. Lepiej wypadają szkolenia wewnętrzne i transfer wiedzy w organizacji. Szkolenia wewnętrzne są ważne dla 94% inżynierów, a zadowolonych jest 63%. Podobna sytuacja występuje w przypadku dostępu do wiedzy fachowej – literatury i narzędzi. Element ten jest istotny dla 97% inżynierów, a zadowolonych z obecnego stanu jest 66%. Można natomiast zauważyć, że firmy spełniają oczekiwania inżynierów w kwestii delegowania uprawnień i oczekiwań przełożonego, jak również atmosfery w pracy. Ich oczekiwania są zaledwie o ok. 10% wyższe niż stan obecny.

3.4. Wnioski z przeprowadzonych badań

Porównując uzyskane wyniki najsłabiej funkcjonuje kanał rekrutacji poprzez Internet – portale i stronę internetową. Spośród 48% osób korzystających z tego kanału zaledwie 23% skorzystało z niego przy rekrutacji do obecnego pracodawcy. Poprawy wymaga strona internetowa i wizerunek w Internecie, aby eksperci byli zainteresowani ofertą określonych przedsiębiorstw. 41% specjalistów i 33% seniorów o firmie dowiaduje się z Internetu m.in. ze strony internetowej. Niezbędne jest nawiązanie bądź też rozwój współpracy z uczelniami wyższymi. Niepokojący jest fakt, że zaledwie 17% juniorów uzyskało informację o ofertach firm na studiach. Zdecydowanie za słaba jest marka i wizerunek przedsiębiorstw w otoczeniu - aż 16% respondentów, w tym 44% seniorów o firmach w których obecnie pracują dowiedziało się dopiero przy pierwszym bezpośrednim kontakcie. Raczej pozytywnie oceniane są przez swoją kadrę centra rozwoju oprogramowania, o czym świadczy fakt, że aż 33% pracowników pozyskało pracę z polecenia znajomych.

W świetle otrzymanych rezultatów badań można zaobserwować, że wyraźnie musi poprawić się wizerunek firmy i rozpoznawalność marki, szczególnie w Internecie. Konieczne jest rozpowszechnianie ofert w portalach z pracą, jak również lepsze pozycjonowanie strony internetowej.

Inżynierowie stanowią bardzo specyficzną grupę pracowników. Zazwyczaj są introwertykami, dla których bezpośredni kontakt z klientami i współpracownikami stwarza trudności. Obrazuje to wynik badania. Inżynierowie w komunikacji z przełożonymi preferują kontakt drogą elektroniczną bądź też spotkania w zespole. Zdecydowanie odrzucają możliwość spotkań indywidualnych.

Wyniki badania wskazują też na zbyt słabo rozwinięte instrumentarium marketingu wewnętrznego firm rozwoju usług oprogramowania. Oczekiwania pracowników w tym obszarze są zdecydowanie wyższe od oferty przedsiębiorstw. Najsłabiej oceniany jest system nagradzania. Oczekiwania inżynierów są o 73% wyższe od systemu, który oferują firmy. 87% respondentów jest niezadowolonych z obecnego stanu. Respondenci są również niezadowoleni z systemu szkoleń. Szkolenia zewnętrzne dla 54% badanych, a szkolenia wewnętrzne dla 38% inżynierów są realizowane w niewystarczającym zakresie. Oczekują oni od przedsiębiorstw możliwości pozyskania nowych umiejętności i wiedzy. Ich oczekiwania w stosunku do szkoleń zewnętrznych są o 47% wyższe, niż systemy przyjęte w przedsiębiorstwach, a szkoleń wewnętrznych o 31% wyższe. Zdecydowanie lepiej oceniana jest atmosfera w pracy i kontakt

z przełożonymi. Firmy w tym obszarze w 86% spełniają oczekiwania inżynierów.

Oceniając działania podejmowane w ramach marketingu wewnętrznego można zaobserwować, że firmy nie poświęcają dostatecznych środków na marketing wewnętrzny. Inżynierowie są wysoko wykwalifikowanymi pracownikami. Ich celem jest samorealizacja, poprzez poszerzanie wiedzy i umiejętności, a nie zaspokajanie podstawowych potrzeb. Jest to możliwe dzięki odpowiednim systemom szkoleń i dostępowi do specjalistycznej wiedzy. Poprawy wymaga również system motywowania, poprzez nagradzanie za wykonaną pracę.

4. Podsumowanie

Na rynku globalnym można zaobserwować sukcesywny wzrost znaczenia usług [1], który jest jednym z najsilniejszych trendów w gospodarce w ostatnich latach. W Stanach Zjednoczonych miejsca pracy związane z działalnością usługową stanowią 79% wszystkich stanowisk oraz przyczyniają się do wytworzenia 74% produktu narodowego brutto [3].

W działalności usługowej jednym z kluczowych zasobów są ludzie. To im przedsiębiorstwa powinny poświęcać szczególną uwagę. Istotny jest zarówno wizerunek i tworzenie marki w Internecie, jak również odpowiedni system motywowania zatrudnionych inżynierów. Zła opinia o przedsiębiorstwie, zarówno w otoczeniu społecznym, jak i Internecie grozi utratą odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa polskie, świadczące usługi rozwoju oprogramowania, jeszcze nie w pełni wykorzystują instrumenty marketingu wewnętrznego. Jest to aspekt, który często decyduje o tym, czy firmy te utrzymają się na rynku i nie utracą swoich zasobów na rzecz firm zagranicznych.

W świetle uzyskanych rezultatów można zaobserwować lukę między oczekiwaniami inżynierów, a ofertą przedsiębiorstw. W centrach rozwoju oprogramowania konieczna jest poprawa wizerunku firmy w Internecie, musi poprawić się system nagradzania i szkoleń, szczególnie organizowanych przez firmy zewnętrzne. Przedsiębiorstwa powinny zwrócić uwagę na chęć rozwoju swoich pracowników, którzy chcą poszerzać swoje horyzonty poprzez szkolenia i chcą mieć dostęp do fachowej literatury, wiedzy i niezbędnych narzędzi. Jest to szansa dla firm, aby posiadać kadrę wysoce wykwalifikowaną, potrafiącą spełniać nawet najbardziej wygórowane oczekiwania klientów. Pomoże to firmom usługowym branży IT być konkurencyjnym na rynku globalnym i dostarczać usługi najwyższej jakości.

LITERATURA

- [1] Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W.: *Marketing usług*. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- [2] Gronroos Ch.: *A service Quality Model and Its Marketing Implications*, [w:] „European Journal of Marketing”, 18, nr 4, 1984.
- [3] Kotler P.: *Marketing*. Prentice Hall, Rebis, Poznań 2005.
- [4] Lovelock Ch.: *Service Marketing. People, Technology, Strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- [5] *Marketing usług*. red. A. Styś, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [6] *Marketing usług na przykładach*, red. K. Rogoziński, R.F. Nicholls, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- [7] Michon Ch.: *Le Marketeur 3e ed*, Pearson France, 2010.
- [8] Nicholls R.: *Human Resources Management In Service Industries: Towards Cooperation*. [w:] „Marketing usług profesjonalnych”, red. K. Rogoziński, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
- [9] Normann R.: *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. John Wiley & Sons, Chrichester 1991.
- [10] Zeithaml V.A., Bittner M.J.: *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York 1995, s.115.