

Im więcej reklamacji tym... lepiej

han/Przegląd

Wbrew powszechnemu przekonaniu wzrost liczby reklamacji może wpłynąć na wzrost Twoich zysków. Im więcej reklamacji zdobędziesz, tym lepiej dla Twojego biznesu. Jak to możliwe i dlaczego warto wykorzystać taką szansę, której tak wielu jeszcze nie dostrzega?

Zacznijmy od początku. Czym jest reklamacja? Reklamacja to wyrażenie przez klienta oczekiwań, które nie zostały spełnione. Jednocześnie to również szansa na usatysfakcjonowanie niezadowolonego klienta – tym może być reakcja firmy na składaną reklamację. Jedno i drugie jest zdefiniowane przez Twoje, jako szefa, myślenie i zachowanie. To od Twoich decyzji zależy, czy klienci będą chcieli wyrażać swoje niespełnione oczekiwania i od Twoich zachowań zależy to, jak w takiej sytuacji będą traktować ich pracownicy. Czy pomogą odzyskać klientowi wiarę w firmę, czy wręcz odwrotnie – zmuszą go do zakupów w innym miejscu.

Zyski z reklamacji

Zdobywanie i właściwe reagowanie na reklamacje to inwestycja w relacje z klientem. Inwestycja, która może na nowo przywrócić nadzarpanię zaufanie do firmy, albo je całkowicie pogrzebać. Jeśli Twojej firmie uda się odzyskać nadwyżężone zaufanie, wówczas klient nadal będzie wydawał swoje pieniądze. W handlu detalicznym 74% klientów udaje się przy sobie zatrzymać, jeśli tylko w sytuacji rozczarowania firma skoryguje błąd.

Zyski wynikające z uznawania reklamacji nie kończą się na jednym kliencie. Właściwa obsługa reklamacji to także inwestycja w marketing. Zadowolony klient rozniesie dobre wieści wśród grupy potencjalnych klientów i dzięki rekomendacjom firma ma szansę na pozyskanie nowych. Właściwie załatwiana reklamacja ogranicza także potencjalne koszty wtórnie generowane przez niezadowolonego klienta, który dzieli się swą opinią z innymi. Reklamacje jednak to jeszcze coś więcej. To także sposób na pozyskiwanie informacji istotnych dla rozwoju firmy. Klienci składając mile widzianą reklamację, uczą się tego, że firmę interesuje ich zdanie. W takiej sytuacji chcą i przekazują informacje na temat swoich aktualnych preferencji i awersji. Tych, których doświadczają także inni klienci. Ci, którzy nie mają odwagi czy chęci na to, by mówić o nich firmie. To dzięki temu prowadzący biznes dowiadują się o tym,

o czym ich konkurencja nigdy się nie dowie. Z tych choćby powodów warto traktować koszty obsługi reklamacji jako inwestycje. Ile dla Ciebie są warte informacje, które dają szansę na budowanie, czy zwiększenie przewagi konkurencyjnej teraz i w przyszłości?

Jednak mimo oczywistych dowodów na opłacalność takiego podejścia, nie jest to praktyka szefów i właścicieli biznesów. Dlaczego tak trudno traktować reklamację jako inwestycję w przyszłe relacje? Powody są dwa i to natury psychologicznej. Jeden dotyczy ekonomii i lęków z nią związanych, a drugi emocji towarzyszących obsłudze reklamacji.

Konflikt ekonomiczny

W sytuacji reklamacji wpisany jest konflikt interesów firmy z oczekiwaniami klienta. Najczęściej klient chce odzyskać coś, za co zapłacił, a firma chce ograniczyć dodatkowy koszt sprzedaży. Jeżeli szef, czy pracownik uzna reklamację, to wówczas firma musi ponieść koszty, jeśli nie uzna, wówczas oszczędza. W tak widzianym konflikcie, którego doświadcza każdy pracownik, obsługujący reklamację, a rozstrzyga przedsię-

konań prowadzącego biznes. Taka polityka wobec reklamacji wynika często z przekonania, że klienci, składając reklamację, chcą nas oszukać, a więc jeśli będziemy utrudniać przyjmowanie reklamacji i częściej je rozpatrywać negatywnie, to ograniczymy liczbę klientów, którzy chcieli nas oszukać. To na pozór słuszna koncepcja, ale tracą na tym Ci klienci, którzy są autentycznie rozczarowani jakością usługi i rzeczywiście mają problem z produktem. A tych jest znakomita większość. Badania pokazują, że oszustów, czyli takich klientów, którzy chcą wyłudzić od firmy pieniądze, jest zaledwie 1-3%. Niewłaściwa polityka reklamacyjna może kosztować utratę pozostałych 98% niezadowolonych i uczciwych klientów. Łatwo zatem zrozumieć, dlaczego pracownicy sieci sklepów NORDSTROM mogą uznać każdą, nawet absurdalną reklamację, lub pracowników linii lotniczych, którzy dysponują budżetem do 2000 funtów dla obsługi niezadowolonego klienta. Tak, 2000 funtów na jednego klienta! Takie podejście przynosi im zyski. Tymczasem, który menedżer polskiej firmy decyduje się przydzielić budżet 20 zł na naprawianie relacji z klientem? Który z szefów pozwala w ogóle pracownikom pierwszej linii decydować o tym, jak załatwiać reklamację? Nie spotkałem w naszym kraju firmy, której polityka reklamacyjna byłaby prosta w realizacji dla pracowników i przyjazna dla klientów. Jest wręcz odwrotnie.

Emocjonująca obsługa

Reklamacja jest jedną z najbardziej nieprzyjemnych sytuacji. Prawie żaden pracownik nie lubi reklamacji. Klienci awanturujący się, wyzywający, agresywni, perfidni, głupi i oszukujący. To tylko kilka przymiotników przypisywanych klientom, którzy często słusznie domagają się rekompensaty.

Co jednak mniej oczywiste, reklamacji nie lubi także większość klientów. Z jakich powodów? Zasadniczym jest to, że nie lubimy sprawiać przykrości innym. Mówienie pracownikom, że coś jest nie tak z produktem, czy usługą jest nieprzyjemne, ponieważ za oceną produktu, czy usługi jest ukryta ocena sprzedawcy, czy usługodawcy jako osoby. Polacy

są szczególnie wrażliwi na każdą ocenę swojej osoby. Reklamacja, która jest informacją, że coś jest nie tak, jest odbierana jako ocena osoby. Nie chcemy być nicimili dla personelu sklepów, czy punktów usługowych informując ich, że coś jest nie tak. W wielu więc wypadkach cierpimy w „ciężkości serca”, nie



Fot.: Sławek/Przegląd

biorca, przegranym najczęściej jest klient. „Większości reklamacji się nie uznaje” – takie jest przekonanie klientów. Z perspektywy firmy liczą się bowiem doraźne oszczędności. Doraźne, ponieważ, jak wiemy, są one czynione z ryzykiem utraty źródła przyszłych przychodów. Jest to efekt błędnych prze-

Psychologia sprzedaży

mówiąc firmie o swoim niepełnym zadowoleniu. Wolimy więc odejść do konkurencji niż być „nieprzyjemnym” dla pracowników firmy. Nie pomaga nam kultura, w której jesteśmy wychowani. Jesteśmy zbyt mało asertywni, mamy niską świadomość praw konsumenckich i tak dalej.

W efekcie często składamy reklamacje dopiero będąc zmuszonym do tego. Emocje, jakie w międzyczasie zgromadzą się w nas, wybuchają i tracimy panowanie nad sobą. Epitety kierowane do obsługi, wyzwiska i groźby są tu na porządku dziennym. Jednak nie tylko niechęć do silnych emocji i groźba utraty kontroli powstrzymuje klientów przed składaniem reklamacji. Klienci nie lubią ich składać, ponieważ obawiają się tego, że reklamacja zostanie zakwestionowana, że będzie się trzeba tłumaczyć i bronić jej zasadności. Jeśli więc zakupy nie dotyczą produktów luksusowych, uznają, że nie warto ponieść kosztów emocjonalnych towarzyszących: odyskiwaniu wydanych pieniędzy. Tak więc szybko rezygnują lub w ogóle nie informują firmy o swoim niezadowoleniu.

Dowodem na to są dane TARP (Technical Assistance Research Program) pokazujące, że reklamację składa jeden na 27 niezadowolonych. Ci nieliczni, najwytrwalsi reprezentują więc milczącą większość. Ich emocje i determinacja w walczaniu o swoje jest nieprzeciętna. Tak wygląda rzeczywistość. Można więc założyć, że klienci, jeśli nie muszą, nie złożą reklamacji. Byłoby inaczej, gdyby byli do tego zachęceni. Jednak ułatwianie klientom składania reklamacji to chyba ostatnia rzecz, jakiej chcą przedsiębiorcy, czy menedżerowie.

Skala zjawiska

Większość menedżerów firm nie zdaje sobie sprawy, jak często rozczarowują klienta. Wspomniane badania TARP dostarczają danych, pozwalających stwierdzić, że 100 formalnie złożonych reklamacji reprezentuje nie 100 a 2700 niezadowolonych klientów. Inaczej mówiąc, składający reklamacje stanowią jedynie 3% niezadowolonych klientów. Pozostali, czyli 97% to ci, którzy mimo swego rozczarowania, nie dają firmie żadnej informacji na jej temat. Optymizm tych menedżerów, którzy na podstawie braku reklamacji wyciągają wnioski o doskonałości swojej oferty, czy serwisu jest oparty o ułudę. Faktem jest, że

średni poziom usterkowości wynosi 10%. W związku z tym można oczekiwać, że liczba reklamacji powinna zbliżać się do 5-10% ogólnej liczby transakcji kupna. Jeśli zatem w Twojej firmie jest inaczej, może to być dowód na to, że klienci nie mają zaufania,



„Badania pokazują, że oszustów, czyli takich klientów, którzy chcą wyłudzić od firmy nienależne im pieniądze, jest zaledwie 1-3%. Niewłaściwa polityka reklamacyjna może kosztować utratę pozostałych 98% niezadowolonych i uczciwych klientów”

chęci i możliwości do łatwego składania reklamacji. Nie widzą sensu, lub zbyt wiele ich kosztuje informowanie firmy, że coś jest nie tak i dlatego tego nie robią. Taka jest prawda.

Pozycja szefa, pozycja stracona...

Im mniej wiesz o niezadowoleniu swoich klientów, tym gorzej dla Twojego biznesu. Badania pokazują, że jedynie 4% niezadowolonych klientów „dociera” do szefa. Większość w ogóle się nie skarży lub robi to wobec pracowników pierwszej linii kontaktu – może to być serwis firmy, biuro obsługi, ale także sprzedawca, handlowiec czy sekretarka. Jeśli ci pracownicy nie są życzliwi wobec reklamacji, jeśli nie umieją i nie chcą ich słuchać, to wcześniej czy później „oduczą” klientów ich składania.

Jak zamknąć klientowi usta?

Sposobów na to jest wiele. Do najpopularniejszych należą: nieinformowanie o możliwości składania reklamacji, skomplikowana procedura składania reklamacji, utrudnianie zgłoszenia formalnej reklamacji, rozpamiętywanie większości reklamacji na niekorzyść klienta, brak lub niewłaściwy sposób monitorowania reklamacji odzwierciedlający jedynie kosztowne reklamacje, w końcu sposób traktowania klienta podczas sytuacji trudnych – tzw. „zimna obsługa” w sytuacji, gdy klient decyduje się na złożenie reklamacji. Do klasyki zachowań należy: odsyłanie do kogoś innego, nieprzyjmowanie reklamacji, negatywne komentowanie faktu składania reklamacji, unikanie osobistej odpowiedzialności, obwinianie klienta, przepychywanie,

wreszcie odrzucenie reklamacji. Efekt? Firma może poszczycić się spadającą liczbą reklamacji, ale czy oznacza to wzrost zadowolenia klientów? Najczęściej jest wręcz odwrotnie. Wraz z malejącą liczbą reklamacji spada zadowolenie klientów i ich zdolność do bycia lojalnym wobec firmy.

A jak to wygląda u Ciebie? Jako szef, kiedy ostatnio byłeś świadkiem składania przez klienta reklamacji? Jeśli procedury reklamacji w Twojej firmie są podobne do tych funkcjonujących w wielu innych przedsiębiorstwach, wówczas klientom wcale nie jest łatwo złożyć reklamację. Ich składanie aktywnie i biernie utrudniają Twoi pracownicy. Swoją rolę w tym utrudnianiu mają szefowie. Większość z nich tak

stawia przed pracownikami cele, by ci mieli jak najmniej reklamacji. Może Ty także? Nawet jeśli nie robisz tego wprost, to być może podobnie jak inni szefowie dajesz do zrozumienia, że zależy Ci na jak najmniejszej liczbie reklamacji. A pracownicy potrafią z tak postawionego celu wywiązać się z nawiązką. W końcu chronią swoją skórę. Mniejsza liczba reklamacji oznacza większe oszczędności: czasu, wysiłki, emocji i pieniędzy. Na krótką metę zawsze oplaca się oduczać klientów składania reklamacji.

Wnioski

Dla wielu menedżerów zachęcanie do reklamacji brzmi jak zachęta do rozdawania pieniędzy. Obawiają się, że klienci są nieuczciwi i jeśli firma będzie ułatwiać składanie reklamacji, zachęci klientów do tego, by oszukiwali. Ci będą zgłaszać reklamacje, by wymusić wypłatę nienależnych pieniędzy. Jak jednak pokazują badania, robi tak zaledwie 1-3% klientów. Łatwo więc zrobić rachunek i obliczyć, ile firmę mogą kosztować nawet te nieuczciwe reklamacje w porównaniu do potencjalnych zysków związanych z lojalnością klientów, rekomendacjami zadowolonych klientów, wykorzystaniem informacji od życzliwych firmie klientów do doskonalenia oferty. Jeśli porównanie wypadnie negatywnie, nie zmieniaj nic w funkcjonowaniu firmy. Jeśli jednak potencjalne zyski są większe, niż straty, zastanów się już dzisiaj, jakie zmiany w sposobie obsługi w Twojej firmie warto wprowadzić. Chyba, że nadal uważasz, że stać Cię na to, by reklamacji było mniej... ■

Tomasz Kras



Tomasz Kras – psycholog sprzedaży i relacji z klientami, trener i wiceprezes firmy szkoleniowej. Propaguje zarządzanie doznaniem klienta jako praktyczny sposób na pozyskiwanie i budowanie lojalności klientów. Od prawie 10 lat inspiruje menedżerów do wdrażania innowacji w funkcjonowaniu działu sprzedaży dla wzmocnienia proklienckiej orientacji firmy.