

ПРАКТИКИ НА ВЪТРЕШЕН МАРКЕТИНГ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТИ

Борислава Черкезова

Докторант към катедра Маркетинг, Икономически университет – Варна
e-mail: borislava_cherkezova@ue-varna.bg

INTERNAL MARKETING PRACTICES IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Borislava Cherkezova

Резюме: Докладът представя резултати от проучване (фокус група) сред мениджъри от сферата на финансовите услуги от гр. Варна и София. Изследването има за цел да установи до каква степен вътрешният маркетинг е възприет като практика от организации от финансовия сектор при ангажиране на служителите със стратегията за управление на взаимоотношенията с клиенти. На база проведената фокус група са изведени също:

- ключовите характеристики на ангажирания служител с CRM стратегията от мениджърска гледна точка;
- възможни посоки за подобряване ангажираността на персонала с изпълнение на стратегията за управление на взаимоотношения с клиентите (CRM) в този сектор.

Резултатите от качествено проучване могат да се ползват за разработване на инструмент за количествено изследване на ангажираността на служители от финансовия сектор, които директно или индиректно участват в обслужването на клиентите и съответно тяхното привличане и задържане.

Ключови думи: ангажираност на служители, стратегия за управление на взаимоотношения с клиенти, вътрешен маркетинг

Abstract: The report presents survey results (focus group) among managers from the field of financial services from the city Varna and Sofia. The study aims to establish the extent to which internal marketing is perceived as a practice by financial sector organizations in engaging employees with the customer relationship management strategy. Based on the focus group results are carried out, the:

- the key characteristics of the employee involved with the CRM strategy from a managerial point of view.
- possible directions to improve staff engagement with the implementation of the Customer Relationship Management Strategy (CRM) in this sector.

The results of the qualitative study can be used to develop a tool to quantify the engagement of financial sector employees who are directly or indirectly involved in customer service and customer attraction and retention.

Keywords: employee engagement, customer engagement strategy, internal marketing



Увод

Успешното изпълнение на управление на взаимоотношенията с клиенти се свързва с няколко ключови фактори на успех, като един тях е и ангажираността на служителите (Payne и Flow¹. Приносът на категорията се свързва с факта, че тя осигурява на мениджърите необходимия крос – функционален подход за „интегриране на хора, процеси и технологии с цел идентифициране и разбиране на важните клиенти и създаване, развитие и поддържане на печеливши и дългосрочни отношения с тях“².

От друга страна CRM стратегии в сферата на финансите днес са изправени пред много предизвикателства следва като дигитализацията на банковия бизнес, реструктурирането на банковия пазар, извънредните нови условия за поддържане на взаимоотношенията с клиенти в условия на пандемия. В този на непрекъснатите промени е важно компаниите да разчитат и да развиват ангажираността на служителите със CRM. Служителите в този бизнес често работят извън зоната си на комфорт поради бързите темпове на трансформацията на банковия бизнес в посока дигитализация и нови нормативни регулации.

В тази връзка за мениджърите е важно не само да познават нивата на ангажираност, но и подход, който им позволява да стоят близо до своите „вътрешни клиенти“ при въвеждане на промени в CRM и да управляват ефективно тази ангажираност в условия на висока динамика .

В този контекст вътрешният маркетинг може да се разглежда като подход и практика за подобряване ангажираността на служителите. В сферата на услугите вътрешният маркетинг се представя като процес на промотиране на организацията и нейните продукти на персонала³, но и като процес на промотиране на конкретните стратегии и планове на компанията⁴. В България липсват изследвания на ниво ангажираност с управление на взаимоотношенията с клиенти и с стратегията в тази посока.

Изследователският интерес е в посока създаване на инструмент за измерване на ангажираността на служителите и извеждане на възможности от гледна точка на ВМ за подобряване.

Данните в тази посока могат да бъдат полезни на мениджмънта, за да планират ангажираността още на ниво планиране на нова CRM стратегия и предприемат конкретни действия пот отношения на екипа/ екипите за подобряване на резултатите от изпълнението.

Целта на доклада е да определи до каква степен вътрешният маркетинг е възприет като практика от организации от финансовия сектор при ангажиране на служителите със стратегията за управление на взаимоотношенията с клиенти. За целта е проведена фокус група с 12 мениджъри на 6 финансови компании. В рамките на качествено проучване са изведени също:

- ключовите характеристики на ангажирания служител с CRM стратегията от мениджърска гледна точка;
- възможни посоки за подобряване ангажираността на персонала с изпълнение на стратегията за управление на взаимоотношения с клиентите (CRM) в този сектор.

¹ Customer Relationship Management from Strategy to Implementation, p. 139

² Adrian Payne and Pennie Frow.2005 „A Strategic Framework for Customer Relationship Management”. Journal of Marketing, 69: 167-176

³ Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., (1993), „Market Orientation: Antecedents and Consequences”, Journal of Marketing 57, pp.53-70.

⁴ Piercy N., (1995), „Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees”. Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science. Vol 1, No. 1, pp 22-44.

Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

Изследователска рамка

Първичните данни са събрани чрез онлайн фокус група, проведена в платформата Zoom през Април 2021. Участници в проучването са 12 мениджъра от 6 компании от финансовия сектор от София и Варна. Дискусията е проведена на база предварително изготвени отворени въпроси в следните направления:



Фиг. 1. Концептуална рамка за провеждане на онлайн дискусия

Въпросите за дискусия, както и нейното модерирание са базирани на теоретичен преглед на литературата, свързана за ангажираност на служителите с работа, със CRM, както ролята на вътрешния маркетинг при управление на ангажираността.

В академичните среди като цяло понятието „ангажираност“ се разглежда в контекста на работата/ заеманата длъжност в дадена организация и се свързва с успешно изпълнение на работни ангажименти, при което се влага в максимална степен личния потенциал (от когнитивни, емоционални и физически сили). За целите доклада под ангажираност на персонала като цяло или с конкретна работа) е вътрешно състояние, което отразява мотивацията на служителите за работа. Най-често ангажираността се представя като конструкция от три взаимосвързани компонента: когнитивен, емоционален и поведенчески⁵:

⁵ Konrad, A.M. (2006) Engaging employees through high-involvement work practices, Improving The Practice of management, Ivey Business Journal.



- Когнитивен компонент – той се отнася до вярванията, ценности, интелектуална ангажираност и познания на служителите относно организацията като цяло и конкретната работа в нея, като: задълбоченост и внимание при изпълнение на работните задачи⁶, информираност с актуалния бизнес контекст при изпълнение на работните задължения⁷.
- Емоционалният компонент отразява чувствата на служителите относно организацията като цяло, нейните лидери и работните условия^{8,9} и атрибутите на работата. Най-често използваните променливи за изследване са: енергия, всеотдайност към работата, ентузиазъм и страст в работата, чувство на обвързаност с работата, желание за работа в организацията за по-продължителен период от време.
- Поведенческият компонент е този, който реално доставя допълнителна стойност за организацията и описва готовността на служителя да се полага допълнителни усилия по време на работа под формата на допълнително работно време, допълнителна мисловни дейности и енергия, посветени на работните задачи и организацията като цяло¹⁰.

Прегледът на специализираната литература доказва, че липсва яснота относно съдържанието и обекта на ангажираността на служителите в контекста на CRM. Гледната точка на практиците за ангажираните служители в контекста на CRM се свързва с изпълнение на стратегиите в тази посока и засяга най-вече два от трите основни компонента на категорията - когнитивен и поведенчески, без емоционалния аспект¹¹. Forbes описва ангажираните служители с работата като:¹²

- полагаша допълнителни усилия, когато е необходимо без да им бъде казано / поискано изрично
- емоционално обвързвани и грижещи се за работата си и компанията. Те не работят само за заплата, или само за следващото повишение, а работят от името на целите на организацията.

В литературата ангажираността със CRM се свързва с познаване целите на стратегията, идентифициране на важните клиенти, план на стратегията и ключовите процеси, осигуряващи необходимото крос – функционално изпълнение като: процес на създаване на стойност, мулти каналова интеграция; управление на информацията; оценка на изпълнението

За целите на проучването под ангажираността с управление на взаимоотношенията се разбира положително мотивационно състояние, което се характеризира с влагане на емоционални, когнитивни и физически сили (под формата на допълнител-

⁶ Rothbard, N.P. (2001), „ Enriching or depleting? The dynamics of Engagement in Work and Family Roles”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.655-684

⁷ Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004), *The drivers of Employee Engagement*, Institute of Employment Studies, Brighton

⁸ Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.

⁹ Towers Perrin (2003). *Working today: understanding what drives employee engagement*. Towers Perrin.

¹⁰ Konrad, A.M. (2006) Engaging employees through high-involvement work practices, *Improving The Practice of management*, Ivey Business Journal

¹¹ <https://community.sagecrm.com/> Последен достъп на 30/06/2016

¹² <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/?sh=3d46018a7f37>

Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

ни усилия) при изпълнение на CRM стратегията (цели, клиенти, дейности) и ключови процеси, които осигуряват крос функционално изпълнение.

Другият аспект на качествено проучване е ролята на вътрешния маркетинг като практика за осигуряване на ангажираността и търсенето на възможности за нейното подобряване от гледна точка на ВМ. В научната литература вътрешният маркетинг се представя като стратегия за развитие на вътрешни умения и качества сред служителите т.нар. вътрешни клиенти, необходими за успеха на външния маркетинг.¹³ Чрез концепцията за „вътрешен маркетинг“ потребителско ориентираните компании да осигурят баланс между нуждите и нагласите на страните, които си комуникират и сътрудничат в процеса по създаване на потребителска стойност. Това означава, че тези организации е необходимо да познават и системно да следят не само потребителските нужди, но и тези на своите служителите, за да предлагат адекватни стимули и обучения, подкрепящи идентифицирането на ценните клиенти и развитие на взаимоотношенията с тях.

Чрез програмите за вътрешен маркетинг се в изгражда вътрешна среда, която стимулира потребителското съзнание на служителите чрез предлагане на мотиви, базирани на индивидуалните им нужди¹⁴. В случая вътрешният маркетинг може да осигури дейности по предварителна подготовка, обучение и мотивиране на служителите от „видимите и невидимите процеси“, които допринасят за развитие на взаимоотношенията с ценните клиенти. Формирането и развитието на удовлетвореността и ангажираността на персонала се осъществява чрез приложение на маркетингови техники в рамките на компанията като: вътрешни проучвания, сегментация на персонала, адаптиране на маркетинговия микс за създаване на привлекателно работно място и работна среда, позициониране, които стимулират към потребителско ориентирано изпълнение на маркетинговите стратегии^{15,16;17;18}. Чрез посочените инструменти се улеснява създаването на нагласите на служителите в желаната посока (мотивация за работа, потребителска ориентация и грижа за клиента), както и управление на вътрешните комуникации¹⁹.

В този контекст концепцията за вътрешния маркетинг представлява интерес, защото предлага конкретен подход за мотивация и подготовка на персонала чрез маркетингови инструменти.

¹³ George, W.R. (1990). „Internal Marketing and Organizational Behavior: A partnership in developing customer – conscious employees at every level”. *Journal of Business Research*, 20: 60-70.

¹⁴ Bowen, D.E and Schneider, B. (1988) *Service Marketing and Management Implications for Organizational Behavior*, Research in Organizational Behavior: Greenwich:YAI, PressInc, 43-88

¹⁵ Grönroos, C. (1985), „Internal marketing – theory and practice”, in Bloch, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V.A. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, pp. 41-7.

¹⁶ Barnes, J.G. (1989), „The internal marketing programme: if the staff won't buy it, why should the customer?”, *Proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference*, Glasgow, pp. 453-74.

¹⁷ Piercy, N.F. and Morgan, N.A. (1990), „Internal marketing: making marketing happen”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 8 No. 1, pp. 4-6.

¹⁸ Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993), „The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9 No. 3, July, pp. 219-32.

¹⁹ Yim, F.H.K., Tse, A.C.B. and Sin, L.Y.M., 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264-1290.



Резултати от проведена онлайн фокус група

Профилът на участниците във фокус групата е разнообразен и включва мениджъри от различни нива и отдели, като по този начин може да се проследи до каква степен стратегията за CRM се припознава като стратегия, която изисква крос функционално изпълнение. Преобладават жените 95 % и възрастова група от 39 до 53г. т. нар поколение „Х“²⁰. Изключително ценна характеристика на участниците е опитът, който имат в организацията като 83,3 % са с опит под 3 години в конкретната организация, а останалите 16,7 % с опит между 5 и 7 години.

Табл. 1. Профил на участниците

Позиция	Възраст	
	24-38 г.	39-53 г.
СОО (директор оперативна дейност)	1	
Директор Маркетинг за корпоративни клиенти		1
Заместник - директор управление Счетоводство		1
Маркетинг мениджър	4	2
Мениджър call център	1	1
Ръководител ИТ отдел		1

Въпроси, свързани с практиките на организацията при планиране и промени на CRM стратегията

На база дискусията са изведени 2 основни варианта на планиране на стратегията в зависимост от участието на компанията майка или централен офис в 6-те компании.

- Вариант, в който компанията-майка или централен офис определя и спуска стратегията за изпълнение (55 %)
- Комбинация от централизирана и локална стратегия като в този вариант се разбират следните възможни ситуации (45%):
 - разработването на стратегия на местно ниво на база показатели, зададени от компанията майка;
 - стратегията се разработва изцяло на локално ниво с подкрепа от страна на компанията-майка чрез ресурси.

²⁰ Поколение Х се среща в литературата и под други наименования, като „междинно поколение“, „изгубено поколение“, „аналогово поколение“, „поколение 13“ и др. Най-важните за поколението цели и приоритети в живота са „сигурност“, „високи доходи“, „достойнство“, „независимост“, „уважение“, „спокойствие“, „щастие“. В сравнение с другите поколения, генерация Х държат най-много на сигурността, доходите и достойнството. Като индивидуалисти и хора свикнали да разчитат единствено на себе си за тях са много важни независимостта и свободата. В това отношение не правят компромиси, както поколение Y. Намирайки се в разцвета на жизнения си път и натоварени с множество отговорности за другите, както в семейството, така и в работата, поколение Х ценят изключително сигурността, спокойствието, уважението и зачитането на тяхното достойнство. Щастieto за тях е радостта и хармонията в семейството, удовлетвореността от постигането на целите и баланс между работа и личен живот. <https://activeaging.bia-bg.com/bg/analyses/generations/profileX/>

Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

Като положителна тенденция се очертава практиката от почти всички участници (в 4 от 5 организации) да се обсъждат предварително промените относно CRM стратегията с представители на различните отдели, които имат касателство с изпълнението на стратегията. Този практика е предпоставка промените да се планират и организират, по начин който отчита и включва всички засегнати роли още в самото начало. Въвлеченият мениджър или представител на съответен екип подпомага да се планират адекватни и разбираме промени за всеки вътрешен клиент, както и комуникация и подготовка на екипа.

Често практика е дискусиата да стартира с всички служители чрез провеждане на stand-up meeting за обсъждане на корпоративни ценности, важна част, от които е „фокусът към клиента“.

Участниците споделят, че този подход дава възможност стратегията да се претовори в практически цели и да се оцени предварително каква е ролята на всеки екип.

Трите основни причини за промени в CRM стратегията на организацията и нейното изпълнение (за периода 2018-2020) са:

- Дигитализация на процесите по събиране на информация, сегментиране и обслужване на клиентите;
- Промяна във висшия мениджмънт се очертават като водещите причини за промяна с CRM стратегията през последните две години.
- Влиянието на Covid пандемията в икономически, социален и здравен аспект върху взаимоотношенията с клиенти се посочва като причина финансовите организации да преосмислят взаимоотношенията с клиентите, така че да предоставят стойностни услуги адекватни на нужди и възможности, риска за здравето и готовността на клиентите за навлизане на дигиталните канали. Според мениджърите последната една година е ускорила имплементирането на планирани или отлагани във времето дигитални промени.

Какво е разбирането на мениджърите за ангажираност със CRM стратегията

Участниците от фокус групата смятат, че успешното изпълнение на CRM стратегията не зависи само от персонала, който пряко отговаря за създаване и поддържане на взаимоотношенията с клиенти. Положителен знак е, че мениджърите в случая възприемат процеса по изпълнение като крос функционален и зависим от усилията на всички отдели, които участват включително и индиректно в процесите по създаване на стойност, мултиканалова интеграция, управление на информацията. В тази връзка като обект на изследване на ангажираността със CRM следва да бъде не само служителите, които са пряко отговарящи за управление на взаимоотношения, но отдели/екипи свързани като продуктово развитие, кол център, бек офис, правен отдел, маркетинг и комуникации, ИТ отдел, проектно управление.

Според мениджърите ангажираността на служителите със CRM е многокомпонентна конструкция, която дава информация за мотивацията на служителя да работи за ефективното изпълнение на заложените CRM цели и стратегия. На първо място участниците свързват ангажираността със степен на запознатост с целите и самата стратегия, важните процеси за CRM и готовност за съдействие за изпълнението ѝ.

Ангажираният служител се описва като „споделящ ценностите на организацията и отнасящ се с отговорност и разбиране към възможностите и целите на стратегията“. В същото време ангажираният служител се свързва и с конкретни когнитивни и поведенчески черти като:



- ориентиран към постигане на резултати
- борещ се с бюрокрацията,
- познаващ продуктите и системите в банката,
- предлагащ решения, а не допълнителни проблеми, съдействащ и ангажиран

За голяма част от участниците ръководителят следва да е ангажиран служител и да води с примера си си екипа.

Запитани директно участниците „Включва ли според тях ангажираността на служителите следните три компоненти: когнитивен; емоционален; физически ?“ 95 % от тях потвърждават, че категорията измерва мотивацията на служителите в тези три направления. Като най-важни са оценени когнитивната и емоционална ангажираност , докато на физическата ангажираност е дадена оценка по-скоро като важно за успеха на CRM стратегията. Интерпретацията на мениджърите за съдържанието на трите компонента е представена в Табл.2

Табл. 2. Съдържания ангажираността на служителите със CRM по компоненти

Компоненти на ангажираността със CRM стратегията	Мениджърска гледна точка относно съдържанието на всеки компонент
Емоционална ангажираност	<ul style="list-style-type: none">• <i>Служителят счита, че ролята му е важна за CRM като цяло и за процеси като създаване на стойност, предаване на информация, мултиканалова интеграция</i>• <i>Обвързаност със CRM целите, стратегията и клиентите</i>• <i>Служителя приема присърце проблемите на клиентите</i>• <i>Чувство за отговорност</i>
Когнитивна ангажираност	<ul style="list-style-type: none">• <i>Служителят е запознат с целите, стратегията и ключовите процеси, които гарантират успешна CRM</i>• <i>Познават се с ценните клиенти за организацията и целите при тяхното обслужване</i>• <i>Служителя познава своите се лични отговорности и задължения при CRM</i>• <i>Внимание и концентрация при работа</i>
Физическа ангажираност	<ul style="list-style-type: none">• <i>Служителят полага допълнителни усилия за:</i><ul style="list-style-type: none">○ <i>координиране на работата на екипа с другите екипи в посока CRM</i>○ <i>за подобряване обслужването на по-важните клиенти;</i>• <i>Подава се навреме информация на ръководството за важни клиенти, които са неудовлетворени от обслужването и могат да се откажат от услугите на компанията скоро</i>• <i>Информира се ръководството за проблеми в процеса на обслужване на клиентите, които са причина за техния отлив</i>• <i>Правят се предложения за подобряване процесите събиране и разпространение на потребителската информация</i>

Практики на вътрешен маркетинг при управление на ангажираността на служителите със CRM

По време на дискусиата в тази част стана ясно, че вътрешният маркетинг е познат и възприет подход в 6-те компании на ниво отдел човешки ресурси в посока проследяване на нуждите на служителите с цел осигуряване на работни условия, които ги мотивират да работят. В 4 от компаниите вътрешният маркетинг е припознат и като подход при управление на проекти и въвеждане на промени, като най-често тази практика се свързва с екип/специалисти отговорни за т.нар. Change management (в 2 от компаниите) или вътрешна комуникация или обучения (2 компании). Във всички организации е възприет основния принцип на вътрешния маркетинг осигуряване на „доволни външни клиенти чрез удовлетворение от работата и условията вътрешни клиенти“. Последното се изразява в системно следене както на потребителските нужди, така и на служителите, за да се предлагат адекватни стимули и обучения за изграждане на разбиране на клиентите, тяхното привличане и задържане и потребителски-ориентирана култура.

В контекста на CRM при планиране на нова стратегия или промени в съществуващата мениджмънтът в 6 те компании се планират мерки в посока ангажиране на служителите от гледа точка на вътрешния маркетинг като: формиране на потребителска ориентация, запознаване с цели и стратегии, изисквания за обслужване; разясняване ролята на различните специалисти и отдели при изпълнение на CRM стратегия, поддържане на клиентска база от данни, познаване и разбиране на ключовите клиенти, познаване на продуктите с цел гъвкаво обслужване на клиентите, управление на потребителската информация

Като част от усилията/ програмата за развитие на ангажираността на служителите мениджърите посочват следните дейности

- Комуникация на CRM стратегията и нейните цели,
- Тренинги и обучения
- Обвързване на програмите за заплати и бонуси с резултатите по линия на CRM стратегията
- Изследване степента на ангажираност на служителите със CRM стратегията
- Изследване удовлетвореността на служителите от работните условия,
- Регулярна обратна връзка към служителите за постигнатите резултатите

Прави впечатление, че в тези дейности не се посочва сегментирането като процес и таргетиран подход за представяне и подготовка на служителите според ролята в CRM процеса. Само в 4 от компаниите комуникацията и подготовката на служителите за стратегията се планира като се отчита ролята на всеки един отдел и екип и съответно техните нужди, за да се приложи маркетингов подход при ангажирането им.

Най-честа е практиката ЧР и мениджмънта на търговския екип да отговаря за ангажираността на служители със CRM стратегията (в 4 от 6) Като обяснение за избрания подход мениджърите дават, че на първо място при промяна или въвеждане на стратегия се мисли за служителите, които директно отговарят управление и взаимоотношенията с клиенти. В две от компаниите се определят този модел като работещ, защото отговорните за програмата за ангажираност я планират спрямо всички отдели, които участват в CRM. В други случаи развиване на ангажираността е вменена на: управител, програмни структури, свързани с управление на промени, директор оперативна дейност, project manager.



Въпроси, свързани с възможности за подобряване на ангажираността със CRM стратегията

Въпреки наличието на мерки в посока развиване на ангажираност от гледна точка на вътрешния маркетинг 70 % от мениджърите смятат че има нужда да се подобри ангажираността на служителите със CRM в посока:

- обща информация и детайли по стратегията, ясна комуникация на стратегията и целите;
- изясняване ролята на всеки екип / отдел в CRM процесите и как могат да си взаимодействат;
- подобряване комуникацията между отделните екипи с цел качествено обслужване на ценните клиенти и подобряване на предаване на информация

Според споделеното в 6 те компании липсва практика да се проследяват системно нивата на ангажираност, преди и след спускане на нова стратегия или промяна в текуща. Фокусът е основно върху удовлетвореността от работните условия и дали осигуряват необходимата мотивация за работа. Вътрешната комуникацията и тренингите за запознаване и подготовка на служителите са планирани се правят за всички екипи, които участват в CRM стратегията, но без да се отчита специфичната роля на всеки. Последният подход предполага по-ниска ефективност на обученията и неясна и прекалено обща информация за CRM стратегията и целите, в която отделния служител трудно може да се ориентира.

В обобщение на ниво мениджмънт в проучените 6 компании за финансови услуги ангажираността със CRM стратегията се припознава като важна категория, за която се полагат усилия за развиване. Налице са практики в посока на вътрешен маркетинг, но те се прилагат по скоро основно като дейности, с които се осигурява удовлетвореност и ангажираност на всички екипи, които участват в CRM, но без да се прилага т.нар STP подход (segmentation – targeting-positioning). Последното предполага неадекватни програми за ангажираност, неправилно, неефективно използване на инструментите на вътрешния маркетинг.