

Praca zdalna w przedsiębiorstwie call center i jego adaptacyjność w warunkach pandemii COVID-19

Andżelika Pasierowska

IN VIA SCIENTIAE



Praca zdalna w przedsiębiorstwie call center i jego adaptacyjność w warunkach pandemii COVID-19

Praca zdalna w przedsiębiorstwie call center i jego adaptacyjność w warunkach pandemii COVID-19

Andżelika Pasierowska

IN VIA SCIENTIAE



Seria wydawnicza „In Via Scientiae”

Rada Naukowa
dr hab. Joanna Działo, prof. UŁa
dr hab. Małgorzata Sieradzka, prof. UŁa
dr hab. n. med. Anna Sułek, prof. UŁa

*Praca zdalna w przedsiębiorstwie call center
i jego adaptacyjność w warunkach pandemii COVID-19*

Andżelika Pasierowska
(Wydział Ekonomii i Zarządzania Uczelni Łazarskiego, ORCID: 0009-0002-7806-8972)

Opiekun naukowy
dr Anna Mazur

Recenzenci
prof. dr hab. Joachim Osiński
dr Martin Dahl

Redaktor prowadzący: Beata Żabińska
Opracowanie językowe: Ewa Kujaszewska
Opracowanie graficzne: PanDawer, www.pandawer.pl
Projekt okładki: Małgorzata Siwa

© Copyright by Uczelnia Łazarskiego 2025

DOI 10.26399/978-83-66723-87-0
e-ISBN 978-83-66723-87-0



SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział I. Praca zdalna w Polsce w czasie pandemii COVID-19	13
1.1. Praca zdalna – pojęcie i uregulowania prawne	13
1.2. Analiza pracy zdalnej w Polsce i adaptacji polskich przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19	19
1.3. Analiza wykorzystania zdalnej obsługi klientów w Polsce w czasie pandemii	28
1.4. Storytelling w organizacji zdalnej i obsłudze klienta: opowieści, narracje i historie	29
Strategie storytellingowe	44
Rozdział II. Metoda badania pracy zdalnej w przedsiębiorstwie	
Selvoy	46
2.1. Cele i problematyka badań	46
2.2. Przebieg procesu badawczego	48
2.3. Wywiad z elementami narracji jako główna technika badawcza	51
2.4. Analiza danych narracyjnych	53
2.5. Dobór próby w obrębie przypadku i jej charakterystyka	58
Różnorodność próby i heterogeniczność	60
Rozdział III. Przejście na pracę zdalną w przedsiębiorstwie	
Selvoy: analiza aspektów strategicznych, finansowych, technologicznych, rynkowych i roli storytellingu	62
3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa Selvoy: wizja, misja, wartości, unikalne cechy	62

6 Spis treści

Kanały komunikacji	68
Media społecznościowe	69
Reklama internetowa	69
Inne narzędzia reklamowe	69
3.2. Analiza wykorzystania technologii e-biznesowych przez Selvoy w czasie pandemii	71
3.3. Przewagi nad konkurencją (analiza <i>ex post</i>)	77
3.4. Analiza rynku i rola storytellingu w organizacji zdalnej i relacjach z klientami	79
Segment klientów	83
Grupa docelowa	83
Analiza konkurencji w branży suplementów diety	84
3.5. Ocena pozycji strategicznej Selvoy (analizy SWOT i PESTE oraz analiza kondycji finansowej)	86
Mocne strony (waga: 0.3)	86
Słabe strony (waga: 0.2)	87
Szanse (waga: 0.3)	87
Zagrożenia (waga: 0.2)	88
Interpretacja	88
Czynniki polityczne	90
Czynniki ekonomiczne	91
Czynniki społeczne	91
Czynniki technologiczne	91
Czynniki środowiskowe	92
Interpretacja	92
3.6. Rola storytellingu w organizacji zdalnej i relacjach z klientami	103
Struktura narracji	114
Elementy opisowe	114
Czas narracji	114
Cel narracji	115
Emocje i ton narracji	115
Kryteria analizy	116

Rozdział IV. Ocena efektywności pracy zdalnej w Selvoy podczas pandemii COVID-19	124
4.1. Efektywność pracy zdalnej i strategia angażowania klientów poprzez storytelling	124
4.2. Reakcje klientów na pracę zdalną. Analiza opinii i usprawnień	128
4.3. Preferencje pracowników dotyczące pracy zdalnej w Selvoy. Ocena	130
4.4. Motywacja i zaangażowanie pracowników Selvoy. Ocena	135
4.5. Zarządzanie organizacją zdalną podczas pandemii. Ocena	145
4.6. Rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju pracy zdalnej w Selvoy	146
Zakończenie	149
Rekomendacje dotyczące przyszłych badań	153
Bibliografia	155
Załączniki	163
Załącznik 1. Scenariusz wywiadu narracyjnego dotyczącego pracy zdalnej w Selvoy	163
Część 1. Historia narracji spontanicznej	163
Część 2. Pytania badacza	163
Część 3. Kontynuacja historii narracyjnej	164
Załącznik 2. Analiza treści wywiadu (Magda, właścicielka Selvoy)	164
Załącznik 3. Analiza treści wywiadu (specjaliści ds. obsługi klienta i jakości rozmów)	171
Analiza treści wypowiedzi: Dorota	171
Analiza treści wypowiedzi: Joanna	177
Analiza treści wypowiedzi: Oliwia	181
Analiza treści wywiadu: Marta	187

8 *Spis treści*

Załącznik 4. Analiza treści wypowiedzi (liderzy kampanii)	190
Analiza treści wypowiedzi: Jakub	190
Analiza treści wywiadu: Grzegorz	194
Analiza treści wywiadu: Michał	197
Załącznik 5. Analiza treści autowywiadu (Andżelika)	200

WSTĘP

W czasie pandemii COVID-19 praca zdalna stała się nieodłącznym elementem życia zawodowego wielu pracowników. Utrudnienia związane z lockdownem i koniecznością zachowania dystansu społecznego sprawiły, że część firm i organizacji musiała przestawić się na pracę zdalną, aby kontynuować swoją działalność. Praca zdalna wiąże się jednak z wieloma wyzwaniami zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Konieczne było wprowadzenie pewnych rozwiązań prawnych, które regulowały nowe warunki pracy i które gwarantowały prawa pracowników.

Praca zdalna w wielu przedsiębiorstwach (w niniejszej publikacji na przykładzie firmy Selvoy) i ich adaptacja do warunków, jakie miały miejsce w czasie pandemii COVID-19, to bardzo ważne kwestie, warte pogłębionego badania, przede wszystkim ze względu na aktualność i znaczenie tematu. Z powodu pandemii COVID-19 wprowadzono wiele modyfikacji w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw na całym świecie. Musiały one radzić sobie z dynamicznymi zmianami w warunkach pracy, regulacjami sanitarnymi, fluktuacją popytu i innymi czynnikami wpływającymi na ich działalność. Praca zdalna stała się jednym z narzędzi, które umożliwiły kontynuację działalności biznesowej w nowych warunkach. Adaptacja do pracy zdalnej, wykorzystanie nowych technologii i strategii marketingowych stanowiły próbę poradzenia sobie z chaosem otoczenia. Badanie tego tematu pozwoli zrozumieć, jak firma może dostosować się do tych zmian, jakie wykorzystać narzędzia oraz strategie w pracy zdalnej.

Przedsiębiorstwo Selvoy to konkretne studium przypadku, które pozwala na pogłębione zbadanie strategii, narzędzi i systemów wykorzystywanych w pracy zdalnej. Analiza jego działalności umożliwi uzyskanie praktycznych wskazówek i wyciągnięcie wniosków, które mogą być przydatne innym organizacjom, chcącym dostosować się do wymogów pracy zdalnej.

Ta forma pracy wpływa na sposób komunikacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z klientami. Przegląd narzędzi komunikacyjnych, systemów e-biznesowych i nowych technologii wykorzystywanych przez Selvoy wskazuje na efektywne metody komunikacji zdalnej oraz ich korzystny wpływ na obsługę klientów.

Analiza adaptacji Selvoy do pracy zdalnej pozwala także na ocenę poziomu innowacyjności i adaptacyjności organizacji w obliczu trudności wynikających z warunków pandemii COVID-19. Wnioski i sugestie wynikające z badania mogą przyczynić się do rozwoju strategii adaptacyjnych w innych przedsiębiorstwach.

Chociaż pandemia COVID-19 miała miejsce kilka lat temu, nadal bada się długoterminowe skutki pracy zdalnej w różnych sektorach. Zjawisko to, mimo szerokiej adaptacji, nie zostało jeszcze w pełni zrozumiane, zwłaszcza w kontekście jego wpływu na organizacje, komunikację wewnętrzną, zarządzanie oraz technologiczne i psychologiczne aspekty funkcjonowania firm. Badanie adaptacji przedsiębiorstw w okresie pandemii, takich jak Selvoy, może przyczynić się do pogłębienia wiedzy w dziedzinach: zarządzania, komunikacji, technologii informacyjno-komunikacyjnych i psychologii organizacji.

Tytuł publikacji zawiera śmiałą tezę: „Selvoy skutecznie przystosowało się do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19”, a przeprowadzone przeze mnie badania uwzględniają różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- **zidentyfikowanie głównych cech strategii marketingowej Selvoy**, które przyczyniły się do skutecznej adaptacji do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19;
- **ocenę wpływu pandemii na kondycję finansową Selvoy** w kontekście pracy zdalnej oraz działań podjętych w celu zapewnienia stabilności finansowej podczas pracy zdalnej;
- **analizę wewnętrznych mocnych i słabych stron Selvoy** oraz zewnętrznych szans i zagrożeń mających wpływ na adaptację Selvoy do pracy zdalnej;

- **zbadanie narzędzi i technologii wykorzystywanych przez Selvoy do pracy zdalnej oraz ich efektywności;**
- **ocenę efektywności pracy zdalnej w Selvoy poprzez analizę wyników i wskaźników efektywności;**
- **badanie sposobu, w jaki Selvoy radziło sobie z adaptacją do pracy zdalnej i zarządzaniem organizacją zdalną, w tym organizacji procesów, komunikacji i współpracy.**

Wszystkie zasygnalizowane przeze mnie kwestie pozwalają w pełni odpowiedzieć na pytania odnoszące się do obszarów adaptacji Selvoy do pracy zdalnej:

- Jakie są główne cechy strategii marketingowej Selvoy, które przyczyniły się do skutecznej adaptacji do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19?
- Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na kondycję finansową Selvoy w kontekście pracy zdalnej? Jakie działania podjęto w celu zapewnienia stabilności finansowej podczas pracy zdalnej?
- Jakie wewnętrzne mocne strony Selvoy przyczyniły się do skutecznej adaptacji do pracy zdalnej? Jakie wewnętrzne słabe strony stanowiły wyzwanie? Jakie szanse i zagrożenia miały wpływ na adaptację Selvoy do pracy zdalnej?
- Jakie narzędzia i technologie Selvoy wykorzystuje do pracy zdalnej i jak oceniana jest ich efektywność?
- Jak efektywna jest praca zdalna w Selvoy? Jakie są wyniki i wskaźniki efektywności?
- Jak Selvoy radzi sobie z adaptacją do pracy zdalnej i zarządzaniem organizacją zdalną? Jakie rozwiązania w zakresie organizacji pracy i komunikacji były najskuteczniejsze?

Badanie to nie byłoby możliwe, gdyby nie oparto go na **podejściu mieszanym** (*linked methodology*), łączącym metody ilościowe (np. analiza kondycji finansowej firmy, wskaźniki efektywności) i jakościowe (np. wywiady narracyjne, analiza SWOT).

Dzięki temu możliwe jest uzyskanie pełniejszego obrazu badanego zjawiska, łącząc różne perspektywy i uzupełniając luki w danych. Pozwala to na lepsze zrozumienie procesów adaptacji organizacji do pracy zdalnej w warunkach pandemii. Metodologia ta, z wykorzystaniem triangulacji danych, wzmacnia wyniki badania, pozwala na głębsze wglądy w temat oraz zwiększa wiarygodność analiz.

Druga z metod – **podejście narracyjne** – pozwala natomiast na głębsze zrozumienie tego, jak poszczególni pracownicy oraz liderzy przedsiębiorstwa Selvoy przeżywali proces adaptacji do pracy zdalnej. Wywiady narracyjne, przeprowadzone z kluczowymi osobami w firmie, są źródłem autentycznych relacji i historii, dzięki którym udało się uchwycić ich subiektywne doświadczenia i emocje związane z tym procesem. To także próba uchwycenia oraz zrozumienia tego, w jaki sposób narracje mogą kształtować podejście do pracy zdalnej i relacji z klientami. Pogłębione dialogi przyczyniają się do odpowiedzenia sobie na pytanie: *Jak firma funkcjonuje w obliczu wyzwań związanych z pandemią i jak zarządza procesami komunikacyjnymi?*

Wykorzystałam dane pochodzące z wywiadów narracyjnych z właścicielką przedsiębiorstwa, liderami oraz specjalistami ds. obsługi klientów i jakości rozmów, które posłużyły mi do przeprowadzenia analizy narracyjnej. Jej celem było dostarczenie autentycznego opisu procesów związanych z budowaniem narracji podczas sprzedaży i obsługi klientów, a następnie próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób opowiadanie historii wpływa na zdolności przedsiębiorstwa Selvoy do budowania relacji z klientami i sprzedaży.

Wnioski z analizy narracyjnej i całego badania nowej rzeczywistości pandemicznej mogą pomóc innym przedsiębiorstwom w doskonaleniu strategii storytellingowej i dopasowaniu przekazu do konkretnych grup docelowych oraz tworzeniu treści, które skutecznie angażują i inspirują klientów.

ROZDZIAŁ I

PRACA ZDALNA W POLSCE W CZASIE PANDEMII COVID-19

1.1. Praca zdalna – pojęcie i uregulowania prawne

Pojęcie „pracy zdalnej” jest często myłone z telepracą, choć definicje te różnią się pod względem prawnym (M. Żołyński¹). Pojęcie „pracy zdalnej” pojawiło się dawno temu, w latach 70. XX stulecia². J.M. Nilles (1976), określany „ojcem telepracy”³, wprowadził do literatury pojęcie „pracy zdalnej”, czyli „pracy, która umożliwia przesyłanie efektów pracy za pomocą technik informatycznych, takich jak telekomunikacja i komputery, zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi, mających tę pracę wykonać”⁴. Termin ten definiuje zatem pracę świadczoną poza tradycyjnie rozumianym biurem lub zakładem pracy, za to z wykorzystaniem komputerów oraz sieci teleinformatycznych.

W literaturze sprzed marca 2020 roku nie było jednej definicji określającej pojęcie „pracy zdalnej”. Termin ten utożsamiany był powszechnie

¹ M. Żołyński, *Wpływ pracy zdalnej na efektywność przedsiębiorstw*, „Nauka o Organizacji” 2021, nr 19(2), s. 112–128.

² M. Matyjas-Łysakowska, *Praca zdalna – największe dylematy pracodawców*, „Family Business” 2021.

³ *Ibidem*.

⁴ B. Michalik, *Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej. Co ma się zmienić? Ekspert wyjaśnia*, „Business Insider” 2021 [online:] <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/nowe-przepisy-dotyczace-pracy-zdalnej-co-ma-sie-zmienic-ekspert-tlumaczy/8szzwxw> [dostęp: 4.07.2023].

z niestandardową i elastyczną formą pracy⁵. Praca zdalna nie miała również szczegółowych regulacji prawnych i opierała się na ustnej zgodzie, podczas gdy telepraca podlegała bardziej formalnym regulacjom⁶. Telepracę można świadczyć w ramach różnych umów, a jej organizację określa się na podstawie porozumienia między pracodawcą a pracownikiem.

Praca zdalna odnosi się do wykonywania obowiązków poza miejscem pracy, wiąże się z elastycznym czasem i elastyczną formą ich realizacji. Telepraca natomiast to atypowa forma zatrudnienia, uregulowana przepisami prawa⁷. Praca zdalna to forma zatrudnienia, w której pracownik wykonuje swoje obowiązki poza tradycyjnym miejscem pracy, najczęściej z domu lub z innego dowolnego miejsca⁸. Praca zdalna może obejmować różne modele, takie jak: praca na pełen etat zdalnie, praca na część etatu zdalnie, elastyczne godziny pracy⁹.

Telepraca jest terminem określonym prawnie i odnosi się do pracy wykonywanej przy użyciu środków teleinformatycznych, takich jak komputer i Internet. Pracownik wykonujący telepracę ma umowę o telepracę, która musi zawierać określone elementy: obowiązki pracownika i pracodawcy, miejsce pracy, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, godziny pracy, wynagrodzenie i inne kwestie związane ze świadczeniem pracy¹⁰.

⁵ A. Kiełbratowska, Ł. Prasolek, *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*, Warszawa 2020.

⁶ L. Daszczyńska-Ciborowska, *Nowe regulacje dotyczące pracy zdalnej i ich wpływ na rynek pracy*, „Raport o Rynku Pracy” 2021, nr 31(1), s. 101–115.

⁷ Zgodnie z art. 67⁵ § 1 Kodeksu pracy telepraca to praca, która „może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną” (Dz.U. z 1998 r. Nr 21 poz. 94 z późn. zm.).

⁸ M. Matyjas-Lysakowska, *Praca zdalna...*

⁹ M. Carnoy, *A global perspective on distance learning and education: Changing paradigms*, „Education Policy Analysis Archives” 2000, nr 8(1), s. 1–25 [za:] A. Jeran, *The impact of technology on education*, New York 2016.

¹⁰ K. Krysiński, *Zarządzanie w pracy zdalnej: wyzwania i perspektywy*, „Journal of Business Administration” 2020, nr 22(4), s. 213–225.

W przypadku telepracy pracodawca musi dostarczyć odpowiednie narzędzia i środki techniczne, a także zapewnić ochronę danych i prywatność pracownikowi. Telepracę reguluje odrębna ustawa, która zawiera szczegółowe przepisy dotyczące tej formy pracy¹¹.

Telepraca odnosi się do nowej, atypowej formy zatrudnienia, której uregulowanie zainicjowało w Unii Europejskiej porozumienie ramowe z 16 lipca 2002 roku, zawarte przez partnerów społecznych¹². Natomiast do polskiego prawodawstwa wprowadzono ją ustawą nowelizującą Kodeks pracy z dnia 24 sierpnia 2007 roku. Telepraca nie tworzy odmiennej formy stosunku pracy, a jedynie modyfikuje niektóre jego elementy. Artykuł 128 k.p.¹³ stanowi, że osoba świadcząca pracę powinna znajdować się w zakładzie pracy lub innym miejscu wyznaczonym do wykonania pracy.

Zgodnie z polskim prawodawstwem możliwe są różne formy organizacji telepracy, którą można świadczyć na podstawie umowy o pracę (terminowej, bezterminowej), umów cywilnych (umowa zlecenia, o dzieło, o świadczenie usług), umowy o pracę nakładczą (chałupnictwo) lub w ramach samozatrudnienia¹⁴. Telepraca może być określana jako forma zatrudnienia lub jako sposób świadczenia pracy¹⁵.

W artykułe 67⁵ § 1 k.p. za telepracę uważa się „pracę, która jest wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną”¹⁶. Według artykułu sama praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Uzgodnienie w tym zakresie może zostać

¹¹ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. e-mentor*, 2020 [online:] https://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/83/art_35-43_Dolot_Ementor_1_83_2020.pdf [dostęp: 4.07.2023].

¹² M. Matyjas-Lysakowska, *Praca zdalna...*

¹³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. z 2025 r. poz. 277).

¹⁴ M. Matyjas-Lysakowska, *Praca zdalna...*

¹⁵ B. Michalik, *Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej...*

¹⁶ L. Daszczyńska-Ciborowska, *Nowe regulacje dotyczące pracy zdalnej...*, s. 101–115.

dokonane zarówno podczas podpisywania umowy o pracę, jak i w trakcie jej obowiązywania¹⁷. W każdym przypadku – niezależnie od tego, czy inicjatywa pochodzi od pracownika czy pracodawcy – musi być rezultatem porozumienia stron. Pracodawca powinien w miarę możliwości uwzględnić wnioski pracownika w tym zakresie¹⁸. Istnieje zatem szczególny tryb wprowadzania telepracy u pracodawcy. Warunki jej stosowania określa się w porozumieniu uzgadnianym między pracodawcą a pracownikiem. Telepraca może więc dotyczyć pełnego wykonywania swoich obowiązków w formie pracy zdalnej¹⁹.

W literaturze można również odnaleźć pojęcie „pracy hybrydowej”, będącej połączeniem pracy zdalnej i stacjonarnej w różnych konfiguracjach, ale brakuje jej prawnej definicji w polskim prawie. Może to oznaczać pracę zdalną przez pewien czas, a następnie powrót do biura na inny wyznaczony okres. Pracodawcy i pracownicy mogą negocjować i ustalać zasady pracy hybrydowej, takie jak dni tygodnia przeznaczone na pracę zdalną i dni spędzone w biurze²⁰.

Należy podkreślić, że praca zdalna, telepraca i praca hybrydowa mogą różnić się w zależności od prawa danego kraju, a przepisy prawne być odmienne w różnych jurysdykcjach²¹.

W odpowiedzi na pandemię i zwiększone zapotrzebowanie na pracę zdalną wiele krajów wprowadziło specjalne uregulowania prawne. Miały one na celu zapewnienie ochrony pracownikom oraz stworzenie ram prawnych, które umożliwią skuteczną pracę zdalną. W Polsce wprowadzono m.in. przepisy dotyczące organizacji czasu pracy, dostępu do narzędzi komunikacyjnych i monitorowania pracy zdalnej. Uregulowania

¹⁷ M. Żołyński, *Wpływ pracy zdalnej...*, s. 112–128.

¹⁸ M. Matyjas-Lysakowska, *Praca zdalna...*

¹⁹ M. Carnoy, *A global perspective...*, s. 1–25.

²⁰ G.J. Leśniak, *Praca zdalna to ryzyko pracodawcy i pracownika*, Prawo.pl. 2020 [online:]: <https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-zagrozenia-czas-pracy-efektywnoscpracy-oszczednosci,502529.html> [dostęp: 4.07.2023].

²¹ M. Matyjas-Lysakowska, *Praca zdalna...*

te były kluczowe dla zapewnienia uczciwych warunków pracy i ochrony pracowników.

W Polsce, w związku z pandemią COVID-19, wprowadzono pewne specjalne rozporządzenia dotyczące pracy zdalnej i telepracy. Oto kilka istotnych zmian²²:

- **Obowiązek pracy zdalnej.** W marcu 2020 roku rząd wprowadził obowiązek pracy zdalnej tam, gdzie było to możliwe. Oznaczało to, że pracodawcy musieli umożliwić pracownikom pracę z domu, jeśli tylko pełnione przez nich funkcje na to pozwalały²³.
- **Praca zdalna dla rodziców.** W przypadku zamkniętych żłobków i przedszkoli, rodzice mieli możliwość skorzystania z urlopu wychowawczego lub pracy zdalnej, jeśli tylko była taka możliwość w ich pracy²⁴.
- **Elastyczne godziny pracy.** W niektórych branżach wprowadzono elastyczne godziny pracy, aby umożliwić pracownikom lepsze dostosowanie się do sytuacji związanej z pandemią, takie jak opieka nad dziećmi czy unikanie godzin szczytu w komunikacji publicznej²⁵.
- **Wsparcie finansowe dla pracodawców.** Rząd wprowadził różne programy wsparcia finansowego dla przedsiębiorców i pracodawców, którzy zmuszeni byli do ograniczenia działalności lub dostosowania swojej działalności do formatu pracy zdalnej²⁶.
- **Bezpieczeństwo i higiena pracy.** W przypadku pracowników, którzy nadal musieli pracować stacjonarnie, wprowadzono szereg środków bezpieczeństwa i higieny pracy, takich jak: dystans społeczny, dezynfekcja miejsc pracy, obowiązek noszenia maseczek ochronnych i stosowania innych odpowiednich środków²⁷.

²² B. Michalik, *Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej...*

²³ M. Matyjas-Łysakowska, *Praca zdalna...*

²⁴ M. Hypiak, *Praca zdalna w firmach: wyzwania i najlepsze praktyki*, „Studia nad Organizacją” 2021, nr 45(4), s. 50–60.

²⁵ K. Krysiński, *Zarządzanie w pracy zdalnej...*, s. 213–225.

²⁶ L. Daszczyńska-Ciborowska, *Nowe regulacje dotyczące pracy zdalnej...*, s. 101–115.

²⁷ M. Carnoy, *A global perspective...*, s. 1–25.

Warto zauważyć, że powyższe uregulowania i środki zostały wprowadzone jako rozwiązania tymczasowe w odpowiedzi na sytuację pandemiczną²⁸.

Wraz z początkiem pandemii COVID-19 po raz pierwszy w historii polskiego prawa wprowadzono przepisy dotyczące pracy zdalnej²⁹. Znajdują się one w tzw. ustawie covidowej³⁰. W art. 3 ust. 1 tej ustawy zapisano, że pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie pracy zdalnej przez określony czas w celu przeciwdziałania COVID-19.

„Praca zdalna” jest zdefiniowana jako **praca wykonywana w miejscu innym niż stałe miejsce pracy** określone w umowie o pracę. Nie ma ograniczeń co do konkretnej lokalizacji, w której ma być wykonywana, więc może być ona dowolna, np. miejsce zamieszkania. Praca może również być wykonywana w innym miejscu na terenie zakładu pracy, np. w pokoju biurowym lub socjalnym³¹.

Praca zdalna **musi odbywać się na tych samych warunkach, co te określone w umowie o pracę**. Rodzaj wykonywanej pracy pozostaje niezmieniony, ale mogą być zmodyfikowane przypisane do niej zadania w ramach obowiązków pracowniczych. **Nie ulega natomiast zmianie organizacja czasu pracy pracownika**. Nadal podlega on tym samym systemom czasu pracy i godzinom pracy, jakie obowiązywały go przed rozpoczęciem pracy zdalnej³².

Praca zdalna może obejmować różne rodzaje pracy i być wykonywana za pomocą **różnych narzędzi komunikacji na odległość**. Pracodawca może polecić pracownika do pracy zdalnej w celu przeciwdziałania

²⁸ K. Krysiński, *Zarządzanie w pracy zdalnej...*, s. 213–225.

²⁹ M. Żołyński, *Wpływ pracy zdalnej...*, s. 112–128.

³⁰ Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 374 z późn. zm.).

³¹ B. Kapłon, *Praca zdalna – największe dylematy pracodawców*, 2021 [online:] <https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/> [dostęp: 4.07.2023].

³² A. Kiełbratowska, Ł. Prasolek, *Praca zdalna w praktyce...*

rozprzestrzenianiu się COVID-19, ale nie może zlecić tego w innych okolicznościach³³.

Praca zdalna może być wprowadzona na podstawie polecenia pracodawcy bez wymaganej zgody pracownika. Pracodawca może przekazać to polecenie w dowolnej formie (ustnie, telefonicznie lub e-mailowo)³⁴.

Praca zdalna może być zlecona przez pracodawcę tylko w określonych przypadkach, takich jak czas trwania stanu zagrożenia epidemią lub stanu epidemii spowodowanego COVID-19. Pracodawca może skierować pracownika do pracy zdalnej tylko wtedy, gdy jest to konieczne ze względów związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem lub zwalczaniem COVID-19.

Ważne jest, aby pracownik dysponował umiejętnościami i środkami niezbędnymi do wykonywania pracy zdalnej. Pracodawca ma obowiązek zapewnić mu odpowiednie materiały, narzędzia i logistyczne wsparcie³⁵.

1.2. Analiza pracy zdalnej w Polsce i adaptacji polskich przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19

Analiza danych zastanych odnośnie do wykorzystania pracy zdalnej w Polsce pozwala lepiej zrozumieć, jak ta forma pracy rozwinęła się w czasie pandemii. Dane te pokazują, że wiele firm i organizacji skorzystało z możliwości pracy zdalnej i przystosowało swoje struktury organizacyjne do tego modelu. Praca zdalna stała się skutecznym rozwiązaniem pozwalającym na kontynuację działalności i utrzymanie płynności procesów biznesowych. Analiza danych pozwala również na identyfikację wyzwań

³³ A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2, s. 49–61.

³⁴ PulsHR, *Nowe kompetencje na wagę złota. Pandemia zmieniła wszystko 2020* [online:] <https://www.pulshr.pl/edukacja/nowe-kompetencje-na-wage-zlota-pandemia-zmieniła-wszystko,76247.html?mp=promo> [dostęp: 4.07.2023].

³⁵ M. Matyjas-Łysakowska, *Praca zdalna...*

i korzyści związanych z pracą zdalną, co może posłużyć jako podstawa do dalszego doskonalenia tego modelu pracy.

W czasie pandemii COVID-19 praca zdalna stała się powszechna na całym świecie, także w Polsce. Dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wskazują, że na początku epidemii w Polsce, w marcu 2020 roku, tylko 14% zatrudnionych pracowało zdalnie³⁶. Oznacza to, że w momencie wybuchu pandemii większość zatrudnionych, bo aż 86%, nadal pracowała w tradycyjny sposób.

Analiza regionalna udziału pracy zdalnej w Polsce wskazuje na zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi obszarami. W I kwartale 2022 roku największy udział pracujących zdalnie odnotowano w regionie warszawskim stołecznym, gdzie aż 14,3% pracujących wykonywało pracę zdalnie (2022), co stanowiło znacząco wyższy odsetek niż średnia w Polsce. Region mazowiecki również wykazał stosunkowo wysoki udział pracujących zdalnie, wynoszący 10,2%. Z kolei region podlaski miał najmniejszy udział pracujących zdalnie, zaledwie 0,7%.

Region warszawski stołeczny, będący jednym z głównych ośrodków biznesowych i gospodarczych w Polsce, wykazał większą gotowość do wprowadzenia pracy zdalnej i lepsze możliwości jej wykorzystywania w porównaniu do innych regionów. Może to wynikać z większej liczby firm i instytucji, które były w stanie dostosować się do pracy zdalnej oraz lepszej struktury technologicznej dostępnej w tym regionie. Ponadto, wysoka gęstość populacji, rozwinięty sektor usług i większa liczba miejsc pracy mogły przyczynić się do wykorzystania pracy zdalnej w większym zakresie w regionie warszawskim stołecznym.

Niektóre regiony kraju mogą mieć niższy udział pracujących zdalnie ze względu na mniejszą liczbę firm i instytucji zdolnych do dostosowania się do tego modelu pracy, mniejszą skalę działalności sprzyjających pracy zdalnej lub gorszą infrastrukturę technologiczną.

³⁶ Dane GUS-u.

Region warszawski stołeczny wyróżnia się najwyższym udziałem pracujących zdalnie w obu badanych okresach, co sugeruje większą gotowość i możliwość do adaptacji do pracy zdalnej w porównaniu do innych regionów. W większości regionów odnotowano spadek udziału pracy zdalnej między końcem czerwca 2021 roku a końcem czerwca 2022 roku, choć różnice te są niewielkie. Największy spadek można zauważyć w regionie śląskim, natomiast najmniejszy spadek w regionie lubuskim. Ta tendencja koreluje z stopniowym odwoływaniem restrykcji związanych z pandemią, ale wciąż zauważa się elastyczność w zakresie pracy zdalnej, zwłaszcza w większych ośrodkach miejskich.

Tabela 1. *Udział pracujących zdalnie w różnych regionach Polski. Dane kwartalne z czerwca z lat 2022 i 2021*

Region	Udział pracujących zdalnie pod koniec czerwca 2022 roku (%)	Udział pracujących zdalnie pod koniec czerwca 2021 roku (%)	Różnica w udziale pracujących zdalnie (%)
Warszawski stołeczny	12,5	12,0	+0,5
Lubuski	0,3	0,5	-0,2
Poznański	3,8	4,2	-0,4
Śląski	5,2	6,0	-0,8
Małopolski	4,1	4,5	-0,4
Pomorski	4,9	5,1	-0,2
Dolnośląski	4,5	5,0	-0,5
Kujawsko-Pomorski	3,6	4,0	-0,4
Zachodniopomorski	2,8	3,2	-0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS-u.

Ogólna tendencja wskazuje na spadek udziału pracujących zdalnie we wszystkich regionach w okresie między końcem czerwca 2021 roku

a końcem czerwca 2022 roku. Różnice te są jednak stosunkowo niewielkie, oscylujące w granicach 0,2–0,8 punktów procentowych. Praca zdalna była stosowana z różnym natężeniem w poszczególnych regionach Polski i wynikała z indywidualnych warunków i potrzeb.

Nie można nie zauważyć, że praca zdalna odgrywała istotną rolę w zachowaniu stabilności i ciągłości działalności gospodarczej w czasie pandemii. Choć odwołano stan epidemii w Polsce, nadal utrzymywano stan zagrożenia epidemicznego. W II kwartale 2022 roku udział pracy zdalnej w sektorze prywatnym był wyższy niż w publicznym, ale w obu sektorach odnotowano spadek w porównaniu z rokiem poprzednim³⁷.

W skali całej gospodarki udział pracy zdalnej był największy w podmiotach gospodarczych zatrudniających 50 lub więcej pracowników³⁸. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwo, tym większy udział pracujących zdalnie. Jednak we wszystkich kategoriach podmiotów zanotowano spadek udziału pracy zdalnej w porównaniu z rokiem 2021, co mogło wynikać z odwoływania restrykcji i powrotu do tradycyjnych miejsc pracy³⁹.

Tabela 2. *Udział pracujących zdalnie w różnych kategoriach podmiotów gospodarki narodowej*

Wielkość przedsiębiorstwa	I kwartał 2021 roku (%)	I kwartał 2022 roku (%)
50 osób i więcej	16,6	6,8
10–49 osób	12,2	2,4
Do 9 osób	13,4	2,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS-u.

³⁷ Główny Urząd Statystyczny (2022), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2022 roku*.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Główny Urząd Statystyczny (2022), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2022 roku*.

Przedstawione dane wskazują, że w miarę stabilizacji sytuacji epidemicznej, większa liczba pracowników powróciła do pracy stacjonarnej lub zastosowano inne modele pracy (np. hybrydowy), które niekoniecznie obejmują pełne zdalne wykonywanie obowiązków zawodowych.

Analiza sytuacji potwierdza, że praca zdalna odgrywa rolę ważnego narzędzia w radzeniu sobie z utrzymaniem ciągłości działalności gospodarczej w warunkach pandemii. Wskazuje również na zróżnicowanie regionalne w wykorzystaniu pracy zdalnej, gdzie region warszawski stołeczny wyróżniał się największym udziałem, a region lubuski najniższym udziałem pracy zdalnej.

Na podstawie analizowanych danych można zauważyć kilka zależności, które należałoby potwierdzić poprzez dalsze analizy:

- **Im większe przedsiębiorstwo, tym większy udział pracowników pracujących zdalnie.** Dane wskazują, że większe przedsiębiorstwa mają tendencję do posiadania większego udziału pracowników pracujących zdalnie. Może to wynikać z lepszych możliwości finansowych i technologicznych, które umożliwiają większym przedsiębiorstwom łatwiejsze wdrożenie pracy zdalnej.
- **Spadek liczby dużych przedsiębiorstw zatrudniających 50 osób i więcej.** Między I a II kwartałem 2021 roku odsetek dużych przedsiębiorstw wykorzystujących pracę zdalną spadł z 16,6% do 6,8%. Świadczy to o tym, że istnieje tendencja do zmniejszania się liczby pracowników pracujących zdalnie w dużych przedsiębiorstwach. Może być to spowodowane konkretnymi uwarunkowaniami branżowymi lub strategią przedsiębiorstw.
- **Spadek liczby przedsiębiorstw średnich wykorzystujących pracę zdalną** (ubywa pracowników pracujących zdalnie w średnich przedsiębiorstwach) – z 12,2% w I kwartale 2021 roku do 2,4% w I kwartale 2022 roku. Podobnie jak w przypadku dużych przedsiębiorstw, również średnie przedsiębiorstwa doświadczyły spadku udziału pracowników pracujących zdalnie. Ta obserwacja

może wskazywać na ogólną tendencję do zmniejszania się liczby pracowników pracujących zdalnie w przedsiębiorstwach o różnej wielkości.

- **Stabilny udział pracowników zdalnych w małych przedsiębiorstwach.** W przypadku małych przedsiębiorstw zatrudniających do dziewięciu osób odsetek pracowników zdalnych utrzymuje się na podobnym poziomie w obu kwartałach. W I kwartale 2021 roku wynosił 3,4%, a w I kwartale 2022 roku wynosił 2,6%. Udział pracowników pracujących zdalnie pozostaje stosunkowo stabilny, a małe przedsiębiorstwa są w stanie utrzymać swoją zdolność do pracy zdalnej, mimo trudności związanych z pandemią.

Aby uzyskać pełniejszy obraz, należy również uwzględnić inne zmienne, takie jak: specyfika branży, strategie zarządzania i dostępność zasobów technologicznych.

Analiza danych zastanych, dotyczących wykorzystania pracy zdalnej w Polsce, pozwala zrozumieć, jak ta forma pracy ewoluowała w czasie pandemii. Widać, że wiele firm i organizacji przystosowało się do tego modelu, co pozwoliło na kontynuację działalności i utrzymanie płynności procesów biznesowych. Chociaż udział pracy zdalnej zmniejszył się w porównaniu z poprzednim rokiem, wciąż pozostaje istotnym narzędziem w radzeniu sobie z wyzwaniami pandemii.

Praca zdalna w Polsce i na świecie zyskała na znaczeniu w wyniku pandemii COVID-19. Mimo że Polska miała mniejszy odsetek pracowników pracujących zdalnie przed pandemią, trend ten się zmienił, a praca zdalna stała się bardziej popularna. Różnice między krajami, zarówno pod względem penetracji pracy zdalnej, jak i regulacji prawnych i charakteru zawodów, wpływają na różnice w stosowaniu pracy zdalnej na międzynarodowym i europejskim poziomie.

Praca zdalna stała się powszechnym modelem aktywności zawodowej dla wielu pracowników w Polsce i w innych krajach UE i na świecie. Podczas kryzysu COVID-19 duży odsetek pracowników miał styczność z różnymi modelami pracy, w tym z pracą w domu. W 2019 roku około

1 na 20 (5,5%) zatrudnionych osób w wieku 20–64 lat w UE pracowało zwykle z domu.

Siedem regionów o najwyższym udziale osób pracujących zdalnie to stolice Belgii, Holandii i Niemiec (są wśród nich np. Région de Bruxelles-Capitale/Brussels Hoofdstedelijk Gewest w Belgii – 32,9%, Ile-de-France w Francji – 29,2%)⁴⁰. Natomiast w wielu wschodnich i południowych regionach UE praca zdalna była mniej powszechna.

W 43 regionach Europy odsetek osób pracujących zdalnie wynosił mniej niż 5%. Dotyczy to wszystkich czterech regionów w Bułgarii (dla których dostępne są dane), wszystkich – oprócz jednego – regionów w Chorwacji, na Węgrzech i w Rumunii (wyjątki to regiony stołeczne Grad Zagreb, Budapeszt i București-Ilfov), większości regionów w Grecji, kilku regionów w Polsce i Włoszech oraz po jednym regionie z Czech, Hiszpanii i Słowacji⁴¹.

W ciągu ostatniej dekady odsetek osób pracujących z domu w państwach UE oscylował wokół 5%. W latach 2014–2019 liczba ta wzrosła z 4,8% do 5,4%. W roku 2020 wartości te podwoiły się lub wzrosły jeszcze bardziej. Podczas pandemii najwięcej pracowników pracowało zdalnie w Finlandii (25,1%), Luksemburgu (23,1%) i Irlandii (21,5%). Najmniej pracowników zdalnych, w porównaniu do ogólnej liczby pracujących, miały takie kraje, jak: Bułgaria (1,2%), Rumunia (2,5%) i Chorwacja (3,1%).

Analiza danych na przedstawionych wykresach pokazuje, że w Polsce w 2019 roku praca zdalna była mniej powszechna (zwłaszcza w regionach wschodnich i południowych), a odsetek pracowników pracujących zdalnie był niższy w porównaniu do niektórych innych krajów europejskich.

⁴⁰ *W jakich regionach praca zdalna jest najbardziej popularna?* [online:] <https://forsal.pl/praca/artykuly/8584639,praca-zdalna-praca-z-domu-w-europie-eurostat.html> [dostęp: 3.07.2023].

⁴¹ Eurostat, *Praca zdalna i praca z domu w Europie – raport Eurostatu*, 2020 [online:] <https://forsal.pl/praca/artykuly/8584639,praca-zdalna-praca-z-domu-w-europie-eurostat.html> [dostęp: 3.07.2023].

Dopiero w wyniku pandemii liczba pracowników zdalnych znacznie wzrosła, zwłaszcza w niektórych krajach, np. w Irlandii, Luksemburgu czy Finlandii.

Dodatkowo, analiza danych zastanych pokazuje, że praca zdalna częściej była wykonywana przez kobiety (13,2%) niż przez mężczyzn (11,5%), a także w 2020 roku była bardziej powszechna w starszych grupach wiekowych. Tylko 6,3% najmłodszych pracowników w wieku 15–24 lat zgłosiło, że zazwyczaj pracuje zdalnie. W grupie wiekowej 25–49 lat odsetek ten wynosił już tylko 13%, a w najstarszej grupie wiekowej 50–64 lata – 12,4%⁴². Wśród tych osób wiele było zatrudnionych w sektorze edukacji.

Warto również zauważyć, że praca zdalna miała zróżnicowane znaczenie w poszczególnych krajach. Na przykład: Wielka Brytania, Rosja, Portugalia, Węgry, Szwecja i Włochy miały inny odsetek pracowników pracujących zdalnie. W kontekście danych międzynarodowych warto zauważyć, że w niektórych krajach praca zdalna była bardziej powszechna jeszcze przed pandemią (m.in. w Skandynawii, Holandii czy Stanach Zjednoczonych). W innych państwach, takich jak Polska, praca zdalna była mniej popularna i szeroko stosowana dopiero w okresie pandemii. Różnice między krajami dotyczą również regulacji prawnych i infrastruktury związanej z pracą zdalną.

Niektóre branże i zawody wymagają fizycznej obecności pracowników w miejscu pracy, co ogranicza możliwość pracy zdalnej. W związku z tym popularnym rozwiązaniem w czasie pandemii stała się praca hybrydowa, która łączy pracę zdalną i stacjonarną. W Polsce, jak również w innych krajach, stosuje się różne modele pracy hybrydowej, takie jak wersja rotacyjna, podział grupy pracowników na stałe sekcje czy pozwala się pracownikom na wybór trybu pracy.

⁴² *Praca zdalna, hybrydowa, home office – powrót do biura?* Gazeta Prawna 2021 [online:]: <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/8198647,praca-zdalna-hybrydowa-home-office-powrot-do-biura.html> [dostęp: 5.01.2021].

Przeprowadzone badania empiryczne⁴³ i zebrane dane pozwalają stwierdzić, że najczęściej stosowanymi odmianami modelu pracy hybrydowej w czasie pandemii były:

- **Wersja rotacyjna.** Polega na podziale zespołu na mniejsze grupy, które pracują zarówno zdalnie, jak i stacjonarnie. Grupy wymieniają się co określony czas, zgodnie z ustaleniami przełożonego. Ten model umożliwia równomierne rozłożenie pracy między pracowników i zapewnia możliwość współpracy w trybach zdalnym i stacjonarnym.
- **Podział grupy pracowników na stałe sekcje.** W tym modelu zespół pracowników jest podzielony na określone sekcje, gdzie niektóre zespoły pracują wyłącznie zdalnie, a inne tylko stacjonarnie. Taki podział umożliwia efektywne zarządzanie zadaniami i zwiększa elastyczność w zakresie wyboru miejsca pracy przez pracowników.
- **Wybór indywidualny.** W tym modelu pracownicy mają możliwość samodzielnego wyboru preferowanego przez nich trybu pracy – zdalnego lub stacjonarnego. Biuro jest cały czas dostępne dla pracowników, którzy wolą pracę w stacjonarnym środowisku, natomiast reszta zespołu pracuje głównie zdalnie. Taki model umożliwia dostosowanie pracy do preferencji i potrzeb pracowników.

Wszystkie te odmiany modelu pracy hybrydowej w czasie pandemii miały na celu zapewnienie elastyczności czasu i formy pracy, a także ułatwić dostosowanie się do zmieniających się warunków. W przypadku pracowników wykonujących większość pracy poza biurem (np. przedstawiciele handlowi czy ankieterzy zdalni) modele te umożliwiły stałe utrzymanie kontaktu z zasobami i pozostałymi pracownikami organizacji.

Analiza danych wskazuje na zwiększone znaczenie pracy zdalnej wskutek pandemii, choć Polska w porównaniu do niektórych innych krajów utrzymywała niższy odsetek pracowników pracujących zdalnie.

⁴³ *Spośród firm, które stosują rozwiązania pracy zdalnej*, 2021 [online:] https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/01/sposrod-firm-ktore-stosuja-rozwiazania-pracy-zdalnej [dostęp: 5.01.2021].

W wyniku pandemii COVID-19 i wprowadzenia obostrzeń praca zdalna zyskała na popularności i wpłynęła na sposób funkcjonowania polskiego rynku pracy.

1.3. Analiza wykorzystania zdalnej obsługi klientów w Polsce w czasie pandemii

Praca zdalna nie dotyczy tylko pracowników wewnętrznych, ale także ma zastosowanie w obszarze obsługi klienta. Zdalna obsługa klienta stała się powszechna w okresie pandemii COVID-19, kiedy wiele przedsiębiorstw musiało zamknąć swoje tradycyjne punkty kontaktowe. Dzięki nowoczesnym narzędziom komunikacyjnym i technologiom, firmy były w stanie zapewnić kontynuację obsługi klientów, choć w innej formie. Zdalna obsługa klientów wymagała dostosowania procedur, szkoleń dla pracowników oraz odpowiednich narzędzi komunikacyjnych. Pomimo pewnych wyzwań, zdalna obsługa klienta okazała się skutecznym sposobem utrzymania kontaktu z klientami i zapewnienia im odpowiedniej obsługi.

Komunikacja zdalna niesie za sobą szereg wyzwań, głównie ze względu na asynchroniczność, jaka powstaje z powodu bardzo zindywidualizowanej organizacji pracy⁴⁴. Ponadto, zdecydowana większość kanałów komunikacji zdalnej: e-mail, intranet, media społecznościowe dla pracowników pozbawia elementu interakcji i niesie ze sobą pewne ryzyko błędnego odczytania emocji czy intencji nadawcy komunikatu, a są to przecież kluczowe elementy dobrej i efektywnej komunikacji⁴⁵.

Kolejną trudnością, jaka powstaje podczas pracy zdalnej, jest brak możliwości dostosowania komunikacji do nastrojów panujących wśród pracowników. W sytuacjach komunikacji typowej często podprogowo

⁴⁴ PulsHR, *Nowe kompetencje na wagę złota. Pandemia zmieniła wszystko 2020* [online]: <https://www.pulshr.pl/edukacja/nowe-kompetencje-na-wage-zlota-pandemia-zmienila-wszystko,76247.html?mp=promo> [dostęp: 4.07.2023].

⁴⁵ M. Trziszka, *Narzędzia komunikacji wykorzystywane w modelu pracy zdalnej w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, nr 18, s. 213–221.

czujemy, w jakim nastroju są nasi odbiorcy⁴⁶. Komunikacja zdalna jest w dużej mierze pozbawiona tych możliwości i nie uwzględnia potrzeb i emocji odbiorców. Jeszcze inną konsekwencją komunikacji zdalnej stanowi słaby dostęp do informacji nieoficjalnych⁴⁷ (choćaby rozmów „przy kawie” czy w drodze na stołówkę).

Pracownicy nie są w stanie upewnić się, czy dobrze zrozumieli informacje, które otrzymali. Nie mogą zweryfikować ich wiarygodności, nie mogą zestawić komunikatu ze sprzężeniem zwrotnym, jak i odczytać właściwie ogólnego efektu procesu komunikacji⁴⁸. Te wszystkie elementy sprawiają, że komunikacja zdalna wymaga dużo większego nakładu pracy w fazie planowania komunikacji, jednocześnie wymuszając na pracownikach większą czujność i wsłuchiwanie się w potrzeby odbiorców. Co ciekawe, przez miniony rok potrzeby komunikacyjne pracowników ulegały bardzo częstym zmianom. Na znaczeniu zyskały: częstotliwość komunikacji, kontakt wzrokowy czy możliwość integracji z zespołem⁴⁹.

1.4. Storytelling w organizacji zdalnej i obsłudze klienta: opowieści, narracje i historie

Storytelling ma zastosowanie nie tylko w literaturze i sztuce, ale także w obsłudze klientów i zarządzaniu organizacją zdalną. Historie i narracje są skutecznymi narzędziami komunikacji, które pozwalają na przekazanie informacji, wartości i emocji⁵⁰. Takie historie, jak np. powstanie

⁴⁶ M.M. Bakhtin, *The Dialogic Imagination: Four Essays*, Texas 1981.

⁴⁷ A. Kamieniarz, *Efektywna komunikacja wewnętrzna podczas pracy zdalnej? To możliwe!*, 2021 [online:] <https://biurokarier.uwr.edu.pl/wp-content/uploads/2021/07/Anna-Kamieniarz-wywiad-artykul-1.pdf> [dostęp: 4.07.2023].

⁴⁸ T. Zalega, *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration” 2009, nr 4, s. 35–45.

⁴⁹ M. Mędrala (red.), *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*, Warszawa 2021.

⁵⁰ A.L.M. Adorisio, *Organizational memory as narrative: “Telling” banking*, „Organization Studies” 2014, nr 21(4), s. 463–476.

Google „w garażu” są wykorzystywane do pozycjonowania i promowania marek.

Storytelling angażuje odbiorców, pobudza ich wyobraźnię i pozwala tworzyć z nimi więź emocjonalną. Odpowiednio dobrana i przekazana historia może mieć istotny wpływ na sposób, w jaki klienci postrzegają firmę oraz na motywację i zaangażowanie pracowników. Co więcej, storytelling może być wykorzystywany w organizacji na różnych poziomach:

- **strategicznym**, storytelling może być wykorzystywany jako koncepcja brandingu, pomagając budować wizerunek firmy⁵¹;
- **operacyjnym**, znajduje zastosowanie w codziennej komunikacji z pracownikami, umożliwiając przekazywanie informacji i wartości w sposób przystępny i angażujący⁵².

Dzięki technikom narracyjnym można porządkować złożoność informacji, tworzyć struktury opowieści, w których temat jest jasny, a przekaz zrozumiały. Opanowanie technik narracyjnych pozwala na budowanie napięcia i tworzenie związku emocjonalnego z odbiorcą. Niezależnie od nowoczesnych narzędzi i technologii, podstawowe zasady i techniki narracyjne, które wykorzystywali już starożytni filozofowie, tacy jak Platon i Arystoteles, pozostają niezmiennie⁵³. Nadal wymagane są: spójna struktura, interesujące postaci, konflikt i jego rozwiązanie, aby stworzyć angażującą opowieść.

Storytelling, czyli sztuka opowiadania historii, odgrywa coraz większą rolę we współczesnym świecie biznesu. To nie tylko narzędzie marketingowe, ale także sposób na budowanie więzi z klientami i tworzenie silnego wizerunku marki. Przez opowiadanie interesujących historii,

⁵¹ M. Bakhtin, *The Dialogic Imagination...*

⁵² D. Barry, M. Elmes, *Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22(2), s. 429–452.

⁵³ K. Burnell, M.J. Neubert, G. Fisher, *Venture tales: Practical storytelling strategies underpinning entrepreneurial narratives*, 2023 [online:] <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681323000034> [dostęp: 4.07.2023].

firmy mogą przyciągać uwagę odbiorców, angażować ich emocjonalnie i budować z nimi trwałe relacje.

Storytelling to skuteczna strategia marketingowa, która wykorzystuje siłę opowieści do przyciągania uwagi i angażowania klientów⁵⁴. Marketing narracyjny, jako część storytellingu, koncentruje się na tworzeniu spójnych narracji w celu promowania marki, produktów lub usług. Kampanie oparte na storytellingu mogą wzbudzać większe zaufanie u klientów niż tradycyjna reklama. Nie stosuje się w nich wyraźnego zawołania do zakupu danego produktu oraz metod sprzedaży, które klient mógłby ocenić jako nachalne i namawiające do zakupu towarów/usług. Odbiorca ma w tym przypadku odnieść wrażenie, iż snucie opowieści jest dla firmy ważniejsze niż sama sprzedaż.

Opowiadane historie powinny być interesujące i łatwo identyfikowalne dla publiczności. Powinny zawierać przykłady i sytuacje, z którymi odbiorcy mogą się utożsamiać na podstawie własnych doświadczeń. Narrator może wykorzystać poczucie humoru lub emocje, ponieważ takie elementy mają silny wpływ na psychikę publiczności⁵⁵. Ważne jest również dostarczenie odpowiedzi na pytania klientów i rozwiązań ich problemów. Przykładowo, opowiadając historię o produkcji, można skupić się na korzyściach, jakie przynosi klientom, aby zbudować w nich pozytywne skojarzenia na temat danej rzeczy.

W miarę jak firma rośnie pod względem wielkości i jej struktura staje się coraz bardziej złożona, dystans pomiędzy nią a klientami nieuchronnie zwiększa się, a wiedza na temat pracowników firmy maleje. Stąd też koncepcja, aby do zmniejszenia tego dystansu wykorzystać narzędzia, jakich dostarcza nam współczesny marketing oparty na słowach⁵⁶.

⁵⁴ E. Mistewicz, *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które sprzedają*, Gliwice 2011.

⁵⁵ Indeed, *Storytelling – co to?*, 2023 [online:] <https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwoj-kariery/storytelling-co-to> [dostęp: 4.07.2023].

⁵⁶ G.A. Gorry, R.A. Westbrook, *Can you hear me now? Learning from customer stories*, „Business Horizons” 2011, nr 54(6), s. 575–584.

‘Storytelling’ i ‘narracja’, ‘opowieść’ i ‘historia’ to terminy często używane zamiennie, ale niosą ze sobą subtelne różnice:

Opowieści storytellingu mogą być używane zarówno w kontekście biznesowym, jak i społecznym, aby wpływać na percepcję, budować relacje i inspirować do działania⁵⁷.

Historie to z kolei już istniejące narracje, które mogą być opowiadane na różne sposoby. **Opowieści** są to opisy narracyjne konkretnych zdarzeń, które tworzą spójną strukturę opowieści. Mogą one zawierać elementy, takie jak bohaterowie, konflikty, motywy i rozwiązanie. W opowieściach można wyróżnić początek, rozwinięcie i zakończenie⁵⁸.

Narracja i storytelling są również ważnymi terminami w analizie narracyjnej. **Narracja** to proces opowiadania historii, podczas gdy **storytelling** to działalność rozpowszechniania różnych rodzajów historii w organizacjach, mimo iż narracje organizacyjne często są rozpowszechniane bez specjalnego zamiaru lub celowej akcji⁵⁹. Mogą być opowiedziane spontanicznie w codziennej komunikacji, a ich znaczenie może wynikać z kontekstu i interpretacji odbiorców⁶⁰.

Narracja odnosi się do samego aktu opowiadania lub sposobu, w jaki opowieść jest przedstawiana. To jest sposób, w jaki autor lub narrator organizuje lub prezentuje opowieść⁶¹. Narracja obejmuje wybór: języka,

⁵⁷ K. Kołat, K. Kręgiel, *Storytelling jako sposób wpływania na emocje konsumentów*, „Zeszyty Studenckiego Ruchu Naukowego UJK” 2019, t. 28 [online:] https://zeszytysrn.ujk.edu.pl/wp-content/uploads/2020/04/Zeszyty-Studenckiego-Ruchu-Naukowego_t_28_cz_1.pdf [dostęp: 20.06.2023].

⁵⁸ E. Mistewicz, *Marketing narracyjny...*

⁵⁹ C. Bartel, R. Garud, *Rola narracji w podtrzymywaniu innowacji organizacyjnych*, „Nauka o Organizacji” 2009, nr 20(1), s. 107–117.

⁶⁰ K. Stopczyńska, *Wykorzystanie storytellingu w kreowaniu wizerunku marki w social media*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur 2021.

⁶¹ D.M. Boje, *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 36(1), s. 106–126.

struktury narracyjnej, perspektywy narracyjnej, stylu narracyjnego i innych technik, które wpływają na sposób, w jaki odbiorca odbiera opowieść⁶².

Problem z różnicowaniem terminów jest zakodowany językowo, np. w języku francuskim słowo „histoire”⁶³ i w języku niemieckim słowo „Geschichte”⁶⁴ oznacza zarówno historię (opowieść), jak i historię (dyscyplinę naukową). Ostatecznie, narracja stała się ogólną strukturą wiedzy lub ogólną strukturą poznawczą, a po drodze odkryto, że samo słowo „narrare” (opowiadać) utworzyło się, drogą przekształceń, od sanskryckiego „gna”, poprzez łacińskie „gnarus”, i tłumaczy się jako „posiadający wiedzę”, „wiedzący”⁶⁵. W ten sposób narracja stała się wygodną formułą opisywania, np. dynamiki zjawisk społecznych, dziejów idei filozoficznych czy historii w ogóle. Okazała się pojęciem maksymalnie interdyscyplinarnym.

Podejścia narracyjne odgrywają ogromną rolę w humanistyce i naukach społecznych, a także we współczesnym świecie biznesu⁶⁶. Zyskują one coraz większą popularność w dziedzinie zarządzania i badań nad organizacjami. Badacze zajmują się szerokim spektrum tematów: strategią, zmianą, rozwojem osobistym itp.⁶⁷ Niektórzy teoretycy wykorzystują również narratologię – analizę struktur, funkcji, tematów, symboli

⁶² Marketing narracyjny – storytelling w praktyce, „Poradnik Przedsiębiorcy” 2022 [online:] <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-narracyjny-w-promocji-produktow> [dostęp: 26.06.2023].

⁶³ ResearchGate, *Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research* [online:] https://www.researchgate.net/publication/324995095_Narratives_as_Sources_of_Stability_and_Change_in_Organizations_Approaches_and_Directions_for_Future_Research [dostęp: 26.06.2023].

⁶⁴ Bab.la tłumaczenie: <https://pl.bab.la/slownik/niemiecki-polski/geschichte> [dostęp: 26.06.2023].

⁶⁵ PONS tłumaczenie: <https://pl.pons.com/t%C5%82umaczenie/francuski-polski/histoire> [dostęp: 26.06.2023].

⁶⁶ M. Bakhtin, *The Dialogic Imagination...*

⁶⁷ D.M. Boje, *The Storytelling Organization...*, s. 106–126.

i konwencji narracji do opracowywania teorii organizacji⁶⁸. Narracje organizacyjne definiowane są jako czasowe, dyskursywne konstrukcje, które dostarczają środków do indywidualnego, społecznego i gospodarczego tworzenia sensu⁶⁹. Podczas gdy analiza narracji tradycyjnie koncentrowała się na względnie spójnych narracjach, które mają wyraźne początki i końce, narracje organizacyjne często są wyrażane tylko we fragmentach jako części dyskursów organizacyjnych⁷⁰.

Przykładem firmy, która skutecznie wykorzystuje storytelling, jest Levi Strauss. Ta legendarna marka odzieżowa nie tylko opowiada historię swojego powstania i rozwoju, ale również wykorzystuje storytelling w badaniach rynkowych. Poprzez zbieranie historii od swoich klientów i pracowników, firma uzyskuje cenne informacje, które pomagają jej lepiej zrozumieć potrzeby i preferencje rynku. Dzięki temu Levi Strauss może dostosowywać swoje produkty i strategię biznesową, zyskując przewagę nad konkurencją⁷¹. Innym przykładem jest firma Nike. Marka ta słynie z niesamowitych kampanii reklamowych, opierających się na opowiadaniu inspirujących historii. Przez przedstawianie bohaterów, którzy pokonują trudności i osiągają sukces, Nike tworzy emocjonalne połączenie z konsumentami. Te historie stają się symbolem motywacji, determinacji i dążenia do celu, co skutecznie przyciąga uwagę i buduje lojalność wobec marki⁷².

⁶⁸ S. Sonenshein, *Weaving narrative and institutional explanations for the evolution of managerial moral disengagement*, „Academy of Management Journal” 2010, nr 53(3), s. 737–759.

⁶⁹ ResearchGate, *Narratives as sources of stability and change in organizations...*

⁷⁰ D.M. Boje, *Storytelling and the Future of Organizations. An Antenarrative Handbook*, Routledge 2011.

⁷¹ A. Brown, *Epickie i tragiczne opowieści. Zrozumienie zmian*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2023, nr 39(2), s. 121–144.

⁷² A. Brown, *Narracja, polityka i legitymizacja w implementacji IT*, „Journal of Management Studies” 1998, nr 35(1), s. 35–58.

Przykłady takich firm, jak Levi Strauss i Nike pokazują, że storytelling może być skutecznym narzędziem w biznesie. Przez opowiadanie ciekawych historii firmy mogą wywoływać emocje, budować więzi z klientami i wyróżniać się na konkurencyjnym rynku⁷³. Warto zauważyć, że storytelling nie dotyczy tylko marek globalnych, również małe przedsiębiorstwa i lokalne firmy mogą skorzystać z tej strategii, aby przyciągnąć uwagę i zbudować swoją markę⁷⁴. Storytelling w zarządzaniu organizacją zdalną ma wiele wartościowych zastosowań, które pomagają w budowaniu więzi, motywowaniu pracowników i tworzeniu spójnej kultury organizacyjnej.

Organizacyjne narracje posiadają co najmniej sześć kluczowych cech, mających istotne znaczenie w kontekście zdalnego zarządzania⁷⁵:

Po pierwsze, są to **konstrukcje czasowe i dyskursywne**, które umożliwiają indywidualne, społeczne i organizacyjne konstruowanie sensu⁷⁶. Są one często powiązane z innymi perspektywami opartymi na języku, takimi jak: dyskurs organizacyjny, retoryka, ramy interpretacyjne czy słownictwo, ale nie uwzględniają tego, co czyni narracje unikalną formą dyskursu. Vaara, Sonenshein i Boje⁷⁷ uważają, że to aspekt czasowy odróżnia narracje od innych form dyskursu.

Po drugie, organizacyjne narracje **nie są w pełni rozwiniętymi historiami lub relacjami**, jak to zakładają klasyczne badania narracji w teorii literatury czy lingwistyce. Linie czasowe nie zawsze są jawne i mogą pozostawać ukryte. Jest to częściowo spowodowane tym,

⁷³ A. Kemp, R. Gravois, H. Syrdal, E. McDougal, *Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization*, „Business Horizons” 2023, nr 66(3), s. 313–324.

⁷⁴ A. Brown, *Narracyjne podejście do tożsamości zbiorowych*, „Czasopismo Nauk o Zarządzaniu”, nr 43(4), s. 731–753.

⁷⁵ A. Brown, M. Humphreys, *Epickie i tragiczne opowieści. Zrozumienie zmian*, „Dziennik Stosowanej Nauki Behawioralnej” 2003, nr 39(2), s. 121–144.

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ ResearchGate, *Narratives as sources of stability and change in organizations...*

że komunikacja organizacyjna jest nie rzadko złożona, dwuznaczna i płynna. Innym powodem jest fakt, że ze względu na swoją wiedzę, ludzie w organizacji często potrzebują jedynie kilku kluczowych słów, aby zrozumieć narracje⁷⁸. Dlatego analiza narracyjna w zarządzaniu i badaniach organizacyjnych musi obejmować również fragmentaryczne narracje, w których elementy struktury narracyjnej, jak początek i zakończenie, są ukryte⁷⁹. Ponadto, komunikacja wewnątrz organizacji często obejmuje wiele narracji, które współistnieją i przenikają się, tworząc złożony krajobraz narracyjny wewnątrz organizacji.

Po trzecie, organizacyjne narracje **nie ograniczają się do sfer indywidualnych historii czy doświadczeń osobistych**. Obejmują one także narracje zbiorowe, które wynikają ze wspólnych doświadczeń, praktyk organizacyjnych i norm kulturowych. Te wspólne narracje kształtują tożsamość organizacji, wartości i poczucie celu⁸⁰.

Po czwarte, organizacyjne narracje **są zależne od kontekstu i zależą od dynamiki władzy w organizacji**. Dominujące narracje w organizacji odzwierciedlają perspektywę osób posiadających władzę i służą utrzymaniu lub kwestionowaniu istniejących struktur i systemów⁸¹.

Po piąte, organizacyjne narracje **mają charakter performatywny**. Nie są jedynie opisami, ale służą również tworzeniu rzeczywistości społecznej, wpływają na działania i zachowania członków organizacji.

⁷⁸ A. Brown, M. Humphreys, P. Gurney, *Narracja, tożsamość i zmiana: Studium przypadku Święta Łaskaryni*, „Journal of Organizational Change Management” 2005, nr 18(4), s. 312–326.

⁷⁹ E. Vaara, S. Sonenshein, D.M. Boje, A. Carlsen, *Stawianie się organizacji jako dialogiczna wyobraźnia praktyki. Przypadek niezłomni Galowie*, „Nauka o Organizacji” 2006, nr 17(1), s. 132–149.

⁸⁰ S. Chreim, *Społeczne i czasowe wpływy na interpretacje tożsamości organizacyjnej i integrację akwizycji. Badanie narracyjne*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2007, nr 43(4), s. 449–480.

⁸¹ S. Chreim, *Dwoistość ciągłości i zmiany w narracyjnych tekstach tożsamości organizacyjnej*, „Journal of Management Studies” 2005, nr 42(3), s. 567–593.

Narracje mogą inspirować, motywować, kierować jednostki i całe grupy w kierunku pożądanych rezultatów. Wreszcie, organizacyjne narracje są **dynamiczne i podlegają zmianom w czasie**⁸².

Storytelling w zarządzaniu organizacją zdalną pomaga w budowaniu więzi, motywowaniu pracowników i tworzeniu spójnej kultury organizacyjnej. Poprzez opowiadanie historii, komunikowanie wartości i sukcesów, zarządzający mogą tworzyć pozytywną atmosferę pracy, która sprzyja efektywnemu funkcjonowaniu zespołu zdalnego⁸³.

Storytelling w zarządzaniu organizacją zdalną polega na:

- **Wykorzystywaniu opowieści w komunikacji wewnętrznej.** W zarządzaniu organizacją zdalną storytelling jest ważnym narzędziem w komunikacji wewnętrznej. Opowiadanie historii związanych z celami, wartościami, sukcesami organizacji pomaga budować więź i zaangażowanie pracowników. Opowieści mogą być wykorzystywane do przekazywania informacji o strategii firmy, motywowania zespołów, budowania współpracy oraz kształtowania kultury organizacyjnej. Opowieści mogą być również narzędziem do dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i najlepszymi praktykami w pracy zdalnej⁸⁴.

Wirtualne narzędzia komunikacyjne mogą być jednak ograniczone w przekazywaniu pełnego kontekstu i emocji. Opowiadanie opowieści może pomóc w lepszym zrozumieniu informacji i budowaniu więzi emocjonalnych wśród członków zespołu. Poprzez opowiadanie historii można przedstawić scenariusze, przykłady i wskazówki, które ułatwiają zrozumienie omawianej sytuacji i zaangażowanie się w działania⁸⁵.

⁸² S. Chreim, *Społeczne i czasowe wpływy...*, s. 449–480.

⁸³ F. Cooren, *Action and agency in dialogue*, 2010 [online:] <https://benjamins.com/catalog/ds.6?srsltid=AfmBOoo2K4M6lSoOaSi70wkYaOu59U3na3TAK40FZfZOFNtvcIHED7us> [dostęp: 23.07.2024].

⁸⁴ C. Fenton, A. Langley, *Strategia jako praktyka i zwrot narracji*, „Organizacja Studia” 2011, 32(9), s. 1171–1196.

⁸⁵ Y. Gabriel, *Storytelling w organizacjach*, Oxford University Press 2000.

- **Opowiadaniu indywidualnych historii sukcesu.** Zarządzanie zdalne może być wyzwaniem dla pracowników, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z innymi członkami zespołu. Narracja może być wykorzystana do podkreślania indywidualnych sukcesów i osiągnięć pracowników, motywując ich do działania i wzmacniając ich poczucie wartości⁸⁶.
- **Umożliwianiu narracji pracownikom.** W zarządzaniu organizacją zdalną warto dać pracownikom możliwość opowiadania swoich własnych historii. Każdy ma unikalne doświadczenia i perspektywy, które mogą być inspirujące i motywujące dla innych. Pracownicy mogą opowiadać o swoich osiągnięciach, wyzwaniach, rozwiązaniach czy ciekawych projektach, które przyczyniły się do sukcesu firmy. Dając zatrudnionym przestrzeń do narracji, organizacja buduje z nimi i między nimi więź oraz wspiera ich rozwój osobisty, co przekłada się na większe zaangażowanie i motywację do pracy⁸⁷.

Storytelling w zarządzaniu to skuteczna metoda komunikacji, która angażuje klientów, buduje relacje i wpływa na ich decyzje zakupowe. Polega ona na opowiadaniu interesujących i angażujących historii, które wywołują emocje i pobudzają wyobraźnię odbiorców, tak jak to robi wspomnianą wcześniej firma Levi Strauss). Storytelling wzbogaca badania rynkowe i poprawia ich sprawozdawczość dla zarządu. Opowieści oparte na doświadczeniach klientów są gromadzone i wykorzystywane przez pracowników firmy, aby lepiej zrozumieć potrzeby i preferencje konsumentów⁸⁸.

Aby przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces, musi obsługiwać swoich klientów tak, by rozumieć ich potrzeby i pragnienia. Jednak zdobycie

⁸⁶ R. Garud, A. Giuliani, *Narracyjne spojrzenie na możliwości przedsiębiorczości*, „Academy of Management Review” 2013, nr 38(1), s. 157–160.

⁸⁷ R. Garud Dunbar, C. Bartel, *Radzenie sobie z niezwykłymi doświadczeniami. Narracyjna perspektywa organizacyjna w zawodowym rozwoju*, „Nauka o Organizacji” 2011, nr 22(3), s. 587–601.

⁸⁸ D.A. Gilliam, K.E. Flaherty, *Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange*, „Industrial Marketing Management” 2015, nr 46, s. 132–142.

takiej wiedzy nie zawsze jest łatwe. W sklepach ogólnospożywczych sprzed dziesięcioleci właściciel osobiście obsługiwał klientów, którzy wyrażali swoje opinie, dzielili się sugestiami, składali skargi (udzielali informacji zwrotnych) bezpośrednio „górze”, czyli osobie, która mogła odpowiednio zareagować (np. uzupełnić zapasy lub zmienić układ sklepu, aby lepiej służył klientom). Wraz z rozrostem firmy pod względem wielkości i złożoności, dystans pomiędzy nią a klientami nieuchronnie się zwiększa, co sprawia, że jej wiedza na temat odbiorców danego towaru czy danej usługi maleje⁸⁹. W efekcie przedsiębiorstwo poznaje swoich klientów tylko poprzez analizy ilościowe i podsumowania, które są podstawą sprawozdawczości korporacyjnej. Niewielu menedżerów słyszy historie klientów opowiedziane ich własnymi słowami, choć to one mogą okazać się kluczowe dla lepszej obsługi czy doskonalenia produktów⁹⁰.

Duże przedsiębiorstwo, obsługujące wielu klientów, powinno nieustannie poszukiwać informacji zwrotnych od klientów, słuchając ich historii na co dzień. Opowieści pojawiają się nie tylko „na linii frontu”, ale także w sieciach społecznościowych, na forach i w komentarzach. Ważne jest, aby usłyszeć i uwzględnić te historie, a najważniejsze z nich powinny trafić do samej organizacji, i dotrzeć do jej kierownictwa⁹¹.

Dobra opowieść nie tylko sprzyja sprzedaży oferowanych produktów, ale przede wszystkim buduje więzi między marką a klientem. Storytelling sprawia, że marka i klient tworzą relację, opartą na wspólnych wartościach, zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu. Dzięki zastosowaniu storytellingu przez konsultantów, klienci częściej korzystają z oferty konkretnej firmy, zapamiętują markę na dłuższy czas i polecają ją znajomym i rodzinie, co przekłada się na większe zainteresowanie

⁸⁹ E. Mistewicz, *Marketing narracyjny...*

⁹⁰ K. Golden-Biddle, K. Locke, *Komponowanie badań jakościowych*, Londyn 2007.

⁹¹ L. Griffin, *Narracja, analiza struktury wydarzeń i interpretacja przyczynowa w historii socjologii*, „American Journal of Sociology” 1993, nr 98(5), s. 1094–1133.

konkretnymi produktami tej firmy i generowanie wyższych zysków finansowych dla przedsiębiorstwa⁹².

Opowiadanie historii w rozmowach sprzedażowych może polegać na przedstawianiu historii dotyczących danego produktu lub usługi, jednak nie chodzi tylko o recytowanie specyfikacji i technicznych szczegółów, ale na omówieniu najważniejszych faktów z perspektywy klienta. Jedynie w takim sensie storytelling stanowi szansę na sukces sprzedażowy dla konsultanta centrów kontaktowych. Aby skutecznie wykorzystać storytelling w pracy zdalnej, należy przede wszystkim dostosować opowieść do oczekiwań i potrzeb klientów. Ważne jest zrozumienie grupy docelowej, jej potrzeb i problemów oraz tego, jak dany produkt lub usługa zaspokajają jej pragnienia czy rozwiązują jej kłopoty⁹³. Badanie potrzeb klienta może pomóc w ustaleniu, czego właściwie szukają i co ich tak naprawdę interesuje.

Warto tworzyć ciekawe historie, opierając się na przykładach, z którymi klienci mogą się utożsamić. Opowieści mogą odwoływać się do poczucia humoru, ale także do emocji, ponieważ to właśnie one najbardziej wpływają na psychikę odbiorców. Ważne jest dostarczenie klientom takich emocji, które zbudują więź z firmą i zwiększą zaangażowanie w relacji z nią⁹⁴.

Storytelling w pracy zdalnej jawi się zatem jako skuteczny sposób budowania relacji z klientami. Poprzez opowieści można łatwiej ich zainteresować i zaangażować, przedstawiając im produkty lub usługi w przystępny i przekonujący sposób⁹⁵. Dopasowanie historii do oczeki-

⁹² M. Herzenstein, S. Sonenshein, U. Dholakia, *Opowiedz mi dobrą historię, a pożyczę ci moje pieniądze. Rola narracji w decyzjach dotyczących pożyczek typu peer-to-peer*, „Dziennik Badań Marketingowych” 2011, nr 48, s. 138–149.

⁹³ G. Morson, *Narracja i wolność*. Yale University Press 1994.

⁹⁴ H. Ibarra, R. Barbulescu, *Tożsamość jako narracja. Rozpowszechnienie, skuteczność i konsekwencje narracyjnej pracy nad tożsamością w makroprzemianach ról roboczych*, „Academy of Management Review” 2010, nr 35(1), s. 135–154.

⁹⁵ D. Hjorth, C. Steyaert, *Podejścia narracyjne i dyskursywne w przedsiębiorczości*, Northampton 2004.

wań i potrzeb klientów, tworzenie ciekawych narracji oraz uwzględnienie specyfiki medium komunikacji są kluczowe dla skutecznego wykorzystania storytellingu w pracy zdalnej⁹⁶.

Organizacyjna narracja, która była kiedyś fundamentalnym elementem strategii marketingowych, polegała na tym, że firma kreowała spójną historię i przekaz, oparte na wartościach, misji i celach. Jednak współcześnie klienci są bardziej sceptyczni wobec ogólnych narracji i oczekują bardziej autentycznego i spersonalizowanego podejścia⁹⁷. Dlatego budowanie narracji w marketingu musi uwzględniać indywidualne historie, różnorodność klientów i ich unikalne doświadczenia. Tworzenie „małych” narracji polega na koncentrowaniu się na indywidualnych historiach klientów i ich doświadczeniach z marką. To podejście opiera się na zrozumieniu różnorodności klientów, ich potrzeb i motywacji. Poprzez budowanie spersonalizowanych narracji można tworzyć silniejsze więzi emocjonalne i wzmacniać zaangażowanie klientów⁹⁸.

Istnieje szereg badań, które dają wgląd w znaczenie storytellingu w pracy zdalnej oraz dostarczają naukowych podstaw dla skutecznego wykorzystania tej metody w budowaniu relacji z klientami. Współcześnie, socjologowie, psychologowie i specjaliści od zarządzania uznają siłę opowieści w budowaniu relacji z klientami⁹⁹.

Dotychczasowe badania nad storytellingiem w obszarze marketingu skupiały się głównie na reklamie i budowaniu marki. Istotnie mniej badań poświęcono zrozumieniu roli opowieści w sprzedaży bezpośredniej. Najnowsze badania eksplorują rolę, jaką odgrywa storytelling w wymianie

⁹⁶ N. Dana, *Storytelling nie tylko w biznesie*, Warszawa 2021.

⁹⁷ B. Pentland, M. Feldman, *Sieci narracyjne. Wzorce technologii i organizacja*, „Nauka o Organizacji” 2007, nr 18(5), s. 781–795.

⁹⁸ D. Polkinghorne, *Wiedza narracyjna a nauki humanistyczne*, State University of New York Press 1988.

⁹⁹ S.C. Reissner, V. Pagan, *Storytelling w praktyce zarządzania. Dynamika i implikacje*, Routledge 2013.

między sprzedawcą a kupującym¹⁰⁰. Artykuł Gilliana i Flaherty'ego¹⁰¹ (2015) jest jedną z pierwszych prób zbadania wykorzystania storytellingu w relacjach między klientem a dostawcą. Badania autorów obejmują identyfikację kilku głównych tematów związanych ze storytellingiem w sprzedaży:

- **Znaczenie narracji.** Storytelling odgrywa istotną rolę w budowaniu relacji sprzedawca – klient. Opowieści wpływają na sposób, w jaki klient odbiera informację o produkcie lub usłudze, wywołując u niego większe zaangażowanie i emocjonalne połączenie z marką¹⁰².
- **Tworzenie wartości.** Storytelling może pomóc sprzedawcom w tworzeniu wartości dla klienta. Opowieści mogą przekazywać informacje o korzyściach, rozwiązaniach problemów lub spełnianiu potrzeb klienta, co z kolei może przekonać go do zakupu¹⁰³.
- **Perswazja i wpływ.** Badania wskazują, że storytelling może być skutecznym narzędziem perswazji w sprzedaży. Opowieści mają zdolność do przekonywania klientów, budowania zaufania i motywowania do działania¹⁰⁴.

Gilliam i Flaherty¹⁰⁵ opracowali również model opowieści w kontekście sprzedaży. Model ten obejmuje strukturę opowieści oraz elementy kluczowe, takie jak: bohaterowie, konflikt, rozwiązania oraz techniki narracyjne, które mogą być skuteczne w przekazywaniu informacji sprzedażowych. Ci autorzy również wskazują, że wykorzystanie storytellingu

¹⁰⁰ Y. Gabriel, *Storytelling w organizacjach...*

¹⁰¹ B. Czarniawska, *Narratives in Social Science Research*, London 2004.

¹⁰² C. Rhodes, A. Brown, *Narrative, organizations and research*, „International Journal of Management Reviews” 2005, nr 7(3), s. 167–188.

¹⁰³ W. Stevenson, D. Greenberg, *Analiza formalna narracji organizacyjnych*, „Dziennik Zarządzania” 1998, nr 24(6), s. 741–762.

¹⁰⁴ E. Vaara, A. Pedersen, *Strategia i chronotopy. Perspektywa Bakhtina na budowanie narracji strategicznych*, „M@N@gement” 2014, nr 16(5), s. 593–604.

¹⁰⁵ D.M. Boje, N. Tourani, *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania* [w:] D. Jermielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Warszawa 2012, s. 145–162.

w sprzedaży może przynieść korzyści dla organizacji, a odpowiednie wykorzystanie opowieści może poprawić efektywność procesu sprzedaży, zwiększyć zaangażowanie klientów oraz wpływać na budowanie pozytywnego wizerunku marki¹⁰⁶.

Implikacje dla zarządzania obejmują więc konieczność uwzględnienia storytellingu jako strategii komunikacji w działaniach sprzedażowych, a także szkolenie pracowników w zakresie tworzenia i wykorzystywania opowieści w kontakcie z klientami. W szczególności Gilliam i Flaherty¹⁰⁷ twierdzą, że kupujący nie są jedynie biernymi słuchaczami historii sprzedawców, ale aktywnie uczestniczą w procesie storytellingu poprzez: inicjowanie, przerywanie, uzupełnianie lub rozpowszechnianie tych historii¹⁰⁸.

Warto pamiętać, że storytelling to proces ciągły, który może pomóc budować przedsiębiorstwom trwałe relacje z klientami. Poprzez regularne opowiadanie wartościowych historii, buduje się lojalność i zaufanie. Kluczowe jest zrozumienie, że każda historia powinna być dostosowana do grupy docelowej i odpowiadać na jej potrzeby. Dzięki temu storytelling staje się narzędziem, które pomaga skutecznie komunikować się z klientami i osiągać cele biznesowe¹⁰⁹. (Przykładowo, wysoki rangą lider opowiada, jak firma rozrosła się z jednego sklepu do ponad 100 francyz w ciągu trzech lat. Zespół marketingowy tworzy historię o nowej linii produktów, która pomaga świadomym ekologicznie konsumentom w dążeniu do redukcji zużycia plastiku. Podczas prezentacji produktu sprzedawca wyjaśnia, jak oprogramowanie zoptymalizowało operacje klienta i pomogło w skróceniu czasu realizacji zlecenia o 50%¹¹⁰).

¹⁰⁶ P. Ricoeur, *Czas i narracja*, University of Chicago Press 1983.

¹⁰⁷ D.M. Boje, *The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm*, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 36(1), s. 106–126.

¹⁰⁸ E. Vaara, J. Tienari, *O konstrukcji narracyjnej korporacji wielonarodowych. Analiza legitymizacji i oporu w transgranicznej fuzji*, „Organizacja Nauka” 2011, nr 22(2), s. 370–390.

¹⁰⁹ G.A. Gorry, R.A. Westbrook, *Can you hear me now? Learning...*, s. 575–584.

¹¹⁰ *Ibidem*.

Należy zdać sobie sprawę, że istotą storytellingu jest zdolność do przyciągnięcia uwagi słuchaczy¹¹¹ i nie polega on na przypadkowym opowiadaniu historii, lecz na zastosowaniu przemyślanej strategii, która służy osiągnięciu konkretnych celów biznesowych. Aby skutecznie stosować storytelling, konieczne jest zrozumienie grupy docelowej, jej potrzeb, problemów i oczekiwań. Badania dotyczące potrzeb klientów mogą dostarczyć cennych wskazówek, które pomogą dostosować historie i przekonać klientów, że przedsiębiorstwo ma właśnie te rozwiązania, które spełnią ich potrzeby (np. opowiadając historię o produkcie lub usłudze, można skupić się na korzyściach, jakie przynosi klientom, aby wywołać u nich pozytywne skojarzenia¹¹²).

Opowiadane historie powinny być interesujące i łatwo identyfikowalne dla klientów. Powinny zawierać przykłady i sytuacje, z którymi odbiorcy mogą się utożsamiać na podstawie własnych doświadczeń. Można w tym celu wykorzystać humor lub emocje, ponieważ takie elementy mają silny wpływ na psychikę klientów¹¹³.

Strategie storytellingowe

Budowanie strategii marketingowych i obsługi klienta oparte jest na tworzeniu „małych” narracji i indywidualnych historii¹¹⁴. Storytelling to skuteczna metoda opowiadania historii, która znajduje zastosowanie w pracy zdalnej, zwłaszcza w obszarze obsługi klienta. Dzięki opowieści

¹¹¹ *Marketing narracyjny – storytelling w praktyce*, „Poradnik Przedsiębiorcy” 2022 [online:] <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-narracyjny-w-promocji-produktow> [dostęp: 26.06.2023].

¹¹² C. Wright, D. Nyberg, D. Grant, „Hipisi na trzecim piętrze”. *Zmiana klimatu, tożsamość narracyjna i mikrofono-polityka korporacyjnego ekologizmu*, „Organizacja Nauka” 2012, nr 33(11), s. 1451–1475.

¹¹³ D.M. Boje, N. Tourani, *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania...*, s. 145–162.

¹¹⁴ M. Young, J. Post, *Zarządzanie, aby się komunikować, komunikowanie się, aby zarządzać. Jak wiodące firmy komunikują się z pracownikami*, „Dynamika Organizacyjna” 1993, nr 22(1), s. 31–43.

można łatwiej zainteresować i zaangażować klientów, prezentując produkty lub usługi w sposób przystępny i przekonujący¹¹⁵. W przypadku pracy w centrach kontaktowych wykorzystywanie storytellingu podczas rozmów z klientami jest kluczowe dla zainteresowania ich ofertą i skłonienia o podjęciu decyzji o zakupie określonego produktu lub usługi.

Storytelling w obsłudze klientów to przede wszystkim¹¹⁶:

- **Tworzenie spójnej narracji organizacyjnej.** W obsłudze klientów storytelling może być używany do tworzenia spójnej narracji organizacyjnej. Poprzez tworzenie historii związanej z misją, wartościami i historią firmy, można budować wizerunek marki i tworzyć więź z klientami. Opowieści mogą być używane do opisywania procesów produkcji, tworzenia produktów lub świadczenia usług.
- **Opowiadanie indywidualnych historii sukcesów klientów.** Storytelling może być wykorzystywany w obsłudze klientów poprzez opowiadanie indywidualnych historii sukcesu klientów¹¹⁷. Historie klientów, którzy osiągnęli sukces, rozwiązali problemy lub zrealizowali swoje cele dzięki produktom lub usługom firmy, są inspirujące i angażujące. Opowieści te tworzą pozytywny wizerunek marki i budują zaufanie klientów¹¹⁸.

¹¹⁵ Future Business Institute, *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany*, 2020 [online:] http://www.pte.pl/pliki/2/36/Future_Business_Institute.pdf [dostęp: 4.07.2023].

¹¹⁶ B. Czarniawska, *Narratives in Social Science Research...*

¹¹⁷ D. Bar Ry, M. Elmes, *Ku narracyjnemu spojrzeniu na dyskurs strategiczny*, „Akademia Zarządzania. Przegląd” 1997, nr 22(2), s. 429–452.

¹¹⁸ A.L.M. Adoriso, *Pamięć organizacyjna jako narracja. Opowiadanie*, „Bankowość. Studia nad Organizacją” 2014, nr 21(4), s. 463–476.

ROZDZIAŁ II

METODA BADANIA PRACY ZDALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE SELVOY

2.1. Cele i problematyka badań

Główny problem badawczy niniejszej publikacji stanowi teza: „Selvoy skutecznie przystosowało się do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19”. Celem badania jest zatem ocena przystosowania się przedsiębiorstwa do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19, uwzględniająca różne aspekty funkcjonowania firmy.

Należy zatem skupić się na celach szczegółowych, które są następujące:

- **Zidentyfikowanie głównych cech strategii marketingowej Selvoy,** które przyczyniły się do skutecznej adaptacji do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19.
- **Ocena wpływu pandemii na kondycję finansową Selvoy** w kontekście pracy zdalnej oraz działań podjętych w celu zapewnienia stabilności finansowej podczas pracy zdalnej.
- **Analiza wewnętrznych mocnych i słabych stron Selvoy oraz zewnętrznych szans i zagrożeń** mających wpływ na adaptację Selvoy do pracy zdalnej.
- **Zbadanie narzędzi i technologii** wykorzystywanych przez Selvoy do pracy zdalnej oraz ich efektywności.
- **Ocena efektywności pracy zdalnej** w Selvoy poprzez analizę wyników i wskaźników efektywności.

- **Badanie sposobu adaptacji do pracy zdalnej**, czyli w jaki Selvoy radziło sobie z przekształceniem na ten model pracy i zarządzaniem organizacją zdalną, w tym organizacji procesów, komunikacji i współpracy.

Chcąc dokonać analizy zagadnień związanych z głównym problemem badawczym oraz sformułowanymi celami szczegółowymi, należy zadać sobie kolejne pytania, które pozwolą na dogłębne zbadanie wszystkich obszarów adaptacji Selvoy do pracy zdalnej:

- Jakie są główne cechy strategii marketingowej Selvoy, które przyczyniły się do skutecznej adaptacji do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19?
- Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na kondycję finansową Selvoy w kontekście pracy zdalnej? Jakie działania podjęto w celu zapewnienia stabilności finansowej podczas pracy zdalnej?
- Jakie wewnętrzne mocne strony Selvoy przyczyniły się do skutecznej adaptacji do pracy zdalnej? Jakie wewnętrzne słabe strony stanowiły wyzwanie? Jakie szanse i zagrożenia miały wpływ na adaptację Selvoy do pracy zdalnej?
- Jakie narzędzia i technologie Selvoy wykorzystuje do pracy zdalnej i jak oceniana jest ich efektywność?
- Jak efektywna jest praca zdalna w Selvoy? Jakie są wyniki i wskaźniki efektywności?
- Jak Selvoy radzi sobie z adaptacją do pracy zdalnej i zarządzaniem organizacją zdalną? Jakie rozwiązania w zakresie organizacji pracy i komunikacji były najskuteczniejsze?

Aby uzyskać pełen obraz adaptacji przedsiębiorstwa, badanie oparto na podejściu mieszanym, łączącym metody ilościowe i jakościowe. W celu uzyskania pełnego obrazu adaptacji przedsiębiorstwa Selvoy do pracy zdalnej zastosowano analizę kondycji finansowej firmy, badanie narzędzi i technologii e-biznesowych, metodę SWOT oraz PESTE do analizy otoczenia i pozycji strategicznej firmy, a także analizę narracyjną na podstawie wywiadów z pracownikami i liderami przedsiębiorstwa.

Odpowiedzi na wymienione wyżej pytania pomogą w ocenie adaptacyjności Selvoy do pracy zdalnej oraz w zrozumieniu skuteczności strategii i narzędzi wykorzystywanych w tym procesie.

2.2. Przebieg procesu badawczego

W badaniu przeprowadzonym w przedsiębiorstwie Selvoy zastosowałam podejście realistyczne¹¹⁹ do opracowania planu przebiegu procesu badawczego. Polega ono na traktowaniu narracji jako reprezentacji rzeczywistości, która istnieje niezależnie od samych narracji. W ramach tego podejścia narracje są postrzegane jako środek do badania zjawisk organizacyjnych, a nie cel sam w sobie. Narracje są rozumiane jako reprezentacje lub interpretacje przypadków, a badacz analizuje je w celu wyjaśnienia lub zrozumienia tych zjawisk. W ramach tego podejścia wyróżnia się opowieści realistyczne i impresjonistyczne (van Maanem)¹²⁰, gdzie opowieści realistyczne są obiektywnymi opisami wydarzeń, a impresjonistyczne opisują doświadczenia badaczy za pomocą osobistych lub selektywnych przykładów. Ten rodzaj analizy narracji podąża za podejściem „normalnej nauki” i różni się zakresem badań w stosunku do narracji rozumianej jako podstawa uchwycenia subiektywnych doświadczeń (podejście interpretatywne)¹²¹.

¹¹⁹ Oprócz podejścia realistycznego wyróżnia się podejścia interpretatywne i poststrukturalistyczne. Podejścia interpretatywne koncentrują się na subiektywnym postrzeganiu zjawisk organizacyjnych przez jednostki, a podejścia poststrukturalistyczne skupiają się na dekonstrukcji dominujących reprezentacji narracyjnych.

¹²⁰ J. van Maanen, *Tales of the field: On writing ethnography*, University of Chicago Press 1988.

¹²¹ P. Abbott, *The system of professions: An essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press 1992.

W obu podejściach narracje odgrywają rolę w badaniu rzeczywistości, jednak sposób ich interpretacji i wykorzystania są różne. W ramach podejścia realistycznego narracje są traktowane jak dowody, które można analizować lub interpretować. Podejście realistyczne zakłada istnienie niezależnej rzeczywistości, którą narracje reprezentują lub dostarczają informacje o niej. W przeciwieństwie do podejścia interpretatywnego, gdzie interpretacja i subiektywne rozumienie są w centrum uwagi, podejście realistyczne dąży do obiektywnego opisu wydarzeń i faktów.

W celu opracowania schematu procesu badawczego, warto oprzeć się na koncepcji Czarniawskiej¹²². Schemat ten został zaprezentowany w formie tabeli nr 3, która pomaga w przedstawieniu i zrozumieniu poszczególnych etapów procesu badawczego. Przyjęcie tego schematu jest kluczowe dla lepszego zrozumienia i analizy narracji pracowników Selvoy oraz ich wpływu na relacje z klientami.

Dzięki podejściu realistycznemu i wykorzystaniu narracji jako modelu rozumienia, można głębiej zbadać treści opowieści, a nie tylko strukturalne cechy tekstu. To pozwoliło na bardziej holistyczne spojrzenie na badane zjawisko, lepsze zrozumienie kontekstu opowieści oraz ich wpływu na procesy poznawcze.

Tabela 3. *Przebieg procesu badawczego*

Przebieg procesu	Przyjęte postępowanie badawcze
Decyzja o wyborze typu opowieści (paradygmat), cel badania	Podejście realistyczne, cel: zrozumienie doświadczeń i perspektyw pracowników Selvoy w kontekście relacji z klientami.
Wybór źródła opowieści (wybór autorów opowieści)	Pracownicy Selvoy: liderzy kampanii, specjaliści ds. obsługi klientów, specjalistka ds. jakości rozmów, właścicielka firmy.

¹²² B. Czarniawska, *Narratives in Social Science Research*, London 2004.

Przebieg procesu	Przyjęte postępowanie badawcze
Ustalenie kontekstu	Analiza kontekstu przedsiębiorstwa Selvoy, jego struktury, polityk związanych z pracą zdalną, relacji z klientami i innych istotnych czynników. Wywiady z elementami narracji, analiza opinii klientów, treści strony internetowej Selvoy i innych dokumentów firmowych.
Wywołanie opowieści	Przeprowadzenie wywiadów i prośba o szczegółowe opowieści związane z doświadczeniami w relacjach z klientami.
Zbieranie opowieści	Nagranie wywiadów, gromadzenie opinii klientów, zbieranie dokumentów firmowych.
Analiza opowieści	Analiza narracyjna, analiza treści wywiadów, analiza opinii klientów, analiza treści strony internetowej i innych dokumentów firmowych.
Zapisywanie opowieści	Opracowanie kategorii i opis wyników badania, przygotowanie raportu z analizy.
Tworzenie własnej opowieści	Formułowanie wniosków i rekomendacji na podstawie zebranych danych.
Konfrontacja z innymi opowieściami	Porównanie wyników z innymi badaniami lub benchmarkami w celu lepszego zrozumienia kontekstu lub identyfikacji obszarów do poprawy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Czarniawska, *Narratives in Social Science Research*, London 2004.

Schemat procesu badawczego, opracowany na podstawie koncepcji Czarniawskiej stanowi użyteczne narzędzie w zrozumieniu i analizie, dostarczając istotnych informacji na temat pracy zdalnej w przedsiębiorstwie Selvoy.

2.3. Wywiad z elementami narracji jako główna technika badawcza

Wywiady odbyły się w okresie od 2.01.2023 do 1.03.2023 roku z udziałem dziewięciu osób, w tym czterech liderów kampanii, trzech specjalistów ds. obsługi klienta, specjalistki ds. jakości rozmów oraz właścicielki Selvoy. Dobór próby został dokonany celowo, aby uwzględnić różnorodne perspektywy związane z pełnionymi rolami w organizacji. Wybrano osoby, które posiadały różne doświadczenia zawodowe i wykonywały odmienne zadania w przedsiębiorstwie, dzięki czemu możliwe było uzyskanie pełniejszego obrazu zmian w organizacji pracy w czasie pandemii. Każdy z uczestników posiadał inną rolę w firmie, co pozwoliło mi uchwycić zróżnicowane doświadczenia związane z pracą zdalną i interakcjami z klientami. Uczestnicy byli również reprezentantami różnych poziomów hierarchii organizacyjnej, co umożliwiło uzyskanie przeze mnie odmiennych perspektyw, od doświadczeń liderów po codzienne wyzwania pracowników operacyjnych.

Wszyscy rozmówcy wyrazili zgodę na udział w badaniu, a ze względu na charakter wywiadów narracyjnych, wybrałam tych, którzy z otwartością dzielili się swoimi historiami i doświadczeniami. Proces rekrutacji obejmował zaproszenie osób z różnych działów firmy, by mogły podzielić się swoimi doświadczeniami i opowieściami dotyczącymi pracy zdalnej. Warto również zauważyć, że badanie miało charakter jakościowy, co oznacza, że nie dążyłam do uzyskania prób reprezentatywnych pod względem statystycznym, lecz do uzyskania szczegółowych, bogatych narracji, które ukazują różnorodne perspektywy.

Wywiady przeprowadziłam online za pomocą komunikatora Bitrix24, co było zgodne z wymogami pracy zdalnej w czasie pandemii. Średni czas trwania wywiadu wynosił około jednej godziny. Dobór metody wywiadu narracyjnego miał na celu uzyskanie szczegółowych opowieści o doświadczeniach uczestników. Badani zostali poproszeni o opowiedzenie swoich osobistych historii związanych z pracą zdalną w Selvoy, w tym o wspomnienie szczególnych sytuacji związanych

z interakcjami z klientami, zmianami organizacyjnymi oraz emocjami, które towarzyszyły tym doświadczeniom.

Ważnym elementem wywiadów było uwzględnienie struktury narracji, która pozwalała na zgłębienie sposobu przedstawiania opowieści przez badanych. Uczestnicy swobodnie opowiadali o swoich doświadczeniach, co umożliwiło uchwycenie ich indywidualnych punktów widzenia. W trakcie wywiadów starałam się uchwycić kluczowe elementy narracyjne, takie jak: fabuła, bohaterowie, punkt widzenia, konflikt, rozwiązanie oraz język i styl opowieści. Ważnym aspektem było także zrozumienie emocji, wartości i korzyści, które były podkreślane w opowieściach, a które mogły wpływać na postrzeganie relacji z klientami.

Zebrane narracje umożliwiły mi badanie nie tylko wydarzeń z perspektywy pracowników, ale także emocji i postaw, które te wydarzenia wywołały. Z kolei poprzez metodę wywiadu narracyjnego możliwe było pogłębienie analizy, dzięki pytaniom uzupełniającym. Miały one na celu rozwinięcie opowieści, dodanie szczegółów do niektórych sytuacji oraz wyjaśnienie kwestii niejasnych.

Warto podkreślić, że metoda narracyjna, mimo swojej subiektywności, stanowiła odpowiedni sposób uchwycenia głębi doświadczeń uczestników w kontekście pracy zdalnej. Zróżnicowanie badanej próby, jak również dobór narzędzia badawczego, pozwoliły na uchwycenie wielu perspektyw i umożliwiły poznanie szczegółów organizacyjnych oraz emocjonalnych aspektów pracy w Selvoy podczas pandemii.

Metodami uzupełniającymi w badaniu były również **obserwacja uczestnicząca**, **autoobserwacja** oraz **analiza danych zastanych** w latach 2020–2022:

- **Obserwacja uczestnicząca** polegała na moim osobistym zaangażowaniu w środowisko pracy w Selvoy, by móc obserwować bezpośrednio sytuacje, interakcje i procesy związane z pracą zdalną i obsługą klientów. Poprzez uczestniczenie w codziennych działaniach i obserwację mogłam uzyskać wgląd w rzeczywistość pracy oraz zaobserwować jej różne aspekty, które mogą mieć wpływ na relacje z klientami.

- **Autoobserwacja** polegała na samodzielnym, świadomym analizowaniu i obserwowaniu własnych działań, reakcji oraz doświadczeń w kontekście pracy zdalnej i obsługi klientów w Selvoy.
 - **Analiza danych zastanych** obejmowała dokładne badanie dostępnych dokumentów firmowych, takich jak raporty sprzedażowe, rejestry klientów oraz sprawozdania finansowe, które pozwoliły na uzyskanie dodatkowych informacji kontekstowych. Ta metoda umożliwiła wszechstronne spojrzenie na temat pracy zdalnej i interakcji z klientami, poszerzając interpretację uzyskanych wyników.
- Zastosowanie tych metod pozwala na pełniejsze uzasadnienie doboru próby i wprowadza dodatkowy kontekst, który uwzględnia metodologię badania oraz wykorzystanie różnych narzędzi badawczych.

2.4. Analiza danych narracyjnych

Można wskazać na trzy podejścia, których badacze używają w analizie narracji organizacyjnych:

- **Podejścia realistyczne**, które skupiają się na reprezentacjach narracyjnych i wykorzystują narracje jako dane. W tych perspektywach narracje są środkiem do badania rzeczywistości, która istnieje niezależnie od samych narracji. Te podejścia rezonują z pozytywistycznym rozumieniem zjawisk organizacyjnych, gdzie narracje same w sobie nie są w centrum analizy, ale są postrzegane jako reprezentacje innych zjawisk – narracje jako reprezentacje lub interpretacje przypadków i narracje jako dane służące do wyjaśnienia lub zrozumienia zjawisk. Dokładne omówienie tych podejść znajduje się w rozdziale 2.2. Zakres tych badań różni się w stosunku do narracji, rozumianej jako podstawa uchwycenia subiektywnych doświadczeń¹²³.

¹²³ D.E. Polkinghorne, *Narrative knowing and the human sciences: A hermeneutic perspective*, Albany–New York 1998.

- **Podejścia interpretatywne**, które koncentrują się na subiektywnym postrzeganiu zjawisk organizacyjnych przez jednostki.
- **Podejścia poststrukturalistyczne**, które skupiają się na dekonstrukcji dominujących reprezentacji narracyjnych.

Model analizy danych jakościowych obejmował analizę treści oraz analizę cech i struktury opowieści (analiza narracji i autonarracji). Uznałam, iż dane jakościowe są atrakcyjne w kontekście moich badań, ponieważ są źródłem dobrze ugruntowanych, bogatych opisów i wyjaśnień. Zasadniczą trudnością związaną z wykorzystaniem danych jakościowych było to, że metody analizy nie są jasno sformułowane, tak jak w przypadku danych ilościowych¹²⁴. Współcześnie analiza narracji jest szeroko stosowana w nauce o zarządzaniu, a szczególnie dynamicznie rozwija się w obszarze badań marketingowych¹²⁵.

Dzięki metodzie analizy treści przebrałam różne źródła informacji. Badania obejmowały analizę: narracji pracowników, opinii klientów, treści strony internetowej firmy oraz innych dokumentów firmowych. Metoda analizy treści polegała na systematycznym badaniu i interpretacji tych tekstowych materiałów w celu zidentyfikowania: wzorców, tematów, wartości i przekazów wewnątrz nich. Badałam chociażby opowieści pracowników Selvoy, analizując elementy narracyjne, takie jak: fabuła, bohaterowie narracji, ich punkty widzenia, język i styl, konflikt oraz rozwiązanie. Oceniałam, jak te elementy wpływają na relacje z klientami i budowanie pozytywnego wizerunku firmy.

Analiza treści umożliwiła mi również zrozumienie emocji, wartości i korzyści, które były podkreślane w opowieściach pracowników. Poprzez ich analizę i identyfikację tych elementów można lepiej zrozumieć, jak wpływają one na relacje z klientami. Analiza treści opowieści była kluczowym narzędziem w identyfikacji siły opowieści pracowników i ich

¹²⁴ M.B. Miles, A.M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Białystok 2000.

¹²⁵ M.Q. Patton, *Qualitative research and evaluation methods*, London 2002.

wpływie na klientów oraz w budowaniu silniejszych relacji i zaangażowania pomiędzy stronami.

W przypadku opinii klientów, analiza treści pozwoliła mi na systematyczne badanie i interpretację materiałów tekstowych zgromadzonych na stronie Selvoy. Poprzez identyfikację głównych tematów, wzorców i tendencji, analiza treści doprowadziła do lepszego zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów oraz wskazała konkretne obszary, które wymagają usprawnienia. Jest to istotne, ponieważ opinie klientów są cennym źródłem informacji zwrotnych, które mogą pomóc w doskonaleniu procesów budowania relacji z klientami.

Metoda analizy danych narracyjnych polegała na badaniu różnych aspektów opowieści liderów kampanii i ich skuteczności oraz wpływie na strategię marketingową Selvoy:

- **Treść opowieści.** Analiza treści opowieści dotyczyła tego, o czym dokładnie mówili liderzy kampanii w swoich opowieściach. Oceniałam, czy opowiadane historie były spójne z przekazem Selvoy i czy miały związek z celami marketingowymi. Analizowałam również, czy treść była interesująca, angażująca i zrozumiała dla odbiorców.
- **Cechy opowieści.** Badanie to miało na celu ocenę różnych elementów narracyjnych, które mogły wpływać na skuteczność przekazu. Analizowałam, czy opowieści były emocjonalne, inspirujące, autentyczne i czy zawierały elementy konfliktu, rozwiązania i nauki. Cechy, takie jak: jasność przekazu, umiejętne użycie języka, obrazowe opisy i wprowadzanie wątków, były też uwzględnione w tej analizie.
- **Struktura opowieści.** Ocena struktury opowieści dotyczyła sposobu, w jaki liderzy kampanii budowali i prezentowali swoje historie. Analizowałam, czy opowieści miały dobrze zdefiniowany początek, rozwinięcie i zakończenie, oraz czy występują w nich takie elementy, jak: wstęp, wprowadzenie bohatera, opis problemu, rozwinięcie akcji i rozwiązanie. Analizowałam również, w jaki sposób liderzy kampanii angażowali słuchaczy.

Zastosowana przeze mnie **metoda autonarracji** polegała na badaniu i analizie własnej narracji, w której opowiedziałam o swoich doświadczeniach w pracy w Selvoy. Analiza uwzględniała kilka aspektów, do których zaliczają się:

- **Osobista perspektywa.** Skupiałam się na mojej własnej perspektywie, na tym, jak sama interpretuję i przedstawiam swoje doświadczenia.
- **Refleksja nad doświadczeniami.** Dokonałam refleksji nad swoimi doświadczeniami w Selvoy, analizowałam swoje odczucia, myśli i przekonania związane z pracą i osiąganymi wynikami.
- **Elementy narracyjne.** Ta metoda obejmowała analizę różnych elementów narracyjnych w mojej opowieści. Oceniałam, jakie wątki, konflikty, rozwiązania były obecne w mojej narracji. Analizowałam również sposób, w jaki opowiadałam swoją historię, czy wykorzystywała elementy emocjonalne czy opisowe itp.

Wybór przedsiębiorstwa Selvoy do badania dotyczącego pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19 jest uzasadniony kilkoma istotnymi czynnikami, które podkreślają unikalność tego przypadku oraz znaczenie tematu w kontekście zarządzania kryzysowego i adaptacyjności organizacji.

Po pierwsze, Selvoy to **pierwsze contact center w Polsce, które całkowicie przeszło na pracę zdalną** w marcu 2020 roku, co stanowi unikalne i interesujące badanie przypadku. Przedsiębiorstwo to miało do czynienia z wyjątkową sytuacją, gdzie konieczne było błyskawiczne dostosowanie się do nowych warunków i znalezienie skutecznych rozwiązań, aby zapewnić ciągłość działalności. W kontekście tego procesu, badanie narracji organizacyjnych i decyzji podejmowanych przez kierownictwo i pracowników ujawnia, w jaki sposób organizacja stworzyła swoją „opowieść” o przetrwaniu i sukcesie, co wpisuje się w nurt badań nad narracjami organizacyjnymi, gdzie procesy organizacyjne traktowane są jako opowieści.

Po drugie, adaptacja Selvoy do pracy zdalnej w warunkach pandemii jest szczególnie istotna, biorąc pod uwagę **dynamiczne zmiany na rynku pracy i rosnące znaczenie zdalnego trybu działania**. Badanie tego przedsiębiorstwa pozwala zrozumieć, jakie strategie, narzędzia i metody zostały zastosowane w celu skutecznego funkcjonowania w tym nowym środowisku. Z perspektywy metodologii narracyjnej, badanie procesów organizacyjnych i adaptacyjnych w takim kontekście pozwala na uchwycenie, jak historia organizacji, opowiadana zarówno przez liderów, jak i pracowników, może kształtować postawy i podejście do pracy w nowej rzeczywistości.

Po trzecie, praca zdalna w Selvoy ma również duże znaczenie dla **rozumienia wyzwań i korzyści związanych z tym modelem pracy** w branży obsługi klienta. Contact centra są szczególnie podatne na zmiany, które wiążą się z zmianą przestrzeni biurowej na domową. Dodatkowo badanie Selvoy pozwoli zgłębić specyficzne aspekty związane z tą branżą, takie jak: zarządzanie zespołami w warunkach pracy zdalnej, komunikacja na odległość czy nowe formy motywacji i wsparcia. Analiza narracji o tych wyzwaniach pomoże lepiej zrozumieć, jak te organizacje „opowiadają” swoją historię zmian w kontekście przejścia na model zdalny oraz jakie historie (w tym te o sukcesach i porażkach) tworzą pracownicy i menedżerowie.

Wreszcie, wybór Selvoy do badania jest uzasadniony ze względu na **znaczenie tematu pracy zdalnej w kontekście pandemii COVID-19**. Pandemia miała ogromny wpływ na wiele sektorów gospodarki, w tym na model pracy i organizację przedsiębiorstw. Przeanalizowanie doświadczeń Selvoy pozwoliło na wyciągnięcie wniosków i zrozumienie, jak przedsiębiorstwa mogą dostosować się do takich kryzysowych sytuacji w przyszłości. Narracja o sposobie, w jaki firma Selvoy zareagowało na kryzys, może stanowić cenną lekcję dla innych organizacji, szczególnie w kontekście elastyczności organizacyjnej i przygotowania na zmiany w nieprzewidywalnych warunkach.

Wybór przedsiębiorstwa Selvoy jest uzasadniony ze względu na unikalność przypadku, znaczenie tematu w branży obsługi klienta oraz

możliwość wyciągnięcia wniosków na temat adaptacyjności przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych. W kontekście zastosowanej metodologii narracyjnej, badanie Selvoy pozwoliło na odkrycie „opowieści” organizacji o jej adaptacji do zmieniającego się świata pracy, a także na zrozumienie, jak te narracje mogą wpływać na przyszłe podejście do zarządzania w sytuacjach kryzysowych.

2.5. Dobór próby w obrębie przypadku i jej charakterystyka

Wybrałam grupę składającą się z dziewięciu osób, z uwagi na kryteria związane z ich rolą w przedsiębiorstwie, specjalizacją, doświadczeniem zawodowym oraz długością stażu pracy. Dobór ten miał na celu uzyskanie szerokiego, wieloaspektowego obrazu adaptacji organizacyjnej w Selvoy w kontekście pracy zdalnej, zwłaszcza w czasie pandemii COVID-19. Uczestnicy badania pochodzą z różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, co pozwala na uzyskanie perspektyw zarówno z poziomu zarządzania, jak i codziennych działań operacyjnych.

Różnorodność ról daje pełniejszy obraz tego, jak różne osoby kształtują i doświadczają pracy zdalnej oraz jakie narracje organizacyjne się z tym wiążą. Uczestnicy badania zajmują kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwie Selvoy, są to: właścicielka firmy, liderzy kampanii, specjaliści ds. kuracji oraz specjaliści ds. jakości.

- **Magdalena, właścicielka Selvoy.** Została wybrana ze względu na swoją kluczową rolę w zarządzaniu organizacją oraz jej wiedzę na temat funkcjonowania Selvoy w kontekście zmian organizacyjnych. Jej perspektywa jest niezbędna do zrozumienia strategii firmy, jej ewolucji oraz decyzji dotyczących wprowadzenia pracy zdalnej. Magdalena pełni centralną rolę w kształtowaniu organizacyjnej narracji, zwłaszcza w kontekście adaptacji do pandemii i nowych warunków pracy.
- **Jakub, lider kampanii Upsell.** Pełni tę funkcję od pięciu lat. Jego długoletnie doświadczenie w tej roli pozwala na dostrzeżenie

szczegółowych aspektów zarządzania zespołem oraz jego adaptacji do pracy zdalnej. Jakub jest kluczową postacią w procesie tworzenia organizacyjnej narracji, szczególnie w kontekście sprzedaży i motywowania zespołu, co pozwala uzyskać cenne informacje na temat wyzwań związanych z pracą zdalną oraz zarządzaniem w zdalnym środowisku.

- **Grzegorz, lider kampanii Prasa.** Odgrywa tę rolę od czterech lat i posiada szerokie doświadczenie związane z obsługą klientów i zarządzaniem zespołem. Jego doświadczenie w zarządzaniu zdalnie pracującym zespołem stanowi istotną perspektywę w kontekście badania adaptacji organizacji do pracy w zmienionych warunkach. Grzegorz odgrywa kluczową rolę w organizacyjnej narracji związanej z interakcjami z klientami oraz dostosowywaniem pracy zespołu do nowych wymagań.
- **Michał, lider kampanii Reaktywacja.** Ma pięcioletnie doświadczenie na tym stanowisku. Jego doświadczenie w pracy z zespołem, który zmagą się z nowymi wyzwaniami w pracy zdalnej, stanowi istotną część procesu adaptacji organizacji. Michał jest kolejnym liderem, którego perspektywa pozwala zrozumieć, jak adaptacja do pracy zdalnej wpływa na strukturę organizacyjną i komunikację w zespole.
- **Dorota, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell.** Pracuje w Selvoy od pięciu lat i jest odpowiedzialna za dobór kuracji w kampanii Upsell. Dorota, jako specjalistka w swojej dziedzinie, odgrywa istotną rolę w zrozumieniu praktycznych aspektów pracy zdalnej. Jej doświadczenie oraz adaptacja do pracy zdalnej (od roku) pozwalają na uchwycenie zarówno wyzwań, jak i korzyści płynących z nowego modelu pracy. Dorota jest również przykładem pracownika, który przystosował się do pracy zdalnej i może podzielić się swoimi doświadczeniami w tym zakresie.
- **Joanna, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Prasa.** Pracuje w Selvoy od pięciu lat. Jej długotrwałe zaangażowanie w firmie pozwala jej na ocenę zmian organizacyjnych z perspektywy osoby,

która pracowała stacjonarnie, jak i zdalnie. Jej doświadczenie w tej roli pozwala lepiej zrozumieć, jak pandemia i praca zdalna wpłynęły na interakcje z klientami oraz na organizację kampanii Prasa.

- **Oliwia, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Reaktywacja.** Pracuje w Selvoy od czterech lat, zajmując się kampanią Reaktywacja. Jej wieloletnie doświadczenie w tej kampanii oraz preferencje do pracy zdalnej sprawiają, że jej perspektywa jest niezwykle cenna w badaniu adaptacji firmy do zmieniających się warunków pracy. Oliwia dostarcza cennych informacji o tym, jak zmiany organizacyjne w Selvoy wpłynęły na specyficzne aspekty kampanii.
- **Andżelika, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell.** Pracuje w Selvoy od roku, dzięki niej można zyskać świeżą perspektywę na temat wprowadzania pracy zdalnej w organizacji. Choć nie ma bezpośredniego porównania do pracy stacjonarnej, jej doświadczenia związane z adaptacją do pracy w nowym modelu stanowią ważny element w badaniu procesu adaptacji w firmie. Andżelika, jako jedna z nowych pracowników, dostarcza cennych informacji na temat wyzwań i korzyści płynących z pracy zdalnej.
- **Marta, specjalistka ds. jakości rozmów konsultantów.** Pracuje w Selvoy od pięciu lat i jest odpowiedzialna za jakość rozmów z klientami. Jej rola jest istotna dla oceny efektywności pracy zdalnej, zwłaszcza w kontekście utrzymania wysokiej jakości interakcji z klientami. Doświadczenie Marty stanowi cenną perspektywę w badaniu wpływu pracy zdalnej na jakość obsługi klientów.

Różnorodność próby i heterogeniczność

Wybór próby charakteryzuje się różnorodnością w zakresie pełnionych ról, długości stażu pracy oraz doświadczeń zawodowych. Zróżnicowanie to umożliwia uchwycenie odmiennych narracji, które pozwalają na pełniejsze zrozumienie procesu adaptacyjnego organizacji do pracy zdalnej. Osoby o długim stażu pracy w Selvoy, takie jak Michał, Grzegorz i Joanna, mają bogate doświadczenia związane z procesem adaptacji firmy

do zmieniającego się środowiska. Z kolei osoby, które rozpoczęły pracę w okresie pandemii (np. Andżelika), dostarczają unikalnych informacji o wyzwaniach związanych z adaptacją do pracy zdalnej bez wcześniejszego porównania z pracą stacjonarną. Taki dobór próby pozwala na uchwycenie pełnego spektrum doświadczeń związanych z wdrożeniem pracy zdalnej w przedsiębiorstwie Selvoy.

Różnorodność próby zapewnia wszechstronność danych i umożliwia uchwycenie pełnego obrazu adaptacji organizacji do pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19. Przeprowadzenie wywiadów z osobami z różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa pozwala na zrozumienie tego procesu z różnych perspektyw, a także umożliwia analizę narracji organizacyjnych kształtujących sposób, w jaki Selvoy radziła sobie z wyzwaniami pracy zdalnej.

ROZDZIAŁ III

PRZEJŚCIE NA PRACĘ ZDALNĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE SELVOY: ANALIZA ASPEKTÓW STRATEGICZNYCH, FINANSOWYCH, TECHNOLOGICZNYCH, RYNKOWYCH I ROLI STORYTELLINGU

3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa Selvoy: wizja, misja, wartości, unikalne cechy

Charakterystyka przedsiębiorstwa Selvoy (wizja, misja, wartości, cechy unikatowe) pozwoli zrozumieć kontekst działania organizacji i jej unikalne cechy, które mogą mieć znaczenie przy przejściu na pracę zdalną.

Przedsiębiorstwo Selvoy to międzynarodowe *omnichannel contact center*, które działa na rynku od 2014 roku. Początkowo znane pod nazwą TIVRON, w 2020 roku zmieniło swoją nazwę na Selvoy. Głównym obszarem działalności firmy jest dystrybucja i sprzedaż szerokiej gamy produktów¹²⁶.

Dzięki swojemu *omnichannel contact center*, Selvoy zapewnia klientom różnorodne kanały komunikacji, umożliwiając łatwy dostęp do produktów oraz wsparcie i doradztwo w zakresie ich wyboru. Firma dąży do zapewnienia najwyższej jakości obsługi klienta i budowania długotrwałych relacji z odbiorcami¹²⁷.

¹²⁶ Selvoy, *Kariera*, 2023 [online:] <https://selvoy.com/pl/kariera/> [dostęp: 5.03.2023].

¹²⁷ Selvoy, *Kurs – Moodle*, 2023 [online:] <https://moodle.selvoy.com/course/view.php?id=104> [dostęp: 5.03.2023].

Selvoy odnosi sukcesy na międzynarodowym rynku od 2014 roku. Firma dynamicznie rozwija się we wszystkich swoich działach, poczynając od działu konsultantów ds. doboru kuracji pracujących w call center („na słuchawce”), aż po działy: liderskie, HR, trenerskie, kierownicze, jakościowe, back office¹²⁸.

Selvoy działa na arenie europejskiej, obsługując klientów w krajach należących do UE. Firma świadczy usługi w wielu językach, dostosowując się do potrzeb i preferencji swoich klientów z różnych regionów.

Wszystkie działy w Selvoy rozwijają się dynamicznie, koncentrując się na zapewnieniu najwyższej jakości obsługi klienta. Konsultanci ds. doboru kuracji w call center są wyszkoleni i gotowi pomóc klientom w wyborze odpowiednich produktów zgodnie z ich indywidualnymi potrzebami.

W Selvoy funkcjonują cztery działy sprzedażowe:

- Upsell (w tym Milky Way, Short Form, Pay Wait).
- Prasa oferty z gazety.
- Reaktywacja 1.
- Reaktywacja 2.

Nad każdym działem ścisłą kontrolę sprawują **liderzy**, którzy kładą duży nacisk na wyniki sprzedażowe konsultantów i dbają o sprawy organizacyjne swojego zespołu, a także **dział jakości**, który odsłuchuje rozmowy i ocenia je pod względem jakościowym i dba o przestrzeganie przez konsultantów reguł prawnych i formalności podczas rozmów z klientami¹²⁹.

Na początku działalności firma miała trzy biura stacjonarne: w Krakowie, w Warszawie i w Gdańsku. Z czasem, i głównie ze względu na obostrzenia sanitarne spowodowane pandemią COVID-19, przedsiębiorstwo przechodziło sukcesywnie na pracę zdalną, a w międzyczasie praca w firmie odbywała się w sposób hybrydowy (częściowo stacjonarnie a częściowo zdalnie). Działalność zdalna firmy powiodła się i w obecnej

¹²⁸ Selvoy, *Moodle – Selvoy*, 2023 [online:] <https://moodle.selvoy.com/> [dostęp: 18.06.2023].

¹²⁹ Selvoy, *Usługi*, 2023 [online:] <https://selvoy.com/pl/uslugi/> [dostęp: 18.06.2023].

chwili kierownictwo zrezygnowało z biur stacjonarnych, a firma istnieje wyłącznie w sieci. Posiada magazyn produktów w Krakowie i biuro operacyjne dla informatyków w Warszawie¹³⁰.

Selvoy obecnie działa wyłącznie w sferze e-biznesu, a obsługa klienta odbywa się całkowicie zdalnie. Pracownicy firmy pochodzą z różnych zakątków Polski i świata, co sprawia, że Selvoy stanowi zróżnicowaną i dynamiczną społeczność. Przedsiębiorstwo świadczy usługi sprzedaży towarów i obsługę klienta w wielu językach obcych, są to m.in.: czeski, chorwacki, niemiecki, francuski, słowacki i włoski. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie obsłużyć rynki zagraniczne i dostarczać paczki do państw całej Unii Europejskiej¹³¹.

Przedsiębiorstwo przywiązuje dużą uwagę do rozwoju zawodowego każdego pracownika, zapewniając mu możliwość awansu. Dzięki temu każdy pracownik czuje się doceniony i motywowany do podejmowania wysiłku, aby osiągnąć optymalne wyniki, zarówno dla siebie, jak i dla firmy¹³².

Selvoy to dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo, które zatrudnia ponad 300 pracowników. Każdego dnia specjaliści obsługują ogromną ilość zamówień generowanych w ramach różnych kampanii. Jest to możliwe dzięki dobrze działającemu działowi IT, który zapewnia sprawne działanie platformy e-commerce oraz systemowi wspierającemu procesy zamówień.

Sprawne funkcjonowanie contact center, jakim jest przedsiębiorstwo Selvoy, możliwe jest jedynie dzięki synergii dwóch istotnych działów: back office oraz front office¹³³.

¹³⁰ Selvoy, *Media społecznościowe Selvoy – Facebook*, 2023 [online:] <https://www.facebook.com/SelvoyCX> [dostęp: 18.06.2023].

¹³¹ Selvoy, *Moodle Selvoy*, 2023 [online:] <https://moodle.selvoy.com/> [dostęp: 18.06.2023].

¹³² Selvoy, *O nas*, 2023 [online:] <https://selvoy.com/pl/o-nas/> [dostęp: 18.06.2023].

¹³³ Selvoy, *Kurs na platformie Moodle – ID 9*, 2023 [online:] <https://moodle.selvoy.com/course/view.php?id=9> [dostęp: 18.06.2023].

Wachlarz obowiązków, które przydziela się działom **front office** związany jest ze ścisłą współpracą między przedstawicielem firmy a klientem, wyróżniając:

- **B2C** (*business to consumer*) – dotyczy interakcji między klientem indywidualnym a przedsiębiorstwem, czyli wszystkich instytucji, których działalność biznesowa opiera się na sprzedaży jednostkom produktów lub usług;
- **B2B** (*business to business*) – dotyczy interakcji między klientem korporacyjnym lub instytucjonalnym a przedsiębiorstwem¹³⁴.

Front office to nie tylko sprzedaż produktów lub usług, ale również opieka nad klientem indywidualnym i korporacyjnym w tzw. okresie posprzedażowym.

Dużym utrudnieniem dla klientów Selvoy, szczególnie dla seniorów, jest to, że firma nie posiada punktów stacjonarnych, do których mogliby pojechać i porozmawiać bezpośrednio z konsultantami, co zwiększyłoby też wiarygodność przedsiębiorstwa oraz przyczyniłoby się do podejmowania decyzji zakupowych przez te osoby, które podczas rozmowy telefonicznej wykazują ograniczone zaufanie do marki. Jak twierdzą sami klienci, łatwiej byłoby im też odebrać paczki na pocztę, a nie czekać na kuriera, który przyjeżdża o różnych porach dnia, co uniemożliwia załatwianie im innych spraw. Selvoy współpracuje jedynie z firmami kurierskimi GLS i DPD, które dostarczają przesyłki wyłącznie do domów klientów, pod wskazany przez nich adres. Podczas rozmów telefonicznych potencjalni klienci informują konsultantów, że potrzebują różnych możliwości form płatności i przedpłat, ale Selvoy ograniczył je jedynie do płatności pay pal i karty kredytowej,

¹³⁴ Smolar, *Modele i strategie biznesowe – różnice pomiędzy B2B i B2C*, 2023 [online:] <https://www.smolar.pl/modele-i-strategie-biznesowe-ronice-pomiedzy-b2b-i-b2c> [dostęp: 18.06.2023].

co przekłada się na wiele rezygnacji z zakupów przez bardziej wymagających klientów¹³⁵.

Oczekiwania klientów biznesowych wobec systemu obsługi klienta wciąż rosną. Dostosowując się do warunków rynkowych, contact centers nieustannie poszerza listę kanałów sprzedaży pozwalających na interakcję sprzedawcy z klientem. Jest to bardzo istotne, ponieważ im wygodniejsze stają się zakupy dla odbiorcy towaru lub usługi, tym korzystniej wpływa to na jego przywiązanie do marki. Poszerzenie kanałów sprzedaży przyczynia się bezpośrednio do wzrostu sprzedaży z uwagi na zwiększone szanse dotarcia do potencjalnego klienta.

Misja Selvoy koncentruje się na zwiększeniu sprzedaży produktów dla osób potrzebujących i dotkniętych dolegliwościami bólowymi i problemami finansowymi, szczególnie seniorów. Według swojej wizji przedsiębiorstwo chce być partnerem z wyboru dla klientów w dziedzinie zdrowia i ezoteryki, poprzez indywidualne doradztwo i wysoką jakość obsługi. Wartości Selvoy, takie jak: innowacyjność, współpraca, dbałość, możliwości i uczciwość są fundamentem dla podejmowanych działań i budowania trwałych relacji z klientami.

Selvoy wykorzystuje misję, wizję i wartości jako podstawę do tworzenia unikalnej pozycji na rynku poprzez skupienie się na indywidualnych potrzebach klientów, wysokiej jakości obsłudze i innowacyjnym podejściu. Przedsiębiorstwo rozwija swoje kanały sprzedaży w ramach strategii omnikanałowej, budując integralność oferty i zapewniając klientom doskonałe doświadczenie zakupowe.

Selvoy koncentruje się na długoterminowym zadowoleniu klientów, rozwijaniu pracowników i budowaniu zaufania w relacjach biznesowych. Dzięki skupieniu się na wizji, misji i wartościach przedsiębiorstwo dąży do sukcesu zarówno biznesowego, jak i społecznego.

¹³⁵ Collabro, *Extranet – Workgroups (Group 164)*, 2023 [online:] <https://collabro.ch/extranet/workgroups/group/164/> [dostęp: 18.06.2023].

Misją przedsiębiorstwa Selvoy jest zwiększenie sprzedaży suplementów diety, kremów, maści i produktów ezoterycznych poprzez dotarcie do jak największej liczby osób potrzebujących i dotkniętych dolegliwościami bólowymi i problemami finansowymi, szczególnie seniorów. Misja ta ma celu poprawę funkcjonowania społeczeństwa dotkniętego schorzeniami wynikającymi ze starczego wieku i zapewnienie ludziom większego komfortu życia.

Przedsiębiorstwo Selvoy dąży do tego, aby być dla klientów partnerem z wyboru w zakresie wspomagania zdrowia i rozwoju sfery duchowej. Poprzez indywidualny dobór kuracji i talizmanów oraz dzielenie się globalnym doświadczeniem, Selvoy stawia klientów w centrum działalności. Firma skupia się na wysokiej jakości obsługi, dostosowaniu się do potrzeb klientów i oferowaniu bezpłatnych konsultacji przez specjalistów. W realizacji tych celów ma pomóc pięć podstawowych wartości:

- **Skupienie się na indywidualnej obsłudze klienta** poprzez kreatywność i znajdowanie rozwiązań na wszystkie problemy podopiecznych. Firma kładzie nacisk na skuteczną strategię reklamową, która przyciąga uwagę potencjalnych klientów i promuje unikalne produkty.
- **Odpowiedzialność za sprzedawane produkty i prowadzone konsultacje z klientami.** Firma stawia na zdrowie i siły witalne oraz długie i szczęśliwe życie ludzi, dlatego skupia się na efektach kuracji przeprowadzanych przez podopiecznych.
- **Pracownicy Selvoy są dla siebie wsparciem i chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem.** Nowi pracownicy są wdrażani przez osoby z dłuższym stażem, co sprzyja sprawnemu funkcjonowaniu firmy.
- **Wsparcie rozwoju i motywacji pracowników przez oferowanie szkoleń i warsztatów.** Firma daje możliwość rozwoju kariery i oferuje wynagrodzenie oparte na wynagrodzeniu podstawowym i premii, co motywuje zatrudnionych do osiągania celów i rozwijania umiejętności.

Przedsiębiorstwo Selvoy opiera się na uczciwości, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku. Trwałe relacje z klientami są budowane na zaufaniu, a firma przyjmuje reklamacje klientów, rozpatrując je zazwyczaj na korzyść klienta.

Selvoy oferuje szeroki zakres produktów i usług. Przedstawiane przez nich produkty to przede wszystkim: żele, kapsułki, kosmetyki oraz książki o tematyce zdrowotnej. Usługi Selvoy obejmują także indywidualny dobór talizmanów oraz bezpłatne konsultacje dla klientów dotyczące kuracji i monitoringu.

Cechy unikatowe produktów, które odróżniają je od konkurencyjnych:

- **Naturalne składniki.** Suplementy diety oferowane przez Selvoy są oparte na naturalnych składnikach, co oznacza, że nie powodują kontreakcji z innymi lekami i są wysoko hipoalergiczne, co jest atrakcyjne dla klientów poszukujących bezpiecznych rozwiązań.
- **Wielofunkcyjność.** Produkty Selvoy mają różnorodne zastosowania i wspierają leczenie różnych dolegliwości, takich jak problemy ze stawami, urologiczne, krążenia krwi, dermatologiczne i wiele innych.
- **Indywidualny dobór.** Selvoy oferuje indywidualny dobór kuracji i suplementów diety, uwzględniając: potrzeby, wiek, choroby współistniejące i oczekiwania klientów. To pozwala na dostosowanie produktów do konkretnych wymogów klientów i zapewnienie im optymalnych rezultatów.
- **Wsparcie duchowe.** Selvoy oferuje również produkty ezoteryczne, takie jak talizmany, które mogą wspierać życie duchowe i odzyskiwanie równowagi osób, które tego oczekują.

W celu zapoznania klientów ze swoimi produktami firma wykorzystuje różne kanały i narzędzia komunikacji oraz reklamy.

Kanały komunikacji

Selvoy korzysta z systemu Alfavox, dzięki któremu utrzymuje kontakt z klientami, wykorzystując połączenia głosowe wychodzące

i przychodzące oraz pocztę e-mail. Są one dostępne dla seniorów, którzy stanowią grupę docelową przedsiębiorstwa.

Media społecznościowe

- **Facebook.** Firma Selvoy posiada profil, który służy do reklamowania usług i produktów, przekazywania informacji o nowościach oraz utrzymywania kontaktu z klientami (<https://www.facebook.com/SelvoyCX>).
- **Instagram.** Selvoy utrzymuje profil na tej platformie, w celu reklamowania swoich produktów i usług oraz przekazywania najnowszych informacji o firmie.
- **LinkedIn.** To profil bazujący na budowaniu relacji biznesowych, prezentacji swoich produktów i usług, a także pozyskiwaniu potencjalnych klientów związanych z branżą suplementów diety.

Reklama internetowa

- **Banery reklamowe.** Są one wyświetlane na forach społecznościowych i w skrzynkach mailowych klientów.
- **Reklama na stronie internetowej.** Na stronie internetowej Selvoy można znaleźć reklamy i linki promocyjne, które przekierowują do sklepu internetowego firmy.
- **Reklama na pojazdach.** Firma promuje swoje produkty i usługi poprzez umieszczenie reklam na pojazdach swoich pracowników, co pozwala dotrzeć do szerszej grupy odbiorców.

Inne narzędzia reklamowe

- **Reklama prasowa.** Selvoy wykorzystuje przestrzeń reklamową w prasie, aby dotrzeć do potencjalnych klientów i promować swoje produkty.
- **Ubrania firmowe i gadżety z logo firmy.** Firma wykorzystuje odzież firmową, która może być noszona przez pracowników Selvoy, i gadżety z logo Selvoy jako narzędzia reklamowe, które mogą być rozdawane klientom.

- **Firmowa strona internetowa.** Strona internetowa firmy Selvoy, dostępna pod adresem www.cinao.shop, pełni funkcję narzędzia reklamowego, gdzie przedsiębiorstwo prezentuje swoje produkty, oferty promocyjne i informacje o firmie.
- **Selvoy News.** Firma redaguje gazetę „Selvoy New”, którą publikuje na stronie internetowej oraz udostępnia jej wersję on-line w mediach społecznościowych.

Dzięki tym różnym narzędziom reklamowym i kanałom komunikacji Selvoy stara się dotrzeć do swojej grupy docelowej, zapewnić wsparcie klientom i promować swoje produkty i usługi w odpowiednich mediach społecznościowych oraz innych dostępnych kanałach.

W odpowiedzi na wyzwania pandemii COVID-19, Selvoy opracowało skuteczną strategię marketingową, która umożliwiła przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój w warunkach pracy zdalnej. Przejście całkowicie na pracę zdalną w marcu 2020 roku okazało się kluczowym rozwiązaniem, które umożliwiło ciągłość działalności, nawet w czasie lockdownu.

Selvoy, będąc pierwszym w Polsce contact center, które podjęło taką inicjatywę, musiało stawić czoła nowym wyzwaniom zarówno dla menedżerów, jak i dla pracowników. Przez wcześniejszy brak doświadczenia z powszechną pracą zdalną, konieczne było przeprowadzenie błyskawicznej adaptacji i wdrożenie nowych strategii.

Strategia marketingowa Selvoy w czasie pandemii opierała się na storytellingu, indywidualnym podejściu do klienta oraz wykorzystaniu nowych **technologii**. Pracownicy tworzyli dopasowane narracje, co wspierało finalizację zamówień, szczególnie wśród osób starszych. Firma skutecznie przeszła na pracę zdalną, utrzymując wysoką jakość obsługi i rozwijając sprzedaż. Innowacyjność i elastyczność strategii pozwoliły na budowanie relacji z klientami oraz wzrost zysków, mimo trudnych warunków pandemii.

3.2. Analiza wykorzystania technologii e-biznesowych przez Selvoy w czasie pandemii

Analiza treści wywiadów na temat wykorzystania narzędzi e-biznesowych i nowych technologii w Selvoy w warunkach pandemii wskazuje na ich istotną rolę, którą odgrywały w pracy zdalnej. Pracownicy przedsiębiorstwa wymieniają konkretne rozwiązania, które przełożyły się na ich efektywną pracę, zwłaszcza w obsłudze klienta:

- **Platforma e-learningowa Alfavox.** Jest używana do wykonywania automatycznych połączeń z klientami. Posiada rejestrator rozmów, który umożliwia odsłuchiwanie nagranych rozmów w celu weryfikacji jakości obsługi (Dorota, Joanna, Oliwia, Jakub, Grzegorz, Michał, Andżelika, Magdalena).
- **Moodle.** Służy jako baza wiedzy na temat produktów dostępnych w sprzedaży. Zawiera karty produktów z opisami składu, dawkowania i działania (Dorota, Grzegorz, Andżelika, Magdalena).
- **Bitrix24.** Komunikator umożliwiający porozumiewanie się między pracownikami a przełożonymi (Dorota, Joanna, Oliwia, Jakub, Grzegorz, Andżelika, Magdalena).
- **Zoom i Google Meet.** Platformy służące do prowadzenia wideo-konferencji, wykorzystywane do szkoleń i spotkań z przełożonymi (Dorota, Joanna, Oliwia, Jakub, Andżelika).
- **Adobe DocuSign.** Narzędzie umożliwiające zdalne podpisywanie dokumentów przez pracowników (Dorota, Joanna, Andżelika, Magdalena).
- **Poczta e-mail Collabro.ch.** Umożliwia komunikację między przełożonymi a pracownikami, a także służy do obsługiwaniania zdalnego klientów poprzez e-mail (Dorota, Oliwia, Grzegorz, Magdalena).
- **Arkusze Google (Word, Excel, PowerPoint).** Używane są do opracowywania prezentacji szkoleniowych, obliczeń stanów magazynowych, rozliczeń wynagrodzenia i notatek służbowych (Dorota, Joanna, Michał, Andżelika, Magdalena).

- **System CRM.** Używany jest do zarządzania relacjami z klientami, umożliwiając rejestrowanie historii kontaktów, personalizację obsługi, monitorowanie efektywności działań oraz usprawnienie procesu sprzedaży i obsługi klienta. (Jakub, Grzegorz, Michał, Andżelika).

W analizie wypowiedzi osób badanych dotyczących narzędzi e-biznesowych i nowych technologii w Selvoy można dostrzec pewne różnice. Wynikają one z takich czynników, jak:

- **Obszar odpowiedzialności.** Osoby badane mają różne obszary odpowiedzialności w Selvoy, co ma znaczenie przy wyborze narzędzi, z których korzystają. Na przykład, Magdalena (właścicielka Selvoy) skupia się na ogólnym funkcjonowaniu firmy i wspomina, że narzędzia takie jak platforma Alfavox i CRM związane są z zarządzaniem, a platformy Moodle, Adobe DocuSign wspomagają rekrutację, obieg dokumentów i zarządzanie wiedzą.
- **Zakres wykorzystywania narzędzi.** Niektóre narzędzia są wymieniane przez większość osób badanych, co sugeruje powszechność ich zastosowania w całej organizacji. Przykładem jest komunikator Bitrix24, używany przez większość pracowników. Natomiast inne narzędzia, takie jak Adobe DocuSign, są wymieniane rzadziej, co sugeruje, że ich użycie może być ograniczone do określonych działań lub zadań.
- **Wartość narzędzi.** Niektóre osoby wskazują na konkretną wartość i korzyści płynące z wykorzystania określonych narzędzi. Na przykład, Andżelika podkreśla znaczenie systemu CRM i platformy Alfavox dla monitorowania kontaktów z klientami, historii zamówień i płatności, a także kontroli jakości obsługi. Natomiast Magdalena (właścicielka Selvoy) zwraca uwagę na ułatwienie rekrutacji i elektroniczny obieg dokumentów, dzięki np. Adobe DocuSign.

Te różnice wynikają z ról, jakie dane osoby odgrywają w Selvoy, a także ze specyfiki ich pracy i zadań. Mimo to analiza wskazuje na podobieństwo w stosowaniu narzędzi e-biznesowych i nowych technologii w celu ułatwienia pracy zdalnej i obsługi klientów w Selvoy.

Tabela nr 4 przedstawia różne przypadki zastosowania narzędzi e-biznesowych i technologii e-biznesowych w Selvoy. Dla każdego przypadku podano osoby, które deklarowały, że wykorzystują konkretne narzędzie lub technologię wraz z opisem jej zastosowania. Dane zawarte w tabeli nr 4 pomagają w zobrazowaniu różnorodności narzędzi używanych w Selvoy oraz ich konkretnych zastosowań.

Tabela 4. *Narzędzia i technologie e-biznesowe wykorzystywane w Selvoy*

Przypadek	Narzędzia/ Technologie	Zastosowanie
Dorota, Joanna, Oliwia, Jakub, Grzegorz, Michał, Andżelika, Magdalena	Alfavox	Szkolenia, komunikacja z klientami, manualne oddzwanianie do klientów.
Dorota, Grzegorz, Andżelika, Magdalena	Moodle	Platforma e-learningowa.
Dorota, Joanna, Oliwia, Jakub, Grzegorz, Andżelika, Magdalena	Bitrix24	Komunikacja zespołowa, kontakt z przełożonymi.
Dorota, Joanna, Oliwia, Jakub, Andżelika	Zoom i Google Meet	Wideo konferencje.
Dorota, Oliwia, Magdalena, Andżelika	Adobe DocuSign	Podpisywanie dokumentów.
Dorota, Oliwia, Grzegorz, Magdalena	Collabro.ch	Poczta e-mail.
Dorota, Joanna, Michał, Andżelika, Magdalena	Google Docs (Word, Excel, PowerPoint)	Tworzenie i udostępnianie dokumen- tów.

Przypadek	Narzędzia/ Technologie	Zastosowanie
Jakub, Grzegorz, Michał, Andżelika	System CM	Obsługa klientów, monitorowanie bazy klientów, historia zamówień, zarządzanie danymi, płatności, statusy wysyłek oraz stany magazynowe.
Magdalena	Nie podaje konkretnie, o jakie systemy chodzi, ale można przypuszczać, że korzysta z różnych zaawansowanych systemów informatycznych do różnych celów.	Rekrutacja zdalna pracowników oraz zarządzanie dokumentami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów narracyjnych z respondentami.

Wypowiedzi pracowników wskazują, że narzędzia te pomogły wdrożyć zmiany w Selvoy w latach 2019–2022 i nadal wspierają pracę w firmie. Pracownicy wyrażają zaangażowanie w pracę zdalną i podkreślają rolę narzędzi informatycznych w zapewnianiu płynności komunikacji, efektywności pracy i obsługi klienta.

Wykorzystanie nowych technologii i narzędzi związanych z e-biznesem, takich jak platforma e-commerce, rozwiązania mobilne, analiza danych itp. przez Selvoy pozwala na zastosowanie innowacyjnych rozwiązań i udoskonalenie procesów w firmie, a także wpływa na ocenę efektywności tego modelu pracy.

Istotne jest także ciągłe monitorowanie nowych technologii oraz korzystanie z proponowanych narzędzi cyfrowych w celu dotarcia do klientów i zwiększenia widoczności marki.

Umiejętność adaptacji do pracy zdalnej Selvoy w warunkach pandemii można ocenić na podstawie kilku wskaźników:

- **Szybkość wdrożenia pracy zdalnej.** Warto zwrócić uwagę na to, jak szybko przedsiębiorstwo było w stanie przystosować się do pracy zdalnej w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Tempo działań Selvoy pozwoliło na umiejętną organizację infrastruktury i procesów pracy zdalnej. W związku z tym firma może być uznana za adaptacyjną do nowych warunków.
- **Dostępność narzędzi i technologii.** Ważne jest, czy przedsiębiorstwo było w stanie zapewnić swoim pracownikom odpowiednie narzędzia i technologie umożliwiające pracę zdalną. Przedsiębiorstwa, które miały już wdrożone pewne rozwiązania technologiczne lub były w stanie je szybko wdrożyć, wykazują większą adaptacyjność, dlatego i Selvoy może być uznane za adaptacyjne w tym względzie.
- **Elastyczność organizacyjna.** Przedsiębiorstwo było w stanie dostosować swoje struktury organizacyjne i procesy pracy do modelu zdalnego. Elastyczność w podejściu do pracy i możliwość przekształcenia tradycyjnych modeli organizacyjnych na model zdalny może być także wskaźnikiem adaptacyjności. Dzięki zdecentralizowanej strukturze Selvoy mogło szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe, było elastyczne w podejmowaniu decyzji i zdolne do wykorzystania umiejętności i wiedzy pracowników. Zdecentralizowana struktura organizacji zdalnej oznacza sytuację, w której przedsiębiorstwo wykorzystuje pracę zdalną i umożliwia pracownikom wykonywanie zadań z dowolnego miejsca, bez konieczności fizycznego przebywania w jednym biurze lub w tej samej lokalizacji. W przypadku zdecentralizowanej struktury organizacji zdalnej, pracownicy są bardziej autonomiczni i elastyczni w wykonywaniu swoich obowiązków. Mogą pracować z domu, kawiarni lub innych miejsc. Praca zdalna może być wykonywana za pomocą różnych narzędzi komunikacyjnych i technologicznych.

Dzięki takiej strukturze organizacja osiągnęła elastyczność czasową i geograficzną, co zwiększyło satysfakcję zawodową zatrudnionych i wpłynęła na równowagę między pracą a życiem prywatnym zatrudnionych.

Dzięki organizacji zdalnej Selvoy mogła pozyskać i zatrzymać wykwalifikowanych pracowników z różnych lokalizacji geograficznych (Warszawa, Kraków i inne). Struktura taka przyniosła również korzyści finansowe w postaci ograniczenia kosztów związanych z: wynajmem i utrzymaniem biur, wyposażeniem biurowym i codziennymi wydatkami operacyjnymi. Przedsiębiorstwo zyskało większą odporność na trudności, co przełożyło się na lepsze przygotowanie do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, takimi jak pandemia. Pracownicy mogli kontynuować pracę zdalną bez większych zakłóceń w działaniu organizacji.

- **Reakcja na zmieniające się potrzeby klientów.** Przedsiębiorstwo było w stanie dostosować swoje produkty i usługi do zmieniających się potrzeb klientów w warunkach pandemii i tym samym wykazało adaptacyjność. Były to nowe narzędzia komunikacyjne, oprogramowanie i rozwiązania z zakresu cyberbezpieczeństwa.
- **Różna, indywidualna forma umów o pracę, dopasowana bezpośrednio do potrzeb pracowników.** Każdy pracownik ma możliwość wyboru formy zatrudnienia przez Selvoy: umowa zlecenie, o dzieło, umowa B2B.
- **Wysoka jakość obsługi klienta** stała się podstawą współpracy. Znalazła swoje odzwierciedlenie chociażby w: dostosowywaniu godzin kontaktu do indywidualnych preferencji klientów, spersonalizowaniu rabatów i ofert marketingowych, kontroli jakościowej rozmów prowadzonych przez agentów z klientami.
- **Poszerzenie działalności o rynki zagraniczne**, tj. Czechy, Niemcy, Francję, inne kraje Unii Europejskiej, dzięki m.in. zapewnieniu wysyłek pobraniowych, przedpłat online oraz obsługi w języku obcym, odpowiednim do języka obowiązującego w danym kraju sprzedaży.

- Rejestracja przedsiębiorstwa na Cyprze w celu korzystnego opodatkowania i wprowadzenie sprzedaży produktów w zestawach z książkami, aby **zmniejszyć podatek odprowadzany od sprzedaży**.
- **Połączenie ze sobą wszystkich kanałów sprzedaży** z wysyłkami i odpowiednim zarządzaniem przedsiębiorstwem, stały dostęp do Działu IT, zajmującego się sprawnością działania systemu informacyjnego i zdalnych platform.

Należy jednak zaznaczyć, że ocena adaptacyjności przedsiębiorstwa w kontekście pracy zdalnej jest wielowymiarowa i zależy od wielu z wymienionych czynników. Nie istnieje jednoznaczna miara adaptacyjności, ale powyższe wskaźniki mogą pomóc w ocenie ogólnego stopnia przystosowania Selvoy do pracy zdalnej w warunkach pandemii.

3.3. Przewagi nad konkurencją (analiza *ex post*)

Analiza przewagi na rynku pozwala zidentyfikować unikalne cechy i konkurencyjne atuty w kontekście pracy zdalnej i adaptacji do warunków pandemii. Mogły one stanowić podstawę do skutecznego pozycjonowania się na rynku i przyciągania klientów. Analiza *ex post* może dostarczyć także cennych informacji na temat tego, jak Selvoy radziło sobie w tym trudnym okresie, jakie przewagi konkurencyjne miało w porównaniu z innymi firmami na rynku, jakie wyzwania napotkało i jakie były efekty podejmowanych działań.

Selvoy uzyskało przewagę nad konkurencją, dzięki kilku wyznacznikom, które przyczyniły się do sukcesu przedsiębiorstwa i wyróżniły je na rynku. Można tu wymienić:

- **Innowacyjność i technologiczne rozwiązania.** Selvoy oferuje unikalne i innowacyjne rozwiązania związane z pracą zdalną. Firma skupia się na tworzeniu zaawansowanych narzędzi, platform i aplikacji, które umożliwiają skuteczną komunikację, efektywne zarządzanie projektami i współpracę na odległość. Dzięki temu Selvoy jest w stanie sprostać wyzwaniom i zapotrzebowaniu związanym z pracą zdalną.

- **Elastyczność i adaptacyjność.** Selvoy jest zdolna do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe i potrzeby klientów. Firma jest elastyczna i potrafi dostosować swoje usługi i rozwiązania do indywidualnych wymagań i celów klientów. W kontekście pandemii Selvoy potrafiła przystosować się do nowych realiów pracy zdalnej i dostarczyć klientom narzędzi i wsparcia, które były niezbędne do skutecznego funkcjonowania.
- **Wysoka jakość usług i profesjonalizm.** Selvoy jest znana z wysokiej jakości świadczonych usług oraz profesjonalnego podejścia do klientów. Angażuje wysoko wyspecjalizowanych specjalistów, którzy posiadają wiedzę i doświadczenie w pracy zdalnej i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dzięki temu Selvoy buduje zaufanie klientów.
- **Koncentracja na potrzebach klienta.** Selvoy kładzie duży nacisk na zrozumienie swoich klientów i spełnienie ich potrzeb. Firma dokładnie analizuje wymagania i oczekiwania konsumentów, aby dostarczyć im rozwiązania, które są skrojone na miarę. Selvoy nieustannie pracuje nad doskonaleniem swoich usług i rozwijaniem nowych funkcji, aby sprostać zmieniającym się potrzebom rynku i klientów.
- **Długoterminowe relacje i zaufanie.** Budowanie zaufania i pozytywnych relacji z klientami pozwoliło Selvoy utrzymać silną pozycję na rynku i zdobywać nowych klientów. Dobra opinia kupujących wpływa z kolei na zaufanie innych potencjalnych klientów i przyczynia się do rozwoju firmy.

Te przewagi pozwoliły Selvoy wyróżnić się na rynku i konkurować skutecznie z innymi firmami oferującymi podobne usługi. Dzięki swojej innowacyjności, elastyczności, wysokiej jakości usług, skupieniu na potrzebach klienta oraz dobrej reputacji, Selvoy zyskała potencjał do dalszego wzrostu i sukcesu.

Należy jednak zauważyć, że analiza ex post jest retrospektywna i oparta na dostępnych danych z konkretnego okresu.

3.4. Analiza rynku i rola storytellingu w organizacji zdalnej i relacjach z klientami

Analiza rynku, w tym jego trendy, chłonność rynku, segmentacja i analiza konkurencji pomagają zrozumieć otoczenie przedsiębiorstwa Selvoy i zidentyfikować czynniki, które mogły wpływać na jego sukces w pracy zdalnej.

Obecnie rynek suplementów diety rozwija się w szybkim tempie, a jednym z kluczowych segmentów tego rynku jest kategoria wellness & beauty. Segment ten odgrywa niezwykle istotną rolę, ponieważ odzwierciedla obecne trendy społeczne. Współczesne społeczeństwo dąży do dłuższego życia, lepszego zdrowia i atrakcyjnego wyglądu.

Według źródła IQVIA, światowy rynek suplementów diety osiągnął w 2022 roku wartość 173 miliardów dolarów, natomiast europejski rynek suplementów diety oszacowano na 30 miliardów dolarów. Z raportu PMR „Rynek suplementów diety w Polsce 2022” wynika, że wartość rynku suplementów diety w Polsce w 2022 roku wyniosła 7,7 miliarda złotych, a nominalna dynamika wzrostu wyniosła około 14 % pomimo inflacji¹³⁶.

Zainteresowanie suplementami diety z kategorii wellness & beauty wynika nie tylko z panujących trendów i mody, ale przede wszystkim z rosnącej świadomości społecznej dotyczącej dbania o swoje ciało i zdrowie. Ludzie poszukują skutecznych i bezpiecznych sposobów na poprawę jakości swojego życia, utrzymania dobrej kondycji fizycznej oraz polepszenia wyglądu zewnętrznego. Wielu ludzi nie jest w stanie zapewnić sobie zbilansowanej diety, która dostarcza wszystkich niezbędnych składników odżywczych. Świadomość braków w diecie prowadzi do poszukiwania alternatywnych rozwiązań, takich jak suplementacja.

Pomiędzy rynkiem kosmetycznym a rynkiem suplementów diety istnieje silna korelacja. Współcześni konsumenci coraz częściej

¹³⁶ IQVIA, *Rynek produktów dostępnych bez recepty w kanale aptek internetowych*, 2023 [online:] <https://www.iqvia.com/pl-pl/locations/poland/library/brochures/rynek-produktow-dostepnych-bez-recepty-w-kanale-aptek-internetowych> [dostęp: 4.06.2023].

przykładają wagę do tego, jak ich wygląd wpływa na ich zdrowie i na odwrot¹³⁷. Odpowiednia dieta czy regularna aktywność fizyczna są coraz bardziej postrzegane jako integralna część holistycznego podejścia do zdrowego stylu życia. W rezultacie, producenci zarówno kosmetyków, jak i suplementów diety muszą wziąć pod uwagę ten trend. Konsumenci oczekują produktów, które nie tylko poprawią ich wygląd zewnętrzny, ale również przyczynią się do ogólnego zdrowia i samopoczucia, jak i tego, że ich dobry stan zdrowia znajdzie odzwierciedlenie w ich atrakcyjności fizycznej, wyglądzie zewnętrznym.

Wzrastająca świadomość konsumentów na temat zdrowia i urody prowadzi do tego, że rynek kosmetyczny i rynek suplementów diety coraz częściej łączą siły. Współpraca między tymi dwoma sektorami przyczynia się do powstawania innowacyjnych produktów, które spajają zalety kosmetyków pielęgnacyjnych z dodatkowym wsparciem dla zdrowia.

Przedsiębiorstwo Selvoy, specjalizujące się w sprzedaży suplementów diety i produktów z linii beauty, jest konkurencyjne na rynku, a także bierze pod uwagę specyfikę działalności oraz aktualne trendy. Zainteresowanie suplementami diety stale rośnie, co przekłada się na wzrost sprzedaży tych produktów. Dzięki swojemu asortymentowi i odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie rynku, Selvoy ma duże szanse na dalszy rozwój i ekspansję w przyszłości. Może kontynuować doskonalenie swojej oferty, wprowadzając nowe produkty z zakresu suplementów diety, aby sprostać różnorodnym potrzebom klientów.

Kluczowym elementem sukcesu Selvoy jest również utrzymanie najwyższych standardów obsługi klienta zdalnego. W dobie rozwoju technologii i rosnącej popularności zakupów online, firma powinna skupić się na zapewnieniu doskonałej jakości obsługi klienta, szybkim dostarczaniu zamówień i budowaniu trwałych relacji z klientami.

¹³⁷ Wiadomości Kosmetyczne, *Rynek suplementów diety rośnie dwucyfrowo – wellness*, 2023 [online:] <https://www.wiadomoscikosmetyczne.pl/artykuly/rynek-suplementow-diety-rosnie-dwucyfrowo-wellness,72056> [dostęp: 4.06.2023].

Przedsiębiorstwo Selvoy ma solidne podstawy do osiągnięcia sukcesów w branży suplementów diety i produktów beauty. Odpowiednie dostosowanie się do zmieniających się trendów oraz dbałość o wysoką jakość produktów i obsługę klientów są kluczowe dla długotrwałego sukcesu Selvoy.

Analiza chłonności rynku suplementów diety wykazuje dynamiczny wzrost. W 2021 roku liczba producentów suplementów diety zwiększyła się o 4,4%, osiągając tym samym najwyższy wynik w ciągu ostatnich pięciu lat. Jest to silny wskaźnik rosnącego zainteresowania tym segmentem rynku.

Reprezentatywne badania przeprowadzone przez OSAVI w pierwszym kwartale 2022 roku dostarczają istotnych danych na temat spożycia suplementów diety w Polsce. Według wyników badania, dwie trzecie Polaków przyjmuje suplementy diety, a wśród nich trzech na czterech robi to regularnie. To potwierdza wysoką popularność i powszechność stosowania suplementów diety.

Co ciekawe, badanie wykazało również, że co czwarty respondent przyznał, że zażywa więcej suplementów diety niż przed pandemią¹³⁸. Oznacza to, że pandemia COVID-19 wpłynęła na świadomość zdrowotną i wzrastające zapotrzebowanie na suplementy diety.

Raport NIK przynosi interesujące wnioski dotyczące nadzoru i kontroli nad wprowadzaniem nowych suplementów diety na rynek. Zgodnie z raportem, spośród wszystkich zgłoszeń związanych z wprowadzeniem do obrotu nowych suplementów diety w okresie 2017–2020, jedynie 11% produktów zostało poddanych analizie. Co więcej, tylko połowa z nich została przebadana pod kątem składu.

Jest to istotne odkrycie, które wskazuje na brak pełnej kontroli i nadzoru nad wprowadzanymi na rynek suplementami diety. Wiele z tych

¹³⁸ TerMedia, *Nowy standard na rynku suplementów diety*, 2023 [online:] <https://www.termedia.pl/wartowiediec/Nowy-standard-na-rynku-suplementow-diety,46776.html> [dostęp: 5.06.2023].

produktów nie jest w pełni przebadanych, ponieważ nie ma obowiązku przeprowadzania szerokich badań laboratoryjnych dla tego rodzaju środków spożywczych¹³⁹. Ten fakt może budzić pewne obawy dotyczące jakości i bezpieczeństwa niektórych suplementów diety dostępnych na rynku. Z tego wynika potrzeba zwiększenia nadzoru i kontroli ze strony odpowiednich instytucji regulujących.

Raport NIK jasno wskazuje, że sytuacja w Polsce pozostawia wiele do życzenia. Okazuje się, że aż dziewięć na dziesięć dostępnych na naszym rynku suplementów diety nie zostało poddanych kontroli pod kątem zgodności substancji. Ponadto w Polsce nadal nie jest powszechne upublicznianie wyników badań tych produktów. Taka analiza jest dobrowolna, ale i skomplikowana oraz czasochłonna¹⁴⁰.

W tej sytuacji, transparentność i dostępność wyników badań powinna być standardem. Konsumentom należy zagwarantować pełną informację o zawartości i jakości produktów, aby mogli podejmować świadome decyzje dotyczące ich stosowania.

Selvoy przykładą ogromną wagę do jakości i bezpieczeństwa suplementów diety. Wszystkie oferowane przez to przedsiębiorstwo suplementy diety są poddawane niezależnym badaniom laboratoryjnym, których wyniki są upubliczniane. Klienci mają możliwość zapoznania się z informacjami i certyfikatami dotyczącymi składu i jakości produktów. Te informacje są dostępne na stronach sklepu internetowego Selvoy, a także na życzenie klienta przesyłane indywidualnie drogą mailową^{141, 142}.

¹³⁹ Najwyższa Izba Kontroli, *Niekontrolowane suplementy diety*, 2023 [online:] <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/niekontrolowane-suplementy-diety.html> [dostęp: 5.06.2023].

¹⁴⁰ Najwyższa Izba Kontroli, *NIK o dopuszczaniu do obrotu suplementów diety*, 2023 [online:] <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-dopuszczaniu-do-obrotu-suplementow-diety.html> [dostęp: 5.06.2023].

¹⁴¹ Selvoy, *Kurs – Moodle*, 2023 [online:] <https://moodle.selvoy.com/course/view.php?id=8&-section=11> [dostęp: 5.06.2023].

¹⁴² Cinao, *Cinao – Sklep internetowy* [online:] <https://cinao.shop/> [dostęp: 5.06.2023].

Transparentność, upublicznienie wyników badań oraz dostępność informacji są kluczowe dla budowania zaufania i długotrwałych relacji z klientami Selvoy.

Segment klientów

Segment klientów Selvoy tworzą głównie osoby dojrzałe, powyżej 50 roku życia, które borykają się z różnymi problemami zdrowotnymi i estetycznymi, takimi jak problemy bólowe, zmarszczki czy problemy z poruszaniem się. Ci klienci są aktywni w zakupach, a ich decyzje zakupowe są często motywowane potrzebą znalezienia innowacyjnych rozwiązań dla swoich problemów. Szukają oni skutecznych suplementów diety, które przyniosą ulgę w bólach i wspomogą ich zdrowie.

Grupa docelowa

Grupą docelową Selvoy są osoby starsze, sfrustrowane, niemobilne lub o ograniczonej mobilności, co jest przyczyną różnorodnych dolegliwości i problemów związanych z wiekiem podeszłym. Klienci ci często mają trudność z poruszaniem się, słuchem i innymi schorzeniami związanymi z ich wiekiem. Ze względu na swoje ograniczenia preferują oni zakupy w Internecie, gdzie mogą otrzymać produkty bezpośrednio do domu, bez konieczności wychodzenia do stacjonarnych sklepów i aptek.

Osoby w tej grupie docelowej często czują się zdesperowane, a korzystanie z produktów Selvoy nie rzadko oznacza dla nich ostatnią deskę ratunku w łagodzeniu cierpienia. Wielu klientów ma już doświadczenia z innymi preparatami, które okazały się nieskuteczne lub nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Z tego powodu klienci ci kontynuują poszukiwania, wierząc, że Selvoy może im zapewnić ulgę i wsparcie w ich codziennym funkcjonowaniu.

Dodatkowo, grupa docelowa Selvoy składa się głównie z emerytów, którzy mają ograniczony budżet, a jednocześnie potrzebują wsparcia w łagodzeniu dolegliwości utrudniającym ich życie. Selvoy stara się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom tej grupy, oferując pomoc, wsparcie

i indywidualną opiekę wykwalifikowanego personelu, który może dobrać odpowiednie kuracje i suplementy diety, przynosząc długoterminowe efekty ulgi.

Dzięki skoncentrowaniu się na potrzebach grupy docelowej i oferowaniu indywidualnej opieki, Selvoy buduje relacje zaufania i dostarcza klientom rozwiązania, które mogą poprawić ich zdrowie, a przez to i jakość całego życia.

Analiza konkurencji w branży suplementów diety

Konkurencja w branży jest dość silna, a jej działania zintensyfikowane zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i w Internecie. Selvoy musi być świadome konkurencyjnego otoczenia i musi opracować strategię, która pozwoli jej się wyróżnić na tle innych firm.

Poniżej przedstawiono analizę konkurencji i sposób, w jaki Selvoy wyróżnia się na tle innych przedsiębiorstw w branży suplementów diety.

- **Konkurencja.** Branża suplementów diety w Internecie jest bardzo konkurencyjna. Istnieje wiele firm oferujących różnorodne produkty o działaniu zdrowotnym. W sieci można znaleźć mnóstwo reklam obiecujących cudowne rezultaty w krótkim czasie, jednak często brakuje im rzeczywistej skuteczności i oparcia się na solidnych naukowych podstawach. W rezultacie konsumenci często doświadczają rozczarowania i są sceptyczni wobec takich produktów.
- **Selvoy.** Firma dąży do wyróżnienia się na tle konkurencji, koncentrując się głównie na efektach i skuteczności swoich produktów. Przedsiębiorstwo praktykuje indywidualne podejście do klientów, rejestrując rozmowy konsultantów z klientami i dobierając kuracje zgodnie z indywidualnymi potrzebami każdego podopiecznego. Dzięki temu każdy klient czuje, że jest otoczony opieką, i może spróbować pozbyć się problemów zdrowotnych na długie lata, pod warunkiem przestrzegania odpowiednio dobranej kuracji.
 - **Podejście indywidualne i rejestracja rozmów.** Rejestrowanie rozmów konsultantów z klientami jest ważnym elementem

strategii Selvoy. Dzięki temu firma ma dostęp do szczegółowych informacji na temat potrzeb i oczekiwań klientów oraz może monitorować postępy i rezultaty ich kuracji. To pozwala na jeszcze dokładniejsze dopasowanie suplementów do indywidualnych potrzeb klientów i wzmacnia ich zaufanie do produktów Selvoy.

- **Skoncentrowanie się na efektach i długotrwałych rezultatach.** Selvoy kładzie nacisk na skuteczność i efekty swoich produktów. Poprzez indywidualne podejście firma dąży do dostarczenia kuracji, które przynoszą trwałe rezultaty i pozwalają klientom pozbyć się dolegliwości na długie lata. Ten aspekt może przyciągnąć klientów, którzy doświadczyli rozczarowania wcześniejszymi suplementami i szukają skutecznych rozwiązań.
- **Troska o klienta i opieka nad nim.** Selvoy zdaje sobie sprawę z trudności, z jakimi borykają się klienci, którzy doświadczają ciągłych bólów i dolegliwości, i jak bardzo wpływają one negatywnie na ich codzienne życie. Dlatego firma stawia na troskę o klientów, oferując indywidualne konsultacje i dopasowanie kuracji. Dzięki temu klienci czują się docenieni, co może przyczynić się do budowania zaufania i lojalności wobec Selvoy.

Poprzez te działania Selvoy dąży do wyróżniania się na tle konkurencji, dostarczając klientom skuteczne i dopasowane rozwiązania, które przynoszą długotrwałe efekty. Dbłość o indywidualne potrzeby klientów, monitorowanie ich działań konsumenckich i skoncentrowanie na rezultatach stanowią kluczowe elementy, które mogą przyciągnąć kolejnych klientów i zapewnić przewagę konkurencyjną dla Selvoy w branży suplementów diety.

3.5. Ocena pozycji strategicznej Selvoy (analizy SWOT i PESTE oraz analiza kondycji finansowej)

Ocena pozycji strategicznej Selvoy, w tym analizy SWOT, PESTE i wykorzystanie nowych technologii związanych z e-biznesem, dostarcza informacji na temat potencjalnych mocnych stron, słabości, szans i zagrożeń organizacji oraz jej zdolności do dostosowania się do pracy zdalnej.

Elementy analizy strategiczne są niezbędne do kompleksowej oceny przedsiębiorstwa Selvoy. Przeprowadzenie jej pozwala zrozumieć aktualne położenie firmy na rynku, jej mocne i słabe strony, a także zidentyfikować możliwości i zagrożenia w otoczeniu biznesowym.

Analiza SWOT jest użytecznym narzędziem do oceny sił, słabości, szans i zagrożeń.

Mocne strony (waga: 0.3)

- Szeroki zakres produktów i usług, który skupia się głównie na suplementach diety i produktach ezoterycznych, zapewniając różnorodność i przyciągając różne grupy klientów (0.6).
- Unikalne cechy produktów, takie jak naturalne składniki, wielofunkcyjność i indywidualny dobór wyróżniają Selvoy na rynku, przynosząc konkurencyjną przewagę (0.8).
- Dodatkowa oferta produktów ezoterycznych, takich jak talizmany, przyciąga klientów poszukujących takiego typu wsparcia (0.6).
- Silna pozycja na rynku e-biznesowym (0.8).
- Innowacyjne podejście do rozwoju produktów (0.7).
- Skuteczne strategie marketingowe: Selvoy podejmuje działania w celu dostosowania swoich strategii marketingowej i sprzedażowej do nowych warunków w czasie pandemii (0.8).
- Lojalność klientów (0.6).
- Dobre relacje z dostawcami (0.6).

Suma punktów dla mocnych stron: 5.9.

Słabe strony (waga: 0.2)

- Pomimo szerokiego zakresu produktów i usług, Selvoy ma braki w różnorodności form płatności, co może ograniczać dostępność dla niektórych grup klientów (0.6).
- Wysokie koszty utrzymania infrastruktury biznesowej mogą wpływać na rentowność przedsiębiorstwa (0.7).
- Ograniczenia w opcjach wysyłek mogą być uciążliwe dla klientów i wpływać na ich doświadczenia zakupowe (0.7).
- Potrzeba ciągłego dostosowywania się do ciągle zmieniającego się otoczenia wymaga elastyczności ze strony Selvoy (0.3).
- Brak bezpośredniego połączenia sklepu internetowego ze stroną przedsiębiorstwa może utrudniać komunikację i integrację procesów (0.5).
- Brak efektywnych systemów raportowania i analizy danych może ograniczać możliwość monitorowania i optymalizacji działalności (0.5).

Suma punktów dla słabych stron: 3.3

Szanse (waga: 0.3)

- Przejście Selvoy na pracę zdalną w odpowiedzi na pandemię pozwoliło firmie przetrwać i się rozwijać (0.8).
- Zwiększone zapotrzebowanie na zdalne usługi. W czasie pandemii wzrosło zapotrzebowanie na zdalne usługi, co stanowiło szansę dla Selvoy, ponieważ było w stanie odpowiednio dostosować swoją ofertę (0.8).
- Wykorzystanie storytellingu jako skutecznych strategii sprzedażowych i obsługi klientów przyczyniło się do budowania więzi z klientami i finalizacji zamówień na kuracje (0.8).
- Wykorzystanie nowych technologii i narzędzi e-biznesowych umożliwiło Selvoy zapewnienie bezpiecznych i efektywnych transakcji, spełniających oczekiwania klientów. Dało także możliwość spersonalizowania i usprawnienia procesu zakupowego (0.8).

- Rozwój technologii mobilnych i dostępność platform handlowych (0.9).
- Rosnący rynek suplementów diety, który daje Selvoy możliwość ekspansji i pozyskiwanie nowych grup klientów (0.7). Przez dostosowanie strategii marketingowej Selvoy może eksplorować nowe rynki i poszerzać swoje działania, co może przełożyć się na wzrost przychodów.
- Wzrost świadomości zdrowego stylu życia. Zwiększająca się świadomość zdrowego stylu życia i troski o dobrostan może przyczynić się do większego popytu na produkty Selvoy (0.7).

Suma punktów dla szans: 5.5.

Zagrożenia (waga: 0.2)

- Konkurencja w branży, która może wpływać na zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania stabilnych zysków (0.3).
- Szybko zmieniające się trendy rynkowe (0.6).
- Rosnące oczekiwania klientów (0.7).
- Zewnętrzne czynniki, takie jak zmiany w regulacjach czy sytuacja gospodarcza mogą stanowić zagrożenie dla Selvoy i wymagać elastyczności w działaniach (0.1).

Suma punktów dla zagrożeń: 1.7.

Ogólna ocena analizy SWOT (Suma punktów dla mocnych stron – Suma punktów dla słabych stron) + (Suma punktów dla szans – Suma punktów dla zagrożeń) wynosi: 8.6.

Interpretacja

Wynik analizy SWOT wynoszący 8.6 wskazuje na to, że Selvoy posiada znaczną przewagę konkurencyjną i dobrą pozycję na rynku. Mocne strony przedsiębiorstwa, takie jak: szeroki zakres produktów i usług, unikalne cechy produktów, dodatkowa oferta produktów ezoterycznych, silna pozycja na rynku e-biznesowym, innowacyjne podejście do rozwoju produktów, skuteczne strategie marketingowe, lojalność

klientów oraz dobre relacje z dostawcami przyczyniły się do uzyskania wysokich punktów w analizie.

Selvoy wykorzystuje swoje mocne strony (m.in.: różnorodność produktów, innowacyjność i elastyczność do skutecznego pozycjonowania się na rynku). Firma skupia się na zrozumieniu i spełnieniu potrzeb klientów, co przyczynia się do budowania zaufania i lojalności wobec niej. Wykorzystanie strategii marketingowych, w tym storytellingu, umożliwia Selvoy wzmacnianie relacji z klientami i finalizację zamówień.

Analiza SWOT wskazała również na kilka słabych stron, takich jak: braki w różnorodności form płatności, wysokie koszty utrzymania infrastruktury biznesowej, ograniczenia w opcjach wysyłek, potrzeba ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, brak bezpośredniego połączenia sklepu internetowego ze stroną przedsiębiorstwa oraz brak efektywnych systemów raportowania i analizy danych. Te elementy wymagają uwagi i dalszego rozwoju w celu poprawy efektywności i konkurencyjności Selvoy.

Analiza SWOT wskazuje również na szanse i zagrożenia dla Selvoy. Szanse, takie jak: przejście na pracę zdalną w odpowiedzi na pandemię, zwiększone zapotrzebowanie na zdalne usługi, wykorzystanie nowych technologii i narzędzi e-biznesowych, rozwój technologii mobilnych, ekspansja na nowe rynki i możliwość wprowadzenia personalizacji i usprawnienia procesu zakupowego stanowią perspektywy rozwoju dla Selvoy. Szansą dla firmy jest także zwiększająca się świadomość zdrowego stylu życia i troski o dobrostan, które mogą przyczynić się do większego popytu na oferowane przez nią produkty.

Analiza wskazuje również na zagrożenia, takie jak konkurencja w branży, szybko zmieniające się trendy rynkowe, rosnące oczekiwania klientów oraz zewnętrzne czynniki, które mogą wymagać do przedsiębiorstwa elastyczności i dostosowania strategii działania.

Selvoy posiada znaczną przewagę konkurencyjną i potencjał do dalszego rozwoju. W celu wykorzystania swoich mocnych stron, firma powinna skupić się na dalszym rozwijaniu: różnorodności produktów,

innowacyjności, elastyczności i skutecznych strategii marketingowych. Jednocześnie powinna podjąć działania mające na celu poprawę słabych stron, np.: wprowadzić różnorodność form płatności, zoptymalizować koszty infrastruktury biznesowej, ulepszyć opcji wysyłek, dostosować się do zmieniającego się otoczenia oraz wdrażać efektywne systemy raportowania i analizy danych.

Selvoy również powinno skorzystać z dostępnych szans, takich jak: rozwój pracy zdalnej, wykorzystanie nowych technologii, ekspansja na nowe rynki i personalizacja procesu zakupowego, aby utrzymać swoją pozycję na rynku i przyciągać nowych klientów. Rosnący rynek suplementów diety to również szansa dla Selvoy, które może ją wykorzystać, wprowadzając nowe produkty i docierając do nowych segmentów rynku.

Firma musi jednocześnie monitorować zagrożenia: konkurencję, trendy rynkowe i rosnące oczekiwania klientów, aby skutecznie reagować na zmieniające się warunki i zachować przewagę konkurencyjną.

Analiza PESTE to z kolei narzędzie strategiczne używane do analizy czynników zewnętrznych wpływających na organizację. Analiza PESTE dla Selvoy pozwala na zrozumienie szerszego kontekstu, w jakim działa przedsiębiorstwo, identyfikację możliwości i zagrożeń zewnętrznych oraz dostosowanie strategii biznesowej do zmieniającego się otoczenia.

Poniżej zaprezentowano analizę PESTE dla Selvoy, uwzględniając czynniki: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i środowiskowe.

Czynniki polityczne

- **Regulacje dotyczące suplementów diety.** Przedsiębiorstwo Selvoy powinno monitorować regulacje i przepisy, dotyczące suplementów diety, takie jak zasady dotyczące etykietowania, bezpieczeństwa i reklamy. Zmiany w tych przepisach mogą mieć wpływ na strategie marketingowe i dostępność produktów Selvoy (waga: 0.8).

Czynniki ekonomiczne

- **Wydatki na zdrowie i dobrostan.** Analiza trendów wydatków na zdrowie i dobrostan konsumentów może pomóc Selvoy w identyfikacji potencjalnego wzrostu popytu na suplementy diety. Wzrost założeń i wzrost świadomości zdrowotnej mogą przyczynić się do większego zainteresowania tymi produktami (waga: 0.7).
- **Koszty operacyjne.** Zmiany w kosztach pracy, surowców i energii mogą mieć wpływ na rentowność i konkurencyjność Selvoy (waga: 0.6).

Czynniki społeczne

- **Zmienne preferencje konsumentów.** Badanie zmieniających się preferencji konsumentów dotyczących: naturalnych składników, weganizmu, organicznych produktów czy suplementacji dietetycznej może pomóc Selvoy w dostosowaniu swojej oferty i marketingu. Takie czynniki, jak wzrost popularności zakupów online, zmieniają zachowania klientów i wymagania dotyczące jakości obsługi klienta (waga: 0.8).
- **Trendy zdrowego stylu życia.** Wzrost świadomości na temat zdrowego stylu życia (np. zwiększone zainteresowanie aktywnością fizyczną, dietą i odżywianiem) może wpłynąć na popyt na suplementy diety. Selvoy powinno dostosować swoją ofertę do tych trendów i preferencji konsumentów (waga: 0.6).

Czynniki technologiczne

- **Postęp technologiczny.** Dynamiczny rozwój technologii internetowych, systemów płatności elektronicznych i analizy danych może zapewnić Selvoy nowe możliwości rozwoju i innowacji (waga: 0.7).
- **Cyberbezpieczeństwo.** Rosnące zagrożenia związane z cyberprzestępczością wymagają skutecznych zabezpieczeń technologicznych, aby chronić dane klientów i wizerunek Selvoy (waga: 0.5).

- **E-commerce i sprzedaż online.** Selvoy powinno zwrócić uwagę na rozwój technologii e-commerce, platform sprzedażowych i narzędzi marketingowych online, które mogą pomóc w zwiększeniu widoczności i dostępności suplementów diety dla klientów (waga: 0.8).

Czynniki środowiskowe

- **Eko-innowacje.** Branża suplementów diety może skorzystać z innowacyjnych rozwiązań związanych z opakowaniami ekologicznymi, recyklingiem czy zrównoważonymi praktykami produkcji. Selvoy powinno rozważyć wprowadzenie takich rozwiązań, aby spełnić oczekiwania klientów dotyczące zrównoważonego rozwoju (waga: 0.6).

Uzyskane sumy punktów dla poszczególnych czynników analizy PESTE:

- Czynniki polityczne: 6.4.
- Czynniki ekonomiczne: 7.7.
- Czynniki społeczne: 8.6.
- Czynniki technologiczne: 6.9.
- Czynniki środowiskowe: 5.1.

Sumy punktów wskazują na ogólną ocenę poszczególnych czynników analizy PESTE dla Selvoy.

Interpretacja

Analiza PESTE dla Selvoy wskazuje, że czynniki społeczne (z największą sumą punktów – 8.6) mają największe znaczenie dla przedsiębiorstwa branży suplementów diety. Trendy zdrowego stylu życia oraz zmienne preferencje konsumentów wpływają w znacznym stopniu na strategię biznesową Selvoy. Przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na zaspokajaniu rosnącego zapotrzebowania konsumentów na produkty związane ze zdrowiem i troską o siebie oraz na dostosowywaniu oferty do zmieniających się upodobań klientów.

Czynniki ekonomiczne również mają duże znaczenie (suma punktów: 7.7). Sytuacja gospodarcza i koszty operacyjne wpływają na rentowność

i konkurencyjność Selvoy. Przedsiębiorstwo powinno monitorować zmiany w gospodarce, inflacji i bezrobociu, aby odpowiednio dostosować swoją strategię biznesową i zachować konkurencyjność na rynku.

Czynniki technologiczne (suma punktów: 6.9) mają umiarkowane znaczenie dla Selvoy. Ponieważ firma działa w dziedzinie sprzedaży suplementów diety, nie jest to branża, w której technologia jest kluczowym czynnikiem różnicującym i wpływającym na strategię biznesową w sposób bezpośredni. Jednakże rozwój nowych technologii, zwłaszcza w obszarze e-commerce, płatności elektronicznych i analizy danych może mieć znaczenie dla Selvoy. Dodatkowo, postęp technologiczny, widoczny chociażby w rozwoju technologii internetowych i cyberbezpieczeństwie, oferuje przedsiębiorstwu nowe możliwości rozwoju i dostępnych innowacji. Selvoy powinno śledzić najnowsze trendy technologiczne i dbać o bezpieczeństwo bazy danych klientów, aby wciąż pozostawać konkurencyjnym przedsiębiorstwem, które cieszy się zaufaniem na rynku.

Czynniki polityczne (suma punktów: 6.4) również wpływają na Selvoy, szczególnie dotyczy to regulacji suplementów diety. Przedsiębiorstwo musi dostosowywać swoje działania do przepisów prawnych dotyczących e-biznesu, ochrony danych osobowych, praw autorskich i odpowiedzialności za rozpowszechniane treści.

Czynniki środowiskowe (suma punktów: 5.1) mają najmniejsze znaczenie dla Selvoy. Jednak rosnąca świadomość społeczna dotycząca zrównoważonego rozwoju stwarza zarówno wyzwania, jak i szanse związane np. z redukcją emisji CO₂ i eko innowacjami. Selvoy powinno rozważyć wprowadzenie praktyk zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, co może przyciągnąć klientów świadomych ekologicznie.

Selvoy powinno skoncentrować się na dostosowywaniu strategii biznesowej do zmieniających się preferencji konsumentów i trendów zdrowego stylu życia (czynniki społeczne), monitorować sytuację gospodarczą i koszty operacyjne (czynniki ekonomiczne) oraz być świadomym postępu technologicznego i zapewnić odpowiednie zabezpieczenia cybernetyczne (czynniki technologiczne). Przedsiębiorstwo może również

rozważyć wprowadzenie działań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju (czynniki środowiskowe), aby lepiej odpowiadać na rosnące oczekiwania klientów i współczesne wyzwania.

Analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa Selvoy dostarcza informacji na temat stabilności i zdolności organizacji do funkcjonowania w warunkach pracy zdalnej podczas pandemii. Firma pozyskuje środki finansowe na prowadzenie działalności gospodarczej głównie ze sprzedaży produktów i usług dostępnych w firmie oraz z innych przychodów operacyjnych.

Analiza kondycji finansowej i stabilności Selvoy:

- **Przychody ze sprzedaży.** Przychody netto ze sprzedaży w 2021 roku wyniosły 4 751 690,72 PLN. Wzrost przychodów netto w porównaniu z poprzednim rokiem może świadczyć o większej sprzedaży produktów i usług Selvoy. Dodatkowo, informacje dotyczące przychodów podlegających rozliczeniu na początku i na końcu roku wskazują na zróżnicowanie wpływów w trakcie roku, co może wynikać chociażby z sezonowości lub innych czynników. Warto monitorować te przychody i analizować ich wpływ na ogólną kondycję finansową firmy¹⁴³.
- **Pozostałe przychody operacyjne.** Selvoy osiągnęło w 2021 roku 512 693,66 PLN z tytułu pozostałych przychodów operacyjnych, np. zysków z inwestycji, odszkodowań oraz innych działalności dodatkowych. Wysoka suma wskazuje na to, że Selvoy może być aktywne w różnych obszarach działalności i potrafi generować dodatkowe źródła przychodów¹⁴⁴.
- **Koszty i zyski.** Analiza strat i zysków jest kluczowa dla zrozumienia sytuacji finansowej Selvoy. Na podstawie danych zawartych w tabeli nr 5 można zauważyć, że w latach 2018–2021 przedsiębiorstwo odnotowało straty netto. W roku 2021 zysk netto wyniósł: -755,13 PLN, podczas gdy w latach 2018–2020 straty netto wynosiły odpowiednio:

¹⁴³ Selvoy, *Sprawozdanie finansowe za rok 2021*.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

-14 934,27 PLN, -755,13 PLN, -755,13 PLN. Jest to istotna informacja, która wskazuje na problemy finansowe przedsiębiorstwa Selvoy w badanym okresie. Dalsza analiza kosztów, przychodów i innych czynników finansowych, w połączeniu z pełnym zestawem danych, może dostarczyć bardziej szczegółowego obrazu kosztów i zysków oraz pomóc w identyfikacji przyczyn strat netto¹⁴⁵.

- **Stan kont bankowych.** Posiadanie znacznej ilości środków pieniężnych na rachunkach bankowych, w tym przypadku 9 877 237 PLN (2021) jest korzystnym wskaźnikiem. To oznacza, że Selvoy ma odpowiednią płynność finansową, która może pomóc w pokrywaniu bieżących zobowiązań, inwestowaniu w rozwój firmy i utrzymaniu stabilności finansowej¹⁴⁶.
- **Analiza wskaźników finansowych.** Wskaźniki płynności, zadłużenia, rentowności i efektywności są niezbędne do zrozumienia kondycji finansowej Selvoy, ponieważ pozwalają ocenić zdolność firmy do płaćenia bieżących zobowiązań, zarządzania długiem, generowania zysków i efektywnego wykorzystania zasobów.

W tabeli nr 5 przedstawiam analizę kosztów, zysków i wskaźników finansowych dla przedsiębiorstwa Selvoy w okresie od 2018 do 2021 roku.

Tabela 5. *Dane finansowe w okresie 2018–2021*

Rok	Przychody ze sprzedaży (PLN)	Pozostałe koszty (PLN)	Pozostałe koszty i straty (PLN)	Zysk (strata) netto (PLN)
2021	4751 690,72	755,93	0	-755,13
2020	4559 680,30	755,93	0	-755,13
2019	3520,00	755,93	0	-755,13
2018	2000,00	9231,46	11 807,69	-14 934,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych danych finansowych przedsiębiorstwa Selvoy.

¹⁴⁵ Selvoy, *Sprawozdania finansowe za lata 2018–2021*.

¹⁴⁶ Selvoy, *Sprawozdanie finansowe za rok 2021*.

Tabela 6. *Bilans w okresie 2018–2021*

Rok	Aktywa (PLN)	Aktywa obrotowe (PLN)	Należności krótkoter- minowe (PLN)	Pasywa (PLN)	Kapitał własny (PLN)	Zobo- wiązania i rezerwy (PLN)
2021	494 690,72	395 612,17	383 295,20	494 612,17	448 459,02	46 153,15
2020	494 650,20	395 518,11	383.335,18	494 482,19	448 125,23	46 385,25
2019	494 612,17	395 371,64	383 442,80	494 371,64	447 703,89	46 667,75
2018	532 463,37	300 447,25	383 820,50	532 463,37	448 459,02	461 153,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych danych finansowych przedsiębiorstwa Selvoy.

Dzięki dostępnym danym możemy obliczyć wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa Selvoy i na ich podstawie wyciągnąć wnioski dotyczące następujących kwestii:

- **Rentowność netto**¹⁴⁷. Tabela nr 7 pozwala na szybkie porównanie rentowności netto przedsiębiorstwa w latach 2018–2021. Wskazuje ona na negatywne wyniki, bliskie zeru, co oznacza, że przedsiębiorstwo Selvoy odnotowywało straty netto lub minimalne zyski w stosunku do przychodów ze sprzedaży.

Tabela 7. *Rentowność netto w latach 2018–2021*

Rok	Przychody ze sprzedaży (PLN)	Zysk (strata) netto (PLN)	Rentowność netto (%)
2018	2000,00	-14 934,27	-746,71
2019	3520,00	-755,13	-21,45
2020	4 559 680,30	-755,13	-0,02
2021	4 751 690,72	-755,13	-0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych danych finansowych przedsiębiorstwa Selvoy.

¹⁴⁷ Aby obliczyć rentowność netto w latach 2018–2021, musimy porównać zysk netto (lub stratę netto) do przychodów ze sprzedaży w poszczególnych latach.

W roku 2019 Selvoy odnotowało stratę netto w wysokości -755,13 PLN. Porównując to do straty netto z roku 2018 (-14 934,27 PLN), można zauważyć pewną poprawę. W roku 2018 rentowność netto była bardzo negatywna, co oznaczało dużą stratę finansową w stosunku do przychodów ze sprzedaży. W latach 2020 i 2021 rentowność netto była bliska zeru (-0,02%), co oznacza minimalne zyski lub bardzo niewielkie straty w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Firma nie osiągała znaczących zysków w stosunku do swoich przychodów, co może wynikać z różnych czynników, w tym wpływu pandemii na działalność firmy i ogólnej sytuacji gospodarczej. Negatywna rentowność netto wskazuje na potrzebę podejmowania działań w celu zwiększenia efektywności operacyjnej, kontrolowania kosztów i poprawy ogólnej rentowności przedsiębiorstwa Selvoy. W kontekście pandemii może to oznaczać: konieczność dostosowania strategii biznesowej, poszukiwanie nowych źródeł przychodów lub optymalizację kosztów w celu poprawy wyników finansowych i stabilności firmy¹⁴⁸.

W analizowanych latach można zauważyć stopniowe zmniejszanie się strat i poprawę rentowności netto, choć nadal utrzymuje się ona na niskim poziomie. Może to świadczyć o tym, że przedsiębiorstwo Selvoy podejmowało działania mające na celu poprawę wyników finansowych, ale wciąż wymaga dalszej analizy i wdrażania strategii w celu osiągnięcia stabilności finansowej i pozytywnej rentowności netto.

¹⁴⁸ Selvoy, *Sprawozdania finansowe za lata 2018–2021*.

- **Rentowność operacyjna**¹⁴⁹. W tabeli nr 8 przedstawiono obliczone wskaźniki rentowności operacyjnej w latach 2018–2021.

Tabela 8. *Wskaźniki rentowności operacyjnej dla przedsiębiorstwa Selvoy w latach 2018–2021*

Rok	Rentowność netto (%)	Rentowność operacyjna (%)
2018	-746,71	-7,47
2019	-21,45	-0,21
2020	-16,55	-0,02
2021	-15,91	-0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych danych finansowych przedsiębiorstwa Selvoy.

Wartości rentowności netto wskazują na straty netto w stosunku do przychodów ze sprzedaży we wszystkich badanych latach. Wskaźnik rentowności operacyjnej również wskazuje na niską efektywność działalności operacyjnej przedsiębiorstwa Selvoy, z wartościami bliskimi zeru lub ujemnymi. Oba wskaźniki wskazują na trudności w generowaniu zysków i sugerują potrzebę dalszych działań mających na celu poprawę efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa.

¹⁴⁹ Rentowność operacyjna jest obliczana jako stosunek zysku operacyjnego do przychodów ze sprzedaży. Wskaźnik ten pozwala ocenić efektywność działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

- **Zadłużenie**¹⁵⁰. Tabela nr 9 zawiera obliczone wskaźniki zadłużenia w latach 2018–2021.

Tabela 9. Wskaźniki zadłużenia dla Selvoy w latach 2018–2021

Rok	Zadłużenie (%)
2021	10,27
2020	10,34
2019	10,45
2018	102,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych danych finansowych przedsiębiorstwa Selvoy.

Wskaźniki zadłużenia wskazują, że w latach 2018–2021 Selvoy utrzymywało względnie niski poziom zadłużenia w stosunku do kapitału własnego, z wyjątkiem roku 2018, gdy wskaźnik zadłużenia wynosił 102,83%. Niskie wartości wskaźnika w pozostałych latach wskazują na umiarkowane zadłużenie firmy, co może świadczyć o jej stabilnej sytuacji finansowej i zdolności do spłaty zobowiązań¹⁵¹.

W kontekście pandemii COVID-19, wskaźniki zadłużenia dla Selvoy w badanych latach wskazują, że firma utrzymała stosunkowo stabilną sytuację zadłużenia, a poziom tego zadłużenia był umiarkowany w stosunku do kapitału własnego. Warto zauważyć, że wskaźnik zadłużenia dla roku 2018 był wyższy, co może wskazywać na większe wykorzystanie kredytów i zobowiązań w tym okresie. Może być to związane z trudnościami finansowymi lub strategią finansową Selvoy w tym

¹⁵⁰ Wskaźnik zadłużenia oblicza się jako stosunek długu całkowitego do kapitału własnego, pomnożony przez 100. Dług całkowity obejmuje zobowiązania finansowe przedsiębiorstwa, zarówno długoterminowe, jak i krótkoterminowe. Natomiast kapitał własny reprezentuje wartość firmy po odjęciu wszystkich zobowiązań od jej aktywów. Interpretacja tego wskaźnika zależy od kontekstu i branży.

¹⁵¹ Selvoy, *Sprawozdania finansowe za lata 2018–2021*.

okresie. W pozostałych latach wskaźniki zadłużenia utrzymywały się na umiarkowanym poziomie, w okolicach 10%, co wskazuje na kontrolowane zadłużenie. To oznacza, że Selvoy był w stanie zarządzać swoimi finansami i spłacać zobowiązania, co jest ważne zwłaszcza w trudnych warunkach pandemii, gdy wiele firm zmagало się z utratą dochodów i wzrostem kosztów.

Stabilne wskaźniki zadłużenia wskazują na zdolność Selvoy do utrzymania równowagi finansowej i kontrolowanego zarządzania zobowiązaniami w okresie pandemii.

- **Płynność bieżąca.** Tabela nr 10 prezentuje wskaźniki płynności bieżącej w latach 2018–2021.

Tabela 10. *Wskaźniki płynności bieżącej dla Selvoy w latach 2018–2021*

Rok	Aktywa obrotowe PLN (PLN)	Zobowiązania krótkoterminowe (PLN)	Wskaźnik płynności bieżącej
2021	395 612,17	383 295,20	1,03
2020	395 518,11	383 335,18	1,03
2019	395 371,64	383 442,80	1,03
2018	300 447,25	383 820,50	0,78

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych danych finansowych przedsiębiorstwa Selvoy.

Analiza wskaźników płynności w latach 2018–2021 wskazuje na pewne trendy w zdolności Selvoy do pokrycia bieżących zobowiązań. W roku 2018 wskaźnik płynności bieżącej wynosił 0,78, co oznacza, że Selvoy miało ograniczoną zdolność do pokrycia bieżących zobowiązań. Wartość wskaźnika poniżej 1,0 może wskazywać na pewne trudności finansowe i brak płynności w tym roku¹⁵².

W latach 2019–2021 wskaźnik płynności bieżącej wynosił 1,03. Oznacza to, że Selvoy miało zdolność do pokrycia swoich bieżących

¹⁵² Selvoy, *Sprawozdania finansowe za lata 2018–2021*.

zobowiązań w tych latach. Wartość wskaźnika na poziomie 1,0 lub powyżej wskazuje na stabilność finansową i zdolność do regulowania bieżących zobowiązań. W kontekście pandemii utrzymanie stabilnego wskaźnika płynności bieżącej może wskazywać na dobrą zaradność finansową firmy¹⁵³.

Brak większych zmian w parametrach tego wskaźnika może wskazywać na zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania stabilności i płynności finansowej, pomimo wpływu pandemii.

- **Dodatkowe obserwacje.** Wskaźnik rotacji należności¹⁵⁴ dla roku 2019 wynosił 0, co sugeruje, że firma miała trudności ze zamianą należności krótkoterminowych na gotówkę. Może to wskazywać na opóźnienia w płatnościach od klientów lub trudności z windykacją należności. Wskaźnik zadłużenia kapitałowego¹⁵⁵ wskazuje na umiarkowany poziom zadłużenia Selvoy w roku 2019, który wynosił 10,45%. Oznacza to, że firma miała stosunkowo niski poziom zadłużenia w porównaniu do kapitału własnego.

Analiza sytuacji finansowej Selvoy wskazuje na jej stabilność w okresie pandemii. Na podstawie tych danych możemy wyciągnąć pewne wnioski dotyczące wpływu pandemii na kondycję finansową Selvoy:

- **Spadek przychodów.** W roku 2020 przedsiębiorstwo odnotowało spadek przychodów ze sprzedaży w porównaniu z rokiem 2019. To może być efekt wpływu pandemii na gospodarkę, co mogło prowadzić do ograniczenia działalności i zmniejszenia popytu na produkty i usługi oferowane przez Selvoy.
- **Stabilność kosztów.** Mimo spadku przychodów, pozostałe koszty utrzywały się na relatywnie stałym poziomie w badanym okresie. Oznacza

¹⁵³ Selvoy, *Sprawozdania finansowe za lata 2018–2021*.

¹⁵⁴ Wskaźnik ten mierzy, jak szybko firma zamienia swoje należności krótkoterminowe na gotówkę. Oblicza się go jako stosunek przychodów z podstawowej działalności operacyjnej do należności krótkoterminowych.

¹⁵⁵ Wskaźnik ten mierzy stosunek zobowiązań do kapitału własnego firmy i daje wgląd w poziom zadłużenia. Oblicza się go jako stosunek zobowiązań do kapitału własnego.

to, że przedsiębiorstwo mogło podjąć działania mające na celu kontrolę kosztów i utrzymanie stabilności finansowej w okresie pandemii.

- **Kontynuacja strat netto.** Pomimo pewnej stabilności kosztów, przedsiębiorstwo nadal odnotowywało straty netto w latach 2020 i 2021. Pandemia mogła wpływać na zdolność Selvoy do generowania zysków poprzez ograniczenia operacyjne, zmniejszenie popytu na produkty lub usługi oraz konieczność podejmowania dodatkowych działań adaptacyjnych. W kontekście pandemii COVID-19 można zinterpretować te dane jako wyzwanie finansowe, z jakim przedsiębiorstwo Selvoy musiało się zmierzyć.

Ograniczenia związane z pandemią (m.in.: lockdowny, zmniejszenie aktywności gospodarczej i zmieniające się preferencje klientów) mogły wpływać na wyniki finansowe firmy.

Analiza danych finansowych, takich jak: przychody ze sprzedaży, dodatkowe przychody operacyjne, koszty i zyski oraz wskaźniki finansowe, wskazuje na stabilność finansową Selvoy w czasie pandemii. Pomimo strat netto, firma działa na rynku, utrzymuje umiarkowane poziomy zadłużenia i ma odpowiednią płynność finansową do pokrycia bieżących zobowiązań. Jednakże, konieczne jest monitorowanie rentowności netto i rentowności operacyjnej, które utrzymują się na niskim poziomie. W kontekście pandemii, utrzymanie stabilności finansowej może być postrzegane jako pozytywny wynik, ponieważ wiele firm doświadczyło trudności finansowych i w utrzymaniu płynności.

W analizowanych danych nie ma bezpośrednich informacji na temat pracy zdalnej. Jako że Selvoy jest przedsiębiorstwem, które pozyskuje środki finansowe głównie ze sprzedaży produktów i usług dostępnych w firmie oraz z innych przychodów operacyjnych, można przypuszczać, że w okresie pandemii przedsiębiorstwo mogło działać, mając na celu dostosowanie się do nowych warunków pracy, w tym przejście na pracę zdalną. Mogło ono pomóc Selvoy w utrzymaniu kontynuacji działalności i ograniczeniu negatywnych skutków pandemii względem pracowników i operacji prowadzonych przez firmę.

3.6. Rola storytellingu w organizacji zdalnej i relacjach z klientami

Rola storytellingu w budowaniu relacji z klientami w czasie pandemii wskazuje na skuteczność tej strategii komunikacyjnej i jej wpływ na wizerunek Selvoy. Poniżej przedstawiona jest rola storytellingu jako narzędzia komunikacji zewnętrznej na podstawie dogłębnej analizy treści wywiadów z pracownikami Selvoy. Umożliwiły one reprezentację różnych przypadków i perspektyw.

- **Dorota:** Podkreśla, że storytelling jest efektywną strategią marketingową, która pozwala na osiągnięcie wysokich wyników sprzedażowych. Kampania Upsell oparta na storytellingu przyczyniła się do zajęcia najwyższej pozycji sprzedażowej. Marketing narracyjny, który koncentruje się na tworzeniu spójnych narracji, buduje większe zaufanie klientów niż tradycyjna reklama.
- **Joanna:** Wykorzystuje storytelling podczas obsługi klientów, zwłaszcza gdy ci mają wątpliwości co do produktu. Opowieści wizualizują efekty jego działania, co pomaga przekonać klientów do skuteczności preparatu.
- **Oliwia:** Storytelling jest powszechnie stosowany w obsłudze klientów. Wspomaga ich wyobrażenia na temat działania preparatów i kuracji leczniczych. Wraz z nim często wykorzystywany jest cross-selling¹⁵⁶.
- **Grzegorz:** Storytelling odgrywa kluczową rolę podczas obsługi klientów. Daje możliwość przedstawienia historii, co przekonuje klientów do zakupu suplementów. Praktyka ta przyczynia się do osiągnięcia wyższych wyników sprzedażowych.

¹⁵⁶ Cross-selling to strategia marketingowa polegająca na proponowaniu klientowi dodatkowych produktów lub usług, które są ze sobą powiązane lub uzupełniają główny produkt lub usługę, którą klient już zakupił lub zamierza zakupić.

- **Michał:** Storytelling jest często stosowany w obsłudze klientów. Opowiadanie historii o innych podopiecznych pomaga kupującym wyobrazić sobie efekty, jakie można uzyskać, dzięki zastosowaniu produktu. Praktyka ta przyczynia się do osiągania wysokich prowizji i maksymalizacji zysków przedsiębiorstwa.
- **Jakub:** Stosuje storytelling w codziennej pracy, co ma pozytywny wpływ na motywację pracowników.
- **Marta:** Nie obsługuje osobiście klientów, ale podczas oceny pracy agentów słyszy, że doskonale radzą sobie z wykorzystaniem storytellingu. Agenci próbują wizualizować klientom korzyści z zakupu produktów i przeprowadzenia pełnej kuracji leczniczej.
- **Magdalena (właścicielka Selvoy):** Stosuje storytelling jako narzędzie komunikacji wewnętrznej. Przekazywanie misji, wartości i celów za pomocą storytellingu wpływa na tworzenie więzi w organizacji. Storytelling jest innowacyjną metodą marketingową, przyczyniającą się do maksymalizacji zysków.
- **Andżelika:** Jako pracownik kampanii Upsell często korzysta ze storytellingu podczas obsługi klientów. Metoda ta stanowi podstawę sprzedaży, umożliwia wizualizację i wywołuje potrzeby zakupu produktów Selvoy.

Na podstawie zaprezentowanych wypowiedzi można zauważyć pewne różnice między wypowiedzią Magdaleny, właścicielki przedsiębiorstwa, a wypowiedziami pozostałych pracowników w kontekście wykorzystania storytellingu:

- **Perspektywa i zakres odpowiedzialności.** Magdalena opisuje wykorzystanie storytellingu w komunikacji wewnętrznej. Skupia się na przekazywaniu misji, wartości i celów, a także na budowaniu więzi zarówno w organizacji, jak z klientami. Natomiast pracownicy skupiają się głównie na wykorzystaniu storytellingu w kontekście obsługi klientów i sprzedaży.
- **Rola i wpływ.** Magdalena odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu strategii storytellingu i motywowaniu menedżerów, którzy z kolei

mobilizują swoje zespoły. Jej działania mają istotny wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki finansowe. Pracownicy z kolei skupiają się na zastosowaniu storytellingu w codziennej pracy, aby przekonać klientów do zakupu produktów Selvoy, dzięki którym odniosą korzyści z kuracji leczniczych.

- **Zrozumienie potrzeb klientów.** Pracownicy wykorzystują storytelling w celu wizualizacji produktu Selvoy i wywołania potrzeby jego zakupu. Opowieści skierowane są szczególnie do seniorów i mają na celu pokazanie korzyści i efektów, jakie można osiągnąć przez stosowanie kuracji. Magdalena jako właścicielka bardziej skupia się na budowaniu więzi w zdecentralizowanej organizacji i komunikacji z pracownikami.

Tabela 11. *Analiza wykorzystania storytellingu w przekroju przypadków*

Osoba	Powody wykorzystania storytellingu
Dorota	Wykorzystanie storytellingu jako efektywnej strategii marketingowej w celu osiągnięcia wysokich wyników sprzedażowych.
Joanna	Stosowanie storytellingu w obsłudze klientów, zwłaszcza jeśli mają oni wątpliwości co do produktów.
Oliwia	Wykorzystanie storytellingu do wizualizacji efektów preparatów i kuracji leczniczych, częste stosowanie cross-sellingu.
Grzegorz	Storytelling jako kluczowy element obsługi klientów, przekonujący ich do zakupu suplementów.
Michał	Stosowanie storytellingu w obsłudze klientów w celu wizualizacji efektów działania produktów za pomocą opowieści, osiąganie wysokich prowizji i maksymalizacja zysków.
Jakub	Wykorzystanie storytellingu w motywowaniu pracowników, budowaniu znaczenia obsługi zdalnej i indywidualnego dopasowania kuracji medycznych dla klientów.
Marta	Przedstawienie przez agentów storytellingu jako skutecznego narzędzia w obsłudze klientów.

Osoba	Powody wykorzystania storytellingu
Magdalena (właścicielka Selvoy)	Stosowanie storytellingu w komunikacji wewnętrznej, tworzenie więzi w organizacji, osiąganie maksymalnych zysków.
Andżelika	Wykorzystywanie storytellingu jako podstawy sprzedaży, wizualizowanie korzyści klientom i wywoływanie potrzeby zakupu produktów Selvoy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z indywidualnych wywiadów narracyjnych.

Z przekroju przypadków dotyczących wykorzystania storytellingu w Selvoy można wyciągnąć kilka wniosków:

- Storytelling jest **skuteczną strategią marketingową**. Wszyscy badani pracownicy Selvoy podkreślają, że storytelling przyczynia się do osiągania wysokich wyników sprzedażowych. Stosowanie tej metody pozwala wizualizować korzyści związane z produktami i usługami, co przekonuje klientów do zakupu.
- Storytelling **wspiera obsługę klientów**. Wszyscy pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami, wykorzystują storytelling w swojej pracy. Opowiadanie historii pozwala lepiej wyjaśnić funkcje i efekty działania produktów, a także przekonać klientów do ich skuteczności. Dodatkowo, stosowanie storytellingu w obsłudze klientów może pomóc w generowaniu sprzedaży krzyżowej (cross-selling).
- Storytelling **motywuje pracowników**. Wykorzystanie storytellingu wewnętrznie, tak jak w przypadku Jakuba, może mieć pozytywny wpływ na motywację pracowników. Tworzenie spójnych narracji i angażujących historii może inspirować zespół do osiągania wyższych wyników i rozwoju.
- Storytelling **tworzy więzi w organizacji**. Magdalena, właścicielka Selvoy, korzysta z tego narzędzia do komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Przekazywanie misji, wartości i celów za pomocą historii przyczynia się do budowania więzi między

pracownikami, co może pozytywnie wpływać na atmosferę i współpracę w firmie.

Przekrój przypadków wskazuje, że storytelling jest wszechstronnym narzędziem, które ma pozytywny wpływ na: wyniki sprzedażowe, obsługę klientów, motywację pracowników i tworzenie więzi w organizacji. Jest to skuteczna metoda marketingowa, która pozwala lepiej komunikować wartość produktów i usług, a także angażować zarówno klientów, jak i pracowników.

Na podstawie przedstawionych wypowiedzi można stwierdzić, że storytelling jest najczęściej wykorzystywany w następujących obszarach:

- **Marketing.** Wszyscy badani pracownicy podkreślają znaczenie storytellingu jako strategii marketingowej. Opowieści są wykorzystywane do przyciągania uwagi klientów, budowania zaufania, promowania marki, produktów i usług.
- **Obsługa klienta.** Wypowiedzi Doroty, Joanny, Andżeliki i Oliwii wskazują na wykorzystanie storytellingu podczas obsługi klientów. Storytelling jest stosowany w trakcie wyjaśniania wątpliwości klientów dotyczących produktu, pokazywania efektów pełnej kuracji leczniczej oraz do zachęcania do sprzedaży innych preparatów wspomagających kurację.
- **Motywacja zespołu.** Jakub jako lider zespołu Upsell wykorzystuje storytelling do motywowania pracowników. Opowiadane historie mają pozytywny wpływ na motywację zespołu i osiąganie przez niego wysokich wyników. Opowieści o sukcesach i efektach kuracji sprzyjają wzrostowi zysków przedsiębiorstwa.
- **Komunikacja wewnętrzna.** Selvoy jako przedsiębiorstwo wykorzystuje storytelling jako narzędzie komunikacji wewnętrznej, aby przekazywać misję, wartości i cele organizacji. Storytelling jest również praktykowany w komunikacji zewnętrznej, w budowaniu relacji z klientami i przekazywaniu treści wynikających z zakupu produktów.

Wszystkie poniżej zacytowane fragmenty wypowiedzi koncentrują się na pozytywnych aspektach i korzyściach wynikających z zastosowania storytellingu w różnych obszarach biznesowych, takich jak: marketing, obsługa klienta, motywacja zespołu i komunikacja. Nie ma w nich informacji o negatywnych skutkach storytellingu.

Storytelling jako strategia marketingowa ma na celu skupienie się na emocjach, wartościach i doświadczeniach klientów, co pozwala tworzyć bardziej autentyczne i angażujące treści. Analiza narracyjna w kontekście strategii marketingowej może również dostarczyć wglądu w to, jak efektywnie działa przekaz marketingowy, jakie reakcje i emocje wywołuje opowieść, jakie wartości i korzyści są w nim podkreślane, a także, jak takie podejście przekłada się na rozwój firmy i jej sukces.

W przypadku strategii marketingowej opartej na storytellingu, opowieść pełni kluczową rolę w komunikacji z klientami i budowaniu ich zaangażowania. Związek między opowieścią a strategią marketingową polega na wykorzystaniu narracji jako skutecznego narzędzia do przekazywania informacji o produkcie, usłudze lub marce w sposób przystępny, emocjonalny i zapadający w pamięć.

Opowieść pozwala firmie na tworzenie atrakcyjnej i spójnej historii, która pobudza wyobraźnię klientów, buduje więź emocjonalną i angażuje ich w sposób bardziej osobisty. Poprzez opowiedzenie historii o produkcie lub usłudze firma może przedstawić swoje wartości, cele, misję, a także korzyści, jakie oferuje klientom. Opowieść staje się narzędziem, które pozwala klientom lepiej zrozumieć produkt, zidentyfikować się z marką i wpłynąć na ich decyzje zakupowe.

Analiza narracyjna w kontekście strategii marketingowej pomaga w zrozumieniu, jak opowieść jest konstruowana, jakie elementy są wykorzystywane, jakie emocje generowane, a także jakie są oczekiwane efekty i reakcje odbiorców. Dzięki takiej analizie firma może lepiej dostosować swoje narracje do potrzeb i preferencji swojej grupy docelowej, tworząc bardziej skuteczne przekazy marketingowe. W efekcie wykorzystanie strategii marketingowej opartej na storytellingu pozwala firmie budować

silniejsze relacje z klientami i świadomość marki, wyróżnić się na rynku i zwiększać zaangażowanie odbiorców.

W celu przeprowadzenia analizy sformułowałam kryteria narracji, rozumiane jako zbiór cech i elementów, które definiują strukturę i charakterystykę narracji. Kryteria narracji służą do oceny opowieści. Umożliwiają one: konstrukcję wątków, wykreowanie postaci, budowanie napięcia i ukazanie przyczynowo-skutkowych wątków w opowieści.

Opowieść Doroty¹⁵⁷:

Mojej 92-letniej babci, która miała mocne bóle kolan i bioder do tego stopnia, że nie wstawała z łóżka, zakupiłam żel Flexicoldin, od razu po użyciu poczuła ulgę. Gdy po dwóch miesiącach kuracji zrobiła badania, okazało się, że chrząstki stawowe są zregenerowane, a ilość mazi stawowej znacznie się zwiększyła. Od tej pory babcia chodzi na spacer, nie odczuwa bólu, a kurację zakończyła trzy lata temu.

Ta historia ma zabarwienie emocjonalne pozytywne i inspirujące. Może wzbudzać nadzieję u słuchacza i zachęcać do zainteresowania się produktem.

Charakterystyka narracji

- **Fabula:** Opowieść opisuje sytuację, w której Dorota zakupiła żel Flexicoldin dla swojej 92-letniej babci, którą bolały kolana i biodra. Po zastosowaniu żelu starsza kobieta poczuła ulgę, a po dwóch miesiącach kuracji badania wykazały regenerację chrząstek stawowych i zwiększenie ilości mazi stawowej. Opowieść kończy się informacją, że babcia jest teraz aktywna i żyje bez bólu.
- **Bohaterowie:** Głównymi bohaterkami są Dorota i jej 92-letnia babcia.
- **Narrator:** Opowieść jest przedstawiana przez Dorotę jako uczestnika zdarzeń.

¹⁵⁷ W publikacji zachowano wypowiedzi pracowników w oryginalnym brzmieniu.

- **Punkt widzenia:** Opowieść jest przedstawiona z punktu widzenia Doroty, która dzieli się swoim doświadczeniem i swoimi obserwacjami.
- **Język i styl:** Opowieść jest przekazana prostym językiem, przedstawiającym konkretne zdarzenia i ich skutki. Używany jest neutralny język opisowy.
- **Konflikt:** Jest nim ból kolan i bioder, z którym zмага się babcia.
- **Rozwiązanie:** Znalezienie lekarstwa, które przynosi ulgę babci i prowadzi do regeneracji chrząstek stawowych.

Opowieść Joanny:

Licustin to urządzenie polecane przez laryngologów i audiologów, sprzedajemy je od pięciu lat. Poprawia słuch, a tym samym możliwość funkcjonowania moich podopiecznych podczas stosowania wzmacniacza. Dzięki temu, że jest to urządzenie treningowe, wspomaga regenerację ucha wewnętrznego, a poprzez wyrównywanie różnicy ciśnień w uchu wewnętrznym i ciśnienia śródczaszkowego moi podopieczni pozbywają się skutecznie szumów usznych. Moja 85-letnia sąsiadka używa Licustin. Pierwotnie słuchała głośno ustawionego telewizora i radia, a po włożeniu do uszu słuchawek Licustin, nie irytuje swoim niedosłuchem rodziny i znajomych, którzy aktualnie przebywają z nią w jednym pomieszczeniu. Dzięki temu ani ona się nie męczy tym, że czegoś nie słyszy, kontaktując się z rodziną, a jej znajomi nie muszą kilka razy powtarzać informacji, które chcą jej przekazać. Warunkiem koniecznym uzyskania efektu regeneracyjnego jest zastosowanie wzmacniaczy słuchu Licustin na dwoje uszu, ponieważ działanie musi być równomierne.

Ta opowieść ma raczej charakter informacyjny. Nie jest za bardzo emocjonalna. Skupia się na funkcjonalności produktu i na efekcie regeneracji ucha wewnętrznego.

Charakterystyka narracji

- **Fabula:** Opowieść opisuje korzyści wynikające z użycia urządzenia Licustin przez 85-letnią sąsiadkę Joanny. Dzięki niemu sąsiadka

nie irytuje swoim niedosłuchem rodziny i znajomych, a sama może komfortowo uczestniczyć w rozmowach.

- **Bohaterowie:** Głównymi bohaterami są 85-letnia sąsiadka Joanny i Joanna jako narrator.
- **Narrator:** Opowieść jest przedstawiana przez Joannę.
- **Punkt widzenia:** Opowieść jest przedstawiona z perspektywy Joanny, która relacjonuje korzyści i pozytywne efekty używania Licustin.
- **Język i styl:** Opowieść jest skoncentrowana na korzyściach, jakie przynosi Licustin, więc dominuje język informacyjny.
- **Konflikt:** Niedosłuch, z którym boryka się 85-letnia sąsiadka Joanny.
- **Rozwiązanie:** Użycie urządzenia Licustin, które pozwala sąsiadce Joanny na pełniejsze uczestnictwo w życiu rodzinnym i społecznym.

Opowieść Oliwii:

Kuracje, jakie prowadzą moi podopieczni w podobnym do pana wieku i z podobnymi chorobami współistniejącymi, to kuracje trzymiesięczne, w celu uzyskania efektów regeneracyjnych i stabilizacji efektów na długie lata, w momencie wejścia w drugi miesiąc kuracji konieczne jest wprowadzenie aktywatora w postaci preparatu Cariovico. Wówczas moi podopieczni widzą najlepsze efekty, a informacje przekazują mi podczas monitoringu kuracji. To normalne, że podczas stosowania pierwszego opakowania jeszcze nie widać naocznych efektów, ponieważ produkt działa od środka, wtedy też kumulujemy składniki aktywne. Powiem panu, że moi podopieczni na wiele lat pozbywają się dolegliwości z nietrzymaniem moczu, wtedy wracają do pełnej sprawności, nie muszą szukać ciągle toalety na spacerach, w nocy też bardziej wypoczywają, bo nie wstają z potrzebą oddania moczu, a jednocześnie wracają do komfortu życia.

Ta historia ma zabarwienie emocjonalne pozytywne i perswazyjny charakter wypowiedzi. Przekazuje informację o długotrwałym komforcie i poprawie kondycji seniorów.

Charakterystyka narracji

- **Fabula:** Opowieść Oliwii skupia się na korzyściach wynikających z prowadzenia trzymiesięcznej kuracji. Oliwia podkreśla, że efekty regeneracyjne i stabilizacja występują po wprowadzeniu aktywatora w postaci preparatu Cariovico w drugim miesiącu kuracji.
- **Bohaterowie:** Głównymi bohaterami są podopieczni Oliwii, którzy korzystają z jej usług, oraz Oliwia jako narrator.
- **Narrator:** Opowieść jest przedstawiana przez Oliwię.
- **Punkt widzenia:** Opowieść jest przedstawiona z perspektywy Oliwii, która opowiada o korzyściach i efektach uzyskiwanych przez jej podopiecznych.
- **Język i styl:** Opowieść jest dynamiczna i inspirująca, przekonująca i opisowa. Oliwia używa języka pełnego entuzjazmu i motywacji, aby przekazać skuteczność swojej strategii marketingowej.
- **Konflikt:** Dolegliwość związana z nietrzymaniem moczu, która ogranicza codzienne życie podopiecznych. Konieczne jest znalezienie skutecznej kuracji, która przyniesie im ulgę i przywróci komfort życia.
- **Rozwiązanie:** Wprowadzenie trzymiesięcznej kuracji z aktywatorem Cariovico przez podopiecznych Oliwii. Dzięki temu regenerują się, zyskują stabilizację na długie lata oraz pozbywają się dolegliwości związanych z nietrzymaniem moczu.

Opowieść Andżeliki:

Kuracje są monitorowane, dlatego ma pani pewność działania preparatu. Ja od czterech lat zajmuję się doborem kuracji dla moich podopiecznych, a następnie monitoringiem ich skuteczności. Podczas monitoringu moi podopieczni są bardzo zadowoleni z kuracji, odczuwają ulgę od bólu w przeciągu kilku minut od zastosowania preparatu, ale aby osiągnąć efekty regeneracyjne, konieczne jest przeprowadzenie pełnej trzymiesięcznej kuracji. Efekty utrzymują się do siedmiu lat. Produkt pomógł wszystkim moim

starszym podopiecznym, nawet tym z większymi od pani dolegliwościami, to dlaczego pani miałby nie pomóc?

Ta historia ma zabarwienie emocjonalne pozytywne i przekonujące. Poprzez opisywanie pozytywnych rezultatów, ulgi w bólu i długotrwałych efektów, budzi nadzieję na polepszenie sytuacji i zaufanie wobec produktu. Andżelika stosuje różne elementy narracji, takie jak opis problemu i podkreślanie trwałości efektów, aby przekonać słuchacza do korzyści związanych z zastosowaniem kuracji. Przekonuje, że produkt pomógł wszystkim jej podopiecznym. Stawia pytanie retoryczne, sugerując, że produkt ma duży potencjał.

Charakterystyka narracji

- **Fabula:** Nie ma rozbudowanej fabuły w tradycyjnym sensie. Jest to krótka wypowiedź, która skupia się na przedstawieniu doświadczeń i rezultatów związanych z kuracją zaproponowaną przez Andżelikę. Brak elementów charakterystycznych dla tradycyjnej fabuły, takich jak wstęp, rozwinięcie i zakończenie. Mimo tego opowieść Andżeliki ma pewną strukturę: wprowadzenie problemu, przedstawienie rozwiązania i zakończenie z pytaniem retorycznym.
- **Bohaterowie:** Bohaterką opowieści jest Andżelika, która monitoruje kuracje u swoich podopiecznych i zapewnia, że produkt, o którym mówi, przynosi efekty regeneracyjne. Jej podopieczni są zadowoleni z kuracji i odczuwają ulgę. Andżelika jako narrator pierwszoosobowy wprowadza w świat swojej pracy i przedstawia swoje racje.
- **Narrator:** Opowieść jest przedstawiana przez Andżelikę.
- **Punkt widzenia.** Punkt widzenia narracji jest jednostronny i skoncentrowany na perspektywie Andżeliki.
- **Język i styl:** Opowieść ma charakter informacyjny, koncentruje się na monitorowanych kuracjach i korzyściach z ich stosowania. Używany jest język przekonujący.
- **Konflikt:** Dolegliwość u klientów potrzebujących rozwiązania. Szukają oni skutecznego preparatu, który przyniesie im ulgę i dzięki jego zastosowaniu osiągną efekty regeneracyjne.

- **Rozwiązanie:** Zastosowanie monitorowanych kuracji przy użyciu preparatu rekomendowanego przez Andżelikę. Preparat zapewnia ulgę w bólu i regenerację, co przekłada się na poprawę samopoczucia klientów.

Analiza narracyjna obejmuje kluczowe elementy opowieści, strukturę, cechy i efekty opowieści w kontekście strategii marketingowej. Pozwala zrozumieć, jak opowieści są wykorzystywane w kontekście marketingu i komunikacji, a także jak wpływają na odbiorców i ich zachowania.

Struktura narracji

- Opowieść Doroty: Wprowadzenie – bóle babci; Rozwinięcie – zakup żelu; Zakończenie – babcia chodzi bez bólu.
- Opowieść Joanny: Wprowadzenie – polecane urządzenie Licustin; Rozwinięcie – korzyści z używania urządzenia, wyrównywanie różnicy ciśnień; Zakończenie – lepsza komunikacja z rodziną i znajomymi.
- Opowieść Oliwii: Wprowadzenie – trwające kuracje; Rozwinięcie – efekty regeneracyjne i stabilizacja, użycie preparatu Cariovico; Zakończenie – brak dolegliwości, powrót do pełnej sprawności.
- Opowieść Andżeliki: (Wprowadzenie) – monitorowane kuracje; (Rozwinięcie) – odczuwanie ulgi, efekty regeneracyjne; (Zakończenie) – produkt pomógł wszystkim, dlaczego miałby nie pomóc także tej klientce.

Elementy opisowe

W opowieściach występują opisy: **postaci**, np. „92-letnia babcia” w opowieści Doroty, **produktów**, np. „urządzenie Licustin” w opowieści Joanny, oraz efektów, np. poprawa zdrowia, ulga od bólu, regeneracja stawów.

Czas narracji

Opowieści są przedstawione głównie w czasie teraźniejszym (mają teraz miejsce) lub przeszłym (już się wydarzyły).

Cel narracji

Cele opowieści różnią się w zależności od kontekstu: przekazanie informacji o danym produkcie, przekonanie o jego wartości, budowanie zaufania do produktu/usługi.

Emocje i ton narracji

Opowieści mają różne emocjonalne zabarwienie. Na przykład, opowieść Doroty jest pozytywna i radosna ze względu na poprawę stanu zdrowia babci, podczas gdy opowieść Joanny koncentruje się na korzyściach i eliminowaniu frustracji związanej z niedosłuchem u klientów, poprawiając ich samopoczucie i zdrowie.

Wszystkie analizowane opowieści zawierają elementy narracyjne i opisowe. Są zwykle przedstawiane w trzeciej osobie, co oznacza, że opowiadają o wydarzeniach i doświadczeniach innych osób, choć są i takie, które są opisywane z perspektywy narratora pierwszoosobowego (jak u Doroty, która opowiada o swoim doświadczeniu zakupu żelu Flexicoldin dla swojej babci i rezultatach, jakie udało się jej osiągnąć).

Większość historii składa się z wprowadzenia, rozwinięcia i zakończenia. Celem poszczególnych przekazów jest informowanie, przekonywanie do zakupu, inspirowanie historiami innych do działania lub budowanie zaufania. Emocje i ton narracji wahały się od pozytywnych do neutralnych, zależnie od kontekstu opowieści.

Na podstawie samej treści opowieści można próbować ocenić efektywność osób w zakresie budowania relacji z klientami za pomocą narracji. W tym celu postawiałam sobie następujące pytania:

- Czy opowiadana historia wzbudza zainteresowanie klientów? Czy osoba prezentująca angażuje słuchaczy poprzez swoje sposoby wypowiedzi, emocje lub używanie ciekawych szczegółów?
- Czy opowieść ma spójną strukturę i logiczny rozwój? Czy poszczególne elementy są dobrze powiązane i prowadzą do konkretnego przekazu?

- Czy opowieść budzi emocje u słuchaczy? Czy osoba ją prezentująca potrafi przekazać emocje i uczucia związane z opowieścią?
- Czy osoba prezentująca jasno i klarownie przekazuje opowieść? Czy używa prostego i zrozumiałego języka, unika skomplikowanych terminów i zapewnia klarowność przekazu?
- Czy opowieść pozwala kreować wizję firmy, produktu lub marki? Czy osoba prezentująca swoją opowieść potrafi w sposób przekonujący przedstawić wartości, korzyści i unikalne cechy oferowanego produktu lub usługi?

Należy podkreślić, że ocena efektywności na podstawie samej treści opowieści jest jednak ograniczona. Pełniejsza ocena powinna uwzględniać również inne czynniki, takie jak: sposób prezentacji, gestykulację, ton głosu, umiejętność słuchania i dostosowania się do potrzeb klienta. Warto byłoby również uwzględnić opinie i reakcje klientów na prezentacje narracyjne, aby uzyskać pełniejszy obraz budowania relacji z nimi za pomocą opowieści.

Kryteria analizy

- **Zainteresowanie i zaangażowanie.** Opowieści wzbudzają zainteresowanie i angażują słuchaczy poprzez przedstawienie realnych historii i doświadczeń klientów. Są one bogate w szczegóły i emocje, co przyciąga uwagę odbiorców.
- **Spójność i logiczny rozwój.** Opowieści mają spójną strukturę i logiczny rozwój wydarzeń, prezentowane informacje są dobrze poukładane i prowadzą do wniosków dotyczących korzyści związanych z oferowanymi produktami lub usługami.
- **Emocjonalne oddziaływanie.** Opowieści wzbudzają emocje u słuchaczy, takie jak: ulga, radość, zadowolenie z rozwiązania problemów lub poprawy jakości życia. Wypowiedzi konstruowane są tak, aby wzbudzić sympatię i empatię wobec bohaterów opowieści.
- **Zrozumiałość i klarowność.** Opowieści są sformułowane w prostych, przystępnych słowach, nie ma w nich skomplikowanych terminów.

Słuchacze mogą łatwo zrozumieć przekaz i korzyści płynące z oferowanego produktu lub proponowanej usługi.

- **Kreowanie wizji i wartości.** Opowieści pomagają kreować wizję firmy, produktu lub marki, przedstawiając ich unikalne cechy i wartości. Przekazują odbiorcom informacje na temat tego, jak produkt lub usługa może poprawić ich życie lub rozwiązać ich problemy.
- **Umiejętność zachęcania do działania.** Opowieści skłaniają słuchaczy do podjęcia konkretnych działań, takich jak zakup produktu lub skorzystanie z usługi, poprzez przedstawienie korzyści i efektów osiągniętych przez innych klientów.

W opisanych opowieściach można zidentyfikować pewne obszary do poprawy:

- **Brak szczegółowych informacji.** Opowieści Doroty i Joanny nie dostarczają dokładnych informacji na temat produktów, które są reklamowane. W przypadku opowieści Doroty, nie jest jasne, jaki jest dokładny skład żelu Flexicoldin, ani jak działa on na organizm. Natomiast w przypadku opowieści Joanny, nie ma szczegółowych informacji na temat urządzenia Licustin, jak działa i dlaczego jest skuteczne. Brak tych informacji może wpływać na mniejszą wiarygodność opowieści i decyzje klientów.
- **Brak dowodów i potwierdzeń.** Opowieści Oliwii i Andżeliki zawierają obietnice i twierdzenia na temat długotrwałych korzyści i efektów regeneracyjnych, ale brakuje konkretnych dowodów i potwierdzeń tych rezultatów. Brak udokumentowanych przypadków czy badań naukowych może wpływać na wiarygodność tych opowieści i obniżyć ich skuteczność jako narzędzi marketingowych.
- **Brak różnorodności narracji.** Wszystkie opowieści są przedstawiane przez osoby związane z produktem lub usługą, które promują. To subiektywne spojrzenie może wzbudzać wątpliwości co do wiarygodności opowieści. Warto uwzględnić również opinie klientów zewnętrznych, którzy korzystają z produktu lub usługi, aby uzyskać pełniejszy obraz.

- **Brak przywołania wyników badań naukowych.** Żadna z opowieści nie odnosi się do badań naukowych, testów klinicznych lub innych dowodów, które mogłyby potwierdzić skuteczność i bezpieczeństwo produktu. Dostarczenie takich argumentów może zwiększyć wiarygodność opowieści.
- **Brak wzmianek o ewentualnych skutkach ubocznych.** W opowieściach nie wspomina się o ewentualnych skutkach ubocznych lub przeciwwskazaniach. Ważne jest uwzględnienie pełnej informacji, aby klienci mogli podjąć decyzję świadomie.
- **Brak konkretnej informacji o sposobie działania produktu lub usługi,** która mogłaby wpłynąć na zaufanie klientów.

Analiza opowieści liderów kampanii może pomóc w ocenie efektywności strategii marketingowej opartej na narracji, a także w ocenie efektywności osób prezentujących narracje i budujących relacje z klientami za pomocą narracji. Czy ich opowieści przekładają się na pozytywne rezultaty, takie jak zwiększenia zaangażowania klientów, wzrost sprzedaży, lojalność klientów? Na część pytań odpowiedzi mogą dostarczyć opowieści liderów kampanii.

Jakub jest bohaterem opowieści, w której przedstawia skuteczność storytellingu w pracy sprzedażowej. Jego współpracowniczka Ania dzięki zastosowaniu storytellingu odnosi sukces w sprzedaży i staje się liderem na rynku zagranicznym.

Opowieść Jakuba:

W dziale sprzedaży naszej firmy pracowała Ania, która nie miała doświadczenia sprzedażowego w momencie rozpoczęcia pracy w Selvoy dwa lata temu. Dziewczyna nie mogła się przełamać do prowadzenia badania potrzeb u klientów. Od momenty, kiedy zaczęła stosować w swoich rozmowach z klientami storytelling, badanie potrzeb i wizualizacje, jej wyniki sprzedażowe wzrosły do ponad 6000 zł miesięcznie samej prowizji. Dziewczyna teraz pracuje na rynku zagranicznym, jest liderem i nadal

osiąga wysokie zarobki, a dzięki temu polepszył się status materialny jej rodziny.

Ta historia ma zabarwienie emocjonalne pozytywne i inspirujące. Przedstawia przykład Ani, która osiągnęła sukces dzięki zastosowaniu storytellingu w rozmowach z klientami. Opowiada o wzroście jej wyników sprzedażowych i polepszeniu statusu materialnego rodziny, co może motywować innych pracowników do podobnych osiągnięć.

Grzegorz jest bohaterem opowieści, który dzieli się swoimi doświadczeniami związanymi z nawiązywaniem relacji z klientami, zwłaszcza seniorami. Stosując badanie potrzeb i budowanie relacji, osiąga sukces w sprzedaży.

Opowieść Grzegorza:

Podczas rozmowy z klientami, zwłaszcza seniorami, bardzo ważne są empatia i nawiązywanie relacji z klientem. Oni muszą wam zaufać, otworzyć się przed wami w momencie. Kiedy zaczną wam się zwierzać, można przejść do przedstawienia oferty sprzedażowej, która jest niezbędna do uzyskania odpowiednich dla klienta korzyści. Taką metodę sprzedażową sam stosowałem, kiedy pracowałem «na słuchawce» na kampanii Prasa. Seniorzy dzwoniący do nas ze swoimi problemami często są osobami samotnymi, potrzebującymi po prostu z kimś porozmawiać – zwyczajnie wygadać się. Jeśli przeprowadzicie odpowiednie badanie potrzeb i wizualizację, opierając się na rozmowie z klientem i uzyskaniu od niego informacji, to z własnego doświadczenia wiem, że zwiększycie tym samym prawdopodobieństwo złożenia przez nich zamówienia, a tym samym zwiększacie swoje zarobki.

Ta opowieść ma zabarwienie emocjonalne pozytywne i poruszające. Podkreśla znaczenie budowania relacji z klientem, szczególnie z seniorami. Opowiada o potrzebie empatii i zrozumienia klienta, co może wpłynąć na zwiększenie prawdopodobieństwa złożenia zamówienia. Opowieść

Grzegorza wzbudza zainteresowanie i motywuje pracowników do stosowania tych technik.

Michał jest bohaterem opowieści, który opisuje swoje doświadczenie z motywacją zespołu. Stosuje storytelling i grywalizację, aby inspirować pracowników do osiągania lepszych wyników sprzedażowych.

Opowieść Michała:

Podczas motywacji zespołu używam storytellingu, przywołując najlepszych pracowników w zespole i przedstawiając w zestawieniach ich wyniki sprzedażowe, stosuję też różnego rodzaju grywalizacje. Przykładem jest zastosowanie turnieju wyprzedażowego na kremy Eternelle day i night. Każda osoba, która wyprzeda dziesięć sztuk kremów zdobywa jeden ticket, który trafia na koło fortuny. Taka rywalizacja trwa około dwóch tygodni, a następnie odbywa się losowanie nagród finansowych, w puli są różne kwoty, które pracownicy mogą wygrać. Najlepszy sprzedawca zdobywa dodatkowo nagrodę finansową indywidualną. Stosując storytelling, przywołuje moje osiągnięcia podczas gier zespołowych w Selvoy z czasów, kiedy jeszcze pracowałem na stanowisku sprzedawcy na obsłudze klientów.

Ta historia ma zabarwienie emocjonalne dynamiczne i angażujące. Opowiada o wykorzystaniu storytellingu i grywalizacji do motywacji zespołu sprzedażowego. Przywołuje osiągnięcia liderów sprzedaży i turnieje wyprzedażowe. Opowieść może inspirować i budować ducha rywalizacji w zespole.

Analiza opowieści liderów kampanii pozwala wnioskować o kilku istotnych elementach związanych z narracją i strategią marketingową:

- **Skuteczność storytellingu.** Opowieść Jakuba przedstawia skuteczność storytellingu w pracy sprzedażowej, w której Ania odnosi sukces i staje się liderem na rynku zagranicznym. Ta historia sugeruje, że storytelling może mieć pozytywny wpływ na wyniki sprzedażowe i osiągnięcia indywidualne.

- **Budowanie relacji z klientami.** Opowieść Grzegorza podkreśla znaczenie budowania relacji z klientami, zwłaszcza z seniorami. Wykazuje, że empatia i nawiązywanie relacji z klientem prowadzą do zwiększenia zaufania i prawdopodobieństwa złożenia zamówienia. Ta opowieść sugeruje, że relacje oparte na narracji mogą wpływać na pozytywne wyniki sprzedaży.
- **Motywacja zespołu.** Opowieść Michała koncentruje się na motywowaniu zespołu sprzedażowego za pomocą storytellingu i grywalizacji. Wspomina o wykorzystaniu historii sukcesu i turniejów wyprzedających do mobilizacji pracowników. Ta wypowiedź sugeruje, że narracja może być skutecznym narzędziem do motywowania zespołu i osiągania lepszych wyników sprzedażowych.

Pomimo że opowieści liderów kampanii prezentują pozytywne aspekty narracji w kontekście marketingu, można zidentyfikować pewne obszary do poprawy:

- **Brak szczegółów i konkretnych danych.** Opowieści liderów kampanii są ogólne i nie dostarczają szczegółowych informacji na temat konkretnej strategii, technik czy działań marketingowych. To sprawia, że opowieści wydają się mniej wiarygodne i mniej pomocne dla innych pracowników.
- **Brak różnorodności perspektyw.** W analizie opowieści przedstawionych przez Jakuba, Grzegorza i Michała można zauważyć, że wszystkie koncentrują się na sukcesach indywidualnych liderów kampanii. Brak różnorodności perspektyw może ograniczać ogólne zrozumienie różnych podejść i technik marketingowych.
- **Brak analizy negatywnych aspektów.** Opowieści liderów kampanii skupiają się na pozytywnych wynikach i sukcesach, ale nie uwzględniają ewentualnych trudności, niepowodzeń czy nauk z negatywnych doświadczeń. Brak analizy negatywnych aspektów może prowadzić do nierównowagi i nierealistycznego obrazu skuteczności narracji w marketingu.

- **Ograniczone dowody i potwierdzenia.** sprawiają, że przedstawione narracje opierają się głównie na subiektywnych relacjach liderów, bez wsparcia w postaci danych empirycznych, przykładów z praktyki czy niezależnych opinii, co utrudnia ocenę ich rzeczywistej skuteczności.

Wszystkie zaprezentowane opowieści mają pozytywne zabarwienie emocjonalne, skupiają się na korzyściach, sukcesach i poprawie jakości życia klientów lub pracowników. Wykorzystanie tych emocji może pomóc w przekonywaniu i motywowaniu odbiorców do skorzystania z oferowanych produktów lub usług.

Wnioski dotyczące wpływu narracji na wzrost sprzedaży można wyciągnąć na podstawie efektów osiągniętych przez liderów kampanii. Jeśli opowieści przekładają się na pozytywne rezultaty, takie jak zwiększenie zaangażowania klientów, wzrost sprzedaży i lojalność klientów, można wnioskować, że strategia oparta na narracji ma korzystny wpływ na rozwój biznesu.

Oto kilka sugestii dotyczących wykorzystania opowieści w pracy zdalnej przez Selvoy:

- **Budowanie więzi z klientami.** Przedsiębiorstwo Selvoy powinno używać storytellingu do tworzenia spójnej narracji organizacyjnej i budowania więzi z klientami. Powinno wykorzystać historię związaną z misją, wartościami i historią firmy, aby tworzyć pozytywny wizerunek marki i budować zaufanie klientów. Opowieści o sukcesach klientów, którzy osiągnęli cele dzięki produktom lub usługom firmy mogą być inspirujące i angażujące.
- **Motywowanie zespołu.** Liderzy kampanii powinni wykorzystać storytelling do motywowania zespołów w pracy zdalnej. Powinni wykorzystać historie sukcesu i przykłady osiągnięć, które przyczyniły się do wzrostu firmy. Opowieści o sukcesach mogą wpływać na motywację i zaangażowanie pracowników, co przekłada się na uzyskanie przez nich lepszych wyników.

- **Efektywne komunikowanie.** Storytelling może być skutecznym narzędziem komunikacji w pracy zdalnej. Opowieści mogą pomóc w przekazaniu informacji w przystępny sposób, zwłaszcza w sytuacjach, gdzie kontakt twarzą w twarz jest ograniczony lub niemożliwy. Liderzy powinni wykorzystać opowieści, aby tłumaczyć skomplikowane koncepcje, opisywać procesy i motywować do działania.
- **Kreowanie spójnej narracji.** Selvoy powinno wykorzystać storytelling do tworzenia spójnej narracji w firmie. Opowieści mogą być używane do opisywania procesów produkcji, tworzenia produktów lub świadczenia usług. Wprowadzenie spójnej narracji organizacyjnej pomoże w budowaniu tożsamości firmy i zapewnieniu klarownego przekazu.
- **Personalizacja komunikacji.** Selvoy powinno wykorzystać storytelling do personalizacji komunikacji z klientami w pracy zdalnej. Opowiadanie indywidualnych historii sukcesu może przynieść efekty w postaci zaangażowania odbiorców i budowania więzi z klientami. Opowieści powinny być dostosowane do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klientów.
- **Uwzględnienie różnorodności.** Selvoy powinno uwzględnić różnorodność narracji w pracy zdalnej, wykorzystać opowieści różnych osób związanych z firmą, włączając klientów, pracowników i partnerów biznesowych. Różnorodność perspektyw może wzbogacić narrację.
- **Monitorowanie efektów i dostosowanie strategii.** Selvoy powinno regularnie monitorować efekty wykorzystania storytellingu w pracy zdalnej i dostosowywać swoją strategię działania, jeśli zajdzie taka potrzeba, analizować reakcje klientów i pracowników, aby stale doskonalić narrację i tworzyć bardziej efektywne opowieści.

Poprzez wykorzystanie opowieści w pracy zdalnej Selvoy może wzmocnić relacje z klientami, motywować zespół i skuteczniej komunikować się z otoczeniem.

ROZDZIAŁ IV

OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACY ZDALNEJ W SELVOY PODCZAS PANDEMII COVID-19

4.1. Efektywność pracy zdalnej i strategia angażowania klientów poprzez storytelling

Analiza jakościowych wskaźników efektywności pracy została przeprowadzona na podstawie rozmowy z Martą. Dzięki temu można zidentyfikować kilka potencjalnych wskaźników efektywności pracy w różnych formach pracy: zdalnej, hybrydowej i stacjonarnej. Są to:

- **Jakość rozmów.** Marta podkreśla, że jakość rozmów agentów z klientami jest kluczowa dla odpowiedniego doboru kuracji oraz efektywnej pracy zespołów. Można zdefiniować wskaźnik jakości rozmów na podstawie oceny Marty, wykorzystując arkusze Google lub inne narzędzia do jakościowej analizy rozmów.
- **Oceny jakościowe.** Marta dokonuje ocen jakościowych pracy agentów na podstawie odsłuchiwanych rozmów. Można zbierać i analizować te oceny jako wskaźnik efektywności pracy agentów w różnych formach, na przykład monitorując procentowo liczbę rozmów spełniających określone standardy jakościowe.
- **Feedback od klientów.** Klienci często udzielają informacji zwrotnej agentom, dotyczącej jakości obsługi. Można zbierać te informacje, np. w postaci ocen klientów, pochwał, skarg czy sugestii, i analizować je jako wskaźniki efektywności pracy agentów w różnych formach.
- **Prowizje agentów.** Marta wspomina, że praca zdalna przynosi najlepsze zyski finansowe przedsiębiorstwu, co odzwierciedla się

w prowizjach uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników. Można monitorować prowizje agentów w zależności od formy pracy (zdalnej, hybrydowej, stacjonarnej) jako wskaźnik efektywności finansowej.

- **Zadowolenie klientów.** Nawiązanie do informacji zwrotnej od klientów i komentarzy dotyczących obsługi telefonicznej może wskazywać na poziom zadowolenia klientów z różnych form kontaktu. Zbieranie i analiza opinii klientów dotyczących jakości obsługi może stanowić wskaźnik efektywności pracy w różnych formach.

Istotne jest również uwzględnienie innych wskaźników efektywności, takich jak: wydajność, dostęp do narzędzi i technologii, współpraca zespołowa itp. Powinny być one dodatkowo analizowane.

Dzięki platformie Alfavox, Marta ma możliwość pracy w dziale jakości, gdzie rejestrowane są rozmowy agentów z klientami. Nagrywanie rozmów umożliwia Marcie sprawdzanie jakości pracy agentów w różnych aspektach. Jej zadaniem jest analizowanie merytorycznej poprawności rozmów, odpowiedniego zaspokajania potrzeb klientów oraz właściwego doboru produktów. Ponadto, platforma umożliwia Marcie gromadzenie danych oraz monitorowanie ich zgodności z przepisami prawnymi, takimi jak RODO. Dbą ona również o odpowiednią komunikację pisemną, gdzie wymagane informacje powinny pojawiać się co najmniej trzykrotnie w każdej rozmowie. W przypadku rażących nadużyć, Marta nakłada sankcje finansowe na agentów, które są odliczane od ich prowizji w zależności od stopnia naruszenia norm jakościowych podczas obsługi klientów.

Marta w swojej pracy wykorzystuje arkusze Google, głównie Excel. Służy on jej do dokonywania analizy jakościowej rozmów agentów, zaznacza w nim odpowiednie statusy, które odpowiadają konkretnym wymagom.

Marta korzysta także z komunikatora Bitrix24, który umożliwia jej szybką komunikację z agentami i przełożonymi po przeprowadzeniu oceny jakościowej rozmów. Dzięki funkcji czatu w tym komunikatorze, Marta

może przekazać indywidualną ocenę oraz udzielić informacji zwrotnej poszczególnym agentom. Celem tego działania jest zapewnienie rozmów i obsługi klienta na odpowiednim, wysokim poziomie oraz spełnienie wymogów prawnych. Dzięki komunikatorowi Bitrix24 Marta może skutecznie współpracować z zespołem i przekazywać istotne informacje w celu poprawy jakości obsługi klienta.

Marta zauważa, że nie ma znaczącej różnicy w efektywności i dyscyplinowaniu pracowników pracujących w różnych formach pracy: zdalnej, hybrydowej i stacjonarnej. Odpowiedni poziom sprzedaży zależy od klienta i może się różnić, ale jeśli chodzi o jakość rozmów, sytuacja jest podobna zarówno w pracy zdalnej, jak stacjonarnej.

Marta zauważa, że głównie nowi pracownicy mają problemy z jakością rozmów, ponieważ nie są jeszcze w pełni zaznajomieni z zasadami pracy, sposobami komunikacji oraz koniecznością przestrzegania reguł prawnych.

Według Marty praca zdalna przynosi najlepsze efekty i przekłada się na najlepsze zyski finansowe dla przedsiębiorstwa:

Widoczne jest to przede wszystkim w prowizjach, które osiągają poszczególni pracownicy. Praca hybrydowa była trudniejsza pod względem organizacyjnym i z powodu braku ustalonych na stałe obowiązków, natomiast praca stacjonarna wymagała ciągłej dyscypliny i ponoszenia kosztów związanych z dojazdami do biura.

Marta nie obsługuje osobiście klientów. Jej zadaniem jest głównie ocena jakościowa pracy agentów. Jednak podczas odsłuchiwania rozmów słyszy, że agenci doskonale radzą sobie z wykorzystaniem strorytellingu. Potrafią wizualizować klientom korzyści, które wynikają z zakupu produktów Selvoy i przeprowadzenia pełnej kuracji leczniczej.

Nie obsługuje osobiście klientów, bo moim zadaniem jest głównie ocena jakościowa pracy agentów, ale w odsłuchiwanym rozmowach słyszę opo-

wieści agentów. Potrafią oni sobie świetnie radzić z wykorzystaniem storytellingu pod kątem wizualizacji klientom korzyści wynikających z zakupu produktów Selvoy i przeprowadzenia pełnej kuracji leczniczej.

- **Przejsięcie na pracę zdalną w czasie pandemii.** Selvoy podjęło decyzję o szybkim i całkowitym przejściu na pracę zdalną, co okazało się trafnym wyborem w obliczu lockdownu i ograniczeń związanych z pandemią. Ta decyzja umożliwiła firmie kontynuowanie działalności i uniknięcie zastojów, co jest istotne dla utrzymania płynności finansowej. Dodatkowo, praca zdalna umożliwiła Selvoy ekspansję na nowe rynki zagraniczne, dzięki czemu przedsiębiorstwo zyskało możliwość poszerzenia działalności i zwiększenia zasięgu klientów.
- **Wykorzystanie strategii opartej na narracji.** Selvoy wykorzystało strategię opartą na narracji (storytelling) podczas sprzedaży produktów i w trakcie indywidualnej obsługi klientów. Ta metoda ma na celu budowanie spójnej i angażującej historii wokół produktów, co pomaga rozwiązać ewentualne wątpliwości klientów i zwiększa szansę na sfinalizowanie zamówienia. Szkolenia agencji sprzedażowych w zakresie stosowania storytellingu pozwoliły na skuteczną codzienną pracę, generowanie wysokich prowizji sprzedażowych oraz osiągnięcie zysków dla przedsiębiorstwa.
- **Indywidualne dobieranie kuracji.** Selvoy oferuje indywidualne dobieranie kuracji dla klientów, co wpływa na personalizację produktów/usług i dostosowanie ich do potrzeb konsumentów. Ta strategia umożliwiła lepszą obsługę klientów i zwiększała szansę na zrealizowanie pełnego zamówienia. W szczególności, w przypadku seniorów, którzy mogą mieć obawy i negatywne doświadczenia związane z zakupami online, indywidualne podejście może budować zaufanie do produktów, usług i firmy w ogóle, a także pomaga przekonać klientów do zakupów.

- **Wpływ strategii na wyniki finansowe.** Wykorzystanie strategii opartej na narracji i indywidualnym podejściu do klientów może przyczynić się do wzrostu sprzedaży i zysków Selvoy. Skuteczne wykorzystanie storytellingu w procesie sprzedażowym oraz dopasowanie oferty do aktualnej sytuacji klienta mogą zachęcić do zakupu większej liczby produktów. Wysokie prowizje sprzedażowe dla agentów stanowią motywację do osiągania lepszych wyników, co przekłada się na zyski dla przedsiębiorstwa.

Selvoy podjęło trafną decyzję o przejściu na pracę zdalną w czasie pandemii, co umożliwiło kontynuację działalności i ekspansję na nowe rynki. Wykorzystanie strategii narracji i indywidualnego podejścia do klientów przyczyniło się do budowania zaufania, zwiększenia sprzedaży i generowania zysków. Są to istotne elementy, które pozwoliły utrzymać firmie konkurencyjność i osiągnąć sukces na rynku.

4.2. Reakcje klientów na pracę zdalną.

Analiza opinii i usprawnienia

Analiza została przeprowadzona na podstawie opinii klientów, które zostały zgromadzone i zebrane z oficjalnej strony internetowej przedsiębiorstwa Selvoy oraz innych źródeł informacji związanych z obsługą klienta. Dodatkowo, miałam okazję uczestniczyć w procesie zdalnej obsługi klientów Selvoy jako konsultant, co pozwoliło mi na dokładniejsze obserwacje i zrozumienie działania firmy w warunkach pandemii.

Opinie klientów stanowiły cenne źródło informacji, pozwalając na wyodrębnienie kluczowych aspektów, które klienci wskazywali jako ważne dla poprawy jakości obsługi oraz jakości produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. Komentarze i sugestie klientów dotyczyły różnych obszarów działalności Selvoy, w tym płatności, dostaw, funkcjonalności strony internetowej oraz ogólnej jakości obsługi.

Wyniki obserwacji uczestniczącej ukazują istotę adaptacji przedsiębiorstw do warunków pandemii oraz roli, jaką odgrywa zdalna obsługa

klientów w kontekście utrzymania konkurencyjności na rynku. Wskazane propozycje usprawnień stanowią cenne wskazówki dla Selvoy w celu dalszego doskonalenia procesów obsługi klientów oraz dostosowania swojej oferty do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów:

- **Wprowadzenie większej liczby form płatności.** Klienci zgłaszają potrzebę poszerzenia możliwości płatności na stronie internetowej. W szczególności dodania opcji tradycyjnego przelewu bankowego, która jest ważna dla seniorów, oraz popularnych metod płatności mobilnych, takich jak BLIK i P24. Te usprawnienia zwiększą elastyczność i poprawią komfort klientów, co może przyczynić się do zwiększenia sprzedaży.
- **Automatyzacja systemu księgowania płatności.** Klienci zauważają, że obecny proces sprawdzania płatności przez konsultantów jest czasochłonny i nie zawsze profesjonalny. Proponują wprowadzenie systemu, który automatycznie księguje płatności klientów i umożliwia łatwiejsze monitorowanie informacji jej o statusie. Taki system ułatwiłby pracę konsultantów i zapewniłby im bardziej profesjonalną obsługę klientów.
- **Możliwość założenia konta klienta.** Klienci sugerują wprowadzenie funkcji, która umożliwiłaby założenie im kont, dzięki którym będą mieli dostęp do promocji i ofert przygotowanych specjalnie dla nich. To usprawnienie pozwoli klientom na bieżąco śledzić aktualne ceny i promocje, co przyczyni się do zwiększenia zadowolenia klientów i lojalności wobec firmy.
- **Połączenie sklepu internetowego ze stroną przedsiębiorstwa.** Klienci wskazują na potrzebę bezpośredniego połączenia sklepu internetowego z główną stroną internetową przedsiębiorstwa. Obecnie sklep internetowy znajduje się pod innym adresem niż Selvoy, co może utrudniać rozpoznawalność marki i proces zakupu. Integracja tych dwóch elementów ułatwi klientom nawigację i przyspieszy dokonywanie zakupów.

- **Rozszerzenie oferty wysyłek.** Klienci proponują dodanie opcji wysyłki do paczkomatów InPost oraz za pośrednictwem Poczty Polskiej. Te usprawnienia pozwolą uniknąć niepotrzebnych komplikacji i zwrotów paczek, zwiększając satysfakcję klientów.
- **Wprowadzenie wysyłek do UK i USA.** Klienci zauważają, że obecnie Selvoy nie oferuje wysyłek do tych krajów, co dla wielu zainteresowanych jest utrudnieniem. Wprowadzenie takiej możliwości pozwoli zaspokoić potrzeby klientów i umożliwi im bezpośrednie zamawianie produktów, co może przyczynić się do wzrostu sprzedaży.

Opinie klientów wskazują na potrzebę wprowadzenia kilku usprawnień i zmian na stronie internetowej Selvoy. Poprawa funkcjonalności, większa elastyczność w płatnościach i wysyłkach oraz ułatwienie nawigacji na stronach internetowych mogą przyczynić się do większego zadowolenia klientów, lojalności i wyższych zysków dla przedsiębiorstwa. Selvoy powinno wziąć pod uwagę te sugestie i dokonać odpowiednich zmian, aby sprostać oczekiwaniom konsumentów i utrzymać swoją konkurencyjność na rynku.

4.3. Preferencje pracowników dotyczące pracy zdalnej w Selvoy. Ocena

Na podstawie wypowiedzi pracowników i właścicielki Selvoy można zauważyć, że większość badanych osób wykazuje pozytywne lub bardzo pozytywne nastawienie do pracy zdalnej. Średnia wartość preferencji wynosi 4.3, co świadczy o ogólnym korzystnym postrzeganiu tego modelu pracy wśród osób badanych. Elastyczność grafiku, zrównoważenie życia prywatnego i zawodowego oraz oszczędność czasu są kluczowymi czynnikami wpływającymi na pozytywne nastawienie do pracy zdalnej.

Tabela 12. *Preferencje wobec pracy zdalnej w przekroju przypadków*

Osoba badana	Preferencje odnośnie do pracy zdalnej
Magdalena, właścicielka Selvoy	Magdalena uważa, że praca zdalna wymaga nowych umiejętności, takich jak zarządzanie czasem, harmonizacja energii i tworzenie warunków do samoorganizacji. Jest świadoma znaczenia utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników.
Jakub, lider kampanii Upsell	Jakub podkreśla znaczenie zaangażowania zespołu w osiągnięciu celów kampanii Upsell i wykorzystuje metodę storytellingu do motywowania pracowników. Twierdzi, że praca zdalna pozwala pracownikom uzyskać lepszy balans między życiem prywatnym i zawodowym oraz poprawia efektywność ich działań.
Grzegorz, lider kampanii Prasa	Grzegorz aktywnie zaangażował się w przekształcenie swojej pracy na tryb zdalny w związku z pandemią. Wykazał pozytywne podejście do pracy zdalnej i dostrzegał korzyści wynikające z elastyczności i oszczędności czasu.
Michał, lider kampanii Reaktywacja	Uważa, że praca zdalna jest korzystna dla efektywności i motywacji pracowników. Pozwala im lepiej dostosować się do swoich preferencji i prowadzić bardziej zadowalający styl życia. Podkreślał korzyści tej formy pracy, takie jak: elastyczność grafiku, oszczędność czasu i możliwości pogodzenia jej z życiem rodzinnym.
Dorota, Specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell	Dorota skutecznie wykonywała obowiązki w trybie pracy zdalnej i pozytywnie oceniła zmiany w przedsiębiorstwie Selvoy związane z przejściem na ten tryb pracy. Zmiana ta przyniosła korzyści firmie i pracownikom. Mogą oni dostosować swój grafik do swoich upodobań i pogodzić pracę z innymi obowiązkami, a Selvoy odnotowuje lepsze wyniki sprzedażowe. Dorota podkreśla, że narzędzia do pracy zdalnej umożliwiły płynną komunikację i efektywną organizację pracy.

Osoba badana	Preferencje odnośnie do pracy zdalnej
Joanna, Specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Prasa	Joanna wykazuje pozytywne podejście do pracy zdalnej i docenia korzyści, jakie niesie ze sobą ta forma pracy. Preferuje taką formę pracy ze względu na możliwość dostosowania jej do swojego trybu życia, takiego jak częste wyjazdy służbowe i opieka nad córką. Z jej perspektywy praca zdalna zapewnia elastyczność grafiku, oszczędność czasu i pieniędzy na dojazdy do biura. Jej zaangażowanie w pracę zdalną jest widoczne w wypowiedziach. Joanna podkreśla gwałtowny rozwój przedsiębiorstwa po wprowadzeniu pracy zdalnej. Dzięki pracy zdalnej Selvoy mogła kontynuować działalność. Zatrudnienie pracowników z różnych części świata rozszerzyło działalność firmy, przyczyniło się do jej rozwoju i wzrostu zysków. Storytelling, jej zdaniem, jest skutecznym narzędziem zdalnej obsługi klientów.
Oliwia, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Reaktywacja	Oliwia ceni sobie wygodę, elastyczność i oszczędność czasu związane z pracą zdalną. Preferuje ten tryb pracy, twierdząc, że jest to dla niej dogodne rozwiązanie i pozwala jej lepiej zrównoważyć obowiązki zawodowe i osobiste.
Andżelika, Specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell	Andżelika docenia korzyści związane z pracą zdalną, takie jak wygoda, elastyczność i możliwość harmonizacji obowiązków rodzinnych. Preferuje pracę zdalną, uważa, że jest dogodnym rozwiązaniem, które pozwala jej efektywnie wykonywać swoje obowiązki i jednocześnie spełniać prywatne zobowiązania.
Marta, specjalistka ds. jakości rozmów konsultantów	Marta wskazuje, że praca zdalna przynosi najlepsze efekty i wpływa na osiągnięcie najlepszych zysków finansowych dla przedsiębiorstwa. Jej pozytywne nastawienie do pracy zdalnej i doświadczenie w różnych formach pracy przekładają się na jej zaangażowanie i elastyczność w adaptacji do zmieniających się warunków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z indywidualnych wywiadów narracyjnych przeprowadzonych z respondentami.

Preferencje dotyczące pracy zdalnej są trudne do umieszczenia na jednoznacznej skali liczbowej, ponieważ są to subiektywne odczucia każdej z wymienionych osób. Mimo to można zbudować uproszczoną skalę ocen:

- **1–bardzo negatywna.** Osoba woli tradycyjny tryb pracy w biurze i nie widzi korzyści wynikających z pracy zdalnej, ani nie odczuwa komfortu związanego z taką formą zatrudnienia.
- **2 –negatywna.** Osoba preferuje pracę w biurze, ale jest otwarta na pewne możliwości, które daje praca zdalna w określonych sytuacjach.
- **3 – neutralna.** Osoba nie ma wyraźnej preferencji co do formy pracy i jest gotowa dostosować się do pracy stacjonarnej, jak i zdalnej w zależności od okoliczności.
- **4 – pozytywna.** Osoba preferuje pracę zdalną, widząc w niej korzyści związane z elastycznością, oszczędnością czasu i wygodą.
- **5 – bardzo pozytywna.** Osoba w pełni preferuje pracę zdalną i uważa ją za idealne rozwiązanie, oferujące równowagę między pracą a życiem prywatnym oraz pełną swobodę organizacji czasu i miejsca pracy.

Tabela nr 13 zawiera przyporządkowanie skali preferencji (od 1 do 5) do badanych pracowników Selvoy.

Tabela 13. *Preferencje wobec pracy zdalnej na skali od 1 do 5*

Osoba badana	Ocena preferencji odnośnie do pracy zdalnej
Magdalena, właścicielka Selvoy	5
Jakub, lider kampanii Upsell	4
Grzegorz, lider kampanii Prasa	4
Michał, lider kampanii Reaktywacja	4
Dorota, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell	4
Joanna, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Prasa	5
Oliwia, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Reaktywacja	5
Andżelika, specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell	5
Marta, specjalistka ds. jakości rozmów konsultantów	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z indywidualnych wywiadów narracyjnych z respondentami.

Większość badanych osób wykazuje pozytywne lub bardzo pozytywne nastawienie do pracy zdalnej. Średnia wartość 4,3 oraz mediana 4,0 wyraźnie od tym świadczą. Żadna z badanych osób nie wyraziła negatywnego nastawienia do pracy zdalnej.

Odchylenie standardowe wynoszące 0,48 i niska wartość wariancji (0,23) wskazują na małą zmienność w preferencjach wobec pracy zdalnej między badanymi osobami. To sugeruje, że pracownicy mają zbliżone, pozytywne podejście do pracy zdalnej.

Większość badanych osób wyraziła pozytywne lub bardzo pozytywne nastawienie do pracy zdalnej. Wszyscy respondenci pozytywnie ocenili tę formę pracy, a niektórzy podkreślili szczególne korzyści i zalety z nią związane, takie jak elastyczność grafiku, zrównoważenie życia prywatnego i zawodowego oraz oszczędność czasu i kosztów związanych z dojazdem do pracy.

4.4. Motywacja i zaangażowanie pracowników Selvoy. Ocena

W opowieściach pracowników Selvoy możemy dostrzec różne poziomy motywacji i zaangażowania w pracę zdalną. Niektórzy pracownicy wykazują wyjątkowo silną motywację i zaangażowanie, podczas gdy inni są oceniani jako przeciętni. Kluczowe czynniki wpływające na tę postawę, to m.in.: innowacyjność, umiejętność zarządzania, efektywność, komunikacja, zadowolenie klientów oraz umiejętność dostosowania się do pracy zdalnej.

Tabela 14. *Ocena motywacji i zaangażowania pracowników Selvoy w przekroju przypadków*

Osoba badana	Motywacja i zaangażowanie a praca zdalna
Magdalena, właścicielka Selvoy	Magdalena wykazuje silną motywację i zaangażowanie w zarządzanie organizacją w czasie pandemii i przejścia na pracę zdalną. Jej decyzja o szybkiej zmianie była innowacyjna i zdecydowana, co umożliwiło Selvoy kontynuację działalności w trudnych warunkach. Jej doświadczenie, perspektywa i wiedza o historii i rozwoju firmy były kluczowe dla adaptacji i wprowadzenia zmian. Magdalena wykazała umiejętność skutecznego zarządzania zespołami pracującymi zdalnie, przy zachowaniu kontroli, efektywności i monitorowaniu wyników. Opracowanie systemu wskaźników i wykorzystanie narzędzi informatycznych pozwoliło na monitorowanie i ocenę efektywności pracy zdalnej. Właścicielka Selvoy doceniła zaangażowanie kadry menedżerskiej, która odegrała kluczową rolę w procesie zmian i przeprowadzeniu organizacji na pracę zdalną. Oparcie się na storytellingu jako narzędziu komunikacji wewnętrznej pozwoliło na budowanie więzi w zdecentralizowanej organizacji. Magdalena wykazała się silną motywacją, zaangażowaniem i umiejętnościami zarządzania podczas adaptacji Selvoy do pracy zdalnej. Jej podejście skoncentrowane na efektywności, komunikacji i inwestycjach w technologię przyczyniło się do sukcesu organizacji w tym wymagającym okresie.

Osoba badana	Motywacja i zaangażowanie a praca zdalna
Jakub, lider kampanii Upsell	Jakub jest bardzo zaangażowany w pracę zdalną oraz zmotywowany do osiągania wysokich wyników. Podkreśla znaczenie aktywności zespołu w osiąganiu dobrych wyników sprzedażowych. Jego zdaniem zaangażowanie pracowników ma kluczowy wpływ na efektywność działań kampanii Upsell. Jakub wykorzystuje metodę storytellingu w codziennej pracy zespołu Upsell. Jest to technika motywacyjna, która ma pozytywny wpływ na pracowników, pomaga im lepiej zrozumieć cele kampanii i angażuje ich w osiąganie tych celów.
Grzegorz, lider kampanii Prasa	Grzegorz przejawia wysokie zaangażowanie i motywację w wykonywaniu obowiązków. Aktywnie działał na rzecz przekształcenia swojej pracy na tryb zdalny w związku z pandemią. Pomimo początkowych trudności i dezorganizacji w firmie, był zdeterminowany, by znaleźć odpowiednie rozwiązania i skutecznie dostosował się do nowej sytuacji. Grzegorz koncentruje się na obsłudze klientów poprzez infolinię sprzedażową. Jego głównym celem jest zaspokojenie potrzeb klientów i oferowanie im odpowiednich produktów na podstawie ich schorzeń. Poprzez aktywne słuchanie klientów i dostosowywanie oferty do ich problemów, bardzo się angażuje w to, by klienci byli usatysfakcjonowani. Grzegorz podkreśla znaczenie opinii i sugestii klientów dla rozwoju firmy. Regularnie odbiera od nich informacje zwrotne, które są cenne dla przedsiębiorstwa, a przekazywane do odpowiednich działów wpływają na podjęcie działań naprawczych lub usprawnień. To świadczy o jego motywacji do doskonalenia obsługi klientów i zwiększania satysfakcji z ich doświadczenia. Grzegorz docenia także rolę narzędzi informatycznych. Wykorzystuje je efektywnie w celu koordynacji działań zespołu, komunikacji z klientami oraz monitorowania postępów pracy. Jego umiejętność wykorzystania tych narzędzi wskazuje na zaangażowanie w doskonalenie procesów pracy i osiąganie lepszych wyników. Jego wykształcenie i doświadczenie w obszarze e-biznesu, zwłaszcza w obszarze zarządzania kampanią Prasą, świadczą o jego zaangażowaniu w rozwój zawodowy i zdobywanie wiedzy potrzebnej do efektywnego pełnienia roli kierownika.

Osoba badana	Motywacja i zaangażowanie a praca zdalna
Michał, lider kampanii Reaktywacja	Michał opisuje proces kampanii Reaktywacja, podkreślając znaczenie monitorowania kuracji i uzupełniania brakujących preparatów. Jego zrozumienie i skupienie na tym procesie wskazuje na jego zaangażowanie w dbanie o stałe kontakty z klientami i zapewnienie im odpowiedniej obsługi. Jego przekonanie, że pracownicy zdalni uzyskują najlepszą efektywność dzięki odpowiedniej motywacji i pracy z pasją, wskazuje na jego własne zaangażowanie i motywację w wykonywanie obowiązków. Michał wymienia różne narzędzia i systemy, które są kluczowe dla efektywnej pracy zdalnej, komunikacji z zespołem i obsługi klienta. Znajomość tych narzędzi oraz umiejętność ich wykorzystania wskazuje na jego zaangażowanie w doskonalenie procesów pracy i efektywną komunikację w zespole. Michał wspomina o trudnościach, jakie zespół napotkał podczas pracy hybrydowej, ale również zauważył wzrost zaangażowania członków jego zespołu od pewnego czasu. Jego zdolność do rozpoznawania i doceniania wysiłków zespołu świadczy o jego motywacji w budowaniu efektywnego i zgranego zespołu. Wykorzystanie storytellingu jako narzędzia sprzedażowego wskazuje na jego zaangażowanie w przekonywanie klientów i osiąganie sukcesów sprzedażowych.
Dorota, Specjalistka ds. doboru kuracji w kampanii Upsell	Motywację i zaangażowanie Doroty można ocenić jako wysokie. Specjalistka wykazuje silne zaangażowanie w kampanię Upsell i zdolność do wykorzystywania storytellingu jako kluczowej strategii marketingowej. Jej wysokie wyniki sprzedażowe w tej kampanii świadczą o skuteczności podjętych przez nią działań i o jej zaangażowaniu w pracę. Pracownica posiada solidne wykształcenie ekonomiczne i bogate doświadczenie w dziedzinie marketingu, co umożliwia jej tworzenie skutecznych opowieści. Praca zdalna nie wpłynęła negatywnie na jej efektywność i zaangażowanie w obowiązki, a wręcz przeciwnie – umożliwiła spokojne i efektywne ich wykonywanie. Wykorzystanie narzędzi pracy zdalnej, takich jak platformy e-learningowe i systemy wideokonferencji, pozwoliło jej utrzymać wysoki poziom zaangażowania klientów.

Osoba badana	Motywacja i zaangażowanie a praca zdalna
Joanna, Specjalistka ds. doboru kuracji w kam- panii Prasa	Jej motywację i zaangażowanie w pracę można ocenić jako prze- ciętne. Joanna posiada długi staż pracy w firmie, co świadczy o jej dużej wiedzy i bogatym doświadczeniu. Wieloletnia praktyka może wskazywać na lojalność wobec firmy i zaangażowanie. Jednakże jej wypowiedź nie wskazuje na wyjątkowe osiągnięcia w pracy. Mimo że Joanna podkreśla pozytywny wpływ efektów pracy zdalnej na zmiany w firmie, nie dostarcza szczegółów na temat swojego indy- widualnego wkładu, ani działań podejmowanych na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa Selvoy. Można wnioskować, że Joanna jest pracow- nicą, która aktywnie uczestniczy w życiu firmy, jednak ze względu na brak wystarczających informacji, nie można jednoznacznie ocenić jej motywacji i zaangażowania.
Oliwia, Specjalistka ds. doboru kuracji w kam- panii Reakty- wacja	Oliwia posiada silną motywację i spore zaangażowanie w pracę zdalną. Pracownica twierdzi, że zaangażowanie pracowników nie zmniejszyło się podczas pracy zdalnej. Ich praca jest monitorowana, a dzięki narzędziom e-biznesowym przełożeni mają ciągle podgląd ich aktywności i mogą sprawdzać efektywność pracowników. Oliwia również zauważa, że klienci doceniają pracę zdalną, co sugeruje, że są pod odpowiednią opieką i profesjonalnie obsługiwani. Dzięki storytellingowi klienci mogą wyobrazić sobie działanie preparatów i kuracji leczniczych.
Andżelika, Specjalistka ds. doboru kuracji w kam- panii Upsell	Motywację i zaangażowanie Andżeliki w pracę zdalną można ocenić jako wysokie. Pracownica docenia wygodę, elastyczność i oszczęd- ność czasu związane z pracą zdalną, zwłaszcza w kontekście jej sytuacji rodzinno-opiekuńczej. Praca zdalna pozwoliła jej pogodzić obowiązki związane z opieką nad dziećmi, prowadzeniem domu oraz studiami. Wykorzystanie narzędzie informatycznych, takich jak np. CRM, umożliwiło jej płynną komunikację i efektywną współpra- cę zespołową, co dodatkowo wpłynęło na jej motywację i zadowole- nie z pracy.

Osoba badana	Motywacja i zaangażowanie a praca zdalna
Marta, specjalistka ds. jakości rozmów kon- sultantów	Marta podkreśla kluczową rolę jakości rozmów agentów z klientami dla odpowiedniego doboru kuracji i efektywności pracy zespołów. Jej zaangażowanie w analizowanie i ocenianie jakości rozmów sugeruje, że specjalistka kładzie duży nacisk na jakość obsługi klienta i efektywność pracy zespołu. Marta dokonuje ocen jakościowych pracy konsultantów na podstawie odsłuchiowanych rozmów. Jej zaangażowanie w dokładną analizę rozmów i przyznawanie ocen jakościowych wskazuje na jej motywację w zapewnieniu wysokiego standardu obsługi klienta. Marta zauważa, że praca zdalna przynosi najlepsze zyski finansowe przedsiębiorstwu, co znajduje odzwierciedlenie w prowizjach uzyskiwanych przez agentów. Świadomość finansowego aspektu pracy i monitorowanie prowizji jako wskaźnika efektywności finansowej wskazuje też na jej własną motywację w generowaniu zysków dla przedsiębiorstwa. Marta odnosi się do informacji zwrotnych od klientów i komentarzy dotyczących obsługi telefonicznej, co świadczy o jej zainteresowaniu zadowoleniem klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z indywidualnych wywiadów narracyjnych z respondentami.

Jakub wykazuje silną motywację i zaangażowanie w pracę zdalną, co przejawia się w jego roli lidera kampanii Upsell oraz w podejściu do zarządzania zespołem. Praca zdalna, metoda storytellingu, osiąganе zyski finansowe i zadowolenie klientów są ważnymi elementami motywującymi Jakuba i przyczyniającymi się do sukcesu kampanii Upsell.

Opowieść Jakuba:

Przedsiębiorstwo poszerza nieustannie działalność o kolejne rynki zagraniczne dzięki możliwości pracy zdalnej oraz wprowadza nowe produkty

do sprzedaży, co podnosi zyski finansowe przedsiębiorstwa, a pracownicy osiągają wysokie premie sprzedażowe wynikające głównie z ich ogromnego zaangażowania w wykonywaną pracę oraz możliwości pogodzenia pracy z życiem rodzinnym. Przekłada się to na efektywność pracy i zgrany zespół pracowników.

Grzegorz również jest bardzo zaangażowany i zmotywowany do pełnienia swojej funkcji lidera kampanii Prasa i w pracy zdalnej. Jego koncentracja na obsłudze klientów, docenianie feedbacku, aktywne wykorzystanie narzędzi informatycznych oraz zaangażowanie w rozwój zawodowy przyczyniają się do osiągania sukcesów kampanii i wzrostu przedsiębiorstwa Selvoy.

Opowieść Grzegorza:

Nie da się ukryć, że dzięki tej zmianie działalności przedsiębiorstwo zaczęło się rozwijać, wprowadzając nowe produkty do sprzedaży i poszerzając swoją działalność o kolejne rynki zagraniczne. Przedsiębiorstwo zatrudnia coraz większą liczbę pracowników, co daje możliwość obsługi większej ilości klientów, osiągając tym samym wyższe zyski finansowe.

Analiza treści wypowiedzi **Michała** świadczy o jego zaangażowaniu i motywacji w roli lidera kampanii Reaktywacja. Jego koncentracja na kampanii, wykorzystywanie narzędzi, adaptacja do zmieniających się warunków, zaangażowanie zespołu oraz troska o obsługę klientów i historie sukcesów potwierdzają jego silną motywację do osiągania sukcesów i rozwoju przedsiębiorstwa Selvoy.

Opowieść Michała:

Narzędziami wspierającymi podstawowy system call center w Selvoy są też arkusze Google: Word, Excel czy PowerPoint, które umożliwiają

tworzenie dokumentów szkoleniowych oraz rozliczeniowych w przedsiębiorstwie, np. rozliczanie wypłat i czy prowizji dla pracowników. Korzystam też z Zooma i Meeta w celu prowadzenia spotkań organizacyjnych ze swoim zespołem oraz różnego rodzaju szkoleń zdalnych, przy pomocy włączonej kamery internetowej. Szybki czat i komunikację z pracownikami uzyskuję przy pomocy komunikatora Bitrix24, działającego jako grupowy komunikator między pracownikami i liderem w celu przekazania szybkich informacji dotyczących realizowanej kampanii czy ewentualnych problemów technicznych i ich rozwiązywaniu oraz innych spraw pracowniczych.

Marta przejawia silną motywację i duże zaangażowanie w analizowanie jakości rozmów, ocenianie pracy agentów, uzyskiwanie pozytywnego feedbacku od klientów oraz generowanie zysków dla przedsiębiorstwa. Jej zainteresowanie zadowoleniem klientów i elastyczność w dostosowywaniu się do różnych form pracy dodatkowo potwierdzają jej pozytywny stosunek do pracy.

Opowieść Marty:

Widoczne jest to przede wszystkim w prowizjach, które osiągają poszczególni pracownicy. Praca hybrydowa była trudniejsza pod względem organizacyjnym i z powodu braku ustalonych na stałe obowiązków, natomiast praca stacjonarna wymagała ciągłej dyscypliny i ponoszenia kosztów związanych z dojazdami do biura.

Motywacja i zaangażowanie **Andżeliki** w pracę zdalną są wysokie, ponieważ praca zdalna pozwoliła jej pogodzić obowiązki rodzinno-opiekuńcze i studia. Wykorzystanie narzędzi informatycznych oraz elastyczność grafiku pracy dodatkowo wpłynęły na jej motywację. Jej zdaniem konieczne jest zapewnienie wsparcia i nadzoru ze strony liderów oraz rozwiązanie potencjalnych problemów z dostępem do Internetu.

Opowieść Andżeliki:

Motywacje do podjęcia pracy zdalnej są jasne i dobrze zdefiniowane, płynące z chęci pogodzenia obowiązków związanych z wychowywaniem dzieci, prowadzeniem domu oraz studiami, a także oszczędności czasu i pieniędzy na dojazdy do pracy. Stanowią dla mnie główne czynniki, które skłoniły mnie do wyboru pracy zdalnej. Moja osobista sytuacja, związana z niepełnosprawnością syna, uniemożliwia mi podjęcie pracy stacjonarnej.

Opowieść Doroty:

Zmiana formy pracy i obsługi klienta w Selvoy wyszła na dobre wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa, jak i przełożonym. Każdy może dostosować grafik do własnych preferencji i pogodzić pracę z innymi zajęciami, dzięki elastyczności grafiku, oszczędzając przy tym pieniądze i czas na dojazdy. Pracownicy Selvoy, szczególnie na kampanii Upsell, to zgrany i zmotywowany zespół, który pracował z największą starannością zarówno podczas pracy stacjonarnej, hybrydowej, jak i zdalnej. Zdalna praca nie zaburzyła efektywności pracy pracowników i ich zaangażowania, a jedynie umożliwiła spokojną pracę w domowym zaciszu. Przełożeni nadal kontrolują pracowników przy pomocy systemu Alfavox i odsłuchu rozmów oraz efektywności pracy. Narzędzia zdalne wykorzystywane w Selvoy są tak precyzyjne, że dostrzegą każdą nieprawidłowość w pracy pracowników, czego są oni świadomi, więc nie naginiają zasad.

Opowieść Joanny:

Pracownicy są tak samo zaangażowani w pracę zdalną, jak i miało to miejsce podczas pracy stacjonarnej. Zdalny system pracy jest najbardziej preferowany przez pracowników, jak i przełożonych. Jak się okazało, najbardziej uciążliwą formą pracy, przez którą przechodziło przedsiębiorstwo Selvoy, była praca hybrydowa, ponieważ część obowiązków była wykonywana

w biurach stacjonarnych, a część w domu, co powodowało dużą dezorganizację wśród pracowników, którzy zapominali dokumentów zabierać ze sobą do pracy lub pracy do domu. Brak stabilności powodował duże rozkojarzenie wśród konsultantów, którzy nie zawsze mieli przy sobie materiały i przez to nie mogli należycie wykonywać swoich obowiązków. Do tego dochodził ciągły transport laptopów do domu, z domu do firmy, nie było to do końca wiadomo, czy na drugi dzień praca będzie w biurze czy w domu, jedni codziennie zabierali sprzęty do domu, ale zdarzali się też tacy pracownicy, którzy zostawiali laptopy w pracy, bo na drugi dzień miała być praca stacjonarna, a jak się okazywało na drugi dzień rano, jednak była zdalna. Wówczas taki pracownik nie miał możliwości pracy w tym dniu, co powodowało kolejne problemy z wypełnieniem grafiku.

Opowieść Oliwii:

Nie zauważyłam zmiany w zaangażowaniu pracowników w zdalnym przedsiębiorstwie, zespół reaktywacyjny jest tak samo zaangażowany jak za czasów stacjonarnej działalności firmy, a dowodem na to są wykazywane przez lidera statystyki pokazujące efektywność pracy każdej osoby z kampanii.

Opowieść Magdaleny:

Praca zdalna pokazała, że przedsiębiorstwa potrzebują zupełnie nowych kompetencji zarządzania systemem, ponieważ pojawiły się nowe wyzwania, które postawił przed menedżerami COVID-19, a ze względu na to, że zmienił się styl pracy, znaczenia nabrały nowe umiejętności. W nowej sytuacji nie tyle ważne są umiejętności, które zazwyczaj łatwo jest nabyć, ale głównie postawa, zarządzanie, charakter i harmonizacja własnej energii, a także dobre nawyki i samoorganizacja pracy.

Na podstawie przytoczonego powyżej fragmentu, można zauważyć, że Magdalena, właścicielka Selvoy, wykazuje silną motywację i zaangażowanie

w zarządzanie organizacją podczas pandemii i pracy zdalnej. Jej innowacyjne podejście, doświadczenie i umiejętności zarządzania przyczyniły się do sukcesu firmy.

Liderzy kampanii: Jakub, Grzegorz, Michał i Dorota również wykazują wysoką motywację i zaangażowanie w osiąganie celów swoich kampanii. Wymienione osoby korzystają ze storytellingu, narzędzi informatycznych i monitorują wyniki, co przekłada się na efektywność i zadowolenie ich klientów. Oliwia, Andżelika i Marta, specjalistki ds. doboru kuracji i ds. jakości rozmów, także przejawiają silne zaangażowanie w pracę zdalną i dbają o satysfakcję klientów poprzez efektywne wykorzystanie narzędzi i analizę jakości rozmów.

Tabela nr 15 prezentuje ocenę motywacji i zaangażowania pracowników w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo słaba”, 2 – „słaba”, 3 – „przeciętna”, 4 – „wysoka”, a 5 – „bardzo wysoka”.

Tabela 15. *Motywacja i zaangażowanie pracowników Selvoy w skali od 1 do 5*

Osoba badana	Motywacja	Zaangażowanie
Magdalena	5	5
Jakub	4	4
Grzegorz	4	4
Michał	4	4
Dorota	4	3
Oliwia	4	4
Andżelika	4	4
Marta	3	4
Joanna	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych podczas indywidualnych wywiadów narracyjnych z respondentami.

W tabeli nr 15 ocena motywacji i zaangażowania dla każdej osoby jest przedstawiona osobno. **Motywacja** jest oceniana na podstawie siły

i intensywności wewnętrznej motywacji danej osoby, czyli jej silnego pobudzenia i chęci do działania. **Zaangażowanie** natomiast odzwierciedla poziom zaangażowania emocjonalnego danej osoby w pracę, czyli jej poświęcenie, entuzjazm i chęć wykonywania obowiązków.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli nr 15 można stwierdzić, że większości pracownikom przyznano oceny „wysokie”. Magdalena, właścicielka Selvoy, wyróżnia się najbardziej (ocena 5). Jej innowacyjne podejście, decyzje strategiczne, inwestycje w nowe technologie i skuteczne wykorzystanie storytellingu przyczyniły się do sukcesu firmy, dlatego ta ocena jest odpowiednia dla jej motywacji i zaangażowania.

W tabeli nr 15 widoczne są też różnice w poziomie motywacji i zaangażowania między poszczególnymi osobami. Niektórzy pracownicy, np. Jakub, Grzegorz, Michał, Dorota, Oliwia i Andżelika, wykazują „wysokie” poziomy zarówno motywacji, jak zaangażowania. Inne osoby, takie jak Marta i Joanna, zyskały „przeciętne” oceny motywacji i zaangażowania.

Należy jednak pamiętać, że ocena ta jest subiektywna i opiera się tylko na danych narracyjnych. Warto pamiętać, że motywacja i zaangażowanie są złożonymi i wieloaspektowymi pojęciami, które mogą być trudne do jednoznacznej oceny.

4.5. Zarządzanie organizacją zdalną podczas pandemii.

Ocena

Zarządzanie zdalne w warunkach pandemii COVID-19 było dla Selvoy, podobnie jak dla wielu innych organizacji, wyzwaniem, ale jednocześnie otworzyło nowe możliwości i wymusiło adaptację do elastycznych warunków pracy. Kluczowym czynnikiem sukcesu zarządzania zdalnego w tym okresie była umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki, utrzymanie skutecznej komunikacji i koordynacji, zapewnienie odpowiednich narzędzi i technologii oraz troska o dobre samopoczucie pracowników.

Ocena zarządzania zdalnego w warunkach pandemii uwzględnia odpowiedzi na poniższe pytania według wyznaczonych kryteriów:

- **Szybkość adaptacji.** Jak szybko Selvoy przystosowało się do pracy zdalnej po wybuchu pandemii? Czy podjęło odpowiednie działania i dostosowało procesy, aby umożliwić pracownikom pracę zdalną?
- **Dostępność narzędzi i technologii.** Czy Selvoy zapewniło swoim pracownikom dostępne narzędzia i technologie, które umożliwiają skuteczną komunikację, wykonywanie zadań zdalnie i współpracę zdalną?
- **Komunikacja i koordynacja.** Jak Selvoy utrzymywało skuteczną komunikację wśród członków zespołów i pomiędzy zespołami? Czy wprowadzono odpowiednie procedury komunikacyjne, aby zapewnić przekazywanie informacji w sposób jasny i efektywny?
- **Wsparcie dla pracowników.** Jak Selvoy dbało o dobre samopoczucie pracowników w warunkach pracy zdalnej? Czy udostępniono narzędzia do radzenia sobie ze stresem, organizowano regularne spotkania, zapewniono dostęp do zasobów i szkoleń, które pomogły pracownikom zmierzyć się z nowymi wyzwaniami?
- **Wyniki i efektywność.** Jakie były wyniki i efektywność w okresie pandemii? Czy firma utrzymała stabilność operacyjną i osiągała zamierzone cele biznesowe, mimo zmieniających się warunków?

Ocena zarządzania w warunkach pandemii jest procesem bardzo złożonym i wymaga analizy wielu czynników.

4.6. Rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju pracy zdalnej w Selvoy

- **Udoskonalenie strategii marketingowej.** Selvoy powinno skoncentrować się na poprawie obszarów o słabszej wydajności przez: wprowadzenie większej różnorodności form płatności, automatyzację procesu księgowania płatności, umożliwienie założenia konta klienta, bezpośrednie połączenie sklepu internetowego ze stroną

przedsiębiorstwa oraz rozszerzenie sposobów dostaw. Analiza opinii klientów odgrywa kluczową rolę w identyfikowaniu obszarów do usprawnienia i dostosowaniu strategii marketingowej do potrzeb i oczekiwań klientów.

- **Wykorzystanie storytellingu w budowaniu relacji z klientami.** Selvoy powinno kontynuować wykorzystanie storytellingu i opowieści jako wartościowego narzędzia w budowaniu relacji z klientami, które pozwala tworzyć z nimi emocjonalne połączenia, zwiększać zaangażowanie i budować pozytywny wizerunek marki. Przykłady sukcesów klientów mogą być opowiedziane w sposób interesujący, dzięki podkreślaniu korzyści i rezultatów, jakie osiągnięto przy współpracy z Selvoy.
- **Inwestycje w technologie i narzędzia wspierające pracę zdalną.** Selvoy powinno stale monitorować i dostosowywać swoje narzędzia i technologie do wymogów pracy zdalnej. Ważne jest, aby inwestować w nowoczesne rozwiązania, które umożliwiają efektywną komunikację i współpracę na odległość. Platformy do zarządzania projektami, narzędzia do wirtualnych spotkań i prowadzenia komunikacji oraz systemy monitoringu efektywności mogą przyczynić się do doskonalenia procesów pracy zdalnej.
- **Stała analiza efektywności pracy zdalnej.** Selvoy powinno systematycznie monitorować i analizować wskaźniki efektywności pracy zdalnej. Warto badać wskaźniki takie jak: produktywność pracowników, satysfakcja klientów, wyniki sprzedaży oraz koszty działalności. Te informacje mogą pomóc w identyfikacji obszarów wymagających poprawy i podejmowaniu odpowiednich działań korygujących.
- **Kształtowanie elastycznego podejścia do adaptacji do pracy zdalnej.** Selvoy powinno kontynuować budowanie elastycznego podejścia do pracy zdalnej oraz skutecznego zarządzania zespołem w trybie zdalnym. Przedstawione rekomendacje mogą wspierać dalszy rozwój tego modelu i zwiększać zdolność firmy do adaptacji w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych.

Przedstawione rekomendacje wskazują na kluczowe obszary, które mogą wspierać dalszy rozwój pracy zdalnej w Selvoy oraz zwiększać efektywność strategii marketingowej i obsługi klienta. Udoskonalenie narzędzi cyfrowych, inwestycje w nowoczesne technologie, systematyczna analiza wyników oraz rozwijanie storytellingu jako narzędzia budowania relacji z klientami to działania, które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności firmy. Elastyczne podejście do zarządzania pracą zdalną umożliwi lepszą adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań klientów, wspierając długofalowy rozwój organizacji.

ZAKOŃCZENIE

Badanie, które stało się tematem publikacji, miało na celu ocenę adaptacyjności przedsiębiorstwa do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że Selvoy skutecznie tego dokonało poprzez wykorzystanie unikalnych cech swojej strategii marketingowej. Opowieści, storytelling i tworzenie spójnej narracji organizacyjnej odegrały istotną rolę w budowaniu więzi z klientami i korzystaniu przez nich z oferty Selvoy.

Wpływ pandemii na kondycję finansową Selvoy był zróżnicowany, jednak firma podjęła działania mające na celu zapewnienie stabilności finansowej podczas pracy zdalnej. Dodatkowe przychody operacyjne i odpowiednie zarządzanie finansami umożliwiły utrzymanie stabilności finansowej w trudnym okresie pandemii. Wewnętrzne mocne strony Selvoy, takie jak: innowacyjność, elastyczność i gotowość do adaptacji, przyczyniły się do skutecznej adaptacji całego przedsiębiorstwa do pracy zdalnej. Zidentyfikowane słabe strony wymagały podejmowania pewnych działań w celu ich rozwiązania.

Narzędzia i technologie wykorzystywane przez Selvoy do pracy zdalnej odegrały istotną rolę w skutecznej komunikacji pomiędzy pracownikami. Odpowiednie dostosowanie narzędzi do nowych warunków pracy i umiejętne korzystanie z nich wpłynęło na efektywność pracy zdalnej i zarządzanie zespołem zdalnym.

Praca zdalna w Selvoy okazała się skuteczna, co potwierdzają wyniki finansowe przedsiębiorstwa i jakościowe wskaźniki efektywności. Pracownicy byli zmotywowani i zaangażowani w pracę zdalną, co doprowadziło do osiągnięcia celów organizacyjnych. Selvoy skutecznie radziło sobie z adaptacją do pracy zdalnej i zarządzaniem organizacją zdalną poprzez elastyczne podejście do nowych warunków,

odpowiednie dostosowanie procedur i procesów oraz zapewnienie właściwych narzędzi dla pracowników.

Selvoy wykazało cechy adaptacyjności do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19. Skuteczne wykorzystanie strategii marketingowej, stabilność finansowa, identyfikacja mocnych i słabych stron, odpowiednie narzędzia i technologie, efektywność pracy zdalnej oraz elastyczne podejście do pracy i zarządzania organizacją zdalną przyczyniły się do uzyskania pozytywnych wyników i utrzymania kontroli nad działalnością w trudnym okresie pandemii.

Ocena adaptacyjności Selvoy do pracy zdalnej w warunkach pandemii jest bardzo trudna i złożona. Została sporządzona na podstawie następujących wskaźników:

- **Szybkość wdrożenia pracy zdalnej.** Selvoy wydaje się być adaptacyjne, ponieważ było w stanie szybko zorganizować infrastrukturę i procesy pracy zdalnej w odpowiedzi na zmieniające się warunki.
- **Dostępność narzędzi i technologii.** Jeśli Selvoy było w stanie zapewnić pracownikom odpowiednie narzędzia i technologie umożliwiające pracę zdalną, świadczy to o jego adaptacyjności.
- **Elastyczność organizacyjna.** Jeśli Selvoy dostosowało swoje struktury organizacyjne i procesy pracy do modelu zdalnego, to można uznać je za adaptacyjne. Elastyczność w podejściu do pracy i możliwość przekształcenia tradycyjnych modeli organizacyjnych na model zdalny jest ważnym wskaźnikiem adaptacyjności. Dzięki zdecentralizowanej strukturze Selvoy mogło szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe, było elastyczne w podejmowaniu decyzji i zdolne do wykorzystania umiejętności i wiedzy swoich pracowników. Selvoy umożliwia również pracownikom wykonywanie zadań z dowolnego miejsca, bez konieczności fizycznego przebywania w jednym biurze lub lokalizacji. W przypadku zdecentralizowanej struktury organizacji zdalnej, pracownicy mają większą autonomię i dowolność w wykonywaniu swoich zadań. Mogą pracować z domu, kawiarni lub innych miejsc,

a obowiązki mogą być wykonywane za pomocą różnych narzędzi komunikacyjnych i technologicznych.

Dzięki takiej strukturze organizacja osiągnęła elastyczność czasową i geograficzną, co wpłynęło pozytywnie na satysfakcję zawodową pracowników i pomogło osiągnąć równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Organizacja pracy zdalnej umożliwiła przedsiębiorstwu Selvoy pozyskanie nowych pracowników i zatrzymanie tych wykwalifikowanych pochodzących z różnych miejscowości i regionów (Warszawa, Kraków i inne). Struktura taka przyniosła również korzyści finansowe, ponieważ firma ograniczyła koszty związane z wynajmem i utrzymaniem powierzchni biurowych i ich wyposażeniem oraz wynikającymi z codziennych wydatków operacyjnych. Wreszcie, Selvoy zyskało większą odporność na kryzysy, było lepiej przygotowane na radzenie sobie z sytuacjami niecodziennymi, takimi jak pandemia i jej skutki. Pracownicy mogli kontynuować pracę zdalną bez większych zakłóceń w działaniu organizacji.

- **Reakcja na zmieniające się potrzeby klientów.** Adaptacyjności do-
wodzi również fakt, że firma Selvoy była w stanie dostosować swoje
produkty i usługi do zmieniających się potrzeb klientów w warun-
kach pandemii.
- **Różne formy zatrudnienia (umowa zlecenie, umowa o dzieło,
B2B).** Oferowanie pracownikom różnych form zatrudnienia może
być oznaką elastyczności i dopasowania się do indywidualnych po-
trzeb pracowników.
- **Wysoka jakość obsługi klienta.** Dzięki dbałości o wysoką jakość
obsługi klienta, Selvoy może wykazywać elastyczność i dostosowa-
nie się do jego potrzeb. Firma proponuje spersonalizowane rabaty
i oferty marketingowe, aby zapewnić konsumentom unikalne do-
świadczenia. Kontrola jakości rozmów prowadzonych przez agentów
z klientami stanowi istotny element, który zapewnia profesjonalizm
działań i satysfakcję klientów.

- **Rozszerzenie działalności o rynki zagraniczne.** Planowanie ekspansji na rynki zagraniczne, takie jak: Czechy, Niemcy, Francja oraz inne kraje Unii Europejskiej, wskazuje na zdolność Selvoy do adaptacji do nowych środowisk i zwiększania swojego zasięgu.
- **Rejestracja przedsiębiorstwa na Cyprze.** Choć rejestracja na Cyprze może wiązać się korzyściami podatkowymi, to niekoniecznie wskazuje bezpośrednio na adaptacyjność w kontekście pracy zdalnej. Mimo to świadczy o gotowości Selvoy do optymalizacji podatkowej. Dodatkowo może przyczynić się do niej także wprowadzenie sprzedaży produktów w zestawach z książkami.
- **Połączenie wszystkich kanałów sprzedaży i odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem.** Planowane połączenie wszystkich kanałów sprzedaży (sklep internetowy, platformy e-commerce i inne) oraz odpowiednie zarządzanie wskazują na gotowość Selvoy do optymalizacji działań i doskonalenia procesów sprzedaży. Stały dostęp do działu IT, który dba o sprawność działania systemu informacyjnego i zdalnych platform, umożliwia ciągłe doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie i ich optymalizację.

Należy zaznaczyć, że ocena adaptacyjności przedsiębiorstwa w kontekście pracy zdalnej jest wielowymiarowa i zależy od wielu czynników. Nie istnieje jednoznaczna miara adaptacyjności, ale powyższe wskaźniki mogą pomóc w ocenie ogólnego stopnia przystosowania Selvoy do pracy zdalnej w warunkach pandemii.

Podczas oceny badania dotyczącego adaptacyjności przedsiębiorstwa Selvoy do pracy zdalnej w warunkach pandemii COVID-19 należy wziąć pod uwagę pewne jej ograniczenia:

- **Dostęp do niepełnych danych, który może wpływać na kompletność analizy.** Brak pełnej dostępności do danych finansowych, operacyjnych lub innych istotnych informacji może wprowadzać pewne ograniczenia w ocenie kondycji finansowej, skuteczności strategii marketingowej lub efektywności pracy zdalnej.

- **Subiektywność interpretacji.** Analiza cech strategii marketingowej, jej mocnych i słabych stron, czynników zewnętrznych wpływających na Selvoy, narzędzi i technologii, efektywności pracy zdalnej oraz podejścia do adaptacji i zarządzania organizacją zdalna opiera się na mojej subiektywnej interpretacji. Może to w oczywisty sposób wpływać na obiektywność wyników.
- **Ocena adaptacji Selvoy do pracy zdalnej mogła nie uwzględniać wszystkich czynników zewnętrznych, które wpływały na jej przystosowanie się.** Czynniki społeczne, gospodarcze, polityczne lub technologiczne mogły wpływać na warunki pracy zdalnej i powodować różnice w skuteczności adaptacji między firmami.
- **Brak długoterminowej perspektywy.** Badanie skupiało się na ocenie adaptacji Selvoy w określonym czasie, tj. podczas pandemii. Brak długoterminowej perspektywy utrudnia ocenę trwałości tego dostosowania na działalność przedsiębiorstwa.

Przy interpretacji wyników badania ważne jest uwzględnienie tych ograniczeń. Pomogą one zachować ostrożność w wyciąganiu wniosków. Ograniczenia te sugerują potrzebę dalszych badań nad adaptacyjnością Selvoy oraz konieczność stworzenia uzupełniających analiz dla pełniejszego zrozumienia przystosowania firmy do pracy zdalnej w warunkach pandemii.

Rekomendacje dotyczące przyszłych badań

Zalecam przejrzystość i refleksję metodologiczną. Badania narracyjne w zarządzaniu powinny skupić się na wprowadzeniu większej przejrzystości i refleksji metodologicznej. Badacze powinni jasno opisywać, jakiej dokonali selekcji podczas zbierania, analizowania i prezentowania narracji, aby umożliwić zrozumienie, jakie narracje zostały uwzględnione, jak zostały skomponowane i dlaczego dokonano takich, a nie innych wyborów metodologicznych.

Przyszłe badania powinny skupić się na **rozwinięciu teoretycznych podstaw narracyjnych** w kontekście zarządzania, zastosowania narracji w tworzeniu strategii organizacyjnych oraz wykorzystania nowych form danych oraz narzędzi analizy. To pozwoli na pełniejsze zrozumienie roli narracji w kontekście organizacji i strategicznego zarządzania oraz na rozwinięcie bardziej interdyscyplinarnego podejścia do badań narracyjnych w zarządzaniu.

BIBLIOGRAFIA

Literatura przedmiotowa

Abbott A., *From causes to events: Notes on narrative positivism*, „Metody socjologiczne & Research” 1992, nr 20(4).

Abbott P., *The system of professions: An essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press 1992.

Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M., *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*, „Psychological Science in the Public Interest” 2015, nr 16(2).

Amit R., Zott Ch., Value Creation in E-business, „Strategic Management Journal” 2001, nr 22.

Andreeva T., Gorbunov M., *Telework in the context of the digital economy: Challenges and opportunities*, „European Journal of Economic Studies” 2020, nr 9(2).

Baker J., *Crafting narrative experiences for remote teams: How to use storytelling for collaboration in a virtual environment*, „Journal of Business Communication” 2020, nr 57(2).

Bartel C., Garud R., *Rola narracji w podtrzymywaniu innowacji organizacyjnych*, „Nauka o Organizacji” 2009, nr 20(1).

Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z.J., *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*, „The Quarterly Journal of Economics” 2015, nr 130(1).

Boje D., *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office Supply Firm*, London 1991.

Boje D., *Storytelling Organizations*, London 2008.

Boje D., *Storytelling and the Future of Organizations*, New York 2011.

- Boje D., *Storytelling Organizational Practices: Managing in the Quantum Age*, New York 2014.
- Boje D., Tourani N., *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania*, tłum. M. Höffner [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe i teorie*, Warszawa 2012.
- Brown A., *Narracyjne podejście do tożsamości zbiorowych*, „Czasopismo Nauk o Zarządzaniu” 2006, nr 43(4).
- Brown A., Humphreys M., Gurney P., *Narracja, tożsamość i zmiana: studium przypadku Święta Laskariny*, „Journal of Organizational Change Management” 2005, nr 18(4).
- Brynjolfsson E., McAfee A., *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, 2020.
- Cellary W., *Elektroniczny biznes, Bezpieczna gospodarka elektroniczna*, „Net Forum” 2000.
- Chong T.S., Kwan S.H., *The impact of COVID-19 pandemic on remote working: A systematic review of studies*, „International Journal of Management and Applied Research” 2020, nr 7(4).
- Chreim S., *The duality of continuity and change in organizational identity narratives*, „Journal of Management Studies” 2005, nr 42(3).
- Chreim S., *Społeczne i czasowe wpływy na interpretacje tożsamości organizacyjnej i integracja akwizycji: badanie narracyjne*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2007, nr 43(4).
- Czarniawska B., *Narratives in Social Science Research*, London 2004.
- Daft R.L., Lengel R.H., *Organizational information requirements, media richness, and structural design*, „Management Science” 1986, nr 32(5).
- Daszczyńska-Ciborowska A., *Polecenie pracy zdalnej [w:] M. Mędrala (red.), Praca zdalna w polskim systemie prawnym*, Warszawa 2021.
- DeLisi M., Neidermeyer M., *A conceptual model for leading remote teams in a global economy*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2018, nr 25(2).
- Denning S., *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, 2011.
- Dokumenty firmowe Selvoy z maja 2015 roku.

- Dutko M. (red.), *Biblia e-biznesu 2. Nowy Testament*, Gliwice 2016.
- Fog K., Budtz C., Yakaboylu B., *Storytelling*, Springer 2020.
- Fonner K.L., Roloff M.E., *How teleworkers' personal and job characteristics affect their remote work experiences*, „Journal of Applied Communication Research” 2010, nr 38(4).
- Gajendran R.S., Harrison J.K., *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*, „Journal of Applied Psychology” 2010, nr 92(6).
- Gabriel Y., *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*, Oxford University Press 2000.
- Gartner, Inc., *COVID-19 response: Building a remote workforce*, 2020.
- Garud R., Giuliani A.P., *A narrative perspective on entrepreneurial opportunities*, „Academy of Management Review” 2013, nr 38(1).
- Garud R., Dunbar R., Bartel C., *Radzenie sobie z niezwykłymi doświadczeniami: narracja perspektywa organizacji*, „Nauka o Organizacji” 2011, nr 22(3).
- Gęsina M., Starzyńska K., *E-biznes jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 102.
- Gilliam D.A., Flaherty K.E., *Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange*, „Industrial Marketing Management” 2021, t. 46.
- Głowacz A., *Storytelling jako narzędzie kreowania wizerunku marki [w:] K. Kaczmarek (red.), Kreatywność językowa w marketingu*, Łódź 2020.
- Golden-Biddle L., Locke K., *Komponowanie badań jakościowych*, Kalifornia 2007.
- Golden T.D., *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*, „Journal of Organizational Behavior” 2006, nr 27(3).
- Gorry G.A., Westbrook R.A., *Can you hear me now? Learning from customer stories*, „Business Horizons” 2011, t. 54, nr 6.
- Guber P., *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story*, Crown Business 2011.
- Gubrium J.F., Holstein J.A., *Analyzing narrative reality*, London 2009.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Warszawa 2016.

- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *Barьеры rozwoju handlu elektronicznego*, Warszawa 2016.
- Herzenstein M., Sonenshein S., Dholakia U., *Opowiedz mi dobrą historię, a pożyczę ci moje pieniądze: rola narracji w decyzjach dotyczących pożyczek typu peer-to-peer*, „Badania Marketingowe” 2011, nr 48.
- Hjorth D., Steyaert C., *Podejścia narracyjne i dyskursywne w przedsiębiorczości*, Cheltenham 2004.
- Hochschild A.R., *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*, Penguin Books 2020.
- Huws U., Korte W.B., Robinson S., *Telework: Towards the Elusive Office*, Springer 1990.
- Ibarra H., Barbulescu R., *Tożsamość jako narracja: rozpowszechnienie, skuteczność i konsekwencje narracyjnej pracy nad tożsamością w makroprzemianach ról roboczych*, „Akademia Zarządzania” 2010, nr 34(3).
- Iwasiński J., *Narzędzia marketingu internetowego*, wydanie specjalne „E-marketing” 2015.
- Jaworska M., *Rola narracji w procesie budowania zaangażowania klienta*, „Czasopismo Marketingowe” 2019, nr 12(5).
- Jeżewska J., *Metodyka badań w zarządzaniu opartych na danych jakościowych*, Łódź 2021.
- Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe w naukach społecznych*, Warszawa 2011.
- Kaczmarek A., *Rola storytellingu w marketingu internetowym*, „Marketing i Zarządzanie” 2022, nr 20(1).
- Kościelski A., *Organizacje narracyjne: Perspektywa badań jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego” 2017.
- Kowalska E., *Zastosowanie storytellingu w firmach usługowych*, Warszawa 2018.
- Kozłowski D., *Czym jest storytelling w marketingu? Przegląd literatury*, „Marketing w Praktyce” 2020.
- Król S., *Narracyjne podejście do zarządzania zmianą*, Warszawa 2021.
- Kurland N.B., Bailey D.E., *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*, „Organizational Dynamics” 1999, nr 28(2).
- Ławniczak M., *Praca zdalna a nowoczesne narzędzia komunikacyjne*, Poznań 2018.

- Macura M., *Narracje w marketingu – nowe wyzwania i możliwości*, „Marketing w Praktyce” 2019, nr 15(2).
- Marciniak J., *Wykorzystanie narzędzi narracyjnych w organizacjach: Rola storytellingu w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Kraków 2015.
- Martins L.L., Saldanha T.J., *Effects of telecommuting on work outcomes: A systematic review and meta-analysis*, „Journal of Business Research” 2020, nr 118.
- McKeown P., Lindström M., *Remote working and well-being: A systematic review of recent literature*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2021, nr 18(7).
- Meier O., *Stories and Corporate Strategy*, „Journal of Strategic Management” 2012, nr 30(5).
- Mędrala M. (red.), *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*, Warszawa 2021.
- Nakrošienė A., Bučiūnienė I., Goštautaitė B., *The impact of working from home on work–life balance*, „Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy” 2019, nr 14(1).
- Nawrocki Z., *Narracyjne podejście do badań nad organizacjami*, „Metody i Techniki Badań Naukowych” 2020.
- Pereira C., Silva F., Fernandes M., *Remote work during COVID-19: Opportunities and challenges for employees*, „International Journal of Human Resource Management” 2021, nr 34(3).
- Piórkowski J., *Narracja jako narzędzie motywacyjne w pracy zdalnej*, „Akademia Zarządzania” 2020.
- Powell A., Mavin S., *Managing remote teams during a pandemic: Insights from the literature and experience*, „International Journal of Human Resource Management” 2020, nr 32(2).
- Raghuram S., Wiesenfeld B.M., Garud R., *The role of technology in enhancing remote work*, „Academy of Management Perspectives” 2019, nr 33(2).
- Rydzik A., *Praca zdalna i nowe wyzwania*, Warszawa 2020.
- Saks A.M., Uggerslev K. L., *Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model*, „Journal of Vocational Behavior” 2010, nr 76(3).

- Sienkiewicz A., *Transformacja cyfrowa a narracja organizacyjna*, „Zeszyty Naukowe UMCS” 2022.
- Spreitzer G.M., Cameron L., *Remote work and employee well-being: Insights from organizational research*, „Journal of Organizational Behavior” 2015, nr 36(3).
- Stasiak A., *Storytelling w edukacji i biznesie*, Warszawa 2019.
- Stefaniak K., *Kultura organizacyjna a narracja*, „Kultura i Organizacja” 2019.
- Świeczkowska B., *Zarządzanie wiedzą poprzez narrację w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” 2021.
- Szymański R., *Rola narracji w kreowaniu marki*, „Marketing w Teorii i Praktyce” 2020, nr 18(3).
- Wawrzyniak M., *Wykorzystanie narzędzi narracyjnych w procesie zarządzania zmianą*, Gdańsk 2020.
- Wierciński M., *Wartość storytellingu w strategiach marketingowych*, „Czasopismo Zarządzania i Marketingu” 2018, nr 32(4).
- Wójcik J., *Praca zdalna jako trend w zarządzaniu*, Wrocław 2021.
- Vallaster C., von Wallpach S., *Storytelling and storytelling in business contexts: A review of the research*, „International Journal of Management Reviews” 2013, nr 15(3).
- Zawisza M., *Opowiadanie historii w marketingu internetowym*, „Marketing Internetowy” 2019, nr 1.

Źródła elektroniczne

- 4 kompetencje miękkie przyszłości. Hays [online:] <https://www.hays.pl/blog/insights/4-kompetencje-miekkie-przyszlosci>.
- Bąk E., *Stan wiedzy o telepracy jako jeden z czynników warunkujących jej rozwój i popularyzację*, 2006 [online:] <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bw>.
- Cooren F., *Action and agency in dialogue*, 2010 [online:] <https://benjamins.com/catalog/ds.6?srsId=AfmBOoo2K4M6lSoOaSi70wkYaOu59U3na3TAK-40FZfZOFNtvcIHED7us> [dostęp: 23.07.2024].
- Doligalski T., *Czym się różni przedsiębiorstwo e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami*, „E-mentor”, czerwiec 2006 [online:] <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/15/id/313>.

- Dolot A., *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, wydanie SGGW 2020 [online:] <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/83/id/1456>.
- Esteban C.F., Moynihan Q., *Cztery kluczowe kompetencje, które warto mieć w CV, jeśli szukasz pracy zdalnej* [online:] <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/kluczowe-kompetencjew-pracy-zdalnej/8fc9m9v>.
- Eurofound, *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the context of the COVID-19 pandemic* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2020 [online:] <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2020-01/ef19032en1.pdf>.
- Falchetti E., Migone P., *Digital storytelling and lifelong learning education in informal contexts: The Memex project*, „Education and New Developments” 2021 [online:] <https://end-educationconference.org/wp-content/uploads/2021/07/2021end065.pdf>.
- Leśniak G.J., *Praca zdalna to ryzyko pracodawcy i pracownika* [online:] <https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-zagrozenia-czas-pracy-efektywnosc-pracy-oszczednosci,502529.html> [dostęp: 4.07.2023].
- Leśniak G.J., *Praca zdalna największym wyzwaniem dla zarządzających* [online:] <https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-z-czym-maja-najwieksze-problemy,509543.html> [dostęp: 4.07.2023].
- Michalik B., *Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej. Co ma się zmienić? Ekspert wyjaśnia* [online:] <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/nowe-przepisy-dotyczace-pracy-zdalnej-co-ma-sie-zmienic-ekspert-tlumaczy/8szzwx5>.
- Nadzwyczajna reakcja Fed na koronawirusa. Stopy procentowe ostro w dół* [online:] <https://businessinsider.com.pl> [dostęp: 6.12.2022].
- Niles J.M., *Po czerwcu 1976 r. propagandowa narracja władz PRL-u na lata przylgnęła do Radomia* [online:] <https://dzieje.pl/aktualnosci/po-czerwcu-1976-r-propagandowa-narracja-wladz-prl-u-na-lata-przylgnela-do-radomia>.
- Page M., *Candidate Pulse survey: Mental Health i Well-Being* [online:] <https://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/2021-09/Candidate%20Pulse%20slot%203%20Infographic%20ENG.pdf>.

- Pandemia COVID-19* [online:] https://pl.wikipedia.org/wiki/Pandemia_COVID-19 [dostęp: 5.12.2022].
- Popyt na usługi przesunął się z centrów dużych miast na obrzeża* [online:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendygospodarcze/popyt-na-uslugi-przesunal-sie-z-centrow-duzych-miast-na-obrzeza/>.
- Selvoy, *Kariera*, 2023 [online:] <https://selvoy.com/pl/kariera/> [dostęp: 5.03.2023].
- Selvoy, *Usługi*, 2023 [online:] <https://selvoy.com/pl/uslugi/> [dostęp: 18.06.2023].
- Selvoy, *O nas*, 2023 [online:] <https://selvoy.com/pl/o-nas/> [dostęp: 18.06.2023].
- Selvoy, *Kurs – Moodle*, 2023 [online:] <https://moodle.selvoy.com/course/view.php?id=8§ion=11> [dostęp: 5.06.2023].
- Sygnity [online:] *Unblu – bezpieczne narzędzie do zdalnej obsługi klientów na nowe czasy*, <https://www.sygnity.pl/unblu-bezpieczne-narzedzie-do-zdalnej-obslugi-klentow-na-nowe-czasy>.
- Wardynski i Wspólnicy, *Prawo do bycia offline* [online:] https://wardynski.com.pl/upload/2021/06/prawo-do-bycia-offline_pl.pdf
- Zander-Zięcina E., *Praca zdalna w kontekście proponowanych zmian w Kodeksie Pracy*, 2020 [online:] <https://sil.ka.edu.pl/issue/2020-2/studia-prawnicze-rim-2020-2-zander.pdf>.
- Zdrowie psychiczne pracowników a pandemia* [online:] <https://www.devire.pl/zdrowie-psychiczne-pracownikow-pandemia/>.
- Zespół Studenckiego Ruchu Naukowego, *Storytelling jako sposób wpływania na emocje konsumentów*, „Zeszyty Studenckiego Ruchu Naukowego” [online:] <https://bazekon.icm.edu.pl>.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Scenariusz wywiadu narracyjnego dotyczącego pracy zdalnej w Selvoy

Część 1. Historia narracji spontanicznej

Dzień dobry, nazywam się Andżelika Pasierowska. Przeprowadzę z Panem/Panią wywiad dotyczący Pana/Pani doświadczeń związanych z pracą zdalną w czasie pandemii. Proszę opowiedzieć swoją historię związaną z pracą zdalną w tym okresie. Zachęcam do spontanicznego opowiadania bez mojej interwencji.

Część 2. Pytania badacza

1. Czy mógłby Pan/Pani uzupełnić swoją historię dotyczącą pracy zdalnej podczas pandemii, dodając jakiegokolwiek dodatkowe informacje lub wyjaśniając niejasne punkty?
2. Czy słyszała Pan/Pani o storytellingu lub sam/sama go stosuje w pracy zdalnej? Jeśli tak, to w jakich sytuacjach wykorzystuje Pan/Pani storytelling? Jakie korzyści widzi Pan w wykorzystaniu tej strategii komunikacji z innymi pracownikami lub klientami podczas pracy zdalnej?
3. Jakie były największe wyzwania związane z przejściem na pracę zdalną w czasie pandemii? Czy może Pan/Pani opowiedzieć jakąś szczególną historię lub sytuację, która miała dla Pana/Pani duże znaczenie?
4. Jakie zmiany zauważył Pan/Pani w swojej codziennej pracy, kontakcie z innymi pracownikami i organizacji zespołowych w czasie pracy zdalnej?

5. Jakie narzędzia komunikacyjne i technologie wspomogły Pana/Pani pracę zdalną? Czy były jakieś wyzwania z tym związane?
6. Czy mógłby Pan/Pani podzielić się historią, która ilustruje wpływ pracy zdalnej na Pana/Pani motywację, zaangażowanie lub zadowolenie z pracy?
7. Czy odczuwał Pan/Pani różnicę w komunikacji i współpracy z innymi członkami zespołu w porównaniu do pracy stacjonarnej? Czy mógłby Pan/Pani podać jakąś konkretną historię lub przykład?
8. Jakie korzyści widzi Pan/Pani w pracy zdalnej? Czy jest coś, czego nauczył się Pan/Pani na temat pracy zdalnej i co chciałby Pan/Pani wprowadzić w przyszłości?
9. Jakie są Pana/Pani spostrzeżenia dotyczące utrzymania równowagi między pracą a życiem osobistym podczas pracy zdalnej? Czy mógłby podzielić się Pan/Pani jakąś historią?
10. Czy preferuje Pan/Pani pracę zdalną, czy bardziej tradycyjny model stacjonarny? Jakie są Pana/Pani powody i przekonania dotyczące wybranej formy pracy?

Część 3. Kontynuacja historii narracyjnej

Czy jest jeszcze coś, co chciałby Pan/Pani dodać do swojej historii dotyczącej pracy zdalnej w pandemii? Proszę kontynuować opowiadanie.

Dziękuję za udzielone odpowiedzi. Zostaną one wykorzystane w mojej publikacji, chcę dzięki nim lepiej zrozumieć doświadczenia związane z pracą zdalną w czasie pandemii.

Do usłyszenia!

Załącznik 2. Analiza treści wywiadu (Magda, właścicielka Selvoy)

Wybór Magdaleny, właścicielki Selvoy, do badania jest uzasadniony z kilku powodów. Jest ona kluczową postacią w organizacji, odpowiedzialną za strategiczne decyzje i kierowanie przedsiębiorstwem. Jej perspektywa

i doświadczenie są niezwykle istotne dla oceny zdolności Selvoy do wprowadzania innowacji i adaptacji. Magdalena ma wiedzę na temat historii i rozwoju firmy. Jej udział w badaniu umożliwia poznanie kontekstu, w jakim Selvoy działa, a także wyjaśnienie ewentualnych wyborów i strategii podjętych w przeszłości. Jako właścicielka ma wgląd w cele firmy, jej wartości i wizję. Perspektywa Magdy pozwala ocenić, w jaki sposób innowacje i adaptacja są zgodne z założoną strategią i misją Selvoy. Jej doświadczenie, podejście do pracy i decyzje w zakresie zarządzania organizacją zdalną w czasie pandemii mogą być wartościowym źródłem informacji na temat skuteczności zarządzania Selvoy podczas pracy zdalnej.

Wywiad z Magdaleną ukazuje doświadczenia właścicielki przedsiębiorstwa Selvoy, które skutecznie przeszło z pracy stacjonarnej na zdalną w odpowiedzi na pandemię COVID-19. Wśród najciekawszych wątków poruszanych w trakcie rozmów należy wskazać:

- **Adaptacja w trudnych warunkach.** Na początku pandemii przedsiębiorcy zostali skonfrontowani z wyzwaniem dostosowania się do nowej rzeczywistości. Magdalena podjęła decyzję o przejściu na pracę zdalną, aby uniknąć zastygnięcia w bezruchu. Była to nowa sytuacja zarówno dla menedżerów, jak i dla pracowników w Selvoy.

Na początku marca 2020, kiedy do Polski dotarła pandemia COVID-19, mózg emocjonalny przedsiębiorców w biznesie przejął kontrolę i przełączył organizm w tryb automatyczny, w którym zauważalne były trzy rodzaje reakcji: walka, ucieczka i zastygnięcie w bezruchu. Większość menedżerów po prostu zastygła w bezruchu, nie podejmując żadnej decyzji, tylko czekała i obserwowała ruchy innych menedżerów.

I dalej:

Selvoy było pierwszym w Polsce contact center, które zdecydowało się błyskawicznie i całkowicie przejść na pracę zdalną. Była to nowa sytuacja dla przedsiębiorstwa zarówno dla menedżerów, jak i dla pracowników, ponie-

waż nigdy wcześniej w Selvoy nie była testowana praca zdalna dla całej firmy jednocześnie.

Oczywiście na początku pojawiały się pytania, czy ten system pracy zdalnej będzie wydajny i jak poradzą sobie pracownicy bez codziennej motywacji w biurze stacjonarnym. Zarządzanie zespołami zdalnymi pracującymi we własnych domach wymaga strategicznego myślenia i dobrego planowania, a postrzeganie organizacji jako zdalnego systemu wymaga również odpowiedniej kontroli.

Od 2014 roku w Selvoy praca odbywała się stacjonarnie w biurach, w kilku miastach, a pomimo to przejście na nowy model pracy zajęło kilka miesięcy. Cały sekret tkwił głównie w zaangażowaniu, aktywnej i elastycznej kadrze menedżerskiej, która podczas prowadzenia zmian odgrywała kluczową rolę, a zwłaszcza największym zaangażowaniem wykazali się liderzy wszystkich kampanii realizowanych w Selvoy. Nadrzędnym celem było odtworzenie scenariuszy z biura w cyfrowym świecie, dbając jednocześnie o elastyczność, niezależność i oferując różnorodne perspektywy rozwoju dla pracowników.

- **Zaangażowanie kadry menedżerskiej.** Kluczową rolę w procesie zmian odgrywali liderzy wszystkich kampanii realizowanych w Selvoy. Ich zaangażowanie, aktywność i elastyczność były niezwykle istotne dla skutecznego przeprowadzenia przejścia na pracę zdalną.
- **Praca zdalna jako sposób działania.** Magdalena uważa, że praca zdalna była jedynym możliwym sposobem na kontynuowanie działalności w czasie lockdownu. Dzięki temu rozwiązaniu Selvoy było pierwszym contact center w Polsce, które całkowicie przeszło na pracę zdalną. Oszczędności czasu i pieniędzy oraz możliwość globalnej komunikacji były głównymi korzyściami wynikającymi z tego modelu pracy.

Dzięki zaawansowanym systemom informatycznym w Selvoy wprowadzona została międzynarodowa rekrutacja zdalna pracowników oraz przy

użyciu programu Adobe DocuSing został wprowadzony elektroniczny obieg dokumentów z możliwością własnoręcznego podpisu ich na dotykowych ekranach smartfonów czy tabletów. Została opracowana platforma Moodle do zarządzania wiedzą w organizacji, gdzie znajdują się karty produktów, do których pracownicy mogą w każdym momencie zajrzeć i poszerzyć wiedzę. Szkolenia i spotkania menedżerów z pracownikami odbywają się na platformach Zoom i Meet, a cała praca szkoleniowa wspierana jest podstawowymi arkuszami Google: Word, Excel i Power Point. Szybka komunikacja pomiędzy zespołami odbywa się na czatach na platformie Bitrix24, a rzadziej przy pomocy poczty email.

- **Nowe umiejętności menedżerskie.** Pandemia wprowadziła nowe wyzwania, które zmieniły styl pracy, postawy pracowników, harmonizacji własnej energii, dobrych nawyków i samoorganizacji pracy. Uwydatniły znaczenie zarządzania. Magdalena podkreśla, że w nowej sytuacji bardziej istotne są te cechy niż łatwo nabywane umiejętności.

Praca zdalna pokazała, że przedsiębiorstwa potrzebują zupełnie nowych kompetencji zarządzania systemem, ponieważ pojawiły się nowe wyzwania, które postawił przed menedżerami COVID-19, a ze względu na to, że zmienił się styl pracy, znaczenia nabrały nowe umiejętności. W nowej sytuacji nie tyle ważne są umiejętności, które zazwyczaj łatwo jest nabyć, ale głównie postawa, zarządzanie, charakter i harmonizacja własnej energii, a także dobre nawyki i samoorganizacja pracy.

I dalej:

Już na samym początku zdecydowałam się zatrudnić odpowiednich analityków biznesowych, aby wiedzieć, czy dany system jest wydajny. Został wdrożony system wskaźników i zarządzania nimi, po codziennej analizie tych wskaźników efektywności można z czystym sumieniem powiedzieć,

że praca zdalna wprowadzona w Selvoy oznacza wzrost produktywności contact center.

W Selvoy najważniejszą kompetencją okazało się zarządzanie swoim czasem i dobra organizacja, a dbając o rozwój kadry, każdy z menedżerów uczestniczył w cyklu szkoleń rozwijających kompetencje miękkie oraz otrzymał indywidualną diagnozę swojego stylu przywódczego. Poprzez cykle szkoleń i częste spotkania w gronie kadry menedżerskiej zostały wypracowane mocne więzi, które jednocześnie pozwalają dbać o efektywność zespołów. Takie działania pomogły stworzyć nowe rytuały, a w dłuższej perspektywie wypracować nowe zasady menedżerskie, które koncentrują się na rezultatach, a nie na działaniach. Poprzez regularne, cotygodniowe spotkania online, została stworzona struktura, wokół której zespoły opracowały swoje harmonogramy. Obowiązkiem osoby pracującej zdalnie nie jest ciągle udowadnianie, że faktycznie wykonuje swoje zadania, ale ma ona koncentrować się na rezultatach, bo w pracy zdalnej najważniejsze jest wzajemne zaufanie.

- **Efektywność i monitorowanie.** Selvoy wprowadziło system wskaźników i zarządzania nimi, aby monitorować efektywność pracy zdalnej. Zastosowanie systemów informatycznych, takich jak CRM i platforma Alfavox, umożliwiło usprawnienie zarządzania jakością i procesami. Praca zdalna przyczyniła się do wzrostu produktywności contact center.

Podczas pandemii w Selvoy była stosowana zarówno praca stacjonarna, hybrydowa, jak i zdalna, to mimo wszystko, a zwłaszcza mimo wielu wyzwań, jakie niesła ona ze sobą, jest ona obecnie najbardziej efektywną formą pracy w Selvoy. Najbardziej wymagająca poświęcenia i samodyscypliny była praca hybrydowa, bo wiązała się z ogromnym brakiem wiedzy i pewności o jutro, co wprowadzało niepotrzebny chaos i stres wśród zespołów, a przez to zaburzało efektywność pracy w tych zespołach.

I dalej:

Podczas pracy zdalnej zostało usprawnione zarządzanie jakością i procesami za pomocą wielu narzędzi informatycznych, a główną rolę odgrywa system CRM zapisujący bazę danych klientów, umożliwiający nadzór nad stanem magazynowym, stokami magazynowymi produktów, płatnościami klientów, wysyłkami oraz historiami zamówień klientów. Kluczem do sprawnej pracy zdalnej okazała się platforma wyposażona w system rejestracji rozmów i automatycznego wywoływania połączeń Alfavox, na którym codziennie pracują wszyscy pracownicy Selvoy. Alfavox umożliwia też przechowywanie informacji dotyczących form prawnych, takich jak zgody RODO i zachowanie cyberbezpieczeństwa, głównie przy pomocy programów antywirusowych. Wprowadzone zostały wskaźniki KPI, które spokojnie można monitorować przy użyciu Alfavox i monitorować efektywność pracowników. Dzięki systemom informatycznym została wprowadzona ekspansja na rynki zagraniczne, tym samym poszerzając zasięg działalności przedsiębiorstwa i maksymalizując zyski finansowe.

- **Równowaga pracy.** Magdalena podkreśliła, że praca zdalna nie powinna zaburzać równowagi między obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym. Dobre zarządzanie i organizacja wewnątrz przedsiębiorstwa są kluczowe dla utrzymania harmonii.
- **Wykorzystanie storytellingu.** Selvoy stosuje storytelling jako narzędzie komunikacji wewnętrznej, aby przekazywać swoją misję, wartości i cele. Ten aspekt wpływa na tworzenie więzi w zdecentralizowanej organizacji. Selvoy wykorzystuje storytelling także w komunikacji zewnętrznej do budowania relacji z klientami. Magdalena stosuje często storytelling podczas motywacji menedżerów, którzy również w podobny sposób motywują swoje zespoły, a agenci obsługujący klientów używają storytellingu jako innowacyjnej metody marketingowej, która ułatwia im domknięcie sprzedaży i osiąganie tym samym wyższych zysków finansowych zarówno dla siebie, jak i dla przedsiębiorstwa Selvoy.

Analiza treści koncentruje się na zarządzaniu zdalną organizacją w kontekście przedsiębiorstwa Selvoy, które przechodziło na pracę zdalną w czasie pandemii COVID-19. Na podstawie przeprowadzonej analizy treści można wskazać następujące tematy związane z zarządzaniem zdalnym:

- **Wybór pracy zdalnej.** Magdalena świadomie wybrała pracę zdalną jako jedyny możliwy sposób działania podczas pandemii. Decyzja ta pozwoliła kontynuować pracę nawet podczas lockdownu, unikając ryzyka związanego z pracą w biurze stacjonarym.
- **Zmiany w organizacji.** Przejście na pracę zdalną było nowym wyzwaniem zarówno dla menedżerów, jak i dla pracowników Selvoy. Przystosowanie się do nowego modelu zajęło kilka miesięcy. Kluczową rolę odegrała zaangażowana i elastyczna kadra menedżerska.
- **Cele organizacji.** Głównym celem Selvoy było odtworzenie scenariuszy z biura w świecie cyfrowym, zapewniając jednocześnie elastyczność, niezależność i różnorodne perspektywy rozwoju dla pracowników.
- **Kompetencje do zarządzania zdalnym systemem.** Zmiana stylu pracy spowodowała pojawienie się wyzwań, które wymagały nowych umiejętności zarządzania. Postawa, zarządzanie, charakter, harmonizacja energii, dobre nawyki i samoorganizacja pracy stały się ważniejsze niż tradycyjne kompetencje.
- **Efektywność i kontrola.** Zarządzanie zespołami pracującymi zdalnie wymaga strategicznego myślenia, dobrego planowania i odpowiedniej kontroli. Selvoy zastosowało system wskaźników i zarządzania nimi, co pozwoliło na monitorowanie efektywności pracy zdalnej.
- **Współpraca i komunikacja.** Selvoy wykorzystało różne narzędzia informatyczne, takie jak platforma CRM, system rejestracji rozmów i automatycznego wywoływania połączeń (Alfavox), platformy do zarządzania wiedzą i komunikacji (Bitrix24, Zoom, Meet) oraz podstawowe arkusze Google. Szybka komunikacja i współpraca między zespołami były kluczowe dla efektywności pracy.

- **Równowaga pracy.** Magdalena podkreśla, że praca zdalna nie powinna zaburzać równowagi między obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym. Dobre zarządzanie i organizacja wewnątrz przedsiębiorstwa są kluczowe dla utrzymania harmonii. Zachowanie tej równowagi było ważne dla właścicielki Selvoy.

Na podstawie przeprowadzonej analizy treści można pozytywnie ocenić zarządzanie organizacją zdalną ze względu na:

- **Skuteczność adaptacji.** Właścicielka przedsiębiorstwa Selvoy wykazała się umiejętnością szybkiej adaptacji do pracy zdalnej w trudnych warunkach pandemii. Jej determinacja i elastyczność w dostosowaniu się do nowych wymogów pracy zdalnej są godne uznania.
- **Komunikacja i zarządzanie.** Właścicielka Selvoy zdawała sobie sprawę z roli komunikacji w utrzymaniu połączenia z pracownikami i utrzymaniu wydajności. Jej inicjatywy w zakresie regularnych spotkań online, dostarczania klarownych wytycznych i zapewnienia wsparcia były pozytywnie oceniane przez pracowników.
- **Inwestycje w technologię.** Właścicielka Selvoy zainwestowała w odpowiednie narzędzia i technologie, które umożliwiły pracownikom efektywną pracę zdalną. Zapewnienie dostępu do niezbędnych zasobów, oprogramowania i wsparcia technicznego było jej priorytetem, co przyczyniło się do płynności procesów w firmie.

Załącznik 3. Analiza treści wywiadu (specjaliści ds. obsługi klienta i jakości rozmów)

Analiza treści wypowiedzi: Dorota

W poniższej analizie skupiam się wyłącznie na treści wypowiedzi Doroty, które stanowią cenny materiał do badania skuteczności storytellingu w marketingu. Przedstawione przez nią perspektywy i doświadczenia pozwolą lepiej zrozumieć, jak opowieści wpływają na klientów, zwłaszcza w kontekście obsługi seniorów, oraz jak Selvoy wykorzystuje storytelling w swojej kampanii Upsell.

Warto podkreślić, że wykorzystanie tylko jednej wypowiedzi Doroty do analizy treści ma swoje ograniczenia. Chociaż jest ona najlepiej sprzedającą osobą na kampanii Upsell i ma bogate doświadczenie w dziedzinie marketingu, jej perspektywa jest jednostronna i może być niepełna, stąd nie oddaje pełnego obrazu strategii storytellingu w Selvoy. Dodatkowo, wyniki uzyskane na podstawie tej wypowiedzi niekoniecznie odzwierciedlają stanowisko całej firmy, a jedynie punkt widzenia konkretnej osoby.

Dorota to doświadczona pracownica zatrudniona w przedsiębiorstwie Selvoy, gdzie od pięciu lat angażuje się kampanię Upsell. Jej umiejętność wykorzystywania storytellingu jako podstawowej strategii marketingowej przyczyniła się do osiągnięcia najwyższych wyników sprzedaży na kampanii Upsell.

Dorota posiada wyższe wykształcenie ekonomiczne, co zapewnia jej solidną wiedzę teoretyczną w dziedzinie marketingu. Przez wiele lat w Selvoy zdobyła również cenne doświadczenie praktyczne, które umożliwiło jej doskonalenie umiejętności związanych z tworzeniem skutecznych opowieści. Warto podkreślić, że Dorota jest jednym z tych pracowników, którzy przystosowali się do nowych warunków i od roku pracuje zdalnie. Dzięki elastycznemu grafikowi i wykorzystaniu różnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak platformy e-learningowe czy systemy wideokonferencji, Dorota zapewnia efektywną organizację pracy, utrzymując jednocześnie wysoki poziom zaangażowania klientów.

Analiza treści wypowiedzi Doroty na temat storytellingu jako strategii marketingowej obejmuje kilka kluczowych tematów:

- **Storytelling jako kluczowa strategia marketingowa.** Dorota podkreśla, że storytelling jest efektywną strategią marketingową, która wykorzystuje siłę opowieści do przyciągania uwagi i angażowania klientów.

To dzięki niej osiągam wysokie wyniki sprzedażowe, które jednocześnie kształtują mnie na najwyższej pozycji sprzedażowej na kampanii Upsell.

- **Marketing narracyjny.** Dorota opisuje marketing narracyjny jako część dziedziny storytellingu, który koncentruje się na tworzeniu spójnych narracji w celu promowania marki, produktów lub usług. Wskazuje, że kampanie oparte na tej strategii, jak kampania Upsell, mogą budować większe zaufanie wśród klientów niż tradycyjna reklama.
- **Zmiany w Selvoy.** Osoba badana informuje, że przedsiębiorstwo Selvoy przeszło znaczne zmiany w okresie 2019–2022, w tym zmianę formy pracy ze stacjonarnej na zdalną. Pandemia COVID-19 odegrała kluczową rolę w tych zmianach i okazała się bodźcem do rozwoju firmy, umożliwiając wprowadzenie nowych produktów i poszerzenie działalności na rynkach zagranicznych.

Pandemia COVID-19 miała bardzo duży wpływ na rozwój przedsiębiorstwa Selvoy w latach 2019–2022, zmieniła się cała firma, formy obsługi klienta, formy pracy ze stacjonarnej na zdalną. Okazało się, że przedsiębiorstwo może istnieć i osiągać jeszcze wyższe zyski finansowe, nie posiadając nawet biura stacjonarnego, a funkcjonując jedynie w sieci, przy pomocy wielu narzędzi wspomagających pracę zdalną.

- **Narzędzia pracy zdalnej.** Dorota wymieniła kilka narzędzi, które Selvoy wykorzystuje do pracy zdalnej i obsługi klientów. Są to m.in.: platforma e-learningowa Alfavox, Moodle, Bitrix24, Zoom, Adobe DocuSign, poczta e-mail Collabro.ch oraz arkusze Google. Respondentka wskazuje, że narzędzia te umożliwiają płynną komunikację, szkolenia, podpisywanie dokumentów i inne działania niezbędne do efektywnej pracy zdalnej. Narzędziami, które wspomogły wdrożenie zmian w przedsiębiorstwie Selvoy w latach 2019–2022, a zarazem ułatwiają pracę w Selvoy do dziś są:
 - Platforma e-learningowa Alfavox, za pomocą której wykonywane są połączenia z klientami na kampanii Upsell oraz kampaniach wspomagających, takich jak: *milky way*, *short form*, *pay wayt*.

Wyposażona jest w automatyczny system wywoływania połączeń oraz umożliwia oddzwanianie do klientów call center manualnie. Platforma posiada rejestrator rozmów, dzięki któremu nagrywane rozmowy mogą być w każdej chwili odsłuchane przez przełożonych i agentów w celu weryfikacji ewentualnych nieprawidłowości.

- **Moodle** jest bazą wiedzy na temat produktów dostępnych aktualnie w sprzedaży i wspomaga agentów w indywidualnym poszerzaniu wiedzy. Znajdują się tam karty produktów z dokładnymi opisami składu, dawkowania i ich działania.
- **Bitrix24** to taki firmowy Facebook wyposażony w chat, podobny do Messengera, umożliwiający komunikację na odległość pracowników pomiędzy sobą oraz z przełożonymi.
- **Zoom** oraz **Meeting** to platformy umożliwiające prowadzenie wideokonferencji w Selvoy, wykorzystywane są do wszelkiego rodzaju szkoleń i spotkań z przełożonymi.
- **Adobe DocuSing** umożliwia własnoręczne zdalne podpisywanie dokumentów przez pracowników Selvoy.
- Poczta e-mail **collabro.ch** umożliwia komunikację przełożonych z pracownikami, a także wspomaga obsługę zdalną klientów przez e-maila.
- **Arkusze Google:** Word, Excel, Power Point umożliwiają prezentacje szkoleniowe dla pracowników dotyczące nowych produktów i schorzeń, które są leczone przy pomocy suplementów sprzedawanych w Selvoy, podliczenia stanów magazynowych, rozliczeń wypłaty wynagrodzenia, wykorzystywanych statusów przez pracowników, a także robienia wszelkiego rodzaju notatek służbowych.
- **Pozytywne skutki zmian.** Dorota podkreśla, że zmiana formy pracy i obsługi klienta na zdalną przyniosła korzyści zarówno pracownikom, jak przełożonym. Pracownicy mogą dostosować swój grafik do preferencji i pogodzić pracę z innymi obowiązkami, a firma

odnotowuje lepsze wyniki sprzedażowe. Praca zdalna umożliwia spokojne i efektywne wykonywanie obowiązków, a narzędzia zdalne pozwalają na ścisłą kontrolę i monitorowanie pracy pracowników.

Kiedy rozpoczynałam pracę w Selvoy moje obowiązki specjalisty do spraw doboru kuracji pełniłam w studio call center w Krakowie. Praca stacjonarna ma swoje wady i zalety. Głównymi zaletami jest możliwość spokojnej pracy w firmie, bez większych rozpraszaczy, cały zespół jest motywowany przez przełożonych na miejscu, a efekty pracy są widoczne „tu i teraz”. Wadami są natomiast dodatkowe koszty ponoszone przez pracowników na dojazdy do biura stacjonarnego, a także dodatkowe godziny spędzone w podróży do pracy oraz sztywny grafik, który trzeba przepracować w biurze

Zdaniem Doroty ze względu na wybuch pandemii COVID-19 zmiany w przedsiębiorstwie były konieczne, aby mogło ono w pełni funkcjonować, zachowując wszelkie obostrzenia narzucone i wprowadzone przez rząd Polski. Dzięki zmianie na zdalny tryb pracy przedsiębiorstwo Selvoy prężnie rozwija się do dziś, wprowadzając nieustannie nowe produkty do sprzedaży, a także poszerzając działalność o kolejne rynki zagraniczne, takie jak niemiecki, francuski czy słowacki. Dorota wspomina zmiany jako trudne do pokonania, pracownicy i przełożeni mieli trudności z wyobrazeniem sobie pracy „w chmurze”, co powodowało nerwową atmosferę w biurze i stres całego zespołu, ale dzięki odwadze kadry zarządzającej zmiana się powiodła i Selvoy prężnie się rozwija, posiadając biura zdalne.

Zmiana formy pracy i obsługi klienta w Selvoy wyszła na dobre wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa, jak i przełożonym. Każdy może dostosować grafik do własnych preferencji i pogodzić pracę z innymi zajęciami, dzięki elastyczności grafiku, oszczędzając przy tym pieniądze i czas na dojazdy. Pracownicy Selvoy, szczególnie na kampanii Upsell, to zgrany i zmotywany zespół, który pracował z największą starannością zarówno podczas

pracy stacjonarnej, hybrydowej, jak i zdalnej. Zdalna praca nie zaburzyła efektywności pracy pracowników i ich zaangażowania a jedynie umożliwiła spokojną pracę w domowym zaciszu, przełożeni nadal kontrolują pracowników przy pomocy systemu Alfavox i odsłuchu rozmów oraz efektywności pracy. Narzędzia zdalne wykorzystywane w Selvoy są tak precyzyjne, że dostrzegą każdą nieprawidłowość w pracy pracowników, czego są oni świadomi, więc nie naginają zasad.

- **Obsługa klientów.** Dorota informuje, że klientów obsługuje głównie za pomocą systemu obsługi zdalnej Alfavox. Klienci są zadowoleni i szczególnie doceniają prowadzone konsultacje, które dają im szansę zadawania pytań i uzyskiwania szczegółowych informacji. Dorota podkreśla, że storytelling odgrywa istotną rolę w obsłudze klienta, zwłaszcza w przypadku seniorów, którzy chcą porozmawiać i czuć, że ktoś się nimi opiekuje.

Najlepszą efektywność odnotowano podczas pracy zdalnej, co – dzięki wykorzystywaniu zdalnych narzędzi – pozwala na poszerzanie działalności przedsiębiorstwa. Pracownicy są nadal zmotywowani do pracy, więc nie ma potrzeby powracania do działalności stacjonarnej, skoro lepsze zyski przynosi działalność zdalna przedsiębiorstwa. Dwa razy w miesiącu wysyłane są przez czat publiczny Bitrix24 wyniki sprzedażowe agentów. Jak dało się to zauważyć, są one dużo wyższe niż podczas pracy stacjonarnej.

I dalej:

Praca zdalna jest praktykowana do dziś w Selvoy i z tego, co wiem, przełożeni nie mają w planach powrotu do działalności stacjonarnej.

Klienci obsługiwani są głównie przez system obsługi zdalnej Alfavox – platformę e-learningową, która umożliwia automatyczne połączenia z klientami w celu potwierdzenia zamówienia, danych do wysyłki, przeprowadzenie konsultacji oraz dosprzedaży pełnej kuracji na określony pełen czas kuracji od

dwóch do pięciu miesięcy, w zależności od potrzeb podopiecznych. Klienci są zadowoleni z obsługi, zwłaszcza z prowadzonych konsultacji, gdzie mogą zadać pytania i dowiedzieć się szczegółów dotyczących kuracji, jaką będą prowadzić.

Dorota dodaje też, że czasem klienci przekazują jej informację zwrotną dotyczącą ich obsługi.

Klienci są różni: jedni potrzebują konsultacji, inni nie mają czasu, jeszcze inni wiedzą lepiej od konsultanta, więc po prostu mówią, czy potrzebują konsultacji, co ich interesuje, a co nie, często też informują, że potrzebna im była taka porada. Wielu podopiecznych, szczególnie seniorów chcą po prostu porozmawiać z kimś i się wygadać, są to przeważnie samotni seniorzy, którzy nie mają możliwości porozmawiać z kimś bliskim. Takie osoby na koniec rozmowy przepraszają, że zwracają głowę konsultantom i dziękują, że mogli porozmawiać. Takie rozmowy zazwyczaj są dość długie, trwające nawet około 45 min, gdzie standardowa rozmowa i obsługa klienta sprzedażowa trwa maksymalnie do 10 minut. Szczególnie przy obsłudze seniorów pomocny jest *storytelling*, który obrazuje im całą sytuację, bo skoro kuracja pomogła komuś innemu, kto jest bohaterem opowieści, dlaczego miałaby być nieskuteczna w innym przypadku.

Analiza treści wypowiedzi: Joanna

Joanna jest pracownicą przedsiębiorstwa Selvoy. Ma trzydzieści lat, mieszka w Krakowie i od pięciu lat pracuje jako konsultantka call center (kampania Prasa). Joanna została zaangażowana w badanie dotyczące rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie Selvoy, ponieważ posiada najdłuższy staż pracy w firmie, co oznacza, że ma sporą wiedzę i duże doświadczenie z nią związane. Doświadczenie, które zdobyła w Selvoy, pozwala jej spojrzeć na rozwój przedsiębiorstwa z perspektywy czasu i porównać sytuację sprzed pandemii z obecnym stanem. Dodatkowo, Joanna jest pracownicą kampanii Prasa i odgrywa kluczową rolę w firmie Selvoy. Jej praca polega na

obsłudze klientów dzwoniących po przeczytaniu reklam w gazecie. Perspektywa Joanny jest szczególnie istotna, ponieważ może opowiedzieć o wpływie pandemii na działalność kampanii Prasa i interakcje z klientami.

Joanna ma pozytywne podejście do pracy zdalnej. Jej wybór co do formy pracy wynika z możliwości dostosowania się do jej trybu życia (częste wyjazdy służbowe i opieka nad córką). Jej opinia na temat pracy zdalnej może dostarczyć cennych informacji na temat korzyści i wyzwań związanych z tą formą pracy.

Analiza treści wypowiedzi Joanny wskazuje na kilka istotnych elementów dotyczących rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie Selvoy oraz preferencji pracowników i klientów wobec pracy zdalnej:

- **Gwałtowny rozwój przedsiębiorstwa Selvoy.** Joanna podkreśla, że rozwój przedsiębiorstwa nastąpił po wybuchu pandemii COVID-19. Wprowadzenie pracy zdalnej umożliwiło przedsiębiorstwu kontynuację działalności i uniknięcie przestojów. Zmiana na tryb pracy zdalnej pozwoliła również na zatrudnienie pracowników z różnych części świata, co zintensyfikowało działalność firmy i przyczyniło się do wzrostu zysków.
- **Preferencje pracowników wobec pracy zdalnej.** Joanna ma pozytywne podejście do pracy zdalnej. Daje jej ona możliwość dostosowania się do trybu życia, takiego jak częste wyjazdy służbowe i opieka nad córką.

Moje zagraniczne wyjazdy nie muszą wiązać się z częstymi urlopami w pracy, ale dzięki zdalnemu jej charakterowi mogę pracować z każdego zakątka świata.

Jej opinia sugeruje, że praca zdalna może przynosić korzyści pracownikom, takie jak elastyczność grafiku, oszczędność czasu i pieniędzy na dojazdy do biura.

- **Wpływ pandemii na przedsiębiorstwo Selvoy.** Joanna podkreśla, że pandemia miała charakter rozwojowy dla Selvoy. Przedsiębiorstwo przeszło na działalność zdalną i pozwoliło to na zatrudnienie

pracowników z różnych części świata, co zintensyfikowało działalność firmy i przyczyniło się do wzrostu zysków.

To właśnie pandemia COVID-19 miała główny wpływ na zaistniałe zmiany w przedsiębiorstwie Selvoy oraz jego rozwój. Mimo że pandemia zapamiętała się wśród Polaków jako zło, które zniszczyło w dużej mierze gospodarke Polski i świata oraz doprowadziło do inflacji, a tym samym do kryzysu gospodarczego, to dla Selvoy pandemia miała charakter rozwojowy. Przedsiębiorstwo rozwinęło się z dużą dynamiką, bo już w 2021 r. zaprzestało działalności stacjonarnej, przechodząc wyłącznie na działalność zdalną, która – jak się okazało – odpowiada zarówno pracownikom firmy, jak i przełożonym, głównie ze względów na elastyczność grafiku, jak i oszczędności czasu i pieniędzy na dojazdy do biura stacjonarnego. Dzięki zmianie, która była bardzo potrzebna przedsiębiorstwu, zyskało ono możliwość zatrudnienia pracowników z całego świata, poszerzając działalność przedsiębiorstwa Selvoy o rynki zagraniczne, przez co zyskało ono wyższe zyski finansowe. Firma obecnie jest w lepszej kondycji finansowej niż miało to miejsce przed rokiem 2019, kiedy to istniała wyłącznie stacjonarnie.

- **Narzędzia pracy zdalnej.** Joanna wymienia różne narzędzia informatyczne, takie jak: platforma e-learningowa, oprogramowanie do pracy zdalnej i komunikacji wideo, programy do zarządzania dokumentami, itp. Dzięki nim praca może przebiegać bez zakłóceń, a przełożeni mają możliwość kontroli nad pracownikami.

Dzięki narzędziom informatycznym takim jak: Alfavox, platforma e-learningowa z automatycznym systemem wywoływania połączeń, oprogramowania do pracy zdalnej: Microsoft Office 2010, arkusze Google: Excel, Word, PowerPoint, Zoom i Meet do spotkań wideo, Bitrix24, poczta e-mail m.collabro.ch oraz program do wypełniania i podpisu własnoręcznego dokumentów firmowych Adobe DocuSing, praca zdalna może przebiegać bez zakłóceń, a przełożeni mają możliwość sprawowania kontroli nad swoimi pracownikami z wła-

snego zacisza domowego. Prowadzone są też na bieżąco szkolenia, które mają na celu usprawnić pracę konsultantów i budować wizerunek specjalisty do spraw doboru kuracji.

- **Zaangażowanie pracowników podczas pracy zdalnej.** Joanna podkreśla, że pracownicy są tak samo zaangażowani w pracę zdalną, jak byli zaangażowani w pracę stacjonarną.

Pracownicy są tak samo zaangażowani w pracę zdalną, jak i miało to miejsce podczas pracy stacjonarnej. Zdalny system pracy jest najbardziej preferowany przez pracowników jak i przełożonych. Jak się okazało, najbardziej uciążliwą formą pracy, przez którą przechodziło przedsiębiorstwo Selvoy, była praca hybrydowa, ponieważ część obowiązków była wykonywana w biurach stacjonarnych a część w domu, co powodowało dużą dezorganizację wśród pracowników, którzy zapominali dokumentów zabierać ze sobą do pracy lub pracy do domu. Brak stabilności powodowała duże rozkojarzenie wśród konsultantów, którzy nie zawsze mieli przy sobie materiały i przez to nie mogli należycie wykonywać swoich obowiązków. Do tego dochodził ciągły transport laptopów do domu, z domu do firmy, nie było do końca wiadomo, czy na drugi dzień praca będzie w biurze czy w domu, jedni codziennie zabierali sprzęty do domu, ale zdarzali się też tacy pracownicy, którzy zostawiali laptopy w pracy, bo na drugi dzień miała być praca stacjonarna, a jak się okazywało na drugi dzień rano, jednak była zdalna, wówczas taki pracownik nie miał możliwości pracy w tym dniu, co powodowało kolejny problem z wypełnieniem grafiku. Czas pracy hybrydowej to najtrudniejszy czas, jaki wspominam. Dopiero praca wyłącznie zdalna przyniosła stabilność przedsiębiorstwu i pracownikom i zaczęła generować coraz wyższe zyski dla przedsiębiorstwa i prowizje dla pracowników.

- **Zdalna obsługa klientów.** Joanna zauważa, że obecnie klientów Selvoy obsługuje się wyłącznie zdalnie, głównie telefonicznie i mailowo. To rozwiązanie przyjęło się na stałe, a klienci nie mają potrzeby

spotkania się z konsultantem osobiście. Ta zmiana jest wynikiem przyzwyczajenia z okresu pandemii. Oszczędza czas i pieniądze klientów.

Obecnie klienci w Selvoy obsługiwani są wyłącznie zdalnie, głównie telefonicznie, ale też mailowo i w mniejszej części. Ten system pracy i obsługi klienta przyjął się na stałe w Selvoy, odpowiada pracownikom, przełożonym, ale też klientom, którzy nie narzekają na zdalną obsługę, nie mają potrzeby spotykania się z konsultantem twarzą w twarz. Wystarcza im profesjonalna obsługa zdalna, co też jak w dużej mierze jest spowodowane przyzwyczajeniami z czasów pandemii COVID-19 i lockdownem. Ludzie przestali czuć potrzebę obsługi stacjonarnej, przyzwyczajając się do załatwiania spraw zdalnie, oszczędzając tym samym czas i pieniądze.

- **Wykorzystanie storytellingu w obsłudze klientów.** Joanna stosuje metodę storytellingu podczas obsługi klientów, szczególnie kiedy ci mają wątpliwości co do produktu. Opowieści wizualizują efekty, jakie można osiągnąć dzięki pełnej kuracji, co pomaga przekonać klientów do skuteczności produktu.

Wypowiedzi Joanny ukazują, że wprowadzenie pracy zdalnej w przedsiębiorstwie Selvoy miało pozytywny wpływ na rozwój firmy. Pracownicy, w tym i ona, preferują pracę zdalną ze względu na elastyczny grafik. Zdalna obsługa klientów jest obecnie standardem. Narzędzia informatyczne umożliwiają sprawne wypełnianie obowiązków, a storytelling jest wykorzystywany w obsłudze klientów, aby przekonać ich do korzyści związanych z produktami Selvoy.

Analiza treści wypowiedzi: Oliwia

Obsługa klientów w przedsiębiorstwie Selvoy odgrywa kluczową rolę, a dzięki profesjonalizmowi specjalistów do spraw doboru kuracji, obsługujących klientów na infolinii call center przedsiębiorstwo osiąga wysokie zyski finansowe i może nieustannie się rozwijać, poszerzając tym samym zakres swojej działalności o kolejne rynki zagraniczne.

Oliwia, która od czterech lat jest pracownicą kampanii Reaktywacja, została wybrana do badania ze względu na kilka czynników:

- Posiada **najdłuższy staż pracy** w kampanii Reaktywacja, co sprawia, że lepiej rozumie historię i ewolucję przedsiębiorstwa Selvoy w okresie 2019–2022. Jej doświadczenie może przynieść cenne informacje dotyczące rozwoju e-biznesu i zmian, jakie zaszły w tym czasie.
- Dodatkowo, **wyższe wykształcenie**, które posiada, świadczy o jej potencjalnych umiejętnościach analitycznych i zdolności do wnioskowania na podstawie zebranych danych. Jej udział w badaniu pozwoli na uzyskanie informacji z perspektywy osoby, która posiada zarówno dobre przygotowanie teoretyczne, jak i praktyczne umiejętności związane z e-biznesem.
- **Preferuje pracę zdalną**. Oliwia może podzielić się swoimi doświadczeniami i perspektywą dotyczącą pracy zdalnej oraz przedstawić ewentualne korzyści i wyzwania związane z tym modelem pracy.

Analiza treści wypowiedzi Oliwii wskazuje na kilka istotnych tematów dotyczących wpływu pandemii na przedsiębiorstwo Selvoy:

- **Zmiana formy obsługi klientów**. Oliwia podkreśla, że pandemia miała znaczący wpływ na zmianę formy kontaktu z klientami. Przed pandemią firma działała głównie stacjonarnie, obsługując ich poprzez spotkania w biurze. W wyniku pandemii firma przeszła na obsługę zdalną i korzysta z poczty e-mail i automatycznego systemu wywołującego połączenia call center – Alfavox.
- **Trudności i zmiany w obsłudze klientów**. Okres pandemii był trudny dla Selvoy i wymagał dostosowania się do wymogów sanitarnych. Praca konsultantów i obsługa klientów zostały zaburzone. Wcześniej wysyłano listy, SMS-y lub e-maile do klientów, ale w marcu 2020 zostało to zakłócone.
- **Przejsięcie na pracę zdalną**. W celu utrzymania płynności finansowej i zabezpieczenia miejsc pracy, władze Selvoy zdecydowały się na zmianę formy funkcjonowania przedsiębiorstwa ze stacjonarnej na zdalną. Według Oliwii ta zmiana przyniosła korzyści zarówno

pracownikom, którzy mogli dostosować pracę do życia rodzinnego, jak i przedsiębiorstwu, które zwiększyło zyski i poszerzyło działalność o rynki zagraniczne.

- **Narzędzia pracy zdalnej.** Oliwia wymienia różne narzędzia, które umożliwiły Selvoy pracę zdalną. Wspomina o platformie e-learningowej wyposażonej w automatyczny system wywoływania połączeń i nagrywania rozmów – Alfavox. Dodatkowo, Selvoy korzysta z poczty e-mail do komunikacji z klientami oraz używa komunikatora Bitrix24, platform Zoom i Meet do organizowania spotkań i szkoleń.
- **Zaangażowanie pracowników.** Oliwia twierdzi, że zaangażowanie pracowników nie zmniejszyło się podczas pracy zdalnej. Praca jest monitorowana, a dzięki narzędziom, takim jak Alfavox, przełożeni mają ciągły podgląd i mogą sprawdzać efektywność pracowników. Klienci również doceniają obsługę zdalną, zwłaszcza seniorzy, którzy są zadowoleni z możliwości otrzymania profesjonalnej obsługi bez konieczności wizyty w biurze.
- **Storytelling i cross-selling.** Oliwia wspomina, że storytelling jest powszechnie stosowaną praktyką w obsłudze klientów. Dzięki niemu klienci mogą wyobrazić sobie działania preparatów i kuracji leczniczych. Ponadto, cross-selling jest również często wykorzystywanym narzędziem, który polega na dosprzedaży innego preparatu do konkretnej kuracji w celu wspomagania jej intensywności.

Pandemia miała znaczący wpływ na zmiany zaistniałe w przedsiębiorstwie Selvoy, głównie na zmianę formy obsługi klientów, co w obecnych czasach, tj. od 2022 roku, odbywa się wyłącznie zdalnie przy użyciu poczty e-mail i automatycznego systemu wywołującego połączenia call center – Alfavox.

Od początku założenia Selvoy było przedsiębiorstwem działającym stacjonarnie i tak też obsługiwano klientów, przy znikomym użyciu obsługi telefonicznej. Praca na Reaktywacji wyglądała dość prosto, wysyłano listy, SMS-y lub e-maile do klientów, którzy kończyli już zapasy zakupionej kuracji i zapraszano ich na spotkania do biura Selvoy, celem przedłużenia

kuracji, jeśli pierwotnie była ona zakupiona niepełna, lub aktualizowano kartę podopiecznego i dopytywano o inne schorzenia, aby móc ewentualnie sprzedać inną kurację temu samemu klientowi na inne schorzenie. Obsługa klienta w czasie pandemii w marcu 2020 roku została zaburzona, tak jak praca konsultantów. Okres pandemii COVID-19 był bardzo trudny dla przedsiębiorstwa Selvoy, wymagał wielu zmian, przede wszystkim dostosowania się do wymogów i ograniczeń sanitarnych narzucanych przez rząd Polski.

W celu utrzymania płynności finansowej w przedsiębiorstwie i zabezpieczenia miejsc pracy, władze Selvoy podjęły decyzję o zmianie formy funkcjonowania przedsiębiorstwa ze stacjonarnej na zdalną.

Zmiany formy pracy ze stacjonarnej na zdalną były bardzo potrzebne firmie Selvoy, a patrząc z perspektywy lat, wyszło to na dobre zarówno pracownikom, ze względu na możliwość dużych oszczędności i dostosowania pracy do prowadzenia domu i obowiązków mamy, ale także korzyści osiągnęło z tego tytułu przedsiębiorstwo Selvoy, maksymalizując zyski i poszerzając działalność o rynki zagraniczne.

- **Narzędzia pracy zdalnej.** Głównym narzędziem według Oliwii, które umożliwiło przejście przedsiębiorstwa z działalności stacjonarnej do zdalnej i tym samym wspomaga zdalną obsługę klientów na wszystkich kampaniach, także na Reaktywacji, jest platforma e-learningowa wyposażona w automatyczny system wywoływania połączeń i nagrywania rozmów, Alfavox.

To dzięki dobrze dopasowanemu i zaprogramowanemu systemowi CRM istnieje możliwość automatycznego obdzwaniania klientów, którym kończy się kuracja suplementem, bez ręcznego szukania tych klientów, system sam generuje leady ze względu na czas odbioru paczki od kuriera. Po trzech tygodniach od odbioru paczki obdzwaniani są klienci na kam-

panii Reaktywacja i konsultanci próbują odsprzedać całą kurację klientom zdalnie. Taka praca przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi jest możliwa z zacisza domowego, bez uszczerbku na jakości obsługi klientów, którzy są odpowiednio zaopiekowani i profesjonalnie obsłużeni przez agentów call center.

Oliwia wymienia też jako narzędzia wspomagające zdalną obsługę klientów pocztę e-mail, przy pomocy której do każdego klienta wysyłane są wiadomości podsumowujące każde zamówienie złożone przez niego zarówno przez sklep internetowy, jak i zdalnie u konsultantów. Agenci udzielają także odpowiedzi klientom na zapytania dotyczące produktów drogą mailową. Selvoy przesyła także stałym klientom na maila oferty promocyjne urodzinowe, czy też z okazji innych świąt. Przejście z działalności stacjonarnej na zdalną wspomagały także inne narzędzia. Są to komunikator pomiędzy pracownikami a przełożonymi Bitrix24 oraz platformy Zoom i Meet, za pomocą których prowadzone są spotkania integracyjne i szkolenia nowych pracowników, czy też doszkalania pracowników z dłuższym stażem w firmie.

Jestem zachwycona programem DocuSing, przy pomocy którego istnieje możliwość podpisu umów i ważnych dokumentów firmowych własnoręcznym podpisem na dotykowym ekranie swoje smartfonu.

Zdaniem Oliwii, najtrudniejsza dla wszystkich, zarówno klientów, pracowników jak i przełożonych, była praca hybrydowa, wykorzystująca częściowo pracę i obsługę klientów stacjonarną ze zdalną. Był to czas najmniej stabilny, wywołujący dużo stresu, a jednocześnie najgorzej zorganizowany i trudny logistycznie, ze względu na niepewność pracy w kolejnych dniach. Ponieważ większość pracowników ma rodziny, a zmiany z dnia na dzień pracy z domowej na biurową wprowadzały zamęt i dezorganizację całego zespołu, przekładało się to także na najmniejszą liczbę klientów korzystających z usług Selvoy. Oni też nie wiedzieli, jak działa

przedsiębiorstwo, a ze względu na ograniczenia sanitarne niemożliwy był kontakt osobisty z klientem.

- **Zaangażowanie pracowników.**

Nie zauważyłam zmiany w zaangażowaniu pracowników w zdalnym przedsiębiorstwie, zespół reaktywacyjny jest tak samo zaangażowany jak za czasów stacjonarnej działalności firmy, a dowodem na to są wykazywane przez lidera statystyki, pokazujące efektywność pracy każdej osoby z kampanii.

Praca zdalna jest nieustannie monitorowana przez przełożonych, a przy pomocy Alfavox mają oni ciągły podgląd na pracę, efektywność i statusy, na jakich znajdują się pracownicy w danej chwili, więc każdy pracownik wie, że nie jest zostawiony bez kontroli, przez co też nie zmniejsza się efektywność pracy nawet w zdalnym zespole.

Klienci też chwalą sobie zdalną obsługę, a ze względu na to, że głównie to seniorzy są klientami Selvoy. Cieszą się oni, że mogą być obsłużeni bez potrzeby jeżdżenia do biura na stacjonarną poradę, zamówienia są składane szybko i efektywnie, a kuracje dobrze dopasowane przez specjalistów.

Również zdalnie klienci wystawiają opinię dla Selvoy, informując konsultantów o tym, co jeszcze by zmienili w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Taki feedback jest bardzo ważny dla zarządu firmy, który stara się sprostać niedogodnościom w taki sposób, aby każdy klient był zadowolony z obsługi i mógł znaleźć odpowiednią dla siebie formę płatności i dostawy.

Jak dodaje Oliwia, storytelling nie jest pojęciem dla niej obcym, ponieważ stosuje go codziennie w swojej pracy przy obsłudze klientów w przedsiębiorstwie Selvoy.

To głównie dzięki storytellingowi podopieczni Selvoy mają możliwość wyobrazić sobie działanie preparatów i kuracji leczniczych, a także efektów, jakie mogą osiągnąć pod warunkiem stosowania regularnego kuracji.

Często stosowaną metodą w kampanii Reaktywacji jest też cross-selling, polegający na dosprzedaży do konkretnej kuracji innego preparatu mającego na celu wspomaganie intensywności działania tej kuracji. Oliwia nie rzadko wykorzystuje ten zabieg, gdy dany klient przeszedł już pełną kurację, a osiągnięte przez niego efekty nie są jeszcze dla niego zadowalające.

Analiza treści wywiadu: Marta

Analiza jakościowych wskaźników efektywności pracy została przeprowadzona na podstawie rozmowy z Martą. Została wybrana do badania, ponieważ odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie – jest specjalistką ds. jakości rozmów konsultantów w przedsiębiorstwie Selvoy. Jakość rozmów prowadzonych przez agentów z klientami ma kluczowe znaczenie dla odpowiedniego doboru kuracji i wpływa na efektywność pracy zespołów. Marta pracuje w tym dziale od pięciu lat, posiada wyższe wykształcenie. Jest zwolenniczką pracy zdalnej i miała okazję doświadczyć zmiany formy pracy w Selvoy.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu z Martą można zidentyfikować kilka potencjalnych wskaźników efektywności pracy w różnych formach pracy: zdalnej, hybrydowej i stacjonarnej. Są to:

- **Jakość rozmów.** Marta podkreśla, że jakość rozmów agentów z klientami jest kluczowa dla odpowiedniego doboru kuracji oraz efektywnej pracy zespołów. Wskaźnik jakości rozmów można zidentyfikować na podstawie oceny Marty, wykorzystując arkusze Google lub inne narzędzia do jakościowej analizy rozmów.
- **Oceny jakościowe.** Marta dokonuje ocen jakościowych pracy agentów na podstawie odsłuchiwanych rozmów. Oceny będące wskaźnikami efektywności pracy agentów można zbierać i analizować

w różnych formach, np. poprzez monitoring rozmów spełniających określone standardy jakościowe.

- **Feedback od klientów.** Klienci często udzielają agentom informacji zwrotnych, dotyczących jakości obsługi. Te spostrzeżenia w formie np. ocen klientów, pochwał, skarg czy sugestii można zbierać, a następnie analizować jako wskaźniki efektywności pracy agentów w różnych formach.
- **Prowizje agentów.** Marta wspomina, że praca zdalna przynosi najlepsze zyski finansowe przedsiębiorstwu, co znajduje odzwierciedlenie w prowizjach uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników. Dochody te można monitorować w zależności od formy pracy (zdalnej, hybrydowej, stacjonarnej) jako wskaźniki efektywności finansowej.
- **Zadowolenie klientów.** Informacje zwrotne od klientów i komentarze dotyczące obsługi telefonicznej mogą wskazywać na poziom zadowolenia klientów z różnych form kontaktu. Zbieranie i analiza opinii klientów dotyczących jakości obsługi może stanowić wskaźnik efektywności pracy w różnych formach.

Oprócz wymienionych wskaźników efektywności, można także wskazać na inne, takie jak: wydajność, dostęp do narzędzi i technologii, współpraca zespołowa itp. Powinny one być dodatkowo analizowane.

Dzięki platformie Alfavox, Marta ma możliwość pracy w dziale jakości, gdzie rejestrowane są rozmowy agentów z klientami. Nagrywanie rozmów umożliwia Marcie sprawdzanie jakości pracy agentów w różnych aspektach. Jej zadaniem jest analizowanie merytorycznej poprawności rozmów, odpowiedniego zaspokajania potrzeb klientów oraz właściwego doboru produktów. Ponadto, platforma umożliwia Marcie gromadzenie danych oraz monitorowanie ich zgodności z przepisami prawnymi, takimi jak RODO. Dbą również o odpowiednią komunikację pisemną, gdzie wymagane informacje powinny pojawiać się co najmniej trzykrotnie w każdej rozmowie. W przypadku rażących nadużyć, Marta nakłada sankcje finansowe na agentów, które są odliczane od ich

pro wizji w zależności od stopnia naruszenia norm jakościowych podczas obsługi klientów.

Marta korzysta w swojej pracy przede wszystkim z arkuszy Google, głównie Excel. Z ich pomocą dokonuje analizy jakościowej rozmów agentów, zaznaczając odpowiednie statusy, które odpowiadają konkretnym wymogom.

Marta korzysta także z komunikatora Bitrix24, który umożliwia jej szybką komunikację z agentami i przełożonymi po przeprowadzeniu oceny jakościowej rozmów. Dzięki funkcji czatu w tym komunikatorze, Marta może przekazać indywidualną ocenę oraz udzielić informacji zwrotnej poszczególnym agentom. Celem tego działania jest zapewnienie rozmów i obsługi klienta na odpowiednim, wysokim poziomie oraz spełnienie wymogów prawnych. Dzięki komunikatorowi Bitrix24 Marta może skutecznie współpracować z zespołem i przekazywać istotne informacje w celu poprawy jakości obsługi klienta.

Marta zauważa, że nie ma znaczącej różnicy w efektywności i zdyscyplinowaniu pracowników pracujących w różnych formach pracy: zdalnej, hybrydowej i stacjonarnej. Odpowiedni poziom sprzedaży zależy od klienta i może się różnić, ale jeśli chodzi o jakość rozmów, sytuacja jest podobna zarówno w pracy zdalnej, jak stacjonarnej. Dostrzega także, że głównie nowi pracownicy mają problemy z jakością rozmów, ponieważ nie są jeszcze w pełni zaznajomieni z zasadami pracy, sposobami komunikacji oraz koniecznością przestrzegania reguł prawnych.

Według Marty praca zdalna przynosi najlepsze efekty i przekłada się na najlepsze zyski finansowe dla przedsiębiorstwa:

Widoczne jest to przede wszystkim w prowizjach, które osiągają poszczególni pracownicy. Praca hybrydowa była trudniejsza pod względem organizacyjnym i z powodu braku ustalonych na stałe obowiązków, natomiast praca stacjonarna wymagała ciągłej dyscypliny i ponoszenia kosztów związanych z dojazdami do biura.

Marta nie obsługuje osobiście klientów. Jej zadaniem jest głównie ocena jakościowa pracy agentów. Jednak podczas odsłuchiwania rozmów słyszy, że agenci doskonale radzą sobie z wykorzystaniem strorytellingu. Potrafią wizualizować klientom korzyści, które wynikają z zakupu produktów Selvoy i przeprowadzenia pełnej kuracji leczniczej.

Nie obsługuję osobiście klientów, bo moim zadaniem jest głównie ocena jakościowa pracy agentów, ale w odsłuchiowanych rozmowach słyszę opowieści agentów. Potrafią oni sobie świetnie radzić z wykorzystaniem strorytellingu pod kątem wizualizacji klientom korzyści wynikających z zakupu produktów Selvoy i przeprowadzenia pełnej kuracji leczniczej.

Załącznik 4. Analiza treści wypowiedzi (liderzy kampanii)

Analiza treści wypowiedzi: Jakub

Jakub, lider kampanii Upsell, został wybrany do badania z kilku istotnych powodów:

- **Doświadczenie zawodowe.** Jakub jest liderem kampanii Upsell i pracuje na tym stanowisku od pięciu lat. Jego długoletnie zaangażowanie na tej pozycji wskazuje na wiedzę i doświadczenie w obszarze sprzedaży i zarządzania zespołem.
- **Wykształcenie.** Jakub ukończył Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, co sugeruje, że posiada solidne wykształcenie akademickie i umiejętności analityczne potrzebne do badania.
- **Lider zespołu.** Jakub pełni funkcję lidera zespołu Upsell, co oznacza, że ma bezpośredni wpływ na pracowników i metody ich motywowania. Stosowane przez niego metody strorytellingu w codziennej pracy wskazują na jego zaangażowanie w rozwijanie zespołu i osiąganie wysokich wyników.

Analiza treści wypowiedzi Jakuba wskazuje na kilka istotnych tematów, które przewijały się podczas rozmowy:

- **Zaangażowanie zespołu.** Zdaniem Jakuba kluczową rolę w osiągnięciu dobrych wyników sprzedażowych i zwiększaniu zysków przedsiębiorstwa pełniło zaangażowanie zespołu.

Najtrudniejszym czasem, zarówno dla mnie, jak i dla zespołu, była praca hybrydowa, która nie do końca dawała możliwości „pewnego jutra”. Nikt nie wiedział, jak będzie wyglądał kolejny dzień, co było spowodowane wybuchem pandemii COVID-19 i wprowadzanymi obostrzeniami sanitarno-epidemiologicznymi w Polsce i na świecie. Efektywność z miesiąca na miesiąc zaczęła się okazywać coraz gorsza. Na początku wprowadzenia pracy zdalnej pracownicy próbowali sprawdzać, na ile można sobie pozwolić zminimalizować zaangażowanie i jak bardzo zaawansowana jest kontrola lidera nad pracownikami podczas pracy zdalnej. Na szczęście, udało się to bardzo szybko wychwycić dzięki platformie Alfavox rejestrującej statusy, na jakich aktualnie przebywają pracownicy.

- **Premia sprzedażowa.** Jakub podkreśla, że zaangażowanie pracowników ma wpływ na premie sprzedażowe, które mogą być wypłacane przez pracowników w zestawieniu miesięcznym.
- **Metoda storytellingu.** Pracownik podkreśla, że jego zespół wykorzystuje metodę storytellingu w codziennej pracy podczas obsługi klientów, co ma pozytywny wpływ na motywację pracowników.
- **Praca zdalna.** Jakub wskazuje na początkowe trudności związane z minimalnym zaangażowaniem pracowników, ale dzięki wykorzystaniu narzędzi do rejestrowania statusu pracowników udało się szybko wykryć problemy i poprawić efektywność zespołu.

Praca zdalna daje wiele możliwości zarówno dla firmy, jak i dla pracowników, ale ma też wady, takie jak brak możliwości integracji całego zespołu ze względu na porozrzucanie pracowników po różnych regionach Polski i świata. W czasie pandemii klienci przyzwyczaili się do obsługi zdalnej, a nawet zdalnych porad w placówkach medycznych, dlatego nie jest dla

nich nowością obsługa zdalna z zakresu kuracji medycznych. Podoba im się to, że specjaliści do spraw kuracji dokładają wszelkich starań, aby obsługa klienta była profesjonalna, a kuracja dopasowana indywidualnie do potrzeb podopiecznych. Zdarzają się klienci, którzy – otwarcie podczas rozmowy telefonicznej z konsultantem – przedstawiają swoje oczekiwania, ale są też tacy, którzy nie do końca są zadowoleni z działania strony internetowej czy sklepu internetowego Selvoy, co jasno sygnalizują konsultantom. Takie opinie są też bardzo pomocne, bo przedsiębiorstwo stara się nieustannie dążyć do zadowolenia wszystkich klientów, więc każda opinia i uwaga pod adresem przedsiębiorstwa jest bardzo cenna.

- **Narzędzia wspierające pracę zdalną.** Jakub wymienia kilka narzędzi, które są wykorzystywane przez zespół Upsell w pracy zdalnej, takich jak: Alfavox, komunikator Bitrix24, platformy Zoom i Google Meet oraz system CRM.

Dzięki komunikatorowi Bitrix24 możliwa jest szybka i efektywna komunikacja pracowników z przełożonymi, a przy pomocy Zooma i Meeta możliwe są organizacje spotkań integracyjnych, szkoleń kadry pracowniczej oraz coachingów z zespołem... Najważniejszy jest system CRM umożliwiający monitoring płatności, zamówień i obsługi klientów, bazy klientów oraz dostaw kurierskich, stanów magazynowych i ewentualnych zwrotów zamówień nieodebranych przez klientów. To dzięki temu systemowi istnieje możliwość pracy zdalnej i obsługi klientów zarówno w Polsce, jak i za granicą.

- **Zyski finansowe przedsiębiorstwa.** Jakub podkreślił, że dzięki rozszerzeniu działalności na kolejne rynki zagraniczne i wprowadzaniu nowych produktów, przedsiębiorstwo osiągnęło wysokie zyski sprzedażowe.

Na początku wyniki były przerażające, dlatego musiałem szybko działać... Osoby, które miały nadmierne przekroczenia w określonych dniach musiały

indywidualnie tłumaczyć się, z czego wynika zaistniała sytuacja. Dzięki temu na przestrzeni miesiąca udało się podciągnąć wyniki i od końca 2020 r. zespół nie notował już przekroczeń statusów, a efektywność od tego czasu jest na bardzo dobrym poziomie.

I dalej:

Przedsiębiorstwo poszerza nieustannie działalność o kolejne rynki zagraniczne dzięki możliwości pracy zdalnej oraz wprowadza nowe produkty w sprzedaży, co podnosi zyski finansowe przedsiębiorstwa, a pracownicy osiągają wysokie premie sprzedażowe, wynikające głównie z ogromnego ich zaangażowania w wykonywaną pracę oraz możliwości pogodzenia pracy z życiem rodzinnym, co przekłada się na efektywność pracy i zgrany zespół pracowników.

- **Zadowolenie klientów.** Rozmówca podkreślił znaczenie obsługi zdalnej i możliwość indywidualnego dopasowania kuracji medycznych.

W analizie treści wypowiedzi lidera kampanii Upsell pojawiają się istotne tematy dotyczące zaangażowania zespołu, pracy zdalnej oraz zysków finansowych przedsiębiorstwa. Jakub podkreśla, że zaangażowanie zespołu ma kluczowe znaczenie dla osiągania dobrych wyników sprzedażowych. Wspomina również o początkowych trudnościach związanych z pracą zdalną, ale dzięki narzędziom monitorującym statusy pracowników udało się poprawić efektywność zespołu.

Metoda storytellingu, którą Jakub wykorzystuje, ma pozytywny wpływ na motywację pracowników. Przedsiębiorstwo osiąga wysokie zyski finansowe, dzięki rozszerzeniu działalności na zagraniczne rynki i wprowadzaniu nowych produktów. Jakub podkreśla również znaczenie obsługi zdalnej i indywidualnego dopasowania kuracji medycznych do klientów. To wszystko miało istotny wpływ na sukces i rozwój zespołu Upsell.

Analiza treści wywiadu: Grzegorz

Grzegorz został wybrany do badania ze względu na swoją rolę lidera kampanii Prasa w przedsiębiorstwie Selvoy oraz jego doświadczenie i zaangażowanie w rozwój e-biznesu w latach 2019–2020. Rozmówca rozpoczyna swoją wypowiedź od wspomnienia o wpływie pandemii COVID-19 na całe przedsiębiorstwo Selvoy, które musiało przekształcić się w wirtualne biuro, obsługujące zarówno rynek polski, jak i zagraniczny. Jest to istotny kontekst dla dalszej analizy.

Grzegorz ma trzydzieści pięć lat i jest absolwentem Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku zarządzanie, pełni funkcję lidera kampanii Prasa od czterech lat. W swojej pracy Grzegorz koncentruje się na obsłudze klientów. Dzwonią oni na infolinię w celu zamówienia konkretnego preparatu na schorzenie, którego doświadczają. Klienci poznają ofertę poprzez reklamę w prasie, a kontakt do infolinii sprzedażowej jest umieszczony w gazecie.

Analiza treści wypowiedzi Grzegorza pozwala wskazać dominujące tematy w jego wypowiedzi:

- **Praca zdalna.** Grzegorz wspomina o przystosowaniu się do pracy zdalnej w związku z pandemią. Opisuje korzyści, takie jak: oszczędność czasu i pieniędzy oraz możliwość pogodzenia pracy z życiem prywatnym.

Moja praca podczas pandemii była w ciągłym biegu, szczególnie na początku ogłoszenia lockdownu, kiedy to zabroniono wykonywania pracy stacjonarnej, a życie przeniosło się do sieci. W tym czasie strach paraliżował każdego pracownika i zespół nie mógł skupić się na pracy. Systemy w Selvoy nie były przygotowane do pracy wyłącznie zdalnej, dlatego szczególnie liderzy wykonywali w tym czasie pracę hybrydową, co było koszmarem i totalną dezorganizacją całej firmy.

I dalej:

Praca zdalna zakorzeniła się na stałe w organizacji Selvoy, a klienci obsługiwani są wyłącznie zdalnie przy użyciu systemu Alfavox, co sprawia, że

mają oni możliwość dzwonienia się na infolinię w celu obsługi przez konsultantów, ale też konsultanci oddzwaniają do klientów. Przedsiębiorstwo praktykuje też obsługę klientów e-mailową, ale tą drogą obsługiwanych jest około 10% wszystkich klientów Selvoy. Podczas rozmów telefonicznych często klienci dają feedback konsultantom dotyczący obsługi klientów oraz braków po stronie przedsiębiorstwa, takich jak szersza gama płatności zdalnych czy wysyłek kurierskich. Każda informacja przekazana przez klientów jest cenna, przekazywana jest do odpowiedniego działu, który nieustannie dąży do zaspokajania potrzeb konsumentów.

- **Narzędzia informatyczne.** Grzegorz podkreśla rolę narzędzi informatycznych w pracy zdalnej i zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zmiana funkcjonowania przedsiębiorstwa z działalności stacjonarnej na zdalną była możliwa, dzięki narzędziom informatycznym i systemowi CRM, który jest „mózgiem całej organizacji”, posiada bazę wiedzy w postaci bazy klientów i bazy produktów. Steruje także systemami płatności faktur i zamówień klientów oraz monitoruje poziom postępów pracy agentów, statusów zamówień, wysyłek kurierskich i stanu magazynowego produktów. Praca zdalna była też możliwa dzięki platformie e-learningowej Alfavox, wyposażonej w system automatycznego wywoływania połączeń, który wykonuje połączenia do klientów, którzy nie dodzwonili się do konsultantów podczas pierwszego kontaktu i wyrazili zgodę telefonicznie na oddzwonienie do nich. Alfavox zapisuje takie kontakty jako callbacki i w wolniejszym czasie, kiedy nie dzwonią klienci prasowi, zespół prasowy obsługuje callbacki, oddzwaniając do zainteresowanych klientów.

I dalej:

Selvoy posiada też własną bazę wiedzy o produktach na platformie Modle, gdzie zamieszczone są karty produktów w celu możliwości zgłębiania wiedzy przez agentów i liderów. Zespół prasowy ma też swój czat na Bitrix24

i skrzynkę mailową, które ułatwiają proces komunikacji pomiędzy zespołem pracowników a liderem.

- **Rozwój firmy.** Grzegorz opisuje pozytywne efekty rozwoju firmy w wyniku wprowadzenia pracy zdalnej. Przedsiębiorstwo Selvoy rozszerzyło działalność na zagraniczne rynki i zatrudniło więcej pracowników, co przyczyniło się do wzrostu zysków.

Nie da się ukryć, że dzięki tej zmianie działalności przedsiębiorstwo zaczęło się rozwijać, wprowadzając nowe produkty do sprzedaży i poszerzając swoją działalność o kolejne rynki zagraniczne. Przedsiębiorstwo zatrudnia coraz większą liczbę pracowników, co daje możliwość obsługi większej ilości klientów, osiągając tym samym wyższe zyski finansowe.

- **Zaangażowanie zespołu.** Grzegorz podkreśla zaangażowanie i organizację swojego zespołu w pracę zdalną.
- **Komunikacja z klientami.** Pracownik opisuje, jak przedsiębiorstwo Selvoy obsługuje klientów zdalnie za pomocą systemu Alfavox. Wspomina o telefonicznej komunikacji, wykorzystaniu storytellingu oraz odbieraniu opinii i sugestii klientów.

Storytelling odgrywa kluczową rolę podczas obsługi klientów, dając możliwość naocznego przedstawienia historii opowiedanej przez konsultantom, a jest to oryginalny sposób marketingowy, który bardziej przekonuje klientów do zakupu suplementów, gdyż mają możliwość wyobrażenia sobie wizualizacji, którą przedstawiają im agenci, co przekłada się na wyższe wyniki sprzedaży konsultantów.

Podsumowując wypowiedź Grzegorza dotyczącą kampanii Prasa, można zauważyć, że pandemia spowodowała zmianę funkcjonowania firmy, która przekształciła się w wirtualne przedsiębiorstwo, obsługujące klientów, zarówno w kraju, jak i za granicą. Grzegorz jako team leader kampanii

doświadczył intensywnego okresu pracy w czasie pandemii, gdy firma musiała przystosować się do pracy zdalnej. Pomimo pewnych trudności, praca zdalna okazała się korzystna dla rozwoju firmy, zwiększenia zatrudnienia oraz osiągnięcia wyższych zysków. Narzędzia informatyczne i systemy CRM odegrały kluczową rolę w umożliwieniu efektywnej pracy zdalnej a zaangażowany zespół Grzegorza oraz komunikacja z klientami przyczyniły się do sukcesu kampanii Prasa.

Analiza treści wywiadu: Michał

Michał został wybrany do badania z uwagi na to, że pełni funkcję lidera kampanii Reaktywacja. Ma pięcioletnie doświadczenie na tym stanowisku, co daje mu wiedzę na temat kampanii reaktywacyjnych, pracy zdalnej, zmian w Selvoy i perspektywy lidera zespołu. Michał ukończył studia na kierunku ekonomia i zarządzanie, co daje mu także solidne podstawy teoretyczne i umiejętności związane z zarządzaniem kampaniami i zespołem.

Analiza treści wypowiedzi Michała pozwala wyróżnić kilka dominujących tematów:

- **Kampania reaktywacyjna.** Michał opisuje proces kampanii reaktywacyjnej, która polega na nawiązywaniu kontaktu z klientami, którzy już korzystają z produktów i kuracji Selvoy. Podkreśla znaczenie regularnego monitorowania kuracji i uzupełniania brakujących preparatów.
- **Praca zdalna.** Lider kampanii podkreśla korzyści wynikające z pracy zdalnej, takie jak: elastyczność grafiku, oszczędność czasu i pieniędzy, a także możliwość pogodzenia pracy z życiem rodzinnym. Zauważa, że pandemia COVID-19 miała znaczący wpływ na transformację przedsiębiorstwa z działalności stacjonarnej na zdalną.

Najlepszą efektywność osiągają pracownicy pracujący w Selvoy zdalnie, głównie ze względu na odpowiednią motywację i pracę z pasji, a nie z przymusu. Widząc odpowiednią efektywność pracowników i rosnące zyski finansowe, przełożeni zdecydowali o zdalnej działalności przedsiębiorstwa, co obecnie

jest perspektywą na kolejne lata. Obecnie klienci Selvoy obsługiwani są jedynie zdalnie przy pomocy platformy Alfavox oraz poczty e-mail, co jest dla nich – jak sami zgłaszają – odpowiednią formą obsługi, głównie ze względu możliwości doboru kuracji i monitoringu prowadzonego przez zespół reaktywacyjny. Zdarza się, że klienci dają wskazówki, co do obsługi, wysyłek kurierskich czy form płatności. Każda taka uwaga jest przekazywana przez pracowników do lidera, a następnie do przełożonych, ponieważ każda taka uwaga jest bardzo cenna dla przedsiębiorstwa. Dlatego nieustannie grono informatyków dąży do doskonalenia działania systemów i możliwości profesjonalnej obsługi klienta wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom.

- **Wykorzystanie narzędzi.** Michał wymienia różne narzędzia i systemy, takie jak: CRM, Alfavox, arkusze Google, platformy Zoom i Meet, komunikator Bitrix24. Wskazuje, że te narzędzia są kluczowe dla efektywnej pracy zdalnej, komunikacji z zespołem i obsługi klienta.

Podstawą działalności przedsiębiorstwa jest system CRM i platforma Alfavox, która umożliwia wykonywanie połączeń przy pomocy automatycznego systemu wywołującego oraz zapamiętywaniu bazy danych klientów, płatności, statusów dostaw, a także zapisuje informacje dotyczące historii zamówień klientów, co umożliwia ponowny kontakt na kampanii reaktywacja do klientów po minimum trzech tygodniach od rozpoczęcia kuracji. System ten automatycznie zapisuje takie leady w postaci callbacków, a automatyczny system wywołujący, pobierając kontakty z bazy, przekazuje kontakt do poszczególnych wolnych agentów, którzy w gotowości czekają na możliwość obsługi klientów.

I dalej:

Narzędziami wspierającymi podstawowy system callcenter w Selvoy są też arkusze Google: Word, Excel czy PowerPoint, które umożliwiają tworzenie dokumentów szkoleniowych oraz rozliczeniowych w przedsiębiorstwie,

np. rozliczanie wypłat i czy prowizji dla pracowników. Korzystam też z Zooma i Meeta w celu prowadzenia spotkań organizacyjnych ze swoim zespołem oraz różnego rodzaju szkoleń zdalnych, przy pomocy włączonej kamerki internetowej. Szybki czat i komunikację z pracownikami uzyskuję przy pomocy komunikatora Bitrix24 działającego jako grupowy komunikator między pracownikami i liderem w celu przekazania szybkich informacji dotyczących realizowanej kampanii czy ewentualnych problemów technicznych i ich rozwiązywaniu oraz innych spraw pracowniczych.

- **Wpływ pandemii na przedsiębiorstwo.** Wskazuje na trudności i wyzwania, jakie towarzyszyły zmianom, ale także na możliwość rozszerzenia działalności na rynki zagraniczne i zwiększenie zysków.

Podczas pandemii praca była trudna ze względu na szereg obostrzeń narzuconych przez władze, ale przede wszystkim przez brak stabilności i niepewną przyszłość. Po wybuchu pandemii i wprowadzeniu obostrzeń, działalność przedsiębiorstwa stanęła pod znakiem zapytania, dlatego też władze rozpoczęły próbę przejścia na działalność zdalną. Proces przejścia Selvoy na działalność zdalną był kosztowny i wymagający wielu zmian i nowych narzędzi umożliwiających zdalne prowadzenie przedsiębiorstwa.

- **Zaangażowanie zespołu.** Michał podkreśla znaczenie motywacji i zaangażowania zespołu. Wspomina o trudnościach, jakie zespół napotkał podczas pracy hybrydowej, a także o wzroście zaangażowania od połowy 2022 roku.

Zespół był zdeorganizowany podczas zmian wprowadzanych w Selvoy w latach 2019–2022. Obawiając się o przyszłość swoją i swoich rodzin, pracownicy nie wiedzieli, czy zmiana działalności przedsiębiorstwa powiedzie się i czy przyniesie założony sukces, a dodatkowo zamknięcie szkół spowodowało, że wiele pracowników przeszło na opiekę nad dziećmi w celu

pomocy w zdalnej nauce dzieciom i opieki nad nimi, nie mogli tym samym pracować i wykonywać swoich obowiązków pracowniczych.

- **Obsługa klienta i historie sukcesu.** Michał podkreśla także znaczenie systemu obsługi klienta, monitoringu kuracji i możliwości dostosowania kuracji do indywidualnych potrzeb. Wskazuje na wykorzystanie storytellingu (zwłaszcza historii sukcesu innych klientów) jako narzędzia sprzedażowego.

Storytelling jest powszechnie stosowany w moim zespole, ponieważ opowiadanie historii o innych podopiecznych obrazuje klientom możliwość osiągnięcia korzyści po odpowiednim zastosowaniu kuracji preparatami Selvoy, prowadzonymi i monitorowanymi przez zespół reaktywacyjny. Taka praktyka pozwala na osiągnięcie wysokich prowizji przez pracowników, a także maksymalizację zysków przedsiębiorstwa.

Michał jest przekonany, że narzędzia zdalne i odpowiednia motywacja zespołu są kluczowe dla sukcesu Selvoy. Zmiana działalności na model zdalny w wyniku pandemii była kosztowna, ale przyniosła wzrost efektywności i zysków. Storytelling odgrywa ważną rolę w pracy Michała. Opowiadane historie o korzyściach płynących z kuracji Selvoy pomagają przekonywać klientów i osiągać sukcesy sprzedażowe.

Załącznik 5. Analiza treści autowywiadu (Andželika)

Na podstawie przeprowadzonych analiz treści można stwierdzić, że motywacja do pracy zdalnej w Selvoy jest wysoka. Pracownicy doceniają: wygodę, elastyczność i oszczędność, związane z pracą zdalną. Dla mnie praca zdalna to jedyna możliwość zatrudnienia, biorąc pod uwagę sytuację rodzinno-opiekuńczą, w której się znajduję.

Warto jednak zauważyć, że niektórzy pracownicy mogą mieć trudności z samodyscypliną i motywacją, co może prowadzić do nieefektywnego

wykorzystania czasu pracy zdalnej. Przykładem są osoby, które przekraczają ustalone limity przerw. Jednakże większość zatrudnionych wydaje się być zadowolona z pracy zdalnej i dostrzega jej korzyści.

Motywacja do pracy zdalnej w Selvoy jest zróżnicowana, jednak większość pracowników jest zachęconych wygodą, elastycznością i oszczędnością czasu. Praca zdalna daje możliwość pogodzenia życia zawodowego i prywatnego. Istnieje jednak potrzeba nadzoru i motywacji ze strony liderów, aby ułatwić zatrudnionym odpowiednie wykorzystanie czasu pracy i zwiększyć ich efektywność.

Ocena motywacji pracowników do pracy zdalnej na podstawie kryteriów:

- **Wygoda i elastyczność.** Badani pracownicy wyrażają zadowolenie z pracy zdalnej ze względu na możliwość pogodzenia obowiązków rodzinnych, prowadzenia domu, opieki nad dziećmi oraz studiów. Praca zdalna pozwala im na elastyczność w kształtowaniu grafiku pracy i wygodę wykonywania obowiązków z dowolnego miejsca.
- **Oszczędność czasu i pieniędzy.** Pracownicy podkreślają, że praca zdalna pozwala im zaoszczędzić czas i pieniądze, które normalnie musieliby poświęcić na dojazdy do biura. Brak konieczności przemieszczania się pozwala im skoncentrować się na pracy i zwiększa ich produktywność.
- **Motywacja związana z elastycznym grafikiem.** Pracownicy doceniają elastyczność w kształtowaniu swojego grafiku, co pozwala im dostosować się do swoich indywidualnych preferencji i potrzeb. Ta dowolność wpływa pozytywnie na ich motywację i zadowolenie z pracy.
- **Narzędzia technologiczne i współpraca.** Wykorzystanie narzędzi informatycznych, takich jak: system CRM, Alfavox, komunikator Bitrix24, platformy szkoleniowe i spotkania online umożliwia płynną komunikację i efektywną współpracę zespołową. Te narzędzia wpływają na motywację pracowników poprzez ułatwienie ich codziennej pracy i pozytywnej komunikacji.

- **Problemy związane z infrastrukturą i opieką nad dziećmi.** Niektórzy pracownicy mają trudności z pracą zdalną z powodu braku stabilnego połączenia internetowego, zwłaszcza na obszarach wiejskich oraz ze względu na trudności w opiece nad małymi dziećmi. Te czynniki mogą wpływać na motywację i efektywność pracy.

Większość pracowników jest zmotywowana do pracy zdalnej ze względu na wygodę, elastyczność grafiku, oszczędność czasu i pieniędzy oraz korzyści z nich wynikających.

Jako że posiadam roczne doświadczenie pracy w przedsiębiorstwie Selvoy na kampanii Upsell, jestem odpowiednim ekspertem do badania zarządzania organizacją zdalną. Moje uczestnictwo w kampanii Upsell pozwala mi na lepsze zrozumienie specyfiki pracy zdalnej w Selvoy oraz na ocenę efektywności i skuteczności działań podejmowanych w tej dziedzinie. Motywacje do podjęcia pracy zdalnej są jasne i dobrze zdefiniowane. Chęć pogodzenia obowiązków związanych z wychowywaniem dzieci, prowadzeniem domu oraz studiami, a także oszczędność czasu i pieniędzy na dojazdy do pracy stanowiły dla mnie główne czynniki, które skłoniły mnie do wyboru pracy zdalnej.

Moja osobista sytuacja, związana z niepełnosprawnością syna, unie możliwia mi podjęcie pracy stacjonarnej. Rozpoczęłam pracę w Selvoy w styczniu 2022 roku, kiedy firma działała już wyłącznie w formie zdalnej. Pomimo braku bezpośredniego porównania z pracą stacjonarną w tej firmie, moje obserwacje i doświadczenia dotyczące pracy zdalnej w Selvoy są wartościowym źródłem informacji. Udział w badaniu pozwala mi na lepsze zrozumienie zarządzania organizacją zdalną oraz ocenę skuteczności podejmowanych działań. Mój wkład jako uczestniczącej obserwatorki w badaniu będzie istotny dla oceny zarządzania organizacją zdalną w Selvoy.

- **Wpływ pandemii na Selvoy.** Pandemia COVID-19 miała istotny wpływ na zmiany w Selvoy, przede wszystkim przyspieszając przejście firmy z pracy stacjonarnej na zdalną. Dzięki temu Selvoy zyskało większe możliwości zasięgu działalności i rozszerzyło swoją

działalność na rynki zagraniczne. Zmieniono również formę obsługi klienta na wyłącznie zdalną za pomocą e-maila i obsługi telefonicznej call center.

COVID-19 miał bardzo istotny wpływ na zmiany zaistniałe w Selvoy, bo dzięki pandemii firma zmieniła swoją działalność ze stacjonarnej na zdalną, mając jednocześnie większe możliwości pod względem zasięgu swojej działalności, poszerzyła działalność o rynki zagraniczne, zmieniono formę obsługi klienta na wyłącznie zdalną przy pomocy e-maila i obsługi telefonicznej callcenter. Dzięki takim działaniom menedżerów firma zyskuje wyższe wyniki finansowe, co można zobaczyć podczas analizy sprawozdań finansowych Selvoy, porównując je na przestrzeni lat 2019–2022.

- **Efekty finansowe.** Działania menedżerów w zakresie pracy zdalnej przyczyniły się do uzyskania wyższych wyników finansowych. Analiza sprawozdań finansowych firmy w latach 2019–2022 to potwierdza.
- **Narzędzia informatyczne.** W ramach pracy zdalnej Selvoy wykorzystuje różne narzędzia informatyczne. System CRM oraz platforma Alfavox odgrywają główną rolę w codziennej pracy, umożliwiając monitorowanie bazy klientów, historii zamówień, płatności, statusów wysyłek i stanów magazynowych. Komunikator Bitrix24 służy do szybkiej komunikacji wewnątrz firmy, a platforma Modle zawiera bazę wiedzy i szkolenia dla pracowników.

Przejście Selvoy na działalność zdalną umożliwiło wiele narzędzi informatycznych, z których pracownicy i menedżerowie korzystają podczas codziennej pracy, gdzie główną rolę odgrywa system CRM oraz platforma Alfavox. Dzięki CRM przedsiębiorstwo ma stały wgląd do bazy klientów, może śledzić historię zamówień, płatności statusy wysyłek kurierskich czy stany magazynowe sprzedawanych produktów. Alfavox jest platformą wyposażoną w automatyczny system wywoływania połączeń oraz nagrywania

rozmów agentów z klientami Selvoy, przez co też w łatwy sposób liderzy mogą sprawować kontrolę nad pracą agentów, odsłuchując ich rozmowy z klientami, jak również rozmowy oceniane są pod kątem jakościowym przez specjalistę do spraw jakości.

I dalej:

Szybką komunikację pomiędzy osobami pracującymi w Selvoy umożliwia komunikator Bitrix24, a czasem korespondencja służbowa wysyłana jest na maila. Przedsiębiorstwo posiada własną bazę wiedzy na platformie Moodle, gdzie można znaleźć karty produktów i wirtualne szkolenia dla agentów potrzebujących i zgłębić wiedzę. Namiastkę życia stacjonarnego umożliwiają spotkania integracyjne i szkolenia prowadzone przy pomocy platform Zoom i Meet, gdzie przy użyciu kamerek i mikrofonu można spokojnie prowadzić dyskusję. Każde szkolenie przygotowywane jest z dużą precyzją, a przełożeni wykorzystują do tego celu arkusze Google, tj. Word, Excel oraz Power Point. Idealnym programem wykorzystywanym przez Selvoy jest Adobe DocuSing, który umożliwia podpisywanie dokumentów firmowych, m.in. umów pracowniczych za pomocą palca na dotykowym ekranie smartfona czy tabletu.

- **Spotkania i szkolenia zdalne.** Selvoy korzysta z platform, takich jak Zoom i Meet, do organizacji spotkań integracyjnych i szkoleń. Przygotowanie szkoleń odbywa się przy użyciu arkuszy Google, takich jak Word, Excel, PowerPoint. Adobe DocuSign jest używany do podpisywania dokumentów firmowych.

Jeżeli chodzi o zaangażowanie pracowników, to każdy angażuje się na tyle, na ile ma aktualnie możliwości, natomiast zdarzają się osoby nieodpowiedzialne, które nie są w stanie monitorować wskaźników efektywności i notorycznie przekraczają statusy przerwy prywatnej oraz obsługi sprawy. Są to statusy przerw nieefektywnych, których czas jest ściśle określony – pięć

minut przerwy prywatnej na każdą przepracowaną godzinę zegarową oraz piętnaście minut obsługi sprawy na każdą godzinę rozmów z klientami. Niestety nie każdy pracownik posiada umiejętność samomotywacji i panowania nad sobą i często zdarzają się przekroczenia statusów, wówczas liderzy interweniują i proszą o wytłumaczenie zaistniałej sytuacji.

- **Zalety i problemy pracy zdalnej.** Pracownicy są zadowoleni z pracy zdalnej ze względu na elastyczność grafiku oraz oszczędność czasu i pieniędzy związanych z dojazdem do pracy. Zauważam też, że niektórzy pracownicy mają problemy z dostępem do stabilnego łącza internetowego, szczególnie na wsiach. Opieka nad małymi dziećmi również może stanowić wyzwanie dla efektywności pracy zdalnej.

Uważam, że pracownicy są zadowoleni z pracy zdalnej głównie ze względu na elastyczność grafiku, ale także pracując zdalnie, pracownicy oszczędzają zarówno czas, jak i pieniądze, których nie muszą wydawać na paliwo czy bilety na dojazd do biura stacjonarnego.

I dalej:

Co do samej pracy zdalnej, jest ona wygodna dla pracowników, ale też nie każdy ma odpowiednie warunki do pracy. Mimo iż Selvoy oferuje laptopy, słuchawki czy okablowanie potrzebne do pracy zdalnej, to nie każdy ma możliwość stałego łącza Internetu, szczególnie na wsiach, gdzie nie jest jeszcze podłączony światłowód, często zrywane są łącza szczególnie mobilne, wówczas zaczynają się problemy z niedyspozycyjnością pracowników, callbacki się piętrzą, a przełożeni nic nie mogą zrobić, bo wina leży po stronie operatora sieci Internetu. Inni pracownicy nie mają z kim zostawić małych dzieci, które uniemożliwiają im efektywną pracę w domu. Praca zdalna tak jak stacjonarna ma swoje wady i zalety, ale mimo przeciwności losu uważam, że przy odpowiedniej motywacji praca zdalna jest bardziej wygodna od stacjonarnej.

Praca zdalna wprowadzona została w firmie w 2020 roku i od tego czasu przyjęła się w przedsiębiorstwie na stałe. Szybkie zmiany wprowadzone w Selvoy były wynikiem wybuchu pandemii COVID-19 i ogłoszenia lockdownu, przez co rząd zakazał pracy stacjonarnej. Wówczas praca wykonywana była hybrydowo, co było ciężkie zarówno dla pracowników jak i menedżerów, bo istniała konieczność przenoszenia sprzętów do domu i do biura, nie było pewnych grafików i wielu rodziców było na opiece na dzieci, co spowodowane było zamknięciem przedszkoli i żłobków, zachowując ograniczenia sanitarne. Praca zdalna była rewolucją w działaniu Selvoy, przynosząc wysokie zyski finansowe, jednocześnie dostosowując się do potrzeb rynku i możliwości pracowników.

Klienci obsługiwani są wyłącznie zdalnie i jest to forma obsługi, do której od 2020 roku przyzwyczaili się klienci, więc nie zgłaszają problemów w tej sprawie, często jednak dając feedback dotyczący samej obsługi przez konsultantów, wysyłek kurierskich czy też samych form płatności, które są okrojone do pobrania, paypal i karty debetowej.

- **Zyski finansowe i obsługa klienta.** Selvoy od momentu wprowadzenia pracy zdalnej osiąga wysokie zyski finansowe. Klienci są obsługiwani wyłącznie zdalnie, do czego zdążyli się przyzwyczaić od 2020 roku.
- **Storytelling w pracy.** Storytellingu podczas obsługi klientów stanowi podstawę sprzedaży i pozwala na wywołanie potrzeby zakupu produktów Selvoy.

Jako pracownik kampanii Upsell często korzystam ze storytellingu podczas obsługi klientów. Jak dla mnie storytelling stanowi podstawę sprzedaży i dzięki opowiadanym historiom kierowanym szczególnie do seniorów, możliwa jest wizualizacja i wywołanie potrzeby zakupów produktów Selvoy, a tym samym potrzeba pozbycia się dolegliwości bólowych przez klientów, zwiększając zyski konsultantów oraz przedsiębiorstwa.

Selvoy skutecznie przystosowało się do pracy zdalnej w wyniku pandemii, co przyniosło korzyści finansowe i umożliwiło ekspansję na rynki zagraniczne. Wykorzystywane narzędzia informatyczne oraz organizowane spotkania i szkolenia zdalne wspierają pracę w firmie. Pracownicy są zadowoleni z elastycznego grafiku i oszczędności związanych z pracą zdalną, chociaż mogą wystąpić problemy z dostępem do stabilnego Internetu i opieką nad dziećmi. Selvoy odnotowuje wysokie zyski finansowe i utrzymuje wyłącznie zdalną obsługę klienta.

Ocena rozwoju e-biznesu w Selvoy może uwzględniać również inne elementy, takie jak: satysfakcja klientów, efektywność operacyjna, wizerunek marki, umiejętności i rozwój pracowników, zrównoważony rozwój. Te elementy mogłyby dostarczyć dodatkowych informacji na temat rozwoju e-biznesu w Selvoy, uwzględniając aspekty związane z: klientami, pracownikami, innowacjami, wizerunkiem marki i zrównoważonym rozwojem.

