

BARTOSZ DESZCZYŃSKI

## UWARUNKOWANIA WDRAŻANIA CRM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### I. UWAGI WSTĘPNE

W tradycyjnym marketingu zorientowanym na potrzeby masowej produkcji podstawowy problem polega na znalezieniu odbiorców na wcześniej wyprodukowane towary. Przedsiębiorstwo, chcąc utrzymać pozycję na rynku, musi stale udoskonalać swój produkt. W długim okresie będzie jednak wykorzystywało podobne rozwiązania technologiczne, jak jego główni konkurenci. W tych warunkach wprowadzanie nowej strategii marketingowej, polegającej na zbieraniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu informacji o klientach, nabiera szczególnego znaczenia. Pozwala ona na prowadzenie swoistego dialogu z odbiorcami, którego efektem jest kompleksowe poznanie ich potrzeb i stopniowe budowanie więzi z firmą (marką). W rezultacie przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę nad konkurencją i lepiej zabezpieczyć swoją przyszłość. Skuteczne pozyskiwanie informacji i ich wykorzystywanie nie jest jednak możliwe, jeśli przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi zasobami ludzkimi oraz nie zadba o akceptację wprowadzanej strategii przez mających ją realizować pracowników.

Niniejszy artykuł poświęcono problematyce CRM (Customer Relationship Management). Po wyjaśnieniu samego pojęcia, uwagę skoncentrowano na aspekcie ludzkim wdrażania strategii CRM w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem czynników warunkujących gotowość sprzedawców do współuczestnictwa w tym procesie oraz zmiany charakteru ich pracy po jej wdrożeniu.

### II. ISTOTA CRM

Customer Relationship Management to stosunkowo nowa i w niewielkim stopniu opisana w literaturze strategia, oparta przede wszystkim na prowadzeniu dialogu z klientami. CRM zakłada odejście od transakcyjnego modelu prowadzenia biznesu, w myśl którego celem przedsiębiorstwa jest zawarcie jak największej liczby, jak najbardziej korzystnych dla niego transakcji na rzecz modelu relacyjnego. Zakłada się w nim, że pierwsza transakcja z klientem stanowi początek związku między partnerami, który może przynieść im obopólne korzyści w długim okresie.

Żeby prawidłowo zrozumieć istotę Customer Relationship Management trzeba zdefiniować ten angielski termin w języku polskim. Zabieg taki, zresztą tak jak w przypadku innych określeń zaczerpniętych z języka angielskiego (np. marketing, public relations, outsourcing itd.) nie jest rzeczą prostą, jeśli pokusi się o przedstawienie jednobrzmiącej i poprawnej składniowo definicji<sup>1</sup>. CRM definiować można jako **zarządzanie związkami (relacjami) z klientami**. **Zarządzanie** to w tym przypadku całościowa organizacja planowania i kierowania dialogiem z klientami oraz jego operatywne przeprowadzenie, wykorzystujące infrastrukturę umożliwiającą „[...] określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności – czyli ponownych zakupów”<sup>2</sup>. Definicja pojęcia **klient** rozciąga zakres jego obowiązywania w czasie z teraźniejszości, tj. klientów obecnych (dokonujących w danej chwili transakcji/zakupu) do przeszłości (byli klienci, którzy nie pozostali wierni danej marce) i przyszłości (klienci potencjalni, ludzie zainteresowani kupnem)<sup>3</sup>. Najważniejszym jednak elementem CRM są związki (relacje) z klientami. **Relacja** oznacza zindywidualizowany i długotrwały związek przedsiębiorstwa (marki) z klientem, cechujący się przywiązaniem i lojalnością obu stron. Relacje takie prowadzone są w ramach gry o sumie większej niż zero, tzn. opierają się na wzajemnym, korzystnym partnerstwie stron. W praktyce oznacza to duży i rosnący wpływ klientów na przyszłe produkty i usługi posprzedazowe, czyli zagwarantowanie im maksymalnej satysfakcji dzięki dostarczaniu na rynek dokładnie tego czego oczekują. Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikają z możliwości kreowania potrzeb swoich klientów (dostosowywania ich do ograniczeń technicznych, finansowych itd.) i zapewnieniu nowym produktom rynkowego sukcesu.

U podstawy takich powiązań stoi zawsze wymiana informacji, dokonywana dzięki wzajemnym kontaktom. Stanowią one o treści związku, będąc każdą formą interakcji pomiędzy obu stronami. Właśnie wtedy dokonywane są przepływy pieniężne i rzeczowe, świadczone są usługi. W CRM wielki nacisk kładzie się również na te relacje, które nie niosą ze sobą bezpośrednich korzyści finansowych dla przedsiębiorstwa, lecz mają za zadanie podtrzymanie więzi z klientami. Zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników oznacza to przeniesienie akcentu z ciągłego zdobywania nowych klientów na działania mające na celu utrzymanie lojalności dotychczasowych. Efektem tych działań jest pogłębianie wzajemnych relacji, a co za tym idzie – pozyskiwanie coraz większej ilości informacji na własny temat. Wiedza ta, aby mogła być odpowiednio wykorzystana przez przedsiębiorstwo, musi być przetwarzana i udostępniana przede wszystkim członkom organizacji mającym bezpośredni kontakt z klientami (np. działowi handlowemu czy pracownikom biura obsługi klienta)<sup>4</sup>. Powinna być także wykorzystywana do celów analitycznych

<sup>1</sup> Najlepszym tego dowodem jest fakt, że angielski termin *relationship marketing* doczekał się już wielu polskich tłumaczeń, m.in. marketing relacji, marketing relacyjny, marketing związków, marketing partnerski, marketing powiązań itd.

<sup>2</sup> J. Dyche, *CRM – Relacje z Klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 22.

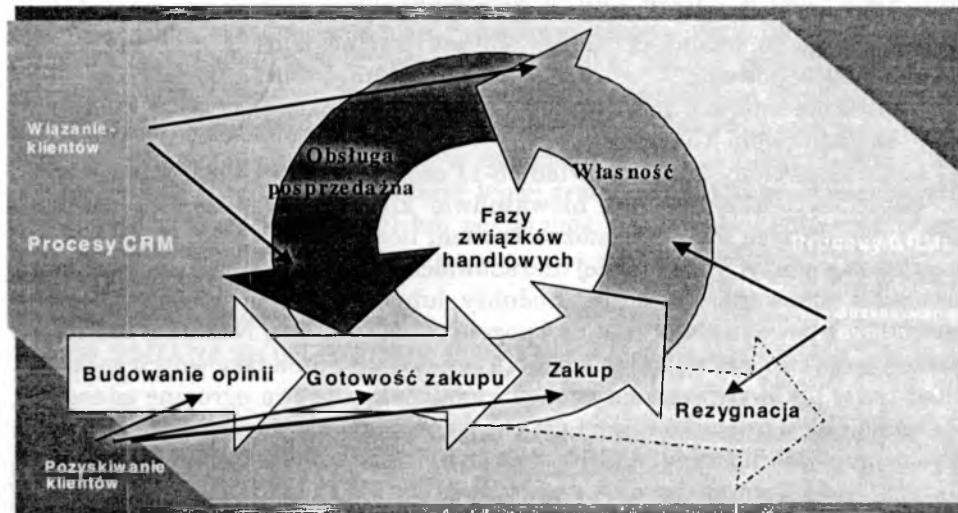
<sup>3</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 204.

<sup>4</sup> E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 28-29.

i raportowania. Im więcej informacji o klientach przetwarza przedsiębiorstwo, tym większe znaczenie zaczyna odgrywać zastosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych<sup>5</sup>. Na pewnym etapie rozwoju organizacji, szczególnie działających na rynku B2C<sup>6</sup>, wsparcie procesów obsługi klientów przez takie narzędzia staje się wręcz nieodzowne.

### Rysunek 1

Fazy związków handlowych w ramach CRM



Źródło: CRM – materiały wewnętrzne Kulczyk Tradex Sp. z o.o., Poznań, marzec 2004, s. 6.

Podsumowując powyższe rozważania, można powiedzieć, że CRM to strategia zakładająca budowanie lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa/marki poprzez rozwijanie długoterminowych związków przynoszących korzyści obu stronom, z zastosowaniem najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji<sup>7</sup>. Modelowe ujęcie podstawowych faz związków handlowych w ramach CRM zawiera rysunek 1. Zakup towaru lub usługi nie kończy, lecz inicjuje dopiero wzajemne kontakty sprzedawcy i kupującego. Dzięki opiece posprzedażnej przedsiębiorstwo jest w stanie wpływać na swoich klientów również w okresie użytkowania zakupionego dobra, co daje okazję do jeszcze lepszego poznania potrzeb odbiorców oraz wczesnego rozpoznawania problemów, które mogłyby zakłócić rozpoczęcie procesu ponownego zakupu.

<sup>5</sup> Wpływ na ilość informacji ma tu przede wszystkim wielkość przedsiębiorstwa i rynek, na którym działa.

<sup>6</sup> B2C (Business to Consumer) – termin ten stosowany powszechnie w literaturze można przetłumaczyć na język polski jako „rynek konsumencki”.

<sup>7</sup> B. Deszczyński, P. Deszczyński, *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 44, Poznań 2004, s. 173.

### III. KORZYŚCI UZASADNIAJĄCE WDRAŻANIE CRM

Korzyści płynące ze stosowania CRM widoczne są zwykle w dłuższej perspektywie. Części z nich nie da się nawet bezpośrednio powiązać z nakładami poniesionymi w ramach wprowadzania tej strategii. Mimo to można wymienić co najmniej kilka bardzo ważnych powodów, które potwierdzają praktyczne uzasadnienie opłacalności jej stosowania. Przyjmuje się, że:

- satysfakcja prowadzi do lojalności,
- lojalność prowadzi do rentowności,
- utrzymanie lojalności stałego klienta jest od 5 do 7 razy tańsze niż zdobycie nowego,
- najskuteczniejszą reklamą jest „szeptana propaganda”, której autorami są zadowoleni klienci<sup>8</sup>,
- niezadowolony klient opowiada 8-11 osobom o swoich wrażeniach.

Satysfakcja klientów jest niewątpliwie kluczem do sukcesu rynkowego firmy. Na dłuższą metę nie można bowiem liczyć na to, że konsumenci będą korzystali z oferty, jeśli są z niej niezadowoleni<sup>9</sup>. Co prawda, nie zawsze klienci usatysfakcjonowani wybierają produkty lub usługi tego samego dostawcy, chociażby z powodu chęci zmiany i pogoni za nowościami. Niemniej jednak ich zadowolenie stanowi warunek konieczny do dokonywania ponownych zakupów. Stąd też w CRM związek satysfakcji i lojalności odgrywa ogromne znaczenie. Zarówno dla pracowników, jak i dla całego przedsiębiorstwa oznacza to oparcie swojej przyszłości przynajmniej w części na grupie przewidywalnych odbiorców, którzy z możliwym do oszacowania prawdopodobieństwem dokonają zakupów także w przyszłości. Prawdopodobieństwo to jest tym wyższe, im dłuższa jest historia wzajemnych kontaktów. Z kolei, dzięki informacjom zebranych przy ich okazji, można dodatkowo prognozować: kiedy, co i w jakiej ilości lojalni klienci wybiorą z oferty firmy. W ten sposób zmniejsza się ryzyko działalności gospodarczej, a dążenie do pozyskiwania nowych klientów nie przybiera charakteru walki o przetrwanie, lecz o dalszy rozwój<sup>10</sup>.

Posiadanie dużej grupy lojalnych klientów okazuje się również sposobem na pozyskanie nowych. Stali klienci pełnią rolę swoistych „ambasadorów”

<sup>8</sup> Istotą „szeptanej reklamy” (*word-of-mouth advertisement*) jest przekazywanie pozytywnych wrażeń i opinii o przedsiębiorstwie i jego ofercie przez zadowolonych z kontaktów z nim klientów. „Szeptana reklama” nie oznacza dla firmy żadnych dodatkowych kosztów, a przy tym cechuje ją duża skuteczność. Por. *Faszynacja Kunde, CRM – Customer Relationship Management Audi AG*, Inglostadt 2002, s. 9.

<sup>9</sup> Pomijając lojalność wymuszoną, która występuje na rynkach zmonopolizowanych.

<sup>10</sup> Należy jednak mieć na uwadze, że w dłuższej perspektywie brak rozwoju prowadzi do entropii. Większość przedsiębiorstw traci w ciągu roku co najmniej 20% swoich podstawowych klientów, nie tylko ze względu na zaniedbanie związków z nimi (a przez to zwiększenie ich podatności na wpływ ofert konkurencyjnych). Do innych czynników należy tu zaliczyć np. wykupienie lojalnego klienta przez inną firmę (korzystającą z usług konkurencji), zmianę na stanowisku osoby odpowiedzialnej za decyzje/zakupy, bankructwo/kłopoty finansowe klienta, zmianę profilu jego działalności (np. rezygnacja z części produkcji), priorytetów (np. z jakości na cenę, zmiany wywołane przyjściem na świat dzieci), zmianę lokalizacji działalności/przeprowadzkę, śmierć itp. Dane liczbowe podano za: G. Schenk, *Profesjonalny sprzedawca – Jak budować trwałe więzi z klientami*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 166.

przedsiębiorstwa (marki). Praktyka dowodzi, że dzielą się oni z innymi ludźmi informacjami o ofercie firmy i namawiają do jej wyboru<sup>11</sup>. Nie ponosząc zatem dodatkowych kosztów, przedsiębiorstwo uzyskuje dodatkowe korzyści wynikające z tzw. szeptanej propagandy. Jej beneficjentami są też np. najlepsi sprzedawcy. Należy bowiem założyć, że uprawnione jest stwierdzenie, iż klienci utożsamiają jakość produktu, a tym bardziej usługi, również z poziomem obsługi przez reprezentujących firmę ludzi.

Ostatecznym celem przedsiębiorstwa świadomie stosującego CRM jest wykorzystanie lojalności usatysfakcjonowanych klientów do zwiększenia rentowności związków z nimi. Statystycznie tacy klienci wydają więcej niż osoby po raz pierwszy decydujące się na skorzystanie z oferty danej firmy. Nie dokonują oni tak dokładnego rozpoznania rynku, jak na początku związku z firmą, a więc i cena przestaje być głównym wyznacznikiem podejmowanych przez nich decyzji. Sprzedawca (pełniący wówczas właściwie rolę życzliwego doradcy, któremu można zaufać), w oparciu o wiedzę o nich zdobytą, jest ponadto w stanie przygotować ofertę lepiej trafiającą w ich oczekiwania, ale przy okazji droższą (*up-selling*) lub poszerzoną o elementy komplementarne (*cross-selling*).

#### IV. ZMIANA ROLI SPRZEDAWCY PO WPROWADZENIU CRM

Nie każda organizacja będzie w stanie odnieść korzyści ze stosowania CRM. Szacuje się, że ok. 70% wdrożeń CRM kończy się niepowodzeniem<sup>12</sup>. Wśród głównych powodów takiego stanu rzeczy, oprócz braku biznesplanu czy postrzegania CRM tylko jako projektu informatycznego, wymienia się brak współpracy i odpowiedniego zaangażowania ze strony pracowników firmy. Efektem takiego stanu rzeczy może być fragmentaryzacja danych rejestrowanych przez organizację o klientach, szczególnie wówczas gdy zdecydowano się na wdrożenie CRM obejmujące tylko część firmy. Mamy wówczas do czynienia z utrwalaniem zjawiska tzw. syndromu cylindrycznego stojącego w logicznej sprzeczności z ideami CRM<sup>13</sup>. Objawia się on w przedsiębiorstwach, w których między działami tworzą się sztuczne bariery, a niezdrowy duch rywalizacji sprawia, że członkowie organizacji zamiast poszukiwać jak najlepszych sposobów zjednywania sobie klientów lub neutralizowanie działalności konkurencji, poświęcają czas i energię na walkę o wpływy wewnątrz organizacji. W ten sposób powstają swoiste cylindry obrazujące brak współpracy i alienację poszczególnych komórek firmy<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> W ten sposób kreują popyt nawet do dziesięciu nowych klientów, Por. *Faszination Kunde*, op. cit., s. 9.

<sup>12</sup> M. Gentle, *CRM Project Management Handbook – Building Realistic Expectations and Managing Risk*, Kogan Page, London 2004, s. 10-14.

<sup>13</sup> J. Dyche, op. cit., s. 126-127.

<sup>14</sup> Może to prowadzić do sytuacji, kiedy to np. operator call center nie wie, że dany klient dokonał ostatnio dużych zakupów i ma prawo do telefonicznego zamówienia dodatkowych produktów po obniżonej cenie lub też np. dział marketingu ponawia próby dotarcia do klienta za pomocą materiałów wysyłanych pocztą, podczas gdy klient zadeklarował się jako zwolennik poczty elektronicznej.

Oprócz zwalczania „syndromu cylindrycznego” kierownictwo przedsiębiorstwa musi zadbać o zmianę nastawienia pracowników wykonujących czynności związane z bezpośrednią obsługą klientów z podejścia transakcyjnego na relacyjne. Podstawowe różnice polegają na zmianie:

- nastawienia z pasywnego na aktywne,
- horyzontu działania z krótkiego na długi.

Nowe zadania sprzedawcy stanowiące o jego aktywności, to przede wszystkim ciągle dążenie do zastąpienia anonimowych kontaktów handlowych dwustronnym dialogiem identyfikowalnych z imienia i nazwiska partnerów. W tym kontekście wciąż ważna jest ilość kontaktów z klientami, która biorąc pod uwagę chociażby pewien poziom prawdopodobieństwa zakupu, powinna prowadzić do skorelowanej z nią liczby transakcji. Nie mniejsze znaczenie ma jednak pytanie, czy kontakty te kończą się pozyskaniem informacji o klientach, które umożliwią:

- powtórnią ich identyfikację,
- nawiązanie kontaktu z własnej inicjatywy sprzedawcy,
- lepsze dostosowanie oferty przedsiębiorstwa lub celniejsze akcentowanie jej silnych stron, dzięki świadomemu zebraniu informacji o potrzebach klienta,
- analizę przyczyn niezawarcia transakcji na podstawie wywiadu przeprowadzonego z klientem.

Ostatnia sytuacja to jednocześnie najlepszy dowód na to, że nawet kontakty z klientami, którzy ostatecznie nie zdecydowali się na zakup, nie są czasem zmarnowanym z punktu widzenia organizacji. Dzieje się tak, jeśli była ona w stanie zebrać dostateczną ilość informacji o cechach charakteryzujących takiego niedoszedłego odbiorcę oraz o powodach, dla których oferta została przez niego odrzucona. Ten zestaw danych pozwoli określić, czy klient stanowił dla przedsiębiorstwa dużą wartość, np. ze względu na zdolność (potencjał) do zawarcia transakcji, deklarowany poziom zamówienia, kluczowe preferencje (cena, produkt poszerzony) oraz które elementy oferty były dla niego na tyle nieatrakcyjne, że odrzucił ją w całości. W ten sposób organizacja będzie w stanie określić, czy całościowa oferta jest odpowiednio dostosowana do potrzeb odbiorców znajdujących się w jej grupie docelowej i gdzie należy wprowadzać modyfikacje.

Tego typu skomplikowane analizy raczej nie będą wykonywane przez pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami, chociażby z powodu braku czasu, odpowiedniej próby i warsztatu badawczego, czy też ze względu na stosunkowo niewielki wpływ, jaki pojedynczy sprzedawca wywiera na kształt oferty. Mimo to wyniki takich analiz w niedługim czasie mogą zostać wprowadzone do szkoleń skierowanych do sprzedawców. Aktywne wykorzystywanie danych o klientach nie musi zresztą i nie powinno przyjmować formy jedynie analitycznej obróbki.

Operacyjne korzystanie z tych informacji odgrywa równie ważną rolę i staje się udziałem właśnie sprzedawców. Każde kolejne spotkanie czy rozmowę mogą oni prowadzić w oparciu o już zdobytą wiedzę. Dzięki temu nie trzeba wracać do spraw już raz ustalonych, a sprzedawca coraz dokładniej poznaje potrzeby i motywy klienta. Dzięki temu może mu zaoferować rozwiązania mające

w danych warunkach większe szanse powodzenia. Ma na to również wpływ fakt, że kolejne kontakty cechuje coraz wyższy poziom wzajemnego zaufania. Ze względu na zdobyte doświadczenie, reakcje klienta stają się też dla sprzedawcy bardziej przewidywalne. Z kolei informacje pozyskane od niedosłego klienta można wykorzystać do pozyskiwania od niego zamówień w przyszłości. Znając potrzeby, przyczyny odrzucenia aktualnej oferty, dane kontaktowe klienta oraz posiadając informacje o cyklu zakupów produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, sprzedawca może w odpowiednim czasie zwrócić się do niego ponownie i spróbować przekonać go do oferty firmy.

Jeszcze większe prawdopodobieństwo dokonania (w tym wypadku powtórnej) transakcji istnieje w przypadku regularnie podtrzymywanych kontaktów z klientem, który już raz zaufał sprzedawcy i reprezentowanej przez niego organizacji. Dzięki ciągłemu uzupełnianiu wiedzy zebranej o kliencie podczas realizacji transakcji, również w okresie późniejszym, możliwa staje się:

- aktualizacja danych kontaktowych,
- rozpoznanie tendencji i zmian w potrzebach klienta,
- umiejscawianie ich w kontekście czasowym,
- nadzór nad jego satysfakcją i (jeśli istnieją ku temu możliwości) rozwiązywanie w ten sposób rozpoznawanych problemów.

Tak prowadzona opieka posprzedażna daje klientowi poczucie pozostawania w centrum uwagi, mimo że dokonał już transakcji. Jednocześnie nie pozostawia go samemu sobie z produktem lub usługą (które przecież mogą nie do końca spełniać jego oczekiwania) podczas trwającego zwykle znacznie dłużej niż sam proces zawierania transakcji okresu upływającego do zawarcia kolejnej. Z kolei sprzedawca, pielęgnując związek z klientem, może być pewien, że jego siła będzie skutecznie neutralizować wpływy konkurencyjnych dostawców, szczególnie wówczas, gdy w kontaktach z klientem muszą oni opierać się jedynie na komunikacji masowej, z natury rzeczy dostosowanej do uśrednionych potrzeb tzw. typowego klienta i nawiązywanej w oderwaniu od indywidualnego cyklu wymiany produktu/usługi.

Aby dialog z klientem stał się skutecznym sposobem budowania przewagi nad konkurencją, musi być procesem ciągłym. Efektów nie należy się też spodziewać z dnia na dzień. Nawet doprowadzenie do zawarcia bardzo skomplikowanej transakcji, podczas której wzajemne kontakty sprzedającego i kupującego są intensywne, nie wystarczy do zgłębienia wiedzy o kliencie na tyle, by w pełni zrozumieć jego potrzeby, motywy działania i kryteria podejmowania decyzji. Zresztą każda informacja z biegiem czasu traci na aktualności; np. dotąd stabilny cykl wymiany produktu może zostać przyspieszony z powodu poprawy sytuacji finansowej klienta i odpowiedniego wzrostu jego potrzeb (wymiana samochodu co dwa, a nie co cztery lata). Zmiana sytuacji życiowej – np. powiększenie się rodziny – oprócz zachwiania cyklem wymiany może doprowadzić do jednoczesnej modyfikacji potrzeb – w tym przypadku prawdopodobna byłaby rezygnacja ze sportowego kabrioletu na rzecz pojemnego pojazdu typu MPV<sup>15</sup>. Wreszcie czynniki zewnętrzne, takie jak

<sup>15</sup> MPV – Multi Purpose Vehicle – samochód wielorakiego przeznaczenia, zwykle pojazd typu van z co najmniej pięcioma osobnymi miejscami siedzącymi i dużym bagażnikiem.

np. zmiana uwarunkowań prawnych mających wpływ na dany rynek czy też agresywne działania konkurencyjnych firm, mogą sprawić, że nastąpi prze-wartościowanie oddziałujące na system podejmowania decyzji klienta.

Z powyższych wywodów jasno wynika, że profesjonalnie działający sprzedawca nie kończy kontaktów ze swoim klientem wraz z zawarciem transakcji sprzedaży. Stanowi ona jedynie początek całej serii wzajemnych interakcji, które powinny przyczyniać się do pogłębiania związku pomiędzy obojgiem partnerów. Dla sprzedawcy, oprócz sposobu na pozyskiwanie aktualnych informacji o potrzebach, motywach działania i kryteriach podejmowania decyzji klienta, decydują one jednocześnie o możliwościach szybkiego rozpoznania i przeciwdziałania zjawiskom, mającym negatywny wpływ na satysfakcję klienta i postrzeganie przez niego wartości budowanego wspólnie związku. Wśród nich należałoby wymienić przede wszystkim niezadowolenie z produktu lub usług, które może pojawić się już w momencie zawierania transakcji lub w następującym po jej zawarciu okresie obsługi posprzedażnej<sup>16</sup>.

## V. OD SATYSFAKЦИИ DO LOJALNOŚCI

Od satysfakcji można przejść do budowania lojalności<sup>17</sup>. Satysfakcja klientów ze związku z organizacją nie zawsze prowadzi do ich lojalności. Tym bardziej pozytywna ocena tylko tych produktów/usług firmy, za które odpowiedzialny jest sprzedawca, przy jednocześnie negatywnych doświadczeniach z korzystania z innych, nie gwarantuje mu sukcesu w postaci ponownego zakupu. W im większym stopniu postrzegana przez klienta wartość zakupiona od przedsiębiorstwa jest oceniana negatywnie (biorąc pod uwagę dwa wymiary: zakres oferty ocenianej negatywnie i skalę niezadowolenia), tym bardziej prawdopodobne, że jej ponownie nie wybierze. Całkowite niezadowolenie klientów z całości oferty zazwyczaj prowadzi do wyboru oferty konkurencyjnej. Nie dzieje się tak tylko w sytuacji tzw. lojalności wymuszonej w przypadku klientów zwanych „zakładnikami”, którzy mimo niskiego stopnia zadowolenia z oferty firmy, nie mają możliwości zmiany dostawcy. „Taka sytuacja występuje na rynkach zmonopolizowanych lub w sytuacjach, gdy zmiana dostawcy związana jest z dużymi kosztami”<sup>18</sup>.

Z drugiej strony nawet klienci, o których można powiedzieć, że są w pełni zadowoleni z oferty przedsiębiorstwa, mogą okazać się nielojalni. Dlaczego oni mieliby rezygnować z kontynuowania współpracy z firmą, która spełni ich życzenia? Lojalność klienta wynika bezpośrednio z siły jego związku z firmą. Ta

<sup>16</sup> V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996, s. 337-359.

<sup>17</sup> Satysfakcja w tym kontekście rozumiana jest jako pozytywna ocena korzyści, jakie odnosi klient ze związku z przedsiębiorstwem (w najprostszym ujęciu z zakupu towaru bądź usługi). Ocena ta z natury rzeczy jest subiektywna i zmienna w czasie. Zależy ona w dużej mierze od tego, jak klient postrzega ofertę przedsiębiorstwa na tle innych dostępnych na rynku. To zaś, poza obiektywną wartością oferty, uzależnione jest od takich czynników, jak: wiedza klienta o rynku, siła relacji łączącej go z przedsiębiorstwem czy cechy osobnicze (jasność osądu).

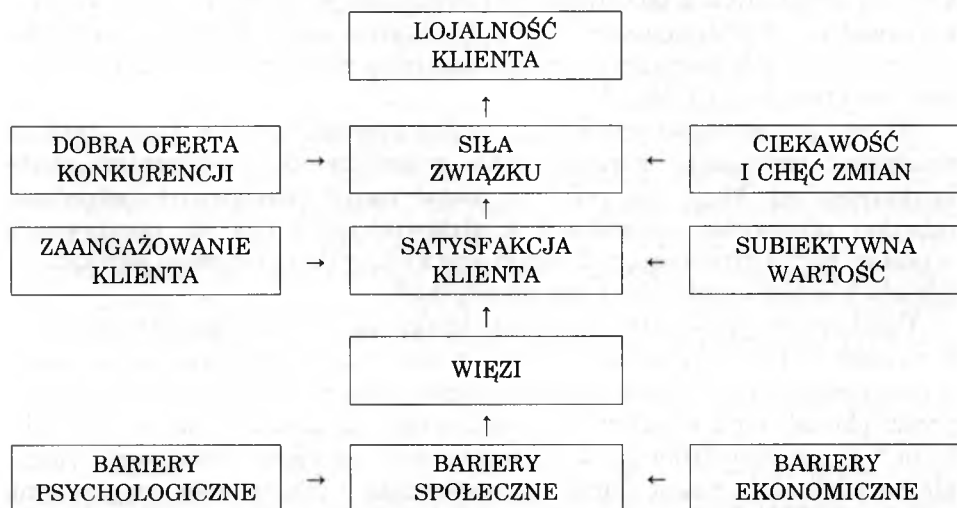
<sup>18</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 114.

jest w dużej mierze pochodną zadowolenia, które z kolei w pierwszym rzędzie wynika z oceny oferowanej klientowi wartości w subiektywnie pojmowanych kategoriach cena/zysk<sup>19</sup>. Zależność ta jednak ulega osłabieniu w warunkach ostrej konkurencji, kiedy to klient ma pewność, że jeśli skusi się na promocyjną ofertę innej firmy, będzie usatysfakcjonowany co najmniej w tym samym stopniu co dotychczas, a zapłaci mniej<sup>20</sup>.

Na osłabienie lojalności wpływ mają również błędy popełniane przez organizację jako całość, choć wydaje się, że istnieje pewien poziom tolerancji klientów w stosunku do jakości, który działa jak swego rodzaju filtr. Jeśli niezadowolenie klienta pozostaje jeszcze w granicach owej tolerancji, podtrzymuje on trwanie związku. Zatem satysfakcja klienta jest warunkiem zapewnienia trwałości relacji, ale nie jedynym<sup>21</sup>.

## Rysunek 2

Czynniki wpływające na budowanie lojalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Storbacka, J. R. Lehtinen, op. cit., s. 103 oraz *Faszination Kunde*, op. cit., s. 6.

Innym czynnikiem o zasadniczym znaczeniu są więzi wytworzone w czasie trwania związku. Budowane są stopniowo i utrwalają się wraz z upływem czasu. Trzeba jednak dodać, że nawet klienci, o których można powiedzieć, że właściwie „przyzwyczaili się” do bycia lojalnymi, mogą zrezygnować z kon-

<sup>19</sup> Chodzi o osobiste preferencje i indywidualnie rozkładane przez klienta akcenty, mieszające się w szerokim spektrum kombinacji między ceną lub jakością jako najważniejszymi kryteriami.

<sup>20</sup> Odpowiedzią wielu firm na taką sytuację jest dążenie do zwiększania satysfakcji klientów za wszelką cenę, co może jednak doprowadzić (tak jak w przypadku dogmatycznego trzymania się zasady budowania lojalności) do utraty kontroli nad rentownością i tym samym przekreślenia sensu wszystkich tych poczynań.

<sup>21</sup> K. Storbacka, J. R. Lehtinen, op. cit., s. 100-103.

taktów z przedsiębiorstwem, jeśli przydarzyłaby się mu seria druzgocących jego image „wpadek”. Mimo to istnieje szereg czynników przeciwdziałających osłabieniu więzi między partnerami o długim stażu współpracy. Są to m.in. bariery psychologiczne, społeczne i ekonomiczne.

Z barierami psychologicznymi mamy do czynienia, jeśli dany klient po prostu nie wyobraża sobie skorzystania z oferty firmy innej niż tej co zwykle. Myśląc o danym produkcie, utożsamia go od razu ze swoją marką, szukając porady i wsparcia, kontaktuje się ze swoim centrum obsługi klienta. Po prostu czuje z nią emocjonalny związek.

Bariery społeczne to oddziaływanie otoczenia na podejmowane przez klienta decyzje, np. wpływ opinii rodziny czy przyjaciół. Typowym przykładem może być przywiązanie do przedsiębiorstwa przekazywane z pokolenia na pokolenie. Za przeciwstawienie się decyzjom grupy usankcjonowanym tradycją bądź też w inny sposób przychodzi zapłacić wysoką cenę w postaci utraty akceptacji oraz korzyści związanych z posiadania wspólnego dla jej członków elementu rozpoznawczego, wyróżniającego ich na tle innych ludzi. Każdy kto chciałby wyłamać się z tak utartego schematu, musiałby więc liczyć się z dezaprobatą osób, na których mu zależy<sup>22</sup>.

Bariery ekonomiczne wynikają z działań przedsiębiorstwa, które stara się zmniejszyć ewentualne korzyści, jakie wiązałyby się z wybraniem oferty konkurencyjnej. Mogą one przybrać postać zachęt pozytywnych (udzielanie rabatów, oferowanie udogodnień kredytowych itd.) lub też negatywnych w postaci barier utrudniających rezygnację z oferty (kary umowne, zwiększanie udziału kosztów utopionych i specyficznych)<sup>23</sup>.

Podobną rolę, jak więzi w budowaniu lojalności, pełni zaangażowanie klienta w związek z firmą. W przypadku relacji z odbiorcami instytucjonalnymi można w zasadzie założyć, że obie strony są zaangażowane w związek. Stosunki między przedsiębiorstwem a klientem indywidualnym są jednak z natury rzeczy mniej ściśle<sup>24</sup>. Oczywiście firmie zależy na wytworzeniu zaangażowania pozytywnego, ale paradoksalnie nawet mimo zaangażowania o zabarwieniu negatywnym, związek może być nadal podtrzymywany – każdy spłacający kredyt klient banku dobrze to rozumie. Obojętny stosunek do firmy także nie musi oznaczać automatycznej rezygnacji z jej usług przy pierwszej nadarzającej się okazji. Jeśli związek nie ma dla klienta wielkiego znaczenia (np. ponoszone koszty są dla niego ledwo zauważalne), klient może po prostu nie chcieć inwestować w tworzenie nowego związku, skoro wygodniej jest kontynuować dotychczasowy<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Więcej na temat decyzji podejmowanych grupowo: G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1999, s. 173-180.

<sup>23</sup> *Faszination Kunde*, op. cit., s. 6.

<sup>24</sup> Im produkt tańszy, niosący ze sobą mniej emocjonalny przekaz, tym związki firmy z jego odbiorcą słabsze.

<sup>25</sup> K. Storbacka, J. R. Lehtinen, op. cit., s. 87-107.

## VI. GOTOWOŚĆ SPRZEDAWCÓW DO WDROŻENIA STRATEGII CRM

Zdawać być się mogło, że realizacja strategii CRM powinna jawić się wszystkim sprzedawcom jako kompleksowa recepta na odniesienie długoterminowego sukcesu. Dlaczego jednak tak wielu z nich tej szansy nie dostrzega? Jest co najmniej kilka powodów takiego stanu rzeczy, a negatywna siła ich oddziaływania jest o tyle duża, że występują zwykle jednocześnie. „[...] nie można oczekiwać, że w momencie, gdy idea CRM zyska poparcie kierownictwa firmy, automatycznie zostanie przyjęta z otwartymi rękami przez innych ludzi. Pracownicy zaakceptują strategię CRM tylko wówczas, gdy rzeczywiście odmieni ich miejsce pracy, za wykonywanie dodatkowych obowiązków związanych z jej wprowadzeniem będą odpowiednio wynagradzani, a nadto odpowiednio wcześniej do zmian przygotowani i przeszkoleni, tak aby mieli poczucie współuczestniczenia w biegu wydarzeń”<sup>26</sup>.

Ciągła rejestracja i korzystanie z danych o klientach to inwestycja dokonywana przez sprzedawcę każdego dnia. Główny jej koszt to wydłużony czas, jaki poświęca on na obsługę klienta, bez natychmiastowego przełożenia na sprzedaż. Szczególnie w początkowym okresie stosowania strategii CRM sprzedawcy mogą postrzegać np. opiekę posprzedażną przez pryzmat wysokich kosztów ekonomicznych tych działań – w postaci teoretycznie utraconej większej ilości szybkich transakcji. Do czasu, kiedy sprzedawca zacznie odnosić wymierne, namacalne korzyści ze swojego profesjonalizmu, w postaci powracających właśnie do niego klientów, jego zaangażowanie w realizację strategii będzie zależne od programów szkoleniowych, motywacyjnych i organizacyjnego przymusu. Niestety, z doświadczeń autora wynika, że zwykle firmy poprzestają tylko na tym ostatnim czynniku.

Sytuacja dodatkowo komplikuje się w branżach, w których cykl wymiany produktu jest długi (częstotliwość korzystania z usługi jest mała). Może się bowiem okazać, że w określonych warunkach (np. stosowania przez firmę polityki obniżania kosztów osobowych dzięki wykorzystaniu trudnej sytuacji na rynku pracy<sup>27</sup>) wskaźnik retencji pracowników jest tak mały, że praktycznie żaden z nich nie może liczyć na to, że zdąży dokonać kolejnej transakcji z tym samym klientem. Wówczas mamy do czynienia z przypadkiem jedynie deklaratywnego wdrażania strategii CRM, uzewnętrzniającego się tylko na prezentacjach przedstawianych przez członków kierownictwa firmy, a faktycznie ograniczającego się do instalacji systemu informatycznego klasy CRM<sup>28</sup>.

Jak wspomniano, na przyjęcie strategii CRM przed sprzedawców duży wpływ ma przygotowanie odpowiedniego programu szkoleniowego. Powinien on obejmować takie elementy, jak:

<sup>26</sup> M. Gentle, op. cit., s. 58.

<sup>27</sup> Np. zwalnianie pracowników zatrudnionych w okresie mniejszej podaży czynnika pracy, którzy wynegocjowali sobie lepsze warunki pracy niż minimalne warunki, które obecnie musi zapewnić pracodawca, zatrudniając młodych pracowników.

<sup>28</sup> B. Deszczyński, *Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w przedsiębiorstwie – Istota strategii i uwarunkowania jej wdrażania*, w: *Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce, Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 396-397.

- wyjaśnienie teoretycznych podstaw opłacalności stosowania strategii CRM,
- nawiązanie do podstawowych założeń strategii w kontekście misji i wizji organizacji oraz jej głównych celów,
- operacjonalizacja elementów strategii w postaci realizowanych w praktyce przez organizację procesów związanych z szeroko rozumianą obsługą klienta,
- powiązanie korzyści z wdrożenia i stosowania strategii dla firmy z osobistymi korzyściami sprzedawców,
- nauka obsługi systemu CRM<sup>29</sup>.

Aby szkolenia były skuteczne, należy przeprowadzić je z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby sprzedawcy mieli czas na przyswojenie sobie treści szkoleniowych oraz poczuli się ważnym ogniwem łańcucha zmian czekających organizację. W firmach wdrażających system CRM od podstaw celowe byłoby nawet rozdzielanie szkoleń dotyczących strategii od prostej nauki systemu CRM. Przygotowanie systemu, szczególnie dedykowanego<sup>30</sup>, to bowiem proces długotrwały, stąd przynajmniej część zmian organizacyjnych powinna nastąpić w okresie poprzedzającym oddanie go do użytku. To z kolei wymaga wsparcia ze strony wszystkich członków organizacji, a przede wszystkim sprzedawców czy szerzej – personelu pierwszego kontaktu z klientem<sup>31</sup>.

W tym miejscu nie można również pominąć szkoleń dla bezpośrednich przełożonych sprzedawców. O ile bowiem można sobie teoretycznie wyobrazić wdrożenie CRM przy oporze sprzedawców, ale z pełnym zaangażowaniem nadzorujących ich na co dzień kierowników, o tyle działania wbrew woli najniższego szczebla kierowniczego z góry skazane jest na niepowodzenie.

Pozostając jednak przy motywacji sprzedawców, należy wymienić trzy bardzo ważne wyznaczniki skutecznych programów motywacyjnych<sup>32</sup>:

- powiązanie interesu motywowanych osób z interesem motywującego,
- atrakcyjna nagroda,
- wykraczające ponad zwykłą normę, ale realne do osiągnięcia cele uprawniające do odebrania nagrody.

<sup>29</sup> Autor osobiście przeprowadził przedwdrozeniowe szkolenia CRM dla pracowników autoryzowanej sieci dealerskiej Volkswagen i Audi w Polsce w latach 2005-2006.

<sup>30</sup> System dedykowany to w odróżnieniu od systemu predefiniowanego dostosowane lub przynajmniej w pełni adaptowane przez organizację narzędzie informatyczne odzwierciedlające jej specyficzne potrzeby. System dedykowany umożliwia więc daleko idące dopasowanie go do praktyki biznesowej, podczas gdy system predefiniowany wymusza korekty w działaniu organizacji uwzględniające jego ograniczenia lub szczegółowe rozwiązania.

<sup>31</sup> Autor z powodzeniem zastosował tego rodzaju metodologię podczas wdrażania systemu klasy CRM w organizacji dealerskiej Volkswagena i Audi w Polsce (obejmującej około 100 firm).

<sup>32</sup> Wybór własny autora na podstawie ankiety wśród sprzedawców pracujących w autoryzowanej sieci dealerów Volkswagena i Audi, przeprowadzonej przez autora na przełomie 2006 i 2007 r. w ramach szkoleń wdrożeniowych systemu CRM. Respondenci wskazywali głównie na wymienione w artykule elementy programu motywującego odnoszące się do sfery potrzeb socjalnych, znajdujących się dokładnie pośrodku hierarchii potrzeb A. H. Masłowa. Dostosowując to określenie do konkretnej sytuacji biznesowej, można powiedzieć, że odnoszą się one do satysfakcji z pracy i opierają się na takich elementach, jak: płaca zasadnicza, dodatki do płacy zasadniczej, możliwość rozwoju, ścieżka kariery). Więcej na temat hierarchii potrzeb: A. H. Masłow, *W stronę psychologii istnienia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 205-207.

Pierwszy z warunków skutecznego systemu motywacyjnego wydaje się tak oczywisty, że aż z pozoru pozbawiony konieczności skomentowania. Najprostszym rozwinięciem tego warunku jest bowiem stwierdzenie, że pracodawca wskazuje pracobiorcy obowiązki, które powinien na jego rzecz wykonywać, aby w zamian otrzymać ustalone wynagrodzenie. Z pozoru wywołanie pożądanego skutku w postaci aktywności pracownika jest zapewnione, ponieważ gwarantuje go bardzo surowa sankcja w postaci nieotrzymania wynagrodzenia w przypadku niewywiązywania się z powierzonych obowiązków. Mamy tu w istocie do czynienia z bezpośrednim oddziaływaniem przymusu organizacyjnego. Takie postawienie sprawy nie oznacza jednak automatycznie, że praca wykonywana na rzecz pracodawcy będzie charakteryzowała się oczekiwaną przez niego jakością. W przypadku sprzedawców czy osób pracujących w handlu podstawowym, czynnikiem charakteryzującym jakość pracy jest tzw. poziom obsługi klienta. Za tym ogólnym sformułowaniem z punktu widzenia klienta kryje się całokształt doznań, jakich doświadczył on przed, w trakcie, a także po zakończeniu transakcji. Abstrahując od jakości samego produktu, na którą sprzedawca nie ma wpływu, jego zachowanie, osobiste zaangażowanie, wiedza, gotowość do pomocy klientowi, zdolność rozwiązywania problemów, komunikatywność – mają decydujący wpływ na postrzeganie oferty firmy i jej samej w oczach klienta. W przypadku usług ten związek jest jeszcze silniejszy, ponieważ również kwestia jakości rdzenia produktu, który klient kupuje bezpośrednio, zależy od samego sprzedawcy (lub osoby wykonującej tą usługę)<sup>33</sup>.

Aby unaocznić sobie wagę problemu, wystarczy wybrać się do kilku dowolnych sklepów. Dlaczego niektórym sprzedawcom zależało, abyśmy kupili właśnie u nich, a inni zdawali się nie zauważać naszego zainteresowania, czy wręcz okazywali z tego powodu niezadowolenie? Przecież każdy z nich otrzymywał wynagrodzenie za wykonywaną pracę, a pracodawcy na pewno zależało na możliwie jak najwyższym poziomie obsługi klienta. Czyżby „źli” sprzedawcy byli z natury bardziej leniwi? Może po prostu właściwie ocenili związek (czy raczej jego brak) między ich wzmocnionymi staraniami a osobistymi korzyściami?

Na wynik tego typu kalkulacji wpływ mają dwa zasadnicze czynniki. Pierwszym z nich jest motywacja finansowa. Jeśli sprzedawca otrzyma takie samo wynagrodzenie za rutynową obsługę, jak za pełną zaangażowania pracę uwieńczoną dużą sprzedażą i zadowoleniem klientów, pracodawca nie może oczekiwać, że zrobi on coś ponad pewne minimum. Można je określić jako indywidualnie ustalany w ramach wewnętrznego toku myślenia sprzedawcy progowy poziom zaangażowania. Jest to postrzegany przez pracownika najmniejszy wymagany poziom wyników jego pracy, uzewnętrzniających się w przychodach, zyskach i jakości obsługi klienta, umożliwiające jego dalsze zatrudnienie. Na jego wysokość, oprócz uwarunkowań mających wpływ na jasność osądu danego pracownika oraz osobistego standardu rzetelności, wpływa możliwy do osiągnięcia przez pracodawcę poziom kontroli wykonywania standardów pracy oraz atrakcyjność wynagrodzenia za jej

<sup>33</sup> V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, op. cit., s. 50-68.

wykonywanie. Im mniej skuteczna kontrola oraz im mniej atrakcyjne wynagrodzenie, tym *ceteris paribus* mniej pracownik od siebie wymaga.

Jednak nawet system płac powiązany z wysokością sprzedaży nie oznacza automatycznie zapewnienia wysokiej jakości pracy sprzedawcy. Często na krótką metę bardziej opłaca się nawet oszukiwać klientów, byleby tylko osiągnąć jak najwyższy przychód lub dochód. Oczywiście problem długofalowego zapewnienia przetrwania i rozwoju firmy w kontekście niskiej stopy lojalności oszukanych klientów i wszystkich negatywnych aspektów szeptanej propagandy nie interesuje pracownika w tym samym stopniu, co właściciela firmy. Stąd, aby skutecznie powiązać swój interes z interesem sprzedawcy, obok motywacyjnego systemu wynagrodzeń, pracodawca musi uwzględnić jeszcze jeden aspekt jego stosunków z pracownikiem – atmosferę pracy.

Im wyższy stopień, w jakim pracownik utożsamia się z właścicielem firmy, z samą firmą lub jej produktami, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie sumiennie wykonywał powierzone mu obowiązki, również w aspekcie jakości obsługi klienta. W pewnych warunkach może on z własnej inicjatywy przekraczać standard ustalony przez pracodawcę, np. przekazując klientom więcej informacji o produktach lub usługach, zostając w pracy „do ostatniego klienta”, pomagając mniej doświadczonym kolegom z pracy, poświęcając czas na samokształcenie. Zresztą wywołanie niektórych zachowań pracowników, szczególnie w kontekście jakości pracy, jest bardzo trudne do osiągnięcia z powodu zbyt luźnego ich powiązania z możliwymi do skutecznego kontrolowania wynikami. Jak bowiem wynagrodzić w postaci pieniężnej np. sprzedawcę samochodów za każdorazowe okazanie zainteresowania klientowi w ciągu dwóch minut od momentu przekroczenia przez niego drzwi salonu? Co prawda, istnieje możliwość powiązania tego typu czynności z takimi, które łatwiej jest skontrolować<sup>34</sup>. Tego typu motywację można jednak zastosować, tylko wtedy, gdy związek między obiema czynnościami jest stosunkowo wyraźny. Tym bardziej jednak zręczne połączenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń z odpowiednią atmosferą pracy może przynieść pożądany przez pracodawcę efekt.

Należy przy tym zauważyć, że rola atmosfery pracy będzie relatywnie malała w przypadku firm nastawionych na masową sprzedaż prostych, tanich, produktów i usług o niskiej jakości mało wymagającym klientom, zaś relatywnie rosła w przypadku dóbr luksusowych sprzedawanych jednostkowo wymagającym klientom. O ile bowiem w tym pierwszym przypadku, niejako z zasady, klient nie oczekuje lub nie jest w stanie zapłacić za poziom obsługi wykraczający poza pewne minimum, o tyle wraz z rosnącymi potrzebami klientów również poziom obsługi powinien rosnać co najmniej proporcjonalnie. Wyższy deklarowany i komunikowany klientom poziom jakości oznacza również większe zagrożenie, że negatywna atmosfera pracy, w jakiej przyszło pracować

<sup>34</sup> Np. wynagradzać sprzedawcę samochodów za zapisanie pewnej minimalnej ilości kontaktów z klientami tygodniowo, a następnie ich analiza pod kątem konwersji interesantów na sprzedaż (konieczność nawiązania kontaktu z osobami wchodzącymi do salonu → zapisanie danych w systemie CRM → automatyczna analiza zapobiegająca wpisywaniu nierzeczywistych danych).

sprzedawcom, zostanie przez nich przeniesiona świadomie lub nie na kontakty z nimi.

Na stosunek sprzedawców do pracy i jakości obsługi klientów zasadniczy wpływ ma również wysokość podstawowego wynagrodzenia oraz możliwości jego podwyższenia w związku z wychodzącymi ponad standard osiągnięciami. Wyznaczenie odpowiedniej wysokości wynagrodzenia zasadniczego to podstawowy dylemat, jaki musi rozwiązać firma, zatrudniając pracownika. Zbyt niska płaca sprawi, że przedsiębiorstwo nie będzie w stanie pozyskać i/lub utrzymać ludzi o odpowiednim potencjale, nawet gdyby stwarzało niezwykle motywującą atmosferę pracy. Zresztą zwykle gorsza atmosfera idzie w parze z niższą płacą zasadniczą, choć również jednocześnie z niższą minimalną jakością pracy tolerowaną przez pracodawcę. W określonych sytuacjach rynkowych taki układ może być biznesowo uzasadniony, jednak zapewne nie wówczas, gdy przedsiębiorstwo stawia sobie za cel budowanie długotrwałych relacji z klientami. Z drugiej strony może okazać się również, że płaca zasadnicza jest demotywująco wysoka, przynajmniej jeśli chodzi o niektórych pracowników. Na zasadzie analogii można tu przytoczyć jeden z wniosków płynących z neoklasycznych teorii bezrobocia, w szczególności z teorii poszukiwań na rynku pracy w ujęciu zarówno modelu liczebności, jak i płacy progowej, łączącej rosnący poziom zasiłku (tu: płacy zasadniczej) z malejącą aktywnością beneficjenta takiego transferu<sup>35</sup>. W naszym przypadku, wraz ze wzrastającym poziomem płacy zasadniczej maleje prawdopodobieństwo osiągnięcia przez pracowników celów powiązanych z motywacyjnym systemem wynagrodzenia przy danym poziomie progowego zaangażowania pracownika. Wydaje się więc, że kształtując wysokość płacy zasadniczej, firma stosująca strategię CRM powinna dokonać analizy sprzężeń następujących czynników:

- atmosfera pracy,
- rzetelność pracowników,
- możliwość kontroli pracy,
- rzadkość zasobów ludzkich.

Dobra atmosfera zwiększa atrakcyjność miejsca pracy. Rzetelność pracowników i skuteczność kontroli podwyższa z kolei progowy poziom zaangażowania pracownika. Stosunkowo duża dostępność czynnika pracy stwarza możliwość dostępu do lepszych kwalifikacji za relatywnie niskie wynagrodzenie i szybkie uzupełnianie ewentualnych niedoborów kadrowych. Stąd im atmosfera pracy lepsza, rzetelność pracowników i możliwość kontroli pracy wyższa, a rzadkość zasobów ludzkich mniejsza *ceteris paribus*, tym płaca zasadnicza może być mniejsza.

Określenie odpowiedniego poziomu płacy zasadniczej stanowi punkt wyjścia przygotowania płacowego systemu motywacyjnego. Tu zaś ogromne znaczenie ma wytyczenie celów, których osiągnięcie uprawnia do otrzymania nagrody oraz określenie jej atrakcyjności<sup>36</sup>. Zwykle cele stawiane pracownikom

<sup>35</sup> E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 155-171.

<sup>36</sup> Nagroda może przyjąć formę np. dodatku motywacyjnego, różnego rodzaju bonów, nagród rzeczowych itd.

związane są ze zwiększeniem sprzedaży, przychodu lub dochodu w określonym czasie, co dla przedsiębiorstwa oznacza np. zmniejszenie stanów magazynowych i poprawę płynności finansowej. Aby system motywacyjny nie stał się jednak opłacanym przez firmę narzędziem obniżania jakości obsługi klientów, kryteriom wolumenowym powinny towarzyszyć również jakościowe. Uchronią one firmę przed okresowym obniżaniem jakości obsługi klientów związanym z nadmiernym przeniesieniem akcentów na szybki efekt sprzedażowy.

Innym aspektem, który należy wziąć pod uwagę przy wytyczaniu celów w ramach systemu motywacyjnego, jest stopień trudności w ich osiągnięciu. Jest zrozumiałe, że pracodawca będzie chciał, aby jego pracownicy uzyskiwali jak najlepsze wyniki. Ustanowienie zbyt trudnych do osiągnięcia celów może jednak doprowadzić do tego, że racjonalnie myślący pracownicy dojdą do wniosku, że sprostanie tym wymogom nie leży w ich zasięgu lub że nagroda, którą mogą otrzymać, nie uzasadnia podjęcia tak dużego wysiłku. Zwiększając atrakcyjność nagrody, można przesuwać tę granicę, ale nie w nieskończoność. Z kolei, jeśli prawdopodobieństwo zdobycia nagrody jest znikome, od pracowników można oczekiwać albo obojętności, albo prób przechytrzenia zasad systemu, np. poprzez wspólną pracę na konto jednego sprzedawcy, a następnie nieformalny podział nagrody.

## VII. UWAGI KOŃCOWE

Wraz ze wzrastającymi wymaganiami klientów, coraz lepszym dostępem do informacji o rynku i zmniejszającą się wrażliwością na oddziaływanie tradycyjnych narzędzi marketingowych, takich jak masowa reklama, wzrastać będzie rola zarządzania relacjami z klientami<sup>37</sup>. CRM opiera się na dwóch solidnych podstawach – marketingu partnerskim oraz na informatycznych technikach rejestracji i przetwarzania danych. Zadanie firmy stosującej CRM polega na poszukiwaniu i kreowaniu atrakcyjnej wartości dla rentownego klienta, na wzmacnianiu jego lojalności i długotrwałym zapewnieniu zysków przedsiębiorstwa.

Mimo niewątpliwych zalet tej strategii, nie można zastosować jej w każdych warunkach. Jednym z ważniejszych czynników warunkujących powodzenie wdrożenia CRM jest dojrzałość organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem roli jej pracowników. Stawiając cele wdrożenia CRM, należy pamiętać, że jest to proces powolny, a jego efekty pojawiają się w dłuższej perspektywie. Skala korzyści będzie zaś wprost proporcjonalna do zaangażowania pracowników i ich identyfikacji z całościową wizją strategii CRM, obejmującą wszystkie działy i komórki firmy.

*Bartosz Deszczyński jest doktorantem  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.  
deszczynskib@kulczyktradex.com.pl*

<sup>37</sup> Pojawiają się już nawet glosy, że era reklamy chyli się ku upadkowi. Por. A. Ries, L. Ries, *Upadek reklamy i wzrost Public Relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 9-99.

---

CONDITIONS FOR IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT STRATEGY IN A COMPANY

Summary

The article describes general foundations of Customer Relationship Management (CRM). The author focuses on the role of sales force in successful implementation of CRM strategy as well as on factors influencing their commitment, such as: proper training, financial incentive schemes, corporate atmosphere and what author describes as marginal level of commitment.