

Rola personelu sprzedażowego w zarządzaniu relacjami z klientem. Wyniki badań w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego

Małgorzata Adamska

Politechnika Opolska, Polska

Streszczenie

W artykule omówiona została rola zasobów personelu sprzedażowego w zarządzaniu relacjami z kapitałem klienckim. Ogólna teza artykułu skupiona jest na omówieniu warunków i instrumentów wykorzystanych przez kadre zarządzającą w procesie motywacji personelu sprzedażowego. W autorskich badaniach przeprowadzonych wśród małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim skoncentrowano się na zarządzaniu kapitałem klienckim, jednakże tematyka badania objęła również zagadnienia związane z funkcjonowaniem personelu sprzedażowego odpowiedzialnego za współpracę z kapitałem klienckim w tych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: personel sprzedażowy, zarządzanie relacjami z klientem, zaufanie konsumenckie

Wstęp

Współczesna koncepcja marketingu w swoim poszerzonym instrumentarium 7P, uzupełniła dotychczasowe instrumenty produkt-cena-promocja-dystrybucja o dodatkowe: personel-proces-świadectwo materialne. Podkreślono tym samym rangę tych instrumentów, które w rzeczy samej zawarte były w koncepcji 4P — marketingu przedsiębiorcy. Ludzie oznaczają dostępność zasobów kapitału ludzkiego będącego w strukturach danej organizacji, udostępniają swoją wiedzę i umiejętności a przede wszystkim muszą być chętni do realizacji przydzielonych im działań. Pracownicy będący odpowiedzialni za zarządzanie relacjami z klientem, muszą w tym obszarze wykazywać się, poza szeroką wiedzą marketingową, predyspozycjami personalnymi: umiejętnością słuchania, rozwiązywania konfliktów, czasami empatią, częściej entuzjazmem. Rolą i najistotniejszą kompetencją ich przełożonego powinna być zaś umiejętność właściwego motywowania i wzbudzania entuzjazmu do pracy z różnymi grupami klientów, których oczekiwania personel sprzedażowy przewiduje i spełnia dostarczając właściwych dóbr i usług.

1. Oczekiwania, zadowolenie i lojalność klientów

Zachowania konsumpcyjne to „spójna całość reakcji (postępowań) związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb indywidualnych w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych” (Altkorn i Kramer 1998, s. 275). W procesie nabywania środków zaspokajania potrzeb, istotną rolę w transakcji wymiany odgrywa personel sprzedażowy, który elastycznie dostosowuje ofertę do zmiennych oczekiwań klientów, budując tym samym ich zaufanie do marki. Zaufanie to skłonność do akceptacji zachowań i działań innych osób lub podmiotów, która stanowi podstawę ich wzajemnych relacji (Grudzewski i inni 2009, s. 19). Zaufanie jest

niezbędnym elementem w realizacji działalności marketingowej w sferze zarządzania relacjami z klientami, umożliwia przedsiębiorstwom realizację celów ekonomicznych i społecznych.

Lojalność „dla klienta może oznaczać pozostanie z dostawcą, który traktuje go dobrze oraz dostarcza mu dobrą wartość w długim terminie, nawet jeśli dostawca nie oferuje najlepszej ceny w poszczególnych transakcjach” (Kochanowski 2003, s. 12). Lojalność nigdy nie będzie pojęciem jednoznacznym. Można ją definiować na trzy różne sposoby:

- lojalność jako rezultat subiektywnego odczucia klienta, które z upływem określonego czasu prowadzi go do przywiązania do marki, poprzez odczuwanie głębokiej potrzeby ponownego zakupu oraz stałego preferowania ulubionego produktu w przyszłości;
- lojalność jako zachowanie, które przejawia się w regularności zakupów danego rodzaju towarów. Mogą one z czasem zwiększać się co stanowi efekt zadowolenia z ich użytkowania lub konsumpcji;
- lojalność jako rezultat istnienia relacji pomiędzy zachowaniem i postawą konsumenta, będąca wynikiem wpływu przypadkowych czynników, takich jak dostępność, okoliczność zakupu oraz przyzwyczajenia, potrzeby przynależności i akceptacji (Pazio 2015, s. 217–218).

Personel sprzedażowy istotnie wpływa na poziom satysfakcji klientów, a w wielu przypadkach bezpośrednio kształtuje ich zadowolenie. Często, tylko i wyłącznie, relacje nawiązane z członkiem personelu sprzedażowego warunkują ponowne dokonanie zakupu dobra lub usługi, a kompetencje personelu obsługującego stanowią dla klienta o jakości oferty skłaniając do jej akceptacji i w konsekwencji budując stopniowo zaufanie konsumentów i lojalność wobec marki.

2. Narzędzia motywowania personelu sprzedażowego

Personel, jako instrument marketingu mix i nieodłączny element każdej organizacji, jest istotnym elementem wpływającym na wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klienta. Dotyczy to zarówno działalności typowo usługowej, jak i innych przedsiębiorstw czy organizacji publicznych. Współczesny klient na rozbudowanym rynku dóbr i usług czuje się często zagubiony. Można jednak liczyć na to, że w pamięci zapadnie mu fachowość obsługi personelu z którym miał styczność i który wywarł znaczący wpływ na wykreowany w jego świadomości wizerunek, przywiązując go tym samym do marki. Efekty pracy personelu sprzedażowego są stosunkowo łatwe do oceny poprzez pomiar takich m.in. wartości jak: zysk na jednego pracownika, liczba nowych klientów, liczba stałych klientów, ranking klientów, wahania wartości sprzedaży, liczba i wartość zamówień, rotacja kapitału klienckiego, liczba zadowolonych klientów, liczba powracających klientów. Aby jednak personel sprzedażowy mógł pochwalić się dobrymi wynikami — musi być do tego dobrze motywowany.

Wykorzystywane w organizacji narzędzia motywowania powinny być znane i zrozumiałe dla każdego pracownika. Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników (Pocztowski 2007, s. 233–242). Można podzielić je na środki płacowe np. premie, dodatki, nagrody czy wyższa płaca i pozapłacowe np. różnego rodzaju karnety, szkolenia podnoszące kwalifikacje lub awans. Środki zachęty od zawsze uważane są za najsilniej oddziałujący środek motywacyjny, ponieważ pracownik jest świadomy oczekiwanych od niego efektów, motywacja pozytywna wpływa korzystnie na jego wydajność oraz rezultaty osiągnięte z włożonego w wykonanie zadania wysiłku. Mają również długotrwałe działanie, dzięki bezpośredniemu wpływowi na polepszenie statusu materialnego pracownika. Zwiększają skutecznie jakość życia pracowników, poprzez możliwość spełnienia ich potrzeb i oczekiwań. Środki zachęty są zarazem najtrudniejsze do wprowadzenia, „nie da się dogodzić” wszystkim pracownikom, tak aby mieli poczucie sprawiedliwości otrzymanych wynagrodzeń (Kozłowski 2010, s. 29).

Proces powstawania motywacji u pracowników zależny jest od osoby zarządzającej — menedżera sprzedaży, który powinien posiadać wiedzę w jaki sposób zachęcić swoich współpracowników do określonego zachowania. Posiadana wiedza wpływa na kształtowanie motywacji pracowniczej, poprzez rozpoznanie i dobór instrumentów zarządzania w oparciu o np. indywidualne oczekiwania pracowników, możliwości kadrowe, misję, wizję i cele strategiczne przedsiębiorstwa. W przypadku personelu sprzedażowego system motywacji, wyposażony w różnorodne narzędzia, będzie

wywierał bezpośredni wpływ na wzrost wartość przedsiębiorstwa, zarówno w ujęciu ekonomicznym (przychód) jak i jakościowym (wizerunek).

3. Raport z badania zarządzanie kapitałem klienckim — wprowadzenie do badania

Przywoływany raport dotyczy badania przeprowadzonego w ramach pracy naukowo-badawczej w zakresie zarządzania kapitałem klienckim. Celem badania było poznanie zachowań przedsiębiorców w obszarze kształtowania relacji z klientami, wykorzystywanych metod pozyskiwanie wiedzy z rynku oraz pomiaru wartości klienta dla organizacji. Kwestionariusz ankiety został zaprojektowany z myślą, zarówno o MŚP działających w sektorze B2B jak i B2C. W toku przygotowań do badania wyodrębniono następujące czynniki wpływu na efektywność zarządzania kapitałem klienckim:

- rola i znaczenie klienta w rozwoju organizacji,
- ilość, intensywność, jakość i komplementarność narzędzi współpracy,
- zdolność do przetwarzania innowacji (Adamska 2014).

Czynnik dotyczący ilości, intensywności, jakości oraz komplementarność współpracy dotyczył przede wszystkim potrzeby zgromadzenia wiedzy jak w praktyce przedsiębiorstwa realizują zadania związane z efektywnym kreowaniem relacji z klientem, m.in. poprzez politykę zarządzania personelem sprzedażowym.

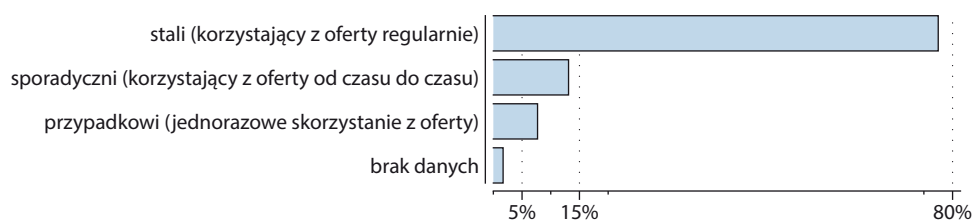
Prezentowany raport dotyczy badania przeprowadzonego w okresie styczeń-luty 2014 r. wśród przedsiębiorstw województwa opolskiego. W badaniu wskazano, iż do istotnych cech jednostki mających wpływ na uzyskane wyniki należą: wielkość przedsiębiorstwa, reprezentowana branża oraz lokalizacja. Badana populacja wyniosła 3000 (podmiotów zgromadzonych w bazie mailingowej), wymagana liczba respondentów to 350, w podziale na: 97 podmiotów przebadanych telefonicznie oraz 253 podmiotów, które wypełniły ankietę internetowo. Poziom ufności w badaniu wyniósł: 95%, zaś błąd maksymalny: 5%. W badaniu przeprowadzonym metodą CAWI⁽¹⁾ oraz częściowo CATI⁽²⁾ udział wzięło wymagane 350 MŚP z województwa opolskiego. Najwięcej badanych należało do bardzo szerokiej sekcji „S” PKD „Pozostała działalność usługowa”. Spośród innych branż wartymi odnotowania są: handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (11,4%), przetwórstwo przemysłowe (11,1%), budownictwo (10,3%), działalność finansowa i ubezpieczeniowa (8,9%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (6%) oraz transport i gospodarka magazynowa (5,4%). Pozostałe kategorie PKD reprezentowane były przez mniej niż 5% podmiotów każda. Badanie prowadzone było poprzez udostępniony respondentom internetowy kwestionariusz ankiety z wykorzystaniem oprogramowania SPSS. Mocną stroną takiego rozwiązania jest z całą pewnością realizacja badania poprzez stały monitoring przebiegu badania i reakcji respondentów — personalizacja kontaktów, przygotowanie danych do analizy, ograniczenie czasu i kosztów przygotowania.

4. Prezentacja wybranych zagadnień podjętych w badaniu zarządzanie kapitałem klienckim

Blisko 60% badanych przedsiębiorstw należało do grupy posiadającej wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej — pomiędzy 6 a 20 lat, przede wszystkim na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym. Współpracę z rynkiem europejskim zadeklarowało 33,42% badanych, przy czym w tej grupie jedynie nieco ponad 5% wskazało na zaangażowanie przekraczające 50%. Podział segmentów rynku, ze względu na częstotliwość i charakter nawiązanych relacji jaki został zadeklarowany w badaniu (rys. 1), pozwala wnioskować, iż badane przedsiębiorstwa od lat realizują zadania z zakresu zarządzania relacjami z klientem, umożliwiające im utrzymanie kapitału klienckiego na stałym, zrównoważonym poziomie.

1. Ang. Computer Assisted Web Interviews.

2. Ang. Computer Assisted Telephone Interview.



Rys. 1. Podział segmentów rynku ze względu na charakter relacji

Źródło: [Adamska, 2014, s. 136]

Tab. 1. Ocena struktury przedsiębiorstwa w kontekście obsługi klienta (*Organizacja, którą reprezentuję... ma strukturę organizacyjną nastawioną na klienta*)

| Odpowiedź | n | % | Procent skumulowany |
|-------------------|-----|-------|---------------------|
| Brak danych | 3 | 0,9 | 0,9 |
| Trudno powiedzieć | 55 | 15,7 | 56,9 |
| Raczej nie | 11 | 3,1 | 4,0 |
| Raczej tak | 130 | 37,1 | 41,1 |
| Zdecydowanie nie | 7 | 2 | 58,9 |
| Zdecydowanie tak | 144 | 41,1 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |

Tab. 2. Charakterystyka struktury przedsiębiorstwa w kontekście obsługi klienta (*Organizacja do współpracy z klientami wykorzystuje...*)

| Odpowiedź | n | % | Procent skumulowany |
|---|-----|-------|---------------------|
| ...przedstawiciele handlowych (bezpośrednia obsługa) | | | |
| Nie | 251 | 71,7 | 71,7 |
| Tak | 9 | 28,3 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| ...dział marketingu/PR (pośrednia obsługa) | | | |
| Nie | 290 | 82,9 | 82,9 |
| Tak | 60 | 17,1 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| ...serwis/obsługa posprzedażowa | | | |
| Nie | 253 | 72,3 | 72,3 |
| Tak | 97 | 27,7 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| ...brak wydzielonej struktury | | | |
| Nie | 224 | 64,0 | 64,0 |
| Tak | 126 | 36,0 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| ...inne | | | |
| Brak | 343 | 98,0 | 98,0 |
| Bezpośredni kontakt | 3 | 0,9 | 98,9 |
| Kontakt mailowy | 1 | 0,3 | 99,2 |
| Serwis www | 1 | 0,3 | 99,4 |
| Właściciel nadzoruje wszystko | 2 | 0,6 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |

W dalszej części badania skupionej na ilości, intensywności, jakości współpracy, pozyskano w pierwszej kolejności wiedzę, jak przedsiębiorstwa oceniają swoją strukturę w kontekście obsługi klienta jako podstawowego zadania w procesie budowania relacji (tab. 1). Przeważająca większość (78,2% — odpowiednio — 41,1% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak, a 37,1%, że „raczej tak”) zadeklarowała pozytywną ocenę swojej organizacji w tym zakresie, wskazując na istnienie odpowiednich działów, bądź personelu odpowiedzialnego bezpośrednio za kontakt z klientem. Ankietowani zostali poproszeni również o szersze scharakteryzowanie swojej organizacji (tab. 2). Warto przyrzeć się tym odpowiedziom w korelacji: jedynie 6% ankietowanych (21 podmiotów) wskazało, iż ich firma nie ma struktury nastawionej na klienta — jednakże w kolejnym pytaniu, w którym zostali poproszeni o prezentację elementów tej struktury aż 64% ankietowanych zadeklarowało „brak wydzielonej struktury”.

Najbardziej realnym uzasadnieniem takiego stanu rzeczy jest fakt, iż na dzień 31 grudnia 2015 roku w województwie opolskim w rejestrze REGON było zarejestrowanych 100 482 przedsiębiorstw, przy czym przedsiębiorstwa mikro stanowiły 95,8%, małe 3,4%, średnie 0,7% oraz duże 0,1%. Wśród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu również najwięcej było mikroprzedsiębiorstw (blisko 50%). W przedsiębiorstwach, które z racji swojej wielkości nie rozbudowują struktury organizacyjnej — funkcjonują jednak takie same zasady zarządzania relacjami z klientem jak w pozostałych. Forma i skala realizacji jest z całą pewnością inna, niż w przypadku przedsiębiorstw, które potwierdziły posiadanie działu do obsługi klienta lub działu marketingu. Nie zaskakuje mała liczba firm deklarujących posiadanie personelu sprzedażowego na stanowisku przedstawiciela handlowego — wynika to z obsługiwanych rynków i braku potrzeby posiadania pracowników „w terenie”.

Tab. 3. Wykorzystanie poszczególnych narzędzi motywowani personelu sprzedażowego

| Odpowiedź | <i>n</i> | % | Procent skumulowany |
|--|----------|-------|---------------------|
| <i>premia uznaniowa</i> | | | |
| Nie | 177 | 50,6 | 50,6 |
| Tak | 173 | 49,4 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| <i>szkolenia</i> | | | |
| Nie | 288 | 82,3 | 82,3 |
| Tak | 62 | 17,7 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| <i>samochód służbowy</i> | | | |
| Nie | 314 | 89,7 | 89,7 |
| Tak | 36 | 10,3 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| <i>telefon służbowy</i> | | | |
| Nie | 278 | 79,4 | 79,4 |
| Tak | 72 | 20,6 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| <i>pakiet socjalny (ubezpieczenie itp.)</i> | | | |
| Nie | 330 | 94,3 | 94,3 |
| Tak | 20 | 5,7 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |
| <i>tylko wynagrodzenie zasadnicze</i> | | | |
| Nie | 243 | 69,4 | 69,4 |
| Tak | 107 | 30,6 | 100,0 |
| Razem | 350 | 100,0 | – |

Przedsiębiorcy mieli również wypowiedzieć się w obszarze systemu motywowania swojego personelu sprzedażowego za osiągane wyniki w pracy. Przeważającymi były czynniki płacowe: premia oraz wynagrodzenie. Czynniki pozapłacowe były stosowane rzadziej, zaś ankietowani nie wskazali żadnych innych czynników motywacji jakie stosują względem swoich pracowników.

W ogólnym podsumowaniu, mając możliwość wyboru kilku odpowiedzi, przedsiębiorcy wskazywali najważniejsze czynniki nagradzania tworząc ranking najczęściej wykorzystywanych w praktyce gospodarczej narzędzi motywowania i nagradzania za osiągnięte efekty pracy (tab. 4.).

Najwyższe miejsce zajmuje premia uznaniowa, która znajduje zastosowanie w prawie połowie badanych przedsiębiorstw. W przypadku wielu przedsiębiorców w skali mikro — było to jak najbardziej uzasadnione narzędzie, ponieważ pracują oni na własny rachunek i samodzielnie zarządzając firmą — podejmują decyzję o lokowaniu wypracowanego zysku. Tym bardziej w jednoosobowej działalności procesy motywowania, realizacji zadań i nagradzanie są skoncentrowane w rękach samozatrudnionego. Co ciekawe, 40,6% badanych podmiotów nie nagradza dodatkowo swoim pracowników odpowiedzialnych za kontakt z klientem. Jediną formą wynagrodzenia w tym przypadku jest podstawowa pensja, będąc tym samym na drugim miejscu w rankingu. Potwierdza się również teza, iż pozapłacowe czynniki motywacji nadal pozostają w grupie rzadziej wybieranych, z uwagi na ich „niemotywuujący” odbiór przez pracowników.

Przedsiębiorcy wskazali w jednym z pytań, iż najważniejszym źródłem zdobywania informacji o klientach jest opinia przekazywana przez samego zainteresowanego. Dotyczy to grupy blisko 60% ankietowanych (tab. 5). Pozostałe najwyżej oceniane źródła informacji na temat opinii klientów to, oprócz nich samych, to: Internet, prasa specjalistyczna, konkurencja.

Praktycznie każde z wymienionych wymaga dużego zaangażowania zasobów kapitału ludzkiego organizacji, w celu pozyskania użytecznej dla niej wiedzy. Jest to istotne uzasadnienie dla projektowania i wprowadzania systemów motywacyjnych dla personelu sprzedażowego. Jako instrument marketingu-mix, odpowiedzialny jest za realizację wszelkich, wspomnianych już, zadań w bezpośrednim kontakcie, zarówno z klientem detalicznym jak i biznesowym.

Tab. 4. Ranking najczęściej wykorzystywanych narzędzi motywowania personelu sprzedażowego (*Proszę określić, w jaki sposób efekty pracy osób zajmujących się współpracą z klientem są nagradzane*)

| Odpowiedź | % |
|--------------------------------------|------|
| Premia uznaniowa | 49,4 |
| Tylko wynagrodzenie zasadnicze | 30,6 |
| Telefon służbowy | 20,6 |
| Szkolenia | 17,7 |
| Samochód | 10,3 |
| Pakiet socjalny (ubezpieczenie itp.) | 5,7 |

Tab. 5. Źródła informacji o potrzebach i oczekiwaniach klienta (*Proszę wskazać, w jaki sposób organizacja zdobywa informacje o potrzebach klientów*)

| Odpowiedź | % |
|-------------------------------|------|
| Opinie klientów | 59,2 |
| Internet | 26,4 |
| Prasa specjalistyczna | 13,1 |
| Konkurencja | 11,7 |
| Badania rynkowe zleczone | 8,6 |
| Instytucje otoczenia biznesu | 7,7 |
| Firmy konsultingowe | 7,1 |
| Uczelnie i jednostki badawcze | 6,6 |
| Telewizja i radio | 5,4 |

Podsumowanie

Zaprezentowana analiza i interpretacja wyników badań przeprowadzonych wśród małych i średnich przedsiębiorstw województwa opolskiego skupiła się na przedstawieniu sposobu organizacji personelu sprzedażowego oraz charakterystyki przyjętego sposobu motywowania dla jak najlepszej realizacji zadań w obszarze zarządzania relacjami z klientem. Mimo braku pełnego sformalizowania, w MŚP regionu wyodrębnione są działy lub pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie relacjami z klientem, jednakże stosowanie dodatkowych narzędzi motywacyjnych, poza zasadniczym wynagrodzeniem, pozostaje jeszcze w przypadku wielu przedsiębiorstw w sferze tzw. „zadań do realizacji”. Bazując na charakterystyce badanej grupy oraz uzyskanej wiedzy można podsumować aktualny stan jako zadowalający, jednakże wymagający jeszcze doskonalenia, jak ma to miejsce w przypadku każdego systemu zarządzania dostosowującego się do zmiennych warunków rynkowych.

Literatura

- ADAMSKA M. (2014): *Zarządzanie kapitałem klienckim w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego — wyniki badań regionalnych*. „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy”, nr 12 (2), s. 133–139.
- ALTKORN J., KRAMER T. (red.) (1998): *Leksykon marketingu*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- CYBULSKI K. (2011): *Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych*. „Problemy Zarządzania”, nr 9 (4), s. 181–190.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M. (2009): *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*. Kraków-Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Polska.
- KOCHANOWSKI J. (2003): *Podstawy i zarządzanie marketingiem*. Zielona Góra, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- KOZŁOWSKI W. (2010): *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe.
- PAZIO N.M. (2015): *Marketing i lojalności*. Warszawa, Difin.
- POCZTOWSKI A. (2007): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.