

комерції: перш за все, скорочення транзакційних витрат, спрощення процедур торгівлі, розширення можливостей для припливу інвестицій, розширення географії та доступності для участі в бізнесі, підвищення конкуренції.

Автоматична воронка продажів - це ефективний аналітичний інструмент, що дозволяє розпізнати кожного відвідувача і сформулювати пропозицію, ґрунтуючись на тому, на якій стадії процесу продажів він знаходиться.

Автоматичні воронки або автоворонки - це послідовність дій, які спочатку знайомлять потенційного клієнта з вашим продуктом, а потім ведуть до скоєння все нових і нових покупок. Ознайомлення з товаром / послугою та її подальшим придбанням здійснюється на автоматичному рівні за допомогою спеціальних сервісів.

Саме такий метод дає сильну конкурентну перевагу серед інших бізнесів і дає величезну можливість новим проектам швидко вирости і досягти високих фінансових результатів

Перелік використаних джерел:

1. Кобелев О. А. Электронная коммерция. / О. А. Кобелев. – М.: Изд-во: Дашков и К, 2015. 684 с.
2. Автоворонка продаж [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://timedigitalcrm.com/blog/marketing-automation/8-oshibok-avtovoronok-podoj/>

СЕКЦІЯ 7. ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ УСІХ РІВНІВ

UDC 334

Cezary Kwiatkowski

PhD student at the Faculty of Economics, Management and Tourism in Jelenia Góra
Wrocław University of Economics,
Poland

SERVICE QUALITY MANAGEMENT MODEL AND RELATIONSHIP MARKETING

Service quality is defined by the American Society for Quality Control as “totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs” [1]. The second part of the definition clearly indicates that the satisfaction of the customers’ needs is a function of quality. The connection between service quality, customer satisfaction and profitability appears to be evident. Higher levels of quality contribute to higher levels of customer satisfaction, which often results in lower costs of production and higher prices [2]. Research results have indicated a high correlation between relative product quality and company profitability [3]. The quality of service delivery is to great extent determined by the employees’ competence, which is due to the inseparability of the service from the provider. It is the contact employees that constitute the connection between the organization and the customer [4]. The customers’ interactions of the service employees, along with the physical assets, are the basis for their perception and evaluation of service quality. According to the calculation made by Carlzon, a former President of Scandinavian Airlines SAS, in one year 10 million customers interacted, on average, with five employees of the SAS for 15 seconds, which resulted in the company image being created in the minds of 50 million customers. Carlzon refers to those interactions as the “moments of truth” which determine the success, or failure, of the company [5, p.39]. The author points out that the customers’ individual needs are highly varied and therefore all the frontline employees, such as ticket agents, flight attendants, and baggage handlers, have to be empowered with responsibility to make decisions and to take actions themselves, as the instructions in the rule books often fail to apply to all possible service encounter scenarios and there is never enough time

to consult the managers. In order to make the frontline employees' empowerment possible, the traditional corporate structure of management has to be turned upside down. The traditional structure resembles a pyramid with top management at the top, several intermediate levels at the lower part, and the base representing a large group of employees with the lowest level of decision powers. The chief executive and vice presidents sitting at the top are in charge of making crucial decisions. Their decisions are converted by the middle management into instructions, rules, policies and orders for the employees at the bottom level. Consequently, following this procedure the middle-level managers *de facto* perform the role of messengers, rather than managers. The bottom level of the company structure, operating at the pyramid base, includes frontline employees being with daily contact with customers and therefore having the most updated knowledge about the company's frontline operations. Regrettably, these employees are devoid of decision powers that are necessary to respond to various individual customers' requests.

In contrast to traditional management model, the structure of customer-driven company displays a radically different distribution of roles. This novel management framework is marked by decentralized organization wherein substantial responsibility is delegated to the frontline employees. In other words the traditional, highly hierarchical structure has been replaced by a flattened, more horizontal structure. Yet, it is the role of the top management to initiate the necessary transformation and to create the environment for the employees so that they can accept the new responsibilities and be prepared to execute them with confidence. The top management's downward communication with the employees is critical for imparting the company's vision, informing, teaching and inspiring the staff. Likewise, the upward communication is equally vital so as the top management be currently updated with information from contact personnel regarding customers' expectations. The role of the middle management in the customer-driven company structure is to delegate responsibility for analyzing problems to the frontline employees and to provide them with assistance. The frontline employees are in charge of responding to customers' needs, promptly and with courtesy, by taking actions that lead to the customers' satisfaction.

The above management model of customer-driven company is to a great extent in line with relationship marketing principles with the focus on the relationship with employees. As relationship marketing is "a process of strengthening ties between the organization and its customers, intermediaries, suppliers, and employees" [4, p.256], this concept is in its great part pertinent to customer-driven management model wherein the role of effective vertical communication is pivotal. Apart from improving communication and empowering the employees, the key strategies based on the concept of internal relationship marketing include: (1) selecting employees with the right service attitude so that the concept of customers service is understood by employees at all levels, (2) involving employees at all levels in the strategic planning process so that they are more willing to accept and share the company goals, (3) providing training for service recovery as customer satisfaction is more influenced by way service breakdowns and problems are handled by the service provider, rather than by the fact that they occurred [6], and (4) developing a reward system for recognizing employees so that the employees displaying high quality performance are granted extra benefits. The above strategies enhance long-lasting relationships with employees and at the same time they contribute to improving service quality [4, pp.257-258]

References

1. "Basic Concepts," ASQ, www.asq.org/glossary/q.html, January 16, 2010. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> (Accessed 23 Feb. 2018).
2. Kotler P., Keller K. L. (2011). *Marketing Management*, Prentice Hall: Boston.
3. Buzzell R. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal, *Journal of Business Research*, 57, 478-483.
4. Shea L. J. (2016). Managing and Marketing Internal and External Relationships, [in] Kandampully, J., Mok C., Sparks B., *Service Quality Management in Hospitality Tourism and Leisure*, Routledge: New York, 255-268.

5. Carlzon J. (1987). Putting the customer first: the key to service strategy, McKinsey Quarterly, Summer, 38-51.
6. Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S. (1990). The service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, Journal of Marketing, 54 (January): 71-84.

Mgr Paulina Sęk
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Paulina Sęk, Master
Faculty of Economics, Management and Tourism in Jelenia Góra
Wrocław University of Economics, Poland

**WYZWANIA OBECNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W KREOWANIU SYSTEMU
ZARZĄDZANIA OPARTEGO NA WIEDZY W KONTEKŚCIE WSPÓŁPRACY Z
GENERACJĄ „POKOŁENIA MILLENNIALSÓW”
CHALLENGES FOR EXISTING ENTERPRISES IN THE CREATION OF KNOWLEDGE-
BASED MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF COOPERATION WITH THE
„GENERATION OF MILLENNIALS”**

Millenialsi, inaczej zwani dziećmi przełomu w Polsce, urodzeni między rokiem 1984, a 2000. Millenialsów charakteryzuje wyznawanie zupełnie innych wartości, niż generację X. Stawiają wysokie oczekiwania przyszłemu pracodawcom, cenią sobie swoją prywatność, nie chcą wiązać się z żadną posadą na dłuższy czas, są przygotowani do funkcjonowania w zglobalizowanej gospodarce (Wrzesień, 2016). Chcą swobodnie decydować o swojej pracy, niezbędne wydają się im wyzwania intelektualne, korzystają z technologii dzięki czemu miejsce pracy nie jest dla nich istotne, chcą widzieć rezultaty, a najbardziej motywuje ich cel sam w sobie (https://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.324/wpis.826). Posiadając te cechy stanowią ogromne wyzwanie dla działów HR, a dla całego przedsiębiorstwa zagrożenie wyhamowania rozwoju. Dlatego obecni managerowie niskiego i średniego szczebla zmuszeni są przeorganizować systemy zarządzania i jak nigdy wcześniej kreować prężnie działający system zarządzania wiedzą, co docelowo przyczyni się do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. System zarządzania wiedzą z założenia polega na tworzeniu, gromadzeniu i najlepszym wykorzystaniu wiedzy uczestników organizacji, skupianiu się na wartości kapitału intelektualnego (Kukliński, 2001, s. 290).

Sytuacja, jaką obecnie można obserwować na rynku pracy i wiąże się z obecnie wkraczającymi na drogę kariery zawodowej ludźmi urodzonymi średnio w latach 1984-2000, ma miejsce pierwszy raz od 25 lat. Na rynku pracy mamy do czynienia z ewidentnym rynkiem pracownika. Wzrost PKB, spadek bezrobocia, liczne inwestycje zagraniczne, rosnące wynagrodzenia w wielu gałęziach gospodarki – średnio o ok. 7,4% w roku 2017 i zgłaszane wciąż ogromne zapotrzebowanie na pracowników- te makroekonomiczne wskaźniki informują o korzystnym układzie sił dla pokolenia Millenialsów, natomiast mimo wszystko- hamuje dynamikę rozwoju gospodarczego. Można przewidywać, że taka koniunktura utrzyma się jeszcze maksymalnie do 2 lat, chociaż trzeba pamiętać, że dopóki wydatki socjalne w Polsce będą utrzymywane na dotychczasowym poziomie, dopóty będzie to napędzało konsumpcję i handel, a pośrednio zapotrzebowanie na pracownika.

Strategiczna zmiana systemu zarządzania i rewizja polityki personalnej, która wydaje się być konieczna na przestrzeni kilku najbliższych lat, stawia przed polską gospodarką wiele wyzwań. Mimo, że wciąż największym wyzwaniem i celem większości dobrze prosperujących spółek, jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży, zaraz po tym- należałoby skupić swą uwagę na skutecznym procesie rekrutacji osób o pożądanym kwalifikacjach. Problemy z zatrudnieniem i utrzymaniem rotacji personalnej na poziomie zapewniającym rozwój gospodarczy firmy są jednymi