

*Justyna Łapińska, Maciej Schulz\**

## MARKETINGOWE CZYNNIKI SUKCESU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH W POLSCE

**Zarys treści:** Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i charakterystyka kluczowych marketingowych czynników sukcesu i rozwoju przedsiębiorstw usługowych funkcjonujących na terenie Polski. W pracy dokonano oceny znaczenia zidentyfikowanych czynników w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Wśród kluczowych czynników znalazły się m.in.: budowanie trwałych relacji z klientami, zdobywanie wiedzy o rynku, modernizacja oferty pod wpływem zmian wymagań nabywców oraz wzrost zadowolenia pracowników. O wiele mniejsze znaczenie przedsiębiorstwa usługowe przykładały do kształtowania wizerunku firmy czy podnoszenia jakości oferowanych produktów (usług). Istotne znaczenie dla realizacji celu opracowania miała również identyfikacja czynników wpływających na zdolność dostosowania się przedsiębiorstw do zmian zachodzących na rynku. W tym zakresie przedsiębiorcy działający na rynku usług wskazywali najczęściej na relacje firmy z dostawcami, nabywcami i innymi uczestnikami rynku oraz poziom zrozumienia/zaufania między pracownikami w firmie. O wiele mniejsze znaczenie miała natomiast struktura organizacyjna tych przedsiębiorstw oraz posiadane środki finansowe.

**Słowa kluczowe:** marketingowe czynniki sukcesu; przedsiębiorstwa usługowe

**Klasyfikacja:** JEL: M31, L20

### WSTĘP

Sukces rynkowy przedsiębiorstwa jest przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków, którzy od dawna próbują zgłębić jego isto-

---

\* Adres do korespondencji: Justyna Łapińska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu i Handlu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [justlap@umk.pl](mailto:justlap@umk.pl); Maciej Schulz, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu i Handlu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [mschulz@umk.pl](mailto:mschulz@umk.pl)

tę oraz sposoby osiągnięcia. Choć nie zawsze tak samo rozumiany, ogólnie utożsamiany jest on z realizacją celów strategicznych, czyli z osiągnięciem stanu pożądanego przez przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach konkurencji. Sukces rynkowy jest silnie skorelowany z rozwojem przedsiębiorstw, który powinien być postrzegany jako zachodzący w czasie proces zmian o charakterze dychotomicznym. Zmiany mogą więc mieć charakter ilościowy, kiedy następuje zmiana wielkości jednego lub więcej parametrów, lub charakter jakościowy, dotyczący właściwości, charakteru czy zachowań poszczególnych obiektów [Machaczka 1998, s. 34].

Wśród uwarunkowań determinujących sukces przedsiębiorstwa i jego rozwój w długim okresie szczególne miejsce przypisuje się czynnikom o charakterze marketingowym.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i charakterystyka marketingowych czynników sukcesu i rozwoju przedsiębiorstw usługowych funkcjonujących na terenie Polski. W pierwszej części opracowania omówiono specyfikę działalności usługowej oraz wybrane czynniki przesądzające o sukcesach przedsiębiorstw na rynku usług. Drugą część poświęcono przedstawieniu wyników badań zrealizowanych w latach 2010–2011 w ramach grantu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego: „Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski” (NN115549738).

## 1. CZYNNIKI SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH – ASPEKTY TEORETYCZNE

Przedsiębiorstwa usługowe odróżnia od pozostałych przedmiot działania. Usługa jest specyficznym, „użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka lub przedmiot materialny) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich” [Daszkowska 1998, s. 17].

Specyfika przedsiębiorstwa usługowego wynika z cech, jakimi usługi odróżniają się od dóbr materialnych. Podstawowym atrybutem usług jest ich niematerialność. Z punktu widzenia usługodawcy usługi stanowią bowiem określoną aktywność (*performance*), natomiast dla usługobiorcy są one określonym doświadczeniem (*experience*). Usługi nie mają postaci materialnej i w związku z tym nie mogą być oceniane przez potencjalnych nabywców za pomocą zmysłów. Z niematerialnym charakterem usługi ściśle wiążą się inne jej cechy, takie jak: jednoczesność świadczenia usługi i jej konsumpcji czy niejednolitość, która oznacza problem z utrzymaniem jed-

norodnych standardów jakości oraz charakteru świadczonych usług. Cechą usług jest również ich nietrwałość, którą należy rozumieć jako brak możliwości istnienia usługi poza procesem jej świadczenia oraz brak własności [Mazur 2001, s. 16].

Rosnąca rola usług w światowej gospodarce i w gospodarkach poszczególnych krajów oraz związany z nią wzrost liczby przedsiębiorstw świadczących tę samą lub podobną usługę sprawiają, że coraz trudniej jest przedsiębiorstwom usługowym odnosić sukcesy i rozwijać się w długim okresie. Sukces rynkowy jest pojęciem złożonym i wyjątkowo subiektywnym. Ocena działalności przedsiębiorstwa jest w dużej mierze uzależniona od podmiotów oceniających oraz przyjętych kryteriów oceny. Powszechnie uznaje się, że o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje pozytywna ocena realizacji założonych celów, zwłaszcza strategicznych. Z marketingowego punktu widzenia najczęściej dotyczą one rosnącego udziału w rynku, pozyskiwania nowych klientów, budowania grup lojalnych klientów, zwiększania świadomości marki. Niezwykle istotne są również cele o charakterze taktycznym i operacyjnym, które mają bezpośredni związek z poprawą efektywności prowadzenia działalności marketingowej, w tym z poprawą stopnia realizacji zadań w zakresie zarządzania produktami, dystrybucji czy też komunikacji marketingowej.

Przedsiębiorstwa, chcąc odnosić sukcesy i rozwijać się w długim okresie, muszą mieć zdolność do konkurowania, która jest, w znacznej mierze, uzależniona od posiadanych zasobów, kompetencji i umiejętności oraz sposobu ich wykorzystywania w określonym miejscu i czasie [Stępień, Sulikowska-Formowicz 2004, s. 44]. Współcześnie podstawą wszelkich decyzji przedsiębiorstw o wyborze profilu produkcji, metodach wytwarzania, sprzedaży, cenie czy komunikacji z rynkiem są oczekiwania i preferencje nabywców. Przedsiębiorstwa funkcjonują w gospodarce, w której zdobycie jak największego udziału w rynku oraz zadowolenie klienta to czynniki kluczowe kreujące ich wartość. Grupy lojalnych i usatysfakcjonowanych klientów stanowią podstawowy zasób (kapitał) przedsiębiorstw ukierunkowanych na sukces.

W obliczu ciągle rozwijającego się rynku usług i narastającej konkurencji możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwa usługowe koncepcje marketingowe zbudowane tylko w oparciu o klasyczne instrumenty i działania nie są już wystarczająco efektywne. Coraz trudniejsze staje się pozyskiwanie nowych klientów. Konieczna jest zatem większa dbałość i troska o klientów już pozyskanych. Wyzwaniom tym wychodzi naprzeciw marketing relacji, który jest określany jako tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem [Otto 2004, s. 41]. Konsekwencją stosowania podejścia relacyjnego jest przesunięcie punktu ciężkości w funkcjonowaniu

przedsiębiorstwa z jednostkowych transakcji w kierunku budowy długookresowych i trwałych powiązań z nabywcami [Fonfara 2004, s. 235].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w przedsiębiorstwach usługowych, ze względu na specyfikę oferowanego produktu, działania w obszarze marketingu relacji mogą być bardzo efektywnie wykorzystywane. W szczególności dotyczy to sytuacji, kiedy na rynku spełnione są następujące kryteria [Berry 2002, s. 62; Pressy, Mathews 2000, s. 285–286]:

- występuje stałe lub okresowe zapotrzebowanie na konkretną usługę,
- klient ma możliwość wyboru usługodawcy,
- na rynku funkcjonuje wiele firm oferujących tę samą usługę i powszechne są zmiany dostawców usług,
- proces świadczenia usługi odznacza się częstym kontaktem osobistym pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą.

W marketingu partnerskim chodzi nie tylko o właściwe relacje z klientami. Wyraźnie podkreślają to Christopher, Payne i Ballantyne [1991, s. 20–31], którzy są autorami tzw. modelu sześciu rynków. Model ten ilustruje pola aktywności, na których przedsiębiorstwo może prowadzić działania marketingowe. Są nimi oprócz głównego rynku – klientów, następujące „nowe” rynki: pośredników, dostawców, potencjalnych pracowników, wpływowych instytucji oraz rynki wewnętrzne. Wszystkie te grupy, rekomendując firmę i jej ofertę, mogą mieć istotny wpływ na realizację wytyczonych celów i w efekcie przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Specyficzne atrybuty produktu usługowego sprawiają, że w przedsiębiorstwach usługowych niezwykle ważny jest rynek wewnętrzny. Tworzą go wewnętrzni klienci, czyli pracownicy. Odgrywają oni kluczową rolę w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa i zapewnianiu jakości oferowanego produktu usługowego. Ze względu na duży udział czynnika ludzkiego oraz wpływ samego usługobiorcy na ostateczny kształt produktu usługowego ocena jakości efektu końcowego procesu świadczenia jest niezwykle trudna. W literaturze przedmiotu ugruntowało się podejście, w którym jakość usługi postrzegana jest przez pryzmat dostosowania oferty do potrzeb nabywcy. W takiej sytuacji poziom jakości może być określony przez stopień zgodności tego, co jest klientowi dostarczane w procesie usługowym, z tym, czego oczekuje [Pukas 2003, s. 90].

Jakość w procesie zarządzania marketingowego jest priorytetowym zagadnieniem, które pozwala przedsiębiorstwom usługowym na stabilny rozwój w długim okresie. Jakość usług jest funkcją wielu zmiennych: komunikacji rynkowej, wizerunku firmy oraz potrzeb klienta. Spaja także problematykę funkcjonalną, techniczną z wartością oczekiwaną i doświadczaną. Profesjonalizm i kwalifikacje determinują wymiar techniczny jakości, reputacja i wiarygodność związane są z aspektem wizerunku firmy, pozostałe czynniki kształtują wymiar funkcjonalny [Styś 2005, s. 26].

Cechy usług sprawiają, że działania operacyjne w przedsiębiorstwie usługowym przeplatają się z aktywnością marketingową. Wobec tego ważne jest, aby zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi było zintegrowane, ponieważ wszystkie obszary jednocześnie wpływają na tworzenie korzyści postrzeganej przez nabywcę.

## 2. CZYNNIKI SUKCESU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH W OPINII MENEDŻERÓW

Ocena czynników sukcesu i rozwoju przedsiębiorstw usługowych w Polsce stanowi fragment badania zrealizowanego w ramach grantu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego: „Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski”. Badanie empiryczne przeprowadzone zostało przez zespół pracowników Katedry Marketingu i Handlu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w latach 2010–2011 dzięki finansowemu wsparciu MNiSW i stanowiło kontynuację badania zrealizowanego przez Katedrę na podobny temat w latach 2000–2002. Badaniem objęto 350 przedsiębiorstw działających na terenie Polski i zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Z badania wykluczono mikroprzedsiębiorstwa, które najczęściej nie wdrażają koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Próbę dobrano za pomocą metody kwotowej, dążąc do zapewnienia możliwie największej reprezentatywności. Przy ustalaniu kwot przyjęto następujące warstwy [Szostek 2011, s. 6–12]:

- wielkość przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników (po  $\frac{1}{3}$  próby stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 osób, 50–249 osób oraz 250 i więcej osób),
- położenie przedsiębiorstwa ze względu na województwo (struktura próby odzwierciedlała pod tym względem rozkład wszystkich przedsiębiorstw w Polsce),
- podstawową branżę działalności przedsiębiorstwa (struktura próby odzwierciedlała strukturę wszystkich przedsiębiorstw w Polsce w podziale na następujące branże: budownictwo, handel, produkcję, transport i telekomunikację, usługi).

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa zlokalizowane we wszystkich 16 województwach, przy czym struktura próby odzwierciedlała strukturę lokalizacyjną przedsiębiorstw w Polsce. Najwięcej przedsiębiorstw było zlokalizowanych w woj. mazowieckim (18,6%), śląskim (14%) oraz wielkopolskim (10%), a najmniej w woj. podlaskim (2%), świętokrzyskim i opolskim (2,3%). Ponad  $\frac{3}{4}$  przedsiębiorstw było zlokalizowanych na obszarach miejskich, a 22% poza nimi. Struktura próby ze względu na domi-

nujący rodzaj branży odzwierciedlała strukturę przedsiębiorstw w Polsce, co jest zgodne z założeniami badawczymi. W ramach ustalonych kwot jednostki próby zostały dobrane metodą losowania prostego. Uwzględniając cele badania, a także ograniczenia organizacyjne i finansowe, jako metodę zbierania danych ze źródeł pierwotnych wybrano metodę wywiadu bezpośredniego (PAPI), którą w sytuacji utrudnionego kontaktu z respondentami zastępowano metodą wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI). Dzięki takiej triangulacji metod pomiarowych możliwe było zrealizowanie zakładanej liczby 350 wywiadów [Szostek 2011, s. 6–12].

Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa o różnym charakterze prowadzonej działalności, w tym przedsiębiorstwa usługowe, które stanowiły łącznie 41,1% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Do tej grupy zaliczono przedsiębiorstwa typowo usługowe (np. transport, telekomunikacja), ale również przedsiębiorstwa handlowe, które według niektórych autorów prowadzą specyficzną działalność usługową [Szulce 1998, s. 16]. Struktura próby odzwierciedlała strukturę przedsiębiorstw w Polsce ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i ich lokalizację. W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa duże, średnie i małe. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (88,3%) funkcjonowała na rynku 10 lat bądź dłużej.

Specyfika prowadzenia działalności usługowej ma istotny wpływ na sposób postrzegania czynników, które decydują o powodzeniu przedsięwzięć gospodarczych. Znaczenie zidentyfikowanych czynników sukcesu i rozwoju przedsiębiorstw usługowych w Polsce przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Czynniki sukcesu i rozwoju przedsiębiorstw usługowych w Polsce**

Czynnik	Znaczenie duże		Znaczenie średnie		Znaczenie małe		Nie ma znaczenia	
	liczba	w %	liczba	w %	liczba	w %	liczba	w %
Zdobywanie wiedzy o rynku	122	74,4	29	17,7	8	4,9	5	3,0
Podnoszenie jakości oferowanych produktów (usług)	134	81,7	26	15,9	1	0,6	3	1,8
Modernizacja oferty pod wpływem zmian wymagań nabywców	121	73,8	34	20,7	4	2,4	5	3,0
Budowanie trwałych relacji z klientami	132	80,5	21	12,8	5	3,0	6	3,7
Kształtowanie wizerunku firmy	136	82,9	22	13,4	1	0,6	5	3,0
Wzrost zadowolenia pracowników	109	66,5	46	28,0	4	2,4	5	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość menedżerów przywiązuje do analizowanych czynników sukcesu i rozwoju duże znaczenie. Wskazują oni w pierwszej kolejności na czynniki, które są ze sobą ściśle skorelowane. Składają się na nie: kształtowanie wizerunku firmy (82,9% badanych wskazało na duże znaczenie tego czynnika), podniesienie jakości oferowanych usług (81,7%) oraz budowanie trwałych relacji z klientami (80,5%). Mniej istotne okazały się czynniki, które można zaliczyć do drugiej grupy związanej z wykorzystaniem badań marketingowych, tj. poszukiwaniem wiedzy o rynku (74,4%) oraz modernizacją oferty pod wpływem wymagań nabywców (73,8%). Zdecydowanie najmniej istotne okazały się działania w zakresie marketingu wewnętrznego, które w badaniu opisano jako wzrost zadowolenia pracowników (66,5%).

Wysoka ocena działań w zakresie kształtowania wizerunku firm jest specyficzna dla przedsiębiorstw usługowych. Na tle innych podmiotów gospodarczych firmy usługowe w sposób szczególny dbają o wizerunek, który utożsamiany jest nie tylko z samym procesem świadczenia usług, lecz również z prezentowaniem otoczeniu całej działalności przedsiębiorstwa i wszystkich jego funkcji w procesie zaspokajania potrzeb społecznych. Zadania w zakresie kształtowania wizerunku wiążą się z poprawą stosunków z otoczeniem i wzrostem jego zaufania do działalności przedsiębiorstwa. Rozwinięciem takiego podejścia jest dbanie o dobre relacje z klientami, które dla przedsiębiorstw usługowych powinny być absolutnie priorytetowe. Budowanie właściwych relacji między przedsiębiorstwem a jego klientami przyczynia się do tworzenia wartości dodanej dla każdej ze stron. Klienci zyskują poczucie bezpieczeństwa, zaufania i możliwość ograniczenia ryzyka związanego z procesem świadczenia usług. Przedsiębiorstwa natomiast, dzięki dobrym relacjom z klientami, zyskują ich lojalność [Grönroos 2004, s. 99].

Uznając kluczową pozycję klienta w strategii marketingowej, a także jego zadowolenie z dostarczonej oferty jako istotnego czynnika sukcesu firmy usługowej, ważne jest właściwe wykorzystanie badań marketingowych. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, iż jedynie 18,9% przedstawicieli firm usługowych przyznało, że w ciągu ostatnich trzech lat ich firma przeprowadziła lub zleciła badania marketingowe. 74,4% zadeklarowało, że takich badań u nich nie prowadzono, a 6,7% menedżerów odpowiadających na to pytanie nie dysponowało wiedzą w tym zakresie. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące prowadzenia bądź zlecenia badań marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych przedstawia tabela 2.



**Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wykorzystania badań marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych**

Firma przeprowadziła (zleciła) badania marketingowe w ciągu ostatnich 3 lat	Liczba wskazań	Udział (w %)
Tak	31	18,9
Nie	122	74,4
Nie wiem	11	6,7
Ogółem	164	100

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niewielki stopień wykorzystania badań marketingowych pozostaje w sprzeczności ze stanem świadomości menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami usługowymi na terenie Polski. Aż 90,2% menedżerów deklaruje, że „zdobywanie wiedzy o rynku” ma duże lub średnie znaczenie dla rozwoju i sukcesu ich firmy, pomimo że w ich przedsiębiorstwach nie realizowano badań marketingowych (zob. tabela 3).

**Tabela 3. Wykorzystanie badań marketingowych a stan świadomości menedżerów w tym zakresie**

Stan świadomości menedżerów		Firma przeprowadziła (zleciła) badania marketingowe w ciągu ostatnich 3 lat (w %)		
		Tak	Nie	Nie wiem
„zdobywanie wiedzy o rynku”	nie ma znaczenia	–	4,1	–
	małe	–	5,7	9,1
	średnie	9,7	20,5	9,1
	duże	90,3	69,7	81,8

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stopień wykorzystania badań marketingowych jest w badanych przedsiębiorstwach ograniczany czynnikami, które mają niewiele wspólnego z ogólną świadomością marketingową kierownictwa przedsiębiorstw. Najbardziej prawdopodobnymi przyczynami wydają się ograniczenia związane z brakiem w firmach służb marketingowych zdolnych do prowadzenia samodzielnych badań oraz kondycja finansowa tych przedsiębiorstw, która nie pozwala na zlecenie przeprowadzania badań profesjonalnym instytucjom.

Zdecydowanie najmniej istotne z punktu widzenia menedżerów przedsiębiorstw usługowych okazały się działania w zakresie wzrostu zadowolenia pracowników. Jest to ewidentna słabość tych przedsiębiorstw, które nie doceniając roli personelu, nie wykorzystują w pełni jego potencjału. Wzrost zadowolenia personelu przekłada się bowiem na wiele istotnych aspektów związanych z prowadzoną działalnością usługową. W pierwszej kolejności ma on wpływ na ocenę jakości świadczonych usług, szczególnie w tych przedsiębiorstwach, w których brakuje materialnych atrybutów w procesie świadczenia usług. Na-

bywcy oceniają wówczas jakość przez pryzmat zachowania, umiejętności i kwalifikacji personelu. Efekty działań w zakresie wykorzystania marketingu wewnętrznego można również zauważyć, oceniając efektywność promocji osobistej, która przekłada się z kolei na opisywane wyżej działania związane z kształtowaniem wizerunku czy budowanie trwałych relacji z klientami.

## PODSUMOWANIE

Sukces i rozwój przedsiębiorstw usługowych zależy od wielu czynników, których identyfikacja stanowi podstawę bardziej efektywnego zarządzania. W pracy podjęto próbę identyfikacji kluczowych czynników, które sprzyjają poprawie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych, a w długim okresie ułatwiają realizację celów strategicznych. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na znaczenie jakości usług i stawianych przez klientów wymagań, szczególnie miejsce wizerunku firmy i jej wiarygodności. Podkreślają także wzrastające znaczenie trwałych relacji z klientami, które powinny być szerzej rozwijane w ramach marketingu partnerskiego. Nadal nie w pełni doceniane pozostają działania w zakresie wykorzystania badań marketingowych i marketingu wewnętrznego, choć stanowią one ważny element budowania przewagi konkurencyjnej. Optymistyczny wydaje się fakt, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw przywiązuje duże znaczenie do czynników związanych z obszarem działań marketingowych dotyczących relacji: firma-produkt-rynek-klient. Skuteczność tych czynników zależy od konsekwentnego wdrażania i ciągłego doskonalenia zarządzania marketingowego.

## LITERATURA

- Berry L., (2002), *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 1, No. 1; DOI: [http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01_05).
- Daszkowska M., (1998), *Usługi. Produkcja, rynek i marketing*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Fonfara K., (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grönroos Ch., (2004), *The relationship marketing process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 19, No. 2; DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620410523981>.
- Machaczka J., (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa.
- Mazur J., (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
- Otto J., (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Payne Ch. M. A., Ballantyne D., (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, London.

- Pressy A., Mathews B., (2000), *Barriers to relationship marketing in consumer retailing*, „Journal of Services Marketing”, Vol. 14, No. 3; DOI:<http://doi.org/10.1108/08876040010327257>.
- Pukas A., (2003), *Jakość i jej rola w usługowej ofercie rynkowej*, [w:] A. Styś (red.), *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stępień B., Sulikowska-Formowicz M., (2004), *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5.
- Styś A., (2005), *Jakość w systemie marketingu*, [w:] S. Makarski (red.), *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
- Szostek D., (2011), *Metodyka badania stanu i rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, [w:] *Handel Wewnętrzny. Rynek. Przedsiębiorstwo. Konsumpcja. Marketing*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
- Szulce H., (1998), *Struktury i strategie w handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## MARKETING SUCCESS AND DEVELOPMENTAL FACTORS IN COMPANIES RENDERING SERVICES IN POLAND

**Abstract:** The research objective of the work is to identify and characterise key success and developmental factors in companies rendering services in Poland. The analysis of the outcome of the research allowed the identification and classification of the most essential success factors of companies operating in Poland to be conducted. Also, an evaluation of the importance of these factors for building permanent competitive advantage was made. The key factors included the following: building lasting relationships with customers, gaining knowledge about the market, customising offers to customers, or increasing employees job satisfaction. However, less attention was paid by companies rendering services to shaping the company's image or to increasing the quality of their products (services). The identification of the factors affecting companies' abilities to adapt to market changes was significant for the realisation of the research objective. In most cases entrepreneurs in the services sector indicated the relationships held between the company and suppliers, buyers and other market players as well as the level of understanding/trust among employees. The organizational structure of those companies, however, was treated as a less important factor.

**Keywords:** marketing success factors; companies rendering services