

*Przemysław Stach*

# Znaczenie koncepcji marketingu-mix dla usług

## Uwagi wstępne

**B**rak zrozumienia specyfiki usług wśród kadry zarządzającej polskimi przedsiębiorstwami usługowymi jest częstym źródłem ich niepowodzeń i rozczarowań klientów. Niedostosowanie działań marketingowych tych przedsiębiorstw do wymogów rynku usług ujemnie wpływa na ich efektywność. Najogólniej rzecz biorąc, usługi charakteryzują cztery główne przymioty: niematerialność, nierozdzielność, zmienność i nietrwałość. Oznacza to, że brak fizycznej substancji usług ogranicza ich prezentację i sprzedaż do miejsca produkcji, przy wymaganej obecności i współdziałaniu samego usługobiorcy. Niematerialność usług zwiększa ryzyko zakupu z powodu braku możliwości wcześniejszego ich wypróbowania, a jakość usług nie poddaje się łatwej weryfikacji i oceniana jest często na podstawie doświadczeń z czasu ich świadczenia. Natomiast nietrwałość usług powoduje, że po dokonaniu zakupu, klientowi nie pozostanie w ręku nic, co mógłby wziąć ze sobą do domu, oprócz dobrych wspomnień i poczucia zadowolenia z zaspokojonej potrzeby. Fundamentalny jest fakt ścisłej zależności jakości usługi i kontaktu usługowego od personelu „liniowego” usługodawcy, czyli od poziomu wykształcenia pracowników, ich empatii a nawet nastroju. Ten fakt podkreśla cecha zmienności usług. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na uzależnienie procesu wytwarzania usług od istniejącego popytu, co wymaga od firm elastyczności i dobrego planowania<sup>1)</sup>. Tak więc cechy usług w ogromnym stopniu determinują sposób, w jaki usługi są prezentowane i sprzedawane.

## Specyfika działań marketingowych przedsiębiorstw usługowych

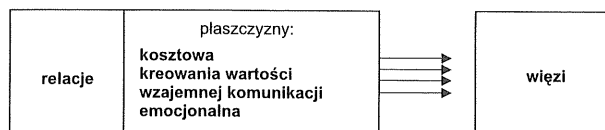
**P**rzedsiebiorstwa, zarówno produkcyjne, jak i usługowe, wykorzystują czteroelementową kompozycję marketingową, która została stworzona dla marketingu produktów i w tej dziedzinie też się sprawdziła. Nie wydaje się ona jednak wystarczająca w przypadku usług, gdyż ma tendencję ograniczającą i zawężającą pole widzenia usługodawcy. Pomija tak istotne z punktu widzenia cech usług elementy, jak obsługa klienta, personel świadczący usługi oraz procesy, czyli procedury i systemy, na których opiera się produkcja i sprzedaż oferty usługowej. W związku z tym A. Payne proponuje zwiększenie liczby składników w kompozycji marketingowej właśnie o obsługę klienta, ludzi oraz procesy<sup>2)</sup>. W ten spo-

sób powstałby siedmioelementowy marketing-mix usług<sup>3)</sup>. Taka koncepcja marketingu usług nie tylko lepiej dostosowuje działania firm do specyfiki rynku usług, ale również stwarza nowe możliwości rozwoju i szanse poprawy konkurencyjności usługodawców.

Na gruncie marketingu usług wyrosła koncepcja marketingu partnerskiego (*relationship marketing*). Stanowi ona nowy, relacyjny nurt rozwoju współczesnego marketingu. Propagatorzy tego nurtu starają się nadać działaniom marketingowym ramy relacyjnej filozofii działania i kładą nacisk na budowanie, utrzymywanie i rozwijanie przez przedsiębiorstwo obopólnie korzystnych relacji z klientami<sup>4)</sup> oraz z otoczeniem przedsiębiorstwa<sup>5)</sup>. Zwracają oni uwagę na konieczność prowadzenia dwustronnej komunikacji<sup>6)</sup> oraz indywidualizacji relacji przedsiębiorstwo-klient, a za cel działań marketingowych przyjmują budowanie długookresowego „związku interesów” z klientami, opartego na poczuciu współzależności, zaangażowaniu i zaufaniu<sup>7)</sup>. Realizacja w praktyce tych postulatów, choć niełatwa, staje się jednak możliwa dzięki nowemu spojrzeniu na miejsce obsługi w zestawie narzędzi marketing-mix i jej roli w budowaniu relacji firmy usługowej z jej klientami oraz istotnymi podmiotami otoczenia. Zadaniem stojącym przed komponentem obsługowym w kompozycji działań marketingowych usługodawcy jest tworzenie i podtrzymywanie więzi z klientami, wyróżnianie oferty spośród ofert konkurencyjnych i tworzenie w kliencie poczucia wyjątkowości relacji z przedsiębiorstwem usługowym. Wyjątkowość ta winna być oparta na zaufaniu i zaangażowaniu obu stron, profesjonalizmie i niezawodności usługodawcy oraz jakości wzajemnych relacji. Zadaniom tym może podołać system kompleksowej i możliwie zindywidualizowanej obsługi – przenikający, integrujący i koordynujący pozostałe składniki marketingu-mix<sup>8)</sup>.

## Marketing partnerski usługodawcy

**P**odstawą trwałych więzi usługodawca-klient jest partnerstwo budowane na kilku płaszczyznach wzajemnie się przenikających relacji. Należą do nich: płaszczyzna korzyści kosztowych, płaszczyzna kreowania wartości, płaszczyzna wzajemnej komunikacji oraz związku emocjonalnego (rys. 1). Koncepcja kompleksowej obsługi może realizować zadanie budowania trwałych więzi na każdej z płaszczyzn, odpowiednio wykorzystując kompozycję marketingową i modyfikując ją do zadań relacyjnych. Każda z tych płaszczyzn relacji jest obszarem tworzenia



**Rys. 1. Płaszczyzny budowania relacji za pomocą systemu kompleksowej obsługi**

Źródło: opracowanie własne.

niepowtarzalnych więzi poprzez dostosowywanie oferty usługowej do szczególnych oczekiwań nabywcy (koszt i wartość), postulowane przez Ph. Kotlera<sup>9</sup> przewyższanie oczekiwań nabywcy (wartość), prowadzenie zindywidualizowanego dialogu tworzącego warunki dla wyżej wymienionych działań oraz prowadzącego do więzi emocjonalnej z klientem<sup>10</sup> (komunikacja i więź emocjonalna). Celem budowania niepowtarzalnych relacji jest wzbudzenie w kliencie przekonania, że jest najważniejszym elementem transakcji usługowej i że bez jego udziału proces tworzenia oferty usługowej nie będzie pełnowartościowy. Drogą a zarazem narzędziem tworzenia relacji jest system kompleksowej obsługi. Obsługi tworzącej spójny system ze wszystkimi kluczowymi elementami oferty oraz składnikami strategii i taktyki, dostosowanej do specyfiki usługodawcy i jego rynku docelowego. Koncepcja marketingu partnerskiego wprost opowiada się za przyznaniem zindywidualizowanej obsłudze nabywcy szczególnej – wręcz nadrzędnej – roli względem kompozycji marketingowej. Roli spajającej i integrującej wszystkie składniki tej kompozycji<sup>11</sup>.

Szeroko sformułowana misja obsługi z łatwością przejmując rolę głównego koordynatora narzędzi z zakresu marketingu-mix i odpowiedzialność za całość procesu marketingowego firmy, obejmującego fazę transakcji oraz okres ją poprzedzający i następujący po niej. O próbę zidentyfikowania elementów każdej z trzech faz pokusił się A. Payne<sup>12</sup>, wykazując, jak koncepcja zintegrowanej obsługi wkracza na terytoria tradycyjnie zarezerwowane dla innych składników marketingowej mieszanki. Co więcej, Payne wykazuje, że tworzenie systemu kompleksowej obsługi w firmie powinno rozpoczynać się już w procesie strategicznego planowania, formułując misję i cele przedsiębiorstwa, których zadaniem jest uzmysłowienie pracownikom, klientom i partnerom – w ogóle wszystkim uczestnikom otoczenia marketingowego – że firma traktuje swoje zaangażowanie w obsługę poważnie. Tak więc faza przedtransakcyjna skupia się na zaplanowaniu wykorzystania obsługi w działalności firmy i przygotowaniu procesów wspierających, zaplecza technicznego i odpowiedniej informacji dotyczącej proponowanej oferty. Czas transakcji jest czasem zacieśniania więzi z klientem poprzez dostosowanie oferty do jego potrzeb, wykreowanie nalezitych warunków i atmosfery kontaktu, które uczynią ten kontakt niepowtarzalnym doświadczeniem. Na tym jednak obsługa się nie kończy. Faza potransakcyjna jest równie ważna jak wcześniejsze. Zgodnie z filozofią marketingu partnerskiego więź klient-usługodawca nie kończy się wraz z sfinalizowaniem transakcji, lecz rozwijana jest w długookresowe partnerstwo. Aby zbliżyć się do tego ideału, firma tworzy program obsługi posprzedazowej,

obejmujący gwarancje, informacje, reklamacje, kontrolę zadowolenia z oferty i jej zdolności rozwiązywania problemów klienta. Zdobyty przychówek w umyśle i sercu klienta posłużyć powinien do zacieśniania obustronnych relacji poprzez wspólne poszukiwanie innych niezaspokojonych potrzeb i najlepszych z punktu widzenia klienta sposobów ich zaspokojenia. Niezbędny jest stały dopływ informacji dotyczących innych produktów usługowych przedsiębiorstwa (*cross-selling*) i indywidualizacja informacji o ofercie, a starannie zaprojektowane programy lojalnościowe powinny stworzyć warunki do długookresowego związku. Istotną cechą wspólną wszystkich wyżej wymienionych faz jest wzbogacenie kontaktów o element interakcyjności i dialogu, zapewniający lepsze poznanie usługobiorcy i lepsze dostosowanie oferty do jego potrzeb, jak również możliwie najdalej idąca indywidualizacja procesu obsługi.

### Warunki efektywnego stosowania marketingu-mix dla usług

**J**ak już wcześniej zostało wspomniane, marketing usług posiłkuje się siedmioelementową kompozycją marketingową, lepiej opisującą specyfikę taktyki na rynku usług niż czteroelementowy marketing-mix na rynku produktów. Tak więc w arsenale usługodawcy znajdziemy następujące narzędzia taktyczne: produkt, cena, dystrybucja, promocja, personel, procesy i obsługa. Chociaż obsługa jest jednym z grupy siedmiu składników marketingu-mix, to jego rola w relacyjnym podejściu do zadań marketingowych jest szczególna – występuje ona w roli koordynatora dla pozostałych oraz niejako otwiera drogę dla ich skutecznego oddziaływania na nabywcę poprzez wchodzenie z nim w trwałe relacje. Tak pojmowana obsługa nabiera charakteru strategicznego – jest narzędziem tworzenia długookresowych więzi, a tym samym staje się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Ślady obsługi widać już w koncepcji struktury produktu usługowego<sup>13</sup>. Jej obecność na poziomie produktu rzeczywistego jest tym wyraźniejsza, im większa konkurencja i wyższe wymagania klientów w danej branży, wzbogacające ten poziom o coraz to dłuższą listę składników oczekiwanych. Natomiast sfera produktu poszerzonego, źródło wyróżnienia<sup>14</sup> oferty firmy spośród ofert konkurencyjnych, jest odpowiedzialna za niepowtarzalność doświadczenia i indywidualizację kontaktu usługowego, leżących u podstaw lojalności klientów i ich trwałych relacji z usługodawcą. Jednak lojalność klienta może być wystawiona na poważną próbę, jeżeli na drodze do zakupu i konsumpcji usługi stanie dostępność – a raczej jej brak. Głównym i najważniejszym elementem dystrybucyjnej strategii firmy uczynił M. Christopher<sup>15</sup> właśnie dostępność, wiążąc ją jednocześnie z pojęciem obsługi klienta. Dla usługodawcy termin ten zawierać będzie te elementy obsługi nabywcy, które mają bezpośredni wpływ na wygodę i łatwość kontaktu usługowego, a z którym pośrednio (a nawet bezpośrednio) łączy się decyzja o lokalizacji punktu usługowego. Na tym jednak nie kończy się obecność obsługi w strategii dystrybucji firmy. Nie można kreować niepowtarzalności do-

świadczenia usługowego bez obecności w nim zaplanowanej i perfekcyjnie budowanej atmosfery miejsca świadczenia usług<sup>16)</sup>, zwłaszcza jeżeli usługa jest świadczona w siedzibie firmy.

Zadaniem systemu kompleksowej obsługi jest zmniejszenie wrażliwości klientów na cenę. Jednak ograniczanie znaczenia ceny nie jest jedynym zadaniem obsługi. Wypracowane przez działania obsługowe kanały interaktywnej komunikacji oraz atmosfera współpracy w tworzeniu rezultatów i wartości dobrze służą efektywnemu wykorzystaniu elementu ceny, dostosowując ofertę usługową do potrzeb nabywcy oraz z uwagi na perspektywę dalszej współpracy (*customer lifetime value*).

Obsługa zaznacza swoją obecność również w sferze promocji, dostarczając nabywcom niezbędnych informacji o ofercie i zarządzając ich poziomem oczekiwań. Odpowiednio wysoki poziom obsługi stymuluje najskuteczniejszą formę promocji – rekomendację słowną (*word of mouth*) – będącą wyrazem zadowolenia klientów i najbardziej wiarygodną formą promocji firmy i jej usług, także źródłem reputacji. Koncepcja obsługi czerpie także z całego arsenału technik marketingu bezpośredniego. Ich interaktywność wraz z możliwościami indywidualizacji kontaktu z nabywcą wspomagają proces zacieśniania obustronnych więzi, podczas gdy charakter samych technik pozwala skutecznie przenieść obsługę poza terytorium przedsiębiorstwa i nie ogranicza usługodawcy i usługobiorcy żadnymi ramami czasowymi. Zupełnie inną techniką komunikowania się z klientem, bazującą na kontakcie osobistym, jednak pozwalającą na znacznie doskonalszą interakcję i indywidualizację spotkania jest sprzedaż osobista – fundament działalności usługowej. Obok oczywistej funkcji sprzedażowej (perswazyjnej i aktywizującej) oraz niezwykle potrzebnej – obserwacyjnej, kontakt osobisty w procesie sprzedaży osobistej wypełnia delikatną i niezwykle istotną z punktu widzenia tworzenia i utrzymywania długookresowych więzi partnerskich misję obsługową (informowanie, doradzanie, pomoc w dokonaniu wyboru)<sup>17)</sup>.

Tak niezwykle ważny dla obsługi klienta element sprzedaży osobistej jest głęboko zakorzeniony w innym składniku mieszanki marketingowej – ludziach – pracownikach firmy. Właściwie nic w takim stopniu nie wpływa na poziom i jakość obsługi klienta, trwałość więzi z nabywcą i w ogóle na skuteczność całej strategii marketingowej jak personel przedsiębiorstwa. Można ponadto zaryzykować stwierdzenie, że od poziomu obsługi, której źródłem jest personel „liniowy” zależy na dłuższą metę powodzenie przedsięwzięć usługowych, a zwłaszcza wszelkie próby przywiązania klientów do firmy. Tak więc obsługa wraz z personelem w roli siły sprawczej stanowią o sile wyróżnienia przedsiębiorstwa z grona konkurentów i jego umiejętnościach budowania trudnej do skopiowania lub zneutralizowania przewagi konkurencyjnej.

Należy w tym miejscu wspomnieć o bardziej technicznym aspekcie obsługi, niezwykle ważnym z punktu widzenia jej efektywności – o procesach oraz ich wpływie na jakość świadczonych usług. Praca nad procesami tworzenia i świadczenia usług obejmuje formułowanie procedur, harmonogramów prac, mechani-

zmów i czynności, które dają wynik w postaci produktu usługowego<sup>18)</sup>. Te z kolei dają większą kontrolę nad jakością usługi i kontaktu usługowego, jakością w jej technicznym i funkcjonalnym wymiarze. O jakości technicznej stanowi wynik świadczenia usługi, jej skuteczność w rozwiązywaniu problemów nabywcy, który jednak często bywa trudny do obiektywnego zweryfikowania (np. samopoczucie pacjenta poddawanego kuracji w szpitalu). Natomiast wymiar jakości funkcjonalnej usługi odnosi się do sposobu jej świadczenia (obsługa) i jest zarazem bardziej emocjonalny. Bardzo często stanowi podstawę do oceny usługodawcy i wszystkich jego wysiłków. Tak więc jakość w oczach klientów zależy od obsługi – elementu najszybciej podawanego wnikliwej ocenie. Dla obsługi szczególne znaczenie mają luki jakościowe<sup>19)</sup> (różnice między dwiema ocenami jakości) powstające pomiędzy oczekiwaną a otrzymaną usługą oraz wykonaniem usługi (włączając w to kontakt przed- i potransakcyjny) a treścią komunikacji między przedsiębiorstwem usługowym a klientem. Zapewnienie wysokiej jakości usług w miejscu powstawania tych dwóch luk jest właśnie treścią integrującej roli obsługi w procesie usługowym.

### Uwagi końcowe

**M**arketing usług zwrócił uwagę na fakt, że ograniczenie kompozycji marketingowej do czterech elementów: produktu, ceny, dystrybucji i promocji, nie odpowiada specyfice usług. Zaproponowano więc rozszerzenie kompozycji o dalsze trzy elementy: procesy, personel i obsługę. Potrzeba utrzymania klientów przy firmie i budowania z nimi trwałych więzi zaowocowała powstaniem marketingu partnerskiego, który rolę koordynatora i integratora całego marketingu-mix powierzył obsłudze. Relacyjne cele stawiane sobie przez przedsiębiorstwo usługowe mogą być osiągnięte poprzez system kompleksowej obsługi, obecny na każdym etapie kontaktu usługowego i na każdej płaszczyźnie relacji oraz wiążący wszystkie składniki kompozycji marketingowej w jedną spójną całość.

Przemysław Stach

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Więcej patrz: P. MUDIE, A. COTTAM, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 18–22 oraz M. DASZKOWSKA, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 41–44.
- <sup>2)</sup> A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 44.
- <sup>3)</sup> Autorzy różnią się co do jednego z elementów marketingu-mix usług, mianowicie obsługi. Na przykład B.H. BOOMS i M.J. BITNER na miejscu obsługi widzą tzw. dowód materialny (za: D.W. COWELL, *The Marketing of Services*, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1990, s. 70), a M. DOLIŃSKA – fizyczne otoczenie (*Koncepcja marketingu usług*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3, s. 33).
- <sup>4)</sup> R. M. MORGAN, S. D. HUNT, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, July 1994, nr 3, s. 21–22.
- <sup>5)</sup> K. FONFARA, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 59; A. PAYNE, op. cit. s. 51.

- <sup>6)</sup> T. DUNCAN, S. E. MORIARTY, *A Communication-Based Model for Managing Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1998, nr 2, s. 1–13.
- <sup>7)</sup> S. GANESAN, *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1994, nr 2, s. 1–19.
- <sup>8)</sup> K. ROGOZIŃSKI, *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 84–89.
- <sup>9)</sup> Ph. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 24.
- <sup>10)</sup> „Zyskiem w ujęciu marketingu relacyjnego stają się [...] także doznania i odczucia głębsze, niewymierne, tkwiące u podstaw więzi międzyludzkich, związane z faktem samego zaistnienia relacji” (T. CHOLEWA, *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 12, s. 14).
- <sup>11)</sup> Za: K. ROGOZIŃSKI, op. cit. s. 39.
- <sup>12)</sup> A. PAYNE, op. cit. s. 218.
- <sup>13)</sup> M. DOBSKA, P. DOBSKI, *Marketing usług medycznych*, Infor, Warszawa 1999, s. 201–205 ; A. PAYNE, op. cit., s. 159 i inni.
- <sup>14)</sup> Również zbiór prób przekraczania oczekiwań nabywców.
- <sup>15)</sup> M. CHRISTOPHER, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 47.
- <sup>16)</sup> Ph. KOTLER, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 281 oraz M. DOBSKA, P. DOBSKI, op. cit., s. 223.
- <sup>17)</sup> M. DASZKOWSKA, op. cit. s. 153.
- <sup>18)</sup> M. DOBSKA, P. DOBSKI, op. cit., s. 324.
- <sup>19)</sup> A. PAYNE, op. cit., s. 265.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] CHOLEWA T., *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 12.
- [2] CHRISTOPHER M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
- [3] DASZKOWSKA M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [4] DOBSKA M., DOBSKI P., *Marketing usług medycznych*, Infor, Warszawa 1999.
- [5] DUNCAN T., MORIARTY S. E., *A Communication-Based Model for Managing Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1998, nr 2.
- [6] GANESAN S., *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, April 1994, nr 2.
- [7] KOTLER Ph., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- [8] KOTLER Ph., *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [9] MORGAN R. M., HUNT S. D., *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, July 1994, nr 3.
- [10] MUDIE P., COTTAM A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [11] PAYNE A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- [12] ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.

Autor jest pracownikiem naukowym Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie.

#### Pakiet płac dla członków zarządu firmy



skład ścisłego kierownictwa zakładu (SKZ) wchodzi najczęściej prezes, dyrektor lub prezydent oraz bezpośredni jego zastępcy. Zadaniem ich jest zarządzanie firmą jako całością lub jej dużymi obszarami, np. produkcją, marketingiem i sprzedażą, działalnością rozwojową, finansowo-ekonomiczną itd. Istota zarządzania sprowadza się do formułowania celów i podejmowania takich działań i decyzji, aby te cele osiągnąć, a nawet przekroczyć przy optymalnym wykorzystaniu zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich i przy istniejących uwarunkowaniach oraz ograniczeniach zewnętrznych. W dobie ogromnej konkurencji sprawne zarządzanie firmą uważa się za sztukę, której mogą podołać jedynie nieliczni. Praca SKZ jest nie tylko trudna, ale i niemożliwa do precyzyjnego określenia i skwantyfikowania. Zważywszy, że często zmianom podlega otoczenie i działalność firmy oraz sytuacja na rynku podejmowane decyzje są mało przewidywalne, a większość z nich związana jest z ryzykiem.

Aby firma mogła funkcjonować i rozwijać się, musi zarządzać nią dobry menedżer. Stąd też menedżerom stawia się wysokie wymagania dotyczące nie tylko wiedzy interdyscyplinarnej i szerokich umiejętności, ale również wrodzonych zdolności i predyspozycji oraz specyficznych cech osobowościowych, takich jak: inteligencja, intuicja, zdolność przewidywania, odwaga w podejmowaniu ryzykownych decyzji, przedsiębiorczość, kreatywność, umiejętność przyswajania, kojarzenia i wykorzystywania różnorodnych informacji itd. Zdaniem A. Poczowskiego menedżerowie pełnią trzy rodzaje ról: decyzyjne, informacyjne i interpersonalne<sup>1)</sup>.

Potencjalnych kandydatów, którzy ukończyli renomowane uczelnie i mają staż pracy na odpowiednich stanowiskach, jest dużo, ale wybitny menedżer potrafiący zarządzać konkretną firmą należy do rzadkości. Pod uwagę należy brać fakt, że w tego rodzaju pracy nie występuje prosta zależność, iż menedżer dobrze zarządzający firmą A, sprawdzi się w firmie B. Inną przyczyną utrudniającą pozyskanie idealnego kandydata stanowi trudność w zdefiniowaniu wymagań pracy na stanowisku SKZ oraz tylko częściowa możliwość sprawdzenia przydatności kandydata (nawet w przypadku stosowania coraz doskonalszych metod rekrutacji i selekcji czy też korzystania z wyspecjalizowanych agencji do spraw zatrudnienia). Mimo to firmy skłonne są coraz więcej płacić menedżerom, stosując przy tym szeroką gamę bardzo atrakcyjnych bodźców. Potwierdzeniem tego jest pogłębianie się przepaści między zarobkami członków zarządu a zarobkami szeregowych pracowników. Przykładowo, prezes wielkiej amerykańskiej korporacji w 1998 r. zarabiał 419 razy więcej niż robotnik, podczas gdy w 1980 r. tylko 42 razy więcej<sup>2)</sup>. Również w Polsce widoczne jest głębokie rozwarstwienie między płacami członków zarządu, kierownictwa średniego szczebla a szeregowymi pracownikami. Najszybciej spośród wymienionych wzrastają wynagrodzenia członków zarządu, dzięki czemu szybko maleje dystans dzielący je od wynagrodzeń top menedżerów w Europie Zachodniej<sup>3)</sup>. Sytu-