

Nietypowy prezent

Swego czasu, będąc odpowiedzialnym za sprzedaż w jednej z firm produkujących stolarkę, zdarzyła mi się pewna historia. Chciałem dodać jakiś przymiotnik w stylu fajna, ciekawa albo mrożąca krew w żyłach, ale tak naprawdę trudną ją zakwalifikować, gdyż miała kilka faz. A było tak – zadzwonił do mnie, podległy mi kierownik serwisu i poinformował, że nie może poradzić sobie z pewnym klientem, który zgłasza zupełnie absurdalną reklamację. Chodziło, o drobne otworki w drewnie meranti, które przez naszego odbiorcę zostały zakwalifikowane jako ślady po kornikach. Żądanie dotyczyło wymiany całej stolarki, więc przestało być śmiesznie. Człowiek uparł się dodatkowo, że jako dyrektor, muszę osobiście odwiedzić inwestycję i przyjrzeć się zjawisku (do tej pory nie jestem żadnym ekspertem w zakresie produkcji okien, a tym bardziej od charakterystyki drewna). Pojechałem. Obejrzelśmy stolarkę, i zacząłem przygotowywać w myślach odpowiednie tłumaczenie, gdy tymczasem klient zamknął bramę i zawołał dwa dorodne rottweilery, które wyglądały mało przyjaźnie. Następnie oznajmił mi, że nie zostanę wypuszczony, dopóki nie złożę zobowiązania, że okna zostaną wymienione. Jakbyście się Państwo zachowali?

Ostatecznie ów klient dostał ode mnie dodatkowe 5% rabatu na drzwi zewnętrzne, których w ogóle nie miał zamiaru kupować, a w przeciągu następnych sześciu miesięcy mieliśmy jeszcze pięciu nowych klientów z tej okolicy. Wszyscy z rekomendacji. Łatwo zgadnąć kto był owym polecającym. Przypadek? Nie. Sztuka, zwana zarządzaniem reklamacjami. Aż dziwię się, że do tej pory nie wziąłem tego tematu na tapetę. A zagadnienie to być może jest fundamentalne dla branży, a jeżeli nie to przynajmniej dla procesu obsługi klienta. Problem w tym, że reklamacje traktujemy jako najgorszą część biznesu. Nienawidzimy zgłoszeń klientów i zazwyczaj bierzemy ich za oszustów i naciągaczy. Błąd. Tym bardziej trudno jest nam zaakceptować, że zjawisko to jest nader pozytywne. Można nawet powiedzieć, że jest nieoczekiwaną szansą lub jak kto woli prezentem od klienta dla całej organizacji. Poproszę więc o kredyt zaufania. Postaram się o dowód.

Co robimy, gdy ktoś wręcza nam prezent? Jasna sprawa. Mówimy „dziękuję”. A jeżeli dodatkowo wiemy, że w tym prezencie jest zawarta wielka troska o nas? Wtedy mówimy „bardzo dziękuję”. Niezadowolony klient ma, w gruncie rzeczy, dwa wyjścia. Mogę nas o tym poinformować lub po prostu odejść. Jeżeli wybiorą to drugie rozwiązanie, jesteśmy bezradni. Nie dostajemy najmniejszej szansy usunięcia grymasu z twarzy. Ktoś, w tym momencie, powie, że to dobrze, bo nie ponosimy żadnych kosztów ewentualnego serwisu albo dodatkowego upustu. Racja. Tyle tylko, że dalej zostajemy z, być może, grubym błędem jaki tkwi w naszej organizacji i stał się przyczyną całej sytuacji. Co do tego, że klient będzie

nam permanentnie psuł opinię w swoim środowisku, nawet nie ma sensu wspominać. Utracone korzyści mogą być tak duże, że lepiej się nad tym nie zastanawiać. Przynajmniej podczas czytania tego felietonu. Klient składający reklamację nadal z nami rozmawia, a to już wielka różnica. Daje nam też sposobność przywrócenia zadowolenia, dzięki czemu wzrasta prawdopodobieństwo, że wyrazić o nas, mimo wszystko, pozytywne zdanie. Jest więc naszym kumplem. Wróg na pewno by nas pogrążył przy pierwszej okazji.

Jeżeli zmienimy nasz punkt widzenia i zaczniemy traktować reklamacje jak prezenty, to będziemy mogli łatwiej wykorzystać informacje w nich zawarte, co prowadzi do rozwoju firmy. Ten rodzaj informacji pochodzi ze zdecydowanie najłatwiej dostępnego źródła i jest jednocześnie najrzadziej wykorzystywanym. Zupełnie jakby branża stolarki otworowej cierpiała na nadmiar wiedzy o klientach i rynku. Do tego dochodzi czynnik, który można określić jako dowód koronny na potwierdzenie moich słów. W jaki sposób chcemy doprowadzić do sytuacji, że konsumenci zaczną polecać nasze produkty? Niby oczywiste, a jednak. Czy wystarczy, że dostarczymy klientowi poprawny produkt, w umówionym czasie, według spisanej charakterystyki i zamontujemy według powszechnych prawideł? Zastanówmy się. Przecież właśnie takie były oczekiwania! Nikt przy zdrowych zmysłach nie marzy o problemie związanym z zakupem. Nie ma więc powodów, aby wygłaszać peany na naszą cześć. Reklamacja jest wydarzeniem wykraczającym poza standardową percepcję. Co więcej, większość z nas z góry zakłada, że jako klienci nie możemy spodziewać się zbyt wiele ze strony dostawcy produktu czy usługi. Odpowiednio zrealizowana reklamacja staje się niezwykle miłym zaskoczeniem, a to już powód, aby się podzielić własnym szczęściem ze znajomymi. Warto się nad tym zastanowić, bo to pierwszy krok ku nowej jakości działania.

Mówiąc najprościej, reklamacja to wyrażenie oczekiwań, które nie zostały spełnione. Od razu więc pojawia się przed przedsiębiorstwem szansa usatysfakcjonowania odbiorcy poprzez załatwienie sprawy wadliwej usługi lub wyrobu. Tym samym reklamacja jest prezentem, który klient wręcza firmie. Korzyść dla przedsiębiorstwa pojawi się wtedy, gdy ostrożnie otworzymy tę paczuszkę i przyjrzymy się co jest w środku. Tyle i aż tyle. Na zakończenie procesu dowodzenia racji przytoczę dwie liczby: badania wykazują, że przeszło 90% niezadowolonych klientów nie składa reklamacji, ale też przestaje być klientem firmy, Natomiast jeżeli reklamacje klientów, którzy zgłosili reklamacje są załatwione pozytywnie, zdecydowana ich większość (ponad 70%) pozostaje lojalnymi klientami firmy. Starczy.

Przechodząc do wskazówek związanych z zarządzaniem skargami, od razu należy powiedzieć, że nawet jeżeli moja argumentacja trafiła do Państwa, w żadnym wypadku nie oznacza to, że problem został trwale rozwiązany. Nasze uprzedzenia i stereotypy tkwią

głębiej niż nam się wydaje. Na pierwszy rzut idą zarządzający firmami okiennymi. To oni powinni stać się prekursorami myślenia w kategoriach prezentu. Czuć się z tym tak dobrze, aby uwolnić reakcje od jakichkolwiek wahań. Z całym szacunkiem, ale jeżeli formuła zostanie zastosowana tylko w dziale serwisu i montażu, na niewiele się to zda. Cała firma musi mówić językiem, w którym składane reklamacje oznaczają prezenty. Ideę należy umacniać przy każdej okazji, na każdym spotkaniu z załogą. Po drugie, polityka firmy, system wynagrodzeń, jej misja oraz wyznawane wartości muszą zgodnie podtrzymywać filozofię przychylnego traktowania negatywnych uwag od klientów. Ostatecznie zaś musimy poznać i wprowadzić fundamentalne techniki i narzędzia do zarządzania omawianym procesem. Nie ma innej drogi. Przynajmniej ja nie znam.

Organizacji sprzyjającej reklamacjom nie się też stworzyć z dnia na dzień. Może okazać się to na tyle trudne, że pojawi się konieczność przebudowy wewnętrznych struktur. Podstawą jest plan działania, czy też inaczej mówić wdrożenia. Nie muszę chyba dodawać, że członkowie zespołu powinni wykazywać się odpowiednimi cechami przywódczymi i entuzjazmem, którym będą mogli zarażać pozostałych. Drugi czynnik sukcesu to zapewnienia współdziałania ze strony kierownictwa. Zadaniem średniego szczebla jest udzielanie pełnomocnictw do odpowiedniego, innego niż zazwyczaj sposobu załatwiania reklamacji. Wyższe kierownictwo wysyła sygnały określone sygnały jak na przykład pochwały, wskazujące poparcie dla nowego podejścia. Wśród istotnych elementów mamy jeszcze formułowanie polityki reklamacyjnej, szkolenie załogi oraz wdrożenie strategii na szczeblu zespołów pracowniczych. Najważniejsza jest jednak konsekwencja. Jeżeli firma zdecyduje się na planowanego działania w omawianym zakresie, musi się wystrzegać popełnienia błędu zaniechania. Jeżeli inicjuje się dobrze przemyślany program, a potem, gdy spadnie udział przedsiębiorstwa w rynku lub zysk, jego realizacja zostanie powstrzymana, to załoga uzna, iż firma tak naprawdę wcale nie traktuje właściwego załatwiania reklamacji jako strategii stymulowania rozwoju biznesu. Myślenie pójdzie w kierunku mody, a nie nowego, nieodwołalnego podejścia do rynku, coś na kształt – „poczekamy, zobaczymy”.

Moje doświadczenia pokazują, że firmy okienne bardzo często ulegają różnym, krótkotrwałym trendom. Przykładem jest choćby system zarządzania jakością. Wdrażamy do momentu, gdy nie pojawi się w otoczeniu inna szansa lub przedsiębiorstwo wpadnie w przejściowe kłopoty. Potem wszyscy mają pretensje do garbatego, że ma proste dzieci. Wiem też z autopsji, że nie ma wspanialszego uczucia niż przekształcenie niezadowolonego klienta w gorącego orędownika firmy. Mogę tylko życzyć wszystkim, aby jak najczęściej doznawali takiego przepływu radości. *Piotr Lutek*