

„Nawet, jeśli nie możesz dać Klientowi tego, czego potrzebuje – pamiętaj, by po rozmowie był bardziej zadowolony, niż przed”.

# Jak (nie) stracić klientów

Pewnego dnia pojawiły się problemy z moją stroną – długie wczytywanie, lekko rozrzucony układ, który powinien być stały, informacja z Google o problemach z analityką. Skontaktowałam się z firmą zapewniającą hosting. Na odpowiedź na mailową prośbę o pomoc nikt nie odpowiadał przez tydzień. Dwa tygodnie wcześniej wysłałam pytanie o to, w jaki sposób firma może mi pomóc zaktualizować szablon. Odpowiedzi także nie dostałam

Podniosłam więc słuchawkę i zadzwoniłam, a podczas rozmowy usłyszałam następujące słowa:

– My tylko prowadzimy Pani hosting. (Zabrzmiało, jak: „Czemu się, kobieto, czepiasz?”).

– Nie nasza wina, że poprzednia firma nie poinformowała Pani, jak to wygląda. Mieliśmy wiele zawirowań podczas przejmowania działań, ale o tym może mówić nie będę. (Poczułam się głupio – chyba rzeczywiście powinnam o tym pomyśleć sama i zapytać).

– Może kiedyś to się coś za darmo dostawało, teraz to trzeba za to płacić. (Przypis: mowa o pomocy w obsłudze i aktualizacjach, za które oczywiście zawsze otrzymywałam fakturę; poczułam się, jakbym próbowała coś ukraść).

kontaktu z Klientem i wiem, jak czasem może frustrować niezrozumienie naszych uwarunkowań, niedbanie o nas jako usługodawców... Tylko wymagania, częsta nieuprzejmość i wszystko „na przedwczoraj”. Dlatego jestem Klientem wyrozumiałym, empatycznym, lojalnym i dbającym o miłą atmosferę kontaktu. Jednak po 15 minutach takiej rozmowy poczułam, że muszę zareagować. Powiedziałam wprost, że rozumiem, na czym polega biznes i dzwonię po  **pomoc i rozwiązanie** problemu, a nie po pouczenie, co zrobiłam źle. Na co usłyszałam: – OK, cofnijmy, co było. Ja jestem zwykłym pracownikiem, nie znam się. Przekażę, żeby szef oddzwonił i ustalił z Panią... (Poczułam się... trudno nawet to nazwać).

JAKOŚĆ  
TECHNICZNA

JAKOŚĆ USŁUG

JAKOŚĆ  
FUNKCJONALNA

– Ma Pani bardzo stary system, na którym jest zbudowana strona. O takie rzeczy to trzeba dbać, trzeba aktualizować. (Poczułam się niekompetentna – powinnam się na tym znać i wiedzieć).

– Nie nasza wina, że są problemy. (Poczułam się winna i odpowiedzialna – bo czyjaś wina być przecież musi).

– Jest Pani jedynym Klientem, który zgłasza taki problem. (Poczułam się „wyjątkowa” i czepiająca się nieistotnych drobiazgów).

Od lat prowadzę szkolenia z zakresu jakości

Poprzednia firma zawsze się ze mną kontaktowała, mieliśmy ustalone, że dba o zaplecze wirtualne (oczywiście za pieniądze). Po „przejęciu” mnie jako Klienta nikt nie zapytał, czy chciałaby dodatkowej opieki nad stroną, nie poinformował, że może działać lepiej i nie zaproponował żadnej usługi w tym zakresie.

Jeszcze nigdy nie podjęłam tak szybko decyzji o zmianie usługodawcy, bez względu na wartość utraconego abonamentu. Przeniosłam się na inny hosting w 3 dni. Dlaczego? Bo poczułam, że zaburzone kluczowe obszary jakości.



## JAKOŚĆ TECHNICZNA I FUNKCJONALNA

Jako Klienci zwracamy uwagę (w uproszczeniu, oczywiście) na dwa obszary jakości. Pierwszy z nich to jakość **TECHNICZNA**<sup>1</sup>, która dotyczy tego, JAKA usługa (lub produkt) jest nam dostarczona. Obejmuje ona:

- kwalifikacje i wiedzę pracowników – oceniamy w kontakcie z firmą, czy pracownicy udzielają prawidłowych informacji, jak dobrze i szczegółowo znają produkt lub usługę, na ile potrafią posługiwać się narzędziami pracy (np. programami, arkuszami, procedurami);
- rozwiązania techniczne i technologiczne

– analizujemy, czy są zastosowane odpowiednie, nowoczesne rozwiązania, czy technologia pracy, produkcji lub kontaktu jest współczesna, czy „przedpotopowa”;

- maszyny i sprzęt – patrzymy (jeśli mamy okazję), czy są dobre, czyste, zadbane i sprawnie działające;

<sup>1</sup> Za: Grönroos Ch.: A service quality model and its marketing implications. Eur. J. Marketing, 1984, 4, 5 za: Czarniecka-Skubina E.: Jakość usługi gastronomicznej w aspekcie żywieniowym, technologicznym i higienicznym, w: ŻYWNOSĆ. Nauka. Technologia. Jakość, 2006, 1 (46) Supl., 25-34

- odpowiednie zasoby – zwracamy uwagę na to, czy firma ma odpowiednią liczbę pracowników, którzy mogą się nami zająć, czy ma odpowiednią ilość sprzętu, miejsca lub materiałów, by zapewnić nam obsługę w oczekiwanym czasie i na oczekiwanym poziomie. Drugim obszarem jest jakość **FUNKCJONALNA**, związana z tym, W JAKI SPOSÓB kontaktują się z nami pracownicy firmy. Zwracamy tu uwagę na takie elementy, jak uzdolnienia, umiejętności i zachowania pracowników, komunikatywność czy budowana przez nich atmosfera kontaktów. Jednak co to tak naprawdę znaczy? Co oznacza to pojemne słowo „komunikatywność” czy enigmatyczna „atmosfera”? W doprecyzowaniu może pomóc nam norma ISO 9004-2 „Wytyczne dotyczące usług”<sup>2</sup>.

## 13 Kryteriów Jakości Obsługi Klientów

Norma jest częścią większej grupy norm pod wspólnym tytułem: „Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości”. U jej podstaw leży założenie, że „niespełnienie celów jakości może w konsekwencji niekorzystnie oddziaływać na Klientów, społeczeństwo i samą organizację”. Dlatego organizacja powinna „jasno zdefiniować wymagania dotyczące usługi poprzez określenie dostrzegalnych cech, które są przedmiotem oceny przeprowadzanej przez Klienta”. Przykładowe cechy, które są wymienione w normie, możemy pogrupować w pięć kategorii, pochodzących z jednego z bardziej powszechnych modeli oceny jakości usług – modelu Servqual.

## JAKOŚĆ OBSŁUGI TO JAKOŚĆ DZIAŁAŃ WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW

Gdy poinformowałam mailowo o decyzji zmiany usługodawcy, w ciągu dosłownie godziny zadzwonił do mnie pracownik dedykowany do kontaktu z Klientem, przepraszając i wyjaśniając, że osoba, z którą rozmawiałam, to informatyk i nie był szkolony z tego zakresu. Jednak pamiętajmy, że niezależnie od tego, kto odbierze słuchawkę – czy informatyk, czy pracownik Działu Obsługi, czy Właściciel firmy – jakość obsługi jest sumą jakości świadczonych przez wszystkich pracowników. Dokładnie tak, jak z każdym obszarem budowania jakości: istnieją „momenty praw-

<sup>2</sup> ISO 9004-2 „Wytyczne dotyczące usług” to norma już wycofana. Jednak nadal może być użyteczna, gdy chcemy pomóc naszym pracownikom zrozumieć, czym jest dla nas „wysoka jakość obsługi” oraz gdy chcemy wypracować standardy w tym zakresie.

dy”, które ujawniają, czy „jakość obsługi” to hasło w dokumentacji, czy faktyczna wartość, zgodnie z którą żyje firma.

Dlatego, gdy chcemy kształtować pożądane przez nas podejście do Klientów, pamiętajmy o czterech nadrzędnych zasadach (4F)<sup>3</sup>:

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Focus</b>       | opieraj swoje działania na jasnej koncepcji organizacji              |
| <b>Fast first</b>  | staraj się we wszystkim, co robisz, być pierwszy                     |
| <b>Flexibility</b> | bądź elastyczny w myśleniu, działaniu, reaguj na warunki             |
| <b>Friendly</b>    | bądź przyjazny dla wszystkich, poszukaj partnerów dla swoich działań |

1. **FOCUS** – oprzyj działania pracowników na jasnej dla wszystkich koncepcji działania firmy. Niezależnie od tego czy to pracownik front-office, czy back-office; czy kontakt z Klientem jest jego pracą, czy sporadyczną, przypadkową sytuacją – niech każdy pracownik wie, jak jest to ważne.
2. **FLEXIBILITY** – bądź elastyczny w myśleniu i działaniu, reaguj na warunki. Myślenie w kategoriach „kto ma większą rację” i udowadnianie tego w rozmowie nie buduje pozytywnej atmosfery. Zastanów się, jaki jest tak naprawdę Twój cel: czy mieć rację, czy mieć Klienta (oczywiście, nie za wszelką cenę).
3. **FRIENDLY** – bądź przyjazny dla wszystkich, poszukaj partnerów dla swoich działań. Jeśli zdarzyło Ci się wejść do sklepu, w którym w ciągu pierwszych 10 sekund poczułeś/aś się niechciany/a – zachowuj się dokładnie odwrotnie. Lub ludzi i im to okazuj. Szukaj płaszczyzny porozumienia, wychodź z propozycjami, szukaj rozwiązań, które są korzystne dla obu stron. Nastaw się pozytywnie i zakładaj pozytywne intencje innych osób (oczywiście do pewnego momentu).
4. **FAST FIRST** – staraj się we wszystkim, co robisz, być pierwszy. Badaj zmiany na rynku, oczekiwania Twoich Klientów. Wpro-

<sup>3</sup> Za: Bukowska-Piestrzyńska A., Fijałkowska A, Znaczenie jakości w budowaniu pozytywnego wizerunku placówki zdrowotnej, „Problemy jakości” 2007, nr 6, s. 32-35; <http://sigma-not.net/download.php?token=xcaa776ebbeb090516184d844001b6c5a>, dostęp: 10.05.2016

wadźaj nowe produkty, systemy obsługi, systemy budowania lojalności, będąc innowatorem w swojej branży.

## A JAK WYGLĄDAŁO ZAKOŃCZENIE MOJEJ HISTORII?

Dzwoniąca do mnie osoba – tym razem dedykowana do obsługi Klienta – zapewniła mi w pełni profesjonalną pomoc. Wyjaśniła, jak wygląda proces zmiany rejestracji domeny, zrealizowała go ze mną w czasie rzeczywistym. Przez 30 minut prowadziła mnie za rękę przez działania, które pomogły mi się z tą firmą maksymalnie bezboleśnie rozstać. Poczułam się zaopiekowana i wdzięczna. Nauczanie i pomaganie ludziom i firmom w stawianiu się lepszymi mam chyba w genach... więc oczywiście zwróciłam uwagę, że warto zadbać o jakość kontaktu z Klientem. Pracownik bardzo uważnie mnie wysłuchał, dopytał o szczegóły, przeprosił za sytuację i podziękował za zwrócenie na to uwagi (przy okazji – dziękujemy Klientowi za negatywną uwagę! To prezent, który pomaga nam się doskonalić). Zaproponował, że stronę utrzymają do momentu, gdy w pełni ją przeniosę.

Zakończenie wywołało u mnie wdzięczność, a także nasunęło cztery wnioski:

1. To nie naprawianie błędów po fakcie, tylko zapobieganie im i bieżące „momenty prawdy” – bez względu na to, kto akurat odbierze słuchawkę – świadczą o tym, czy Klient z nami zostanie.
2. Wizerunek firmy jest wypadkową sposobu działania wszystkich jej pracowników. Jeden niewłaściwy kontakt może zepsuć lata budowania relacji. I nie jest wytłumaczeniem, że osoba dedykowana do kontaktu z Klientem akurat była nieobecna.
3. Jeśli Klient pisze, że zakończył współpracę po konkretnej rozmowie z pracownikiem firmy – warto zapytać, o którą rozmowę chodziło. Gdybym sama nie chciała firmy wyedukować (czyli nie zaczęła wyjaśniać, jak Klienta nie obsługiwać) – kolejna osoba odbierająca telefon „z przypadku” mogłaby firmę kosztować kolejnego Klienta.
4. Nawet Mikroklient jest Klientem. Szanujmy go tak samo, jak tego dużego.

Magdalena Robak,  
trener, doradca, facilitator

| Model Servqual:<br>Kryteria jakości<br>usług | ISO 9004-2: Wytyczne dla usług:<br>Cechy usługi istotne dla klienta    | Przykłady zachowań   |
|--|--|--|
| <b>Konkretność</b>                           | Estetyka otoczenia, materiałów, sprzętów i pracowników                 | Schludny ubiór / dress code, porządek i czystość pomieszczenia, układ wizualny maila, strzałki / opisy w budynku wskazujące miejsce załatwienia konkretnej sprawy  |
| <b>Niezawodność</b>                          | Niezawodność usługi (rzetelność i terminowość)                         | Wykonanie zgodnie z ustaleniami w uzgodnionym terminie, informowanie z wyprzedzeniem o opóźnieniu  |
|  | Dokładność w realizacji wszystkich procesów                            | Postępowanie zgodnie z procedurami bez względu na Klienta  |
| <b>Reagowanie</b>                            | Czas oczekiwania, wykonania usługi i czasu trwania wszystkich procesów | Czas subiektywny (np. gazety, ulotki, informatory, które Klient może poczytać, gdy czeka; informowanie o postępach). Czas obiektywny (czas oczekiwania na podejście do miejsca obsługi – w minutach)   |
|  | Uprzejmość i zainteresowanie personelu świadczącego usługę             | Przestrzeganie zasad savior vivre, odprowadzenie do drzwi, gdy temat został przekazany do innej osoby – skontaktowanie się z Klientem i zapytanie czy otrzymał to, czego potrzebuje, zauważenie i zaopiekowanie się Klientem „zagubionym”, uprzejmość i kultura używanego języka                                 |
| <b>Pewność</b>                               | Kompleksowość usługi   | Nieodsyłanie Klienta z miejsca na miejsce (zasada „jednego okienka”), przejęcie na siebie kontaktu ze specjalistą z danego zakresu wewnątrz organizacji lub partnerem biznesowym (np. kurierem)  |
|  | Komfort obsługi  | Fizyczny (wygoda krzeseł, możliwość skorzystania z kawy czy wody, pomoc z ciężkim pakunkiem) oraz psychiczny (zieleni w pomieszczeniu, przyjazna kolorystyka)  |
|  | Kompetencje personelu, jego wiedza i kwalifikacje                      | Umiejętność odpowiedzenia na pytania klienta, pokierowanie do specjalisty  |
|  | Znajomość najważniejszych technik przez personel                       | Umiejętność przełączenia telefonu, sprawne korzystanie z oprogramowania do fakturowania, znajomość stosowanych formularzy  |
|  | Bezpieczeństwo   | Polityka „czystego biurka”, protokół SSL, przestrzeganie zasad BHP (np. niewpuszczenie Klienta na teren serwisu pod auto)  |
| <b>Empatia</b>                               | Zrozumienie i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom Klienta               | Danie Klientowi prawa do posiadania odmiennego zdania / opinii, wrażliwość na stan emocjonalny Klienta, pomoc z wyprzedzeniem (np. podanie długopisu, daty), poznawanie potrzeb Klienta  |
|  | Dostępność usług   | Fizyczna, np. czas otwarcia punktu obsługi (poza godzinami pracy Klienta), różne formy kontaktu (osobiście, mail, telefon, Internet). Psychiczna, np. zauważenie i choćby symboliczne przywitanie wchodzącego Klienta  |
|  | Wiarygodność oraz skuteczność porozumiewania się                       | Pewny siebie sposób mówienia (bez wtrąceń, itp.), niepodnoszenie głosu, dopasowanie sposobu komunikacji do rozmówcy (zarówno w zakresie treści, jak i formy), upewnianie się co do zrozumienia intencji Klienta (parafraza), brak pouczania, grożenia, bagatelizowania problemu Klienta, koncentracja na faktach |