

TYCH KLIENTÓW NIE OBSŁUGUJEMY

Po co Mojżesz prowadził Żydów przez pustynię przez 40 lat?
Żeby zdążyło wymrzeć pokolenie mentalnie skażone niewolą egipską.
Tyle samo czasu musi minąć od końca epoki PRL-u, by w Polsce ostatecznie zmienił się stosunek do klientów typowy dla filmów Stanisława Barei - mówi

JANUSZ KAMIEŃSKI

Dyrektor zarządzający polskiej firmy doradczej Executive-Conversation. Specjalizuje się w dziedzinie relacji z klientami, jest ekspertem od tzw. customer experience management (CEM), czyli zarządzania doświadczeniami klientów.



Wchodzi Pan do sklepu i...

Oczekuję, że zostanę zauważony.

Że sprzedawca zapyta: „w czym mogę pomóc”?

Że pierwszy powie mi „dzień dobry”. Albo chociaż kiwnie głową, uśmiechnie się, nawiąże kontakt wzrokowy. Wtedy mam wrażenie, że mnie dostrzeżono, a jeśli zajrzałem do sklepu tylko coś pooglądać, to nie czuję się ponaglany. „W czym mogę pomóc” to akurat kalka z angielskiego i to dość denerwująca, bo sugeruje, że klient jest niedołągą wymagającym pomocy. Jeśli już ekspedient chce być bardzo uprzejmy, to mamy piękny staropolski zwrot „czym mogę pani/panu służyć?”. Niestety, zapomniany w czasach PRL.

Szyldem PRL było raczej hasło „tych klientów nie obsługujemy” z kultowego filmu Barei.

Gdy wszystkiego brakowało, kierownik sklepu stawał się panem, który mógł łaskawie sprzedać dobra albo nie.

Przecież już od ponad 20 lat mamy wolny rynek.

Niemniej polscy klienci wciąż często akceptują byle jaką obsługę.

Jakie są główne grzechy tej obsługi?

Obojętność, brak życzliwego zainteresowania klientem - tego wszystkiego, co pokazuje, że sprzedawca cieszy się z obecności klienta i że go szanuje. Jakiś czas temu wchodziłem do sklepu, a ekspedientka siedzi i czyta książkę. Przerwała dopiero, gdy podszedłem bardzo blisko i swoją obecnością brutalnie przerwałem jej lekturę. Polacy są przedsiębiorczy, mają np. ogromną energię do handlu, ale podejście do klienta rodem z filmów Barei wciąż się spotyka - mimo że za ladą czasem stoi już przecież kolejne pokolenie. Widocznie ludziom weszło to w geny. Ale są też praktyki współczesne, a równie irytujące.

Co Pana tak denerwuje?

Na przykład pobłażliwo-ironiczne uśmieszki, gdy o coś pytam. Sprzedawcy czasem lubią zmanifestować w ten sposób swoje wysokie kompetencje. Albo - w przypadku sporu lub różnicy zdań - udowadnianie klientowi, że to on jest głupi i nie ma racji. Oczywiście, czasem problem może być w jakiejś części zawiniony przez klienta. Ale zawsze usługodawca powinien wziąć na siebie odpowiedzialność, powiedzieć: „Proszę pana, zrobmy tak, żeby był pan zadowolony”, a nie wchodzić w polemikę, coś pokrętnie udowadniać i próbować wymigać się od odpowiedzialności.

Klienci miewają dziwne oczekiwania.

Ich prawo. Cwaniacka polityka wobec klientów pozwoli firmie raz czy drugi zaoszczędzić kilka złotych, ale w końcu można trafić na osobę, która ma ogromny wpływ. Przypadek może np. trafić do mediów, a firma straci duże pieniądze.

Może ekspedient jest zmęczony życiem, zniechęcony i uważa, że za mało zarabia. I jeszcze ma Panu nadskakiwać?

Niech zmieni pracę! Pewnie, że jeśli ludzie w jakimś markecie czy w barze na Gubałówce dostają żenujące pieniądze, to nie chce im się biegać za klientami. A już na pewno nikt nie zmusi ich do naturalnego uśmiechu. Właściciel firmy nie powinien zarabiać na tanim pracowniku, lecz na zadowolonym pracowniku - to w końcu pracownicy tworzą doświadczenia klienta. Właśnie dlatego uwielbiam chodzić na burgera do Pink Flamingo, bo tam obsługuje kelnerka Martyna o przezwisku „Salami”. Jest genialnie uśmiechnięta, przyjazna i pełna humoru. I po ten uśmiech i humor tam chodzę! Właściciele powinni płacić pracownikom godziwe pensje, a w zamian bezwzględnie wymagać uprzejmości wobec klientów. Z pewnością im się to opłaci, ale cóż, nasz rynek pełen jest cwaniaczących pseudoprezedsiębiorców.

A jeśli klient woli słabą obsługę, ale niższą cenę?

Błąd. Firma, która mnie dobrze obsługuje, budzi pozytywne emocje. Chwałę ją dookoła. A jeśli sklep lub firma traktuje mnie pogardliwie, to będę jej złorzeczył.

Nawet jeśli przez jakiś czas będę tam kupować - bo jest tanio - to równocześnie postaram się robić jej wszem i wobec antyreklamę. Badania brytyjskiej firmy Satmetrix wyraźnie potwierdzają, że nawet w sytuacji kryzysowej 50 proc. osób gotowych jest zapłacić więcej za pozytywne doświadczenia. Wysoki standard obsługi to inwestycja, na której się wygrywa. Wie pan, co to jest Red Lobster?

Restauracja.

Amerykańska sieć restauracji z owocami morza. Kiedyś do lokalu Red Lobster w Waszyngtonie wpadł człowiek ubrany we frak. Miał urwane sznurowadło. Podchodzi do stojącego w drzwiach kelnera i pyta o najbliższy sklep obuwniczy. Kelner mógł go wysłać do wszystkich świętych, ale zareagował inaczej - schylił się, odwiązał swoje sznurowadło i wręczył potencjalnemu klientowi, który widocznie śpieszył się na jakąś ważną dla siebie uroczystość. Gość był pod takim wrażeniem, że po kilku dniach przyjechał na obiad z całą rodziną, opowiadał o tej sytuacji wszystkim znajomym. Jeden z nich opisał to w popularnej książce. W taki sposób restauracja Red Lobster stała się słynna na cały świat. Tylko dzięki jednemu zachowaniu jednego pracownika! Dzięki temu, co zrobił dla klienta, co zresztą nie miało nic wspólnego ani ze smakiem potraw w tej restauracji, ani z wystrojem wnętrza, ani z tempem obsługi czy ceną potraw.

Co robić, żeby pracownicy tak się zachowywali?

Szkolić, wprowadzać procedury? Jedno i drugie. Ale najważniejsza jest mentalność. Kiedyś pewna firma w Polsce poszukiwała do działu customer service młodych pracowników. Kandydatów umówiono w tym samym miejscu, o tej samej godzinie. Przyszło około 100 osób. Nie wiedzieli, że wśród nich są podstawieni pracownicy, którzy ich obserwują. Szukali tych, którzy w sposób naturalny zachowują się przyjaźnie i komunikatywnie. Potem te cechy się ujawniają. Podam kolejny przykład z własnego doświadczenia. W samoobsługowych delikatesach nie mogłem znaleźć trawy cytrynowej. Żona zapla-



8,8
MLD EURO
Na tyle szacuje się
roczne straty polskich
firm, spowodowane złą
obsługą klienta*

nowała zupełnie tajską, a ja nie mam trawy. Na szczęście, po pierwsze, szybko znalazłem pracownika. Po drugie, był chętny, żeby mi pomóc. Od razu sprawdził dwa miejsca w sklepie, potem kogoś poprosił i po minucie przynieśli tę trawę z zaplecza. Kelner z Red Lobster o tym, że w takiej sytuacji powinien oddać własną sznurówkę, nie dowiedział się na szkoleniu. Nie sądzę też, by robił to z wyrachowaniem, chcąc budować reputację restauracji. Myślę, że był po prostu uczynnym człowiekiem, dobrze nastawionym do klienta, z poczuciem swojej roli.

Drugi biegun to syndrom nadętego sprzedawcy, czyli usługodawcy obrażonego na cały świat. Zdarza się nawet w drobnym handlu czy usługach. Co ciekawe, ktoś taki stara się nawet czasem być uprzejmy, ale jego język ciała odpycha, sugeruje, że klient go drażni i najchętniej by go ofuknął. To po prostu niewłaściwy człowiek w niewłaściwym miejscu. Drobnym przedsiębiorcy powinni z tym ostro walczyć, bo przyjazna, życzliwa obsługa klienta jest dla małych i średnich firm największą szansą w konfrontacji z wielkimi sieciami. Tam, gdzie jest wielu pracowników, trudniej zadbać o właściwy standard obsługi. Kiedyś byłem na zakupach w jednym z supermarketów. Dziewczyna przy kasie miała granatową kamizelkę firmową z napisem „Dla ciebie stałam się kasjerką”. Jej ponura, obrażona mina nie pozostawiała wątpliwości, co myśli o swojej pracy i klientach. Niemal czułem się winny za jej los. Pomyślałem, że powinni byli napisać to wprost: „PRZEZ CIEBIE zostałam kasjerką, draniu”. A mówiąc serio - to jest przykład tego, jak przekaz marketingowy niedopasowany do realiów staje się własną karykaturą. Po co wkładać sprzedawcom na głowę czapeczki Świętego Mikołaja, jeśli spod czapeczek wyglądają smutne i zmęczone twarze? Czapeczki obiecują wesołą atmosferę, a klient jej nie dostaje. Jest rozczarowany.

Firmy tego nie wiedzą? Teoretycznie wiedzą. W badaniach przeprowadzonych przez Executive-Conversation w Polsce w roku 2010, ponad 90 proc. menedżerów wysokiego szczebla deklaruje: dla nas bardzo ważne jest dbanie o najlepsze doświadczenia klientów. Ale już tylko połowa ich podwładnych potwierdza, że firma faktycznie zwraca na to uwagę.

W reklamach wygląda to wspaniale. Najczęściej dzieje się tak: firma zamawia badania i sprawdzi, czego oczekują klienci. Te wyniki idą do działu marketingu, stąd do agencji reklamowej i na ich podstawie powstaje fajna reklama o tym, jak to klawo u nas mają klienci. Tylko że firma nie robi nic, aby te postulaty faktycznie wprowadzić w życie. Albo odkłada to na później. Sam kiedyś widziałem reklamy pewnego ubezpieczyciela, które pokazywały genialną obsługę klienta. Pytam kolegę z tej firmy: „Świetne procedury, naprawdę to macie?”. A on: „No nie, na razie jeszcze nie, to tylko reklama”.

A potem? Okazuje się, że miał być superserwis, uśmiech i wysoka kultura, a jest zmęczony pracownik zbywający petenta



73 PROCENT
Tyle polskich konsumentów rezygnowało z usług jakiejś firmy ze względu na niską jakość obsługi*

Najsłynniejszy symbol traktowania klientów w Polsce...

z irytacją. Klient, sprowadzony brutalnie na ziemię, czuje się oszukany i wściekły. Jeśli firma chce mieć lojalnych klientów, to sama musi być lojalna wobec nich. Niech marketing nie stawia poprzeczki wyżej, niż obsługa klienta potrafi ją przeskoczyć. Tyle że to wymaga budowania całej strategii wokół oczekiwań klienta. A tego nie widzę. Firmy mierzą wielkość sprzedaży czy zysk na jednym kliencie, ale nie mierzą satysfakcji klientów, poziomu lojalności, gotowości do rekomendacji. Rok temu byłem z czwórką dzieci w prywatnej przychodni i robiłem im badania. Za każde badanie każdego dziecka musiałem osobno płacić kartą. Diabli mnie brali. Dlaczego durne procedury mają prymat nad wygodą i czasem klienta? Bo księgowości tak jest łatwiej?

I co Pan zrobił? Wyraziłem irytację. Ale pani w recepcji nie poradziła sobie z sytuacją. Powinna była powiedzieć, że przykro jej z powodu zbędnego kłopotu, że porozmawia z dyrektorem itp. Zamiast tego próbowała dowodzić, że to dla mnie żaden problem.

Mogła też zasłonić się, że to nie ona ustala procedury.

Szlag mnie trafia, gdy coś takiego słyszę. Że ja tu tylko sprzątam. Człowieku, jeśli podpisałeś umowę z tą instytucją czy firmą, to ty ją współtworzysz. Dla klienta jesteś jedną z jej wizytówek.

Jest sens wchodzić w takie polemiki z szeregowym pracownikiem? Dla firmy jest to czasem jedyna szansa, żeby dowiedzieć się, że coś jest nie tak. Robimy jej tym przysługę. Kropla drażni skalę. Jeśli jestem niezadowolony, to powinienem to wyrażać, oczywiście kulturalnie.

Klientów piniaczy nie brakuje. Opryskliwi, chamscy. Manifestują swoją wyższość nad kasjerką, bo jako klienci czują się panami. Może nawet paniskiem. Jasne - każdy ma poczucie godności. Jeśli klient je narusza, to pracownik ma prawo do obrony. W pewnym momencie nawet święte motto „klient nasz pan” przestaje obowiązywać.

Co wtedy? No, w bójkę z klientem nie należy się wdawać. W pyskówkę też nie. Pracownik reprezentuje firmę, więc musi temperować swoje reakcje. Ale można aroganta stanowczo zgasić. Najlepiej odesłać go do przełożonego, zasłonić się innym autorytetem, powiedzieć: „Dzwonię po menedżera. Jeśli ja postąpiłem niewłaściwie, to proszę z nim wyjaśnić sprawę”. Spokojnie i zdecydowanie. Coś takiego działa dobrze, zwłaszcza gdy klienci czekają w kolejce i gdy sprzeczka od razu angażuje wszystkich kupujących i opóźnia obsługę. Godne zachowanie pracownika spotyka się z dobrym przyjęciem pozostałych klientów.

Panie Januszu... Słucham?

Panie Januszu - tak w pewnej chwili zaczęli się zwracać sprzedawcy w pewnej dużej sieci do

klientów. Po imieniu. Odczytywali je z karty kredytowej. Chodziło o to, żeby skrócić dystans i żeby zapanowała przyjazna atmosfera. Spędziłem parę lat w Stanach Zjednoczonych i jest to dla mnie oczywiste, że mówią do mnie per „you” albo per „Janusz”. Sądzę, że za 10-15 lat zwracanie się po imieniu do klientów stanie się w Polsce powszechne.

Ale Polacy powszechnie uznali ten pomysł za ujmę na honorze. Klienci oburzali się na forach internetowych, a firma zrezygnowała z pomysłu. Wyobrażam sobie, że mogło to razić wiele osób. Jesteśmy przyzwyczajeni do pewnych kanonów kurtuazji. Należy do nich zwracanie się per „proszę pani”, „proszę pana”, szczególnie w urzędach bądź miejscach użyteczności publicznej. Gdy idę do sklepu rowerowego czy snowboardowego, gdzie klient i sprzedawca należą do tej samej, nazwijmy to, subkultury hobbystycznej, to zwracanie się per „pan” byłoby śmieszne. Ale wobec dużej sieci handlowej oczekiwania są inne. Może więc rzeczywiście posługiwanie się imionami było lekkim falstartem. Szkoda tylko, że w innych aspektach nie mamy tak dużych wymagań wobec obsługi.

W „Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz” klient obraża się na sklepy, które źle go traktują. W efekcie wkrótce nie ma gdzie kupować. Co powinien zrobić świadomy klient, jeśli ma wygodny sklepik pod blokiem, ale z niemiłą obsługą? Teoretycznie nie należy nagradzać nieuprzejmości. Ale wygoda kusi. Powiem tak - teraz ten sklepik ma ważny atut. Ale może za pół roku obok powstanie konkurencja. Wtedy klienci przypomną sobie od razu, czy byli miło traktowani, czy przeciwnie. Nogi same prowadzą mnie tam, gdzie wiem, że zostanę lepiej obsłużony. Dlatego na dłuższą metę życzliwość wobec klienta zawsze wygrywa.

Supermarket, wielka zagraniczna sieć. Wychodzę, bramki piszczą, ochroniarz biegnie, grzebie mi w torbie, ludzie patrzą jak na złodzieja. Okazuje się, że to błąd ich systemu alarmowego. Straciłem czas, postawiono mnie w nieprzyjemnej sytuacji - z winy sklepu. Co usłyszałem? Mam nadzieję, że: „Ogromnie pana przepraszamy za nieporozumienie, bardzo nam przykro. Proszę, oto kupon rabatowy jako drobna rekompensata za nieprzyjemność”. Taka powinna być prawidłowa reakcja obsługi.

Powiedzieli: „OK, może pan iść”. To skandal. Co ciekawe - odpowiednia postawa firmy w podobnych sytuacjach może nawet zwiększyć lojalność klienta. Działa mechanizm psychologiczny, bo człowiek docenia, że druga strona potrafiła uczciwie rozwiązać konflikt. Ale w ogóle zachowanie ochroniarzy to temat rzeka. Zaostrzenie procedur ochrony wobec klientów powoduje ryzyko, że te procedury narobią więcej szkody, niż przyniosłyby straty z kradzieży. Słuchałem kiedyś prezentacji Arie de Geusa, słynnego menedżera Shella. W jego firmie stwierdzili, że pracownicy oszukują. Konkretnie - oszukuje około 2 proc. pracowników.

...czyli Janusz Gajos jako kierownik sklepu spożywczego w filmie „Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz” z 1978 roku

Można było zmodyfikować procedury, by to utrudnić. Ale zadali sobie pytanie - czy mamy ustawiać procedury dotyczące wszystkich pracowników pod te 2 proc. oszustów, czy raczej pod 98 proc. uczciwych? Podobnie jest z kradnącymi klientami. Obecność ochrony krzyczy do klientów: „Hej, człowieku! Jesteś dla nas potencjalnym złodziejem!”.

W znanej sieci ochrona przy wejściu ma obowiązek mówić „dzień dobry”.

To doskonały pomysł. Jeśli już sklep koniecznie musi trzymać ochronę, to niech przynajmniej ochroniarze z sympatią traktują wchodzących. Muszą pamiętać, że 98 na 100 klientów chce kupić lub poszperać się po sklepie, a nie kraść. Ochroniarz w czarnym uniformie, który krok w krok śledzi klienta między półkami, to żenada.

Spotykam takich ochroniarzy w pewnej sieci kosmetycznej. Aż bierze chęć, żeby ich trochę prowokować.

Czasem klienci miewają dziwne rozrywki. Bardzo się zdziwiłem, gdy zobaczyłem, że w USA, w wielkiej galerii handlowej, bardzo dużo ludzi po prostu szybko maszerowało po piętrach. Okazało się, że ponieważ na dworze była ślota i zimno, ludzie przychodzili tu jak do klubu fitnessowego. Co ważne - nikt im nie zwracał uwagi.

Multimedialne kioski, elektroniczne awatary, technologia zamiast żywej obsługi - to dobry trend?

Czy klientowi wystarczy automat, czy woli żywego człowieka? Jeśli te technologie mają być uzupełnieniem obsługi, to świetnie. Ale jeśli wprowadzane są jedynie z motywacji oszczędnościowej, to jest to ślepy zaułek. Większość klientów woli człowieka niż elektronikę. W Wielkiej Brytanii mnóstwo nagród za poziom obsługi klienta zdobył pewien bank internetowy, w którym zawsze gdy dzwoni klient, odbiera żywy człowiek, a nie automat, który każe się przelaczać z linii na linię. Zasada generalna - najpierw sprawdźmy, czego naprawdę chcą, o czym marzą i za co gotowi są płacić kluczowi klienci. Gdy to odkryjemy, to na tym budujemy procesy, standardy obsługi i sposoby uśmiechania się pracowników. Nie na odwrót.

Widać to w życiu? Robi się coraz lepiej. Ostatnio rozmawiałem telefonicznie z bankiem, żeby o coś zapytać. Pracownik powiedział: „Ale to może pan sobie sprawdzić w umowie”. Zapadło milczenie. W końcu facet zreflektował się: „Proszę sekundę poczekać, zaraz to panu sprawdzę”. Ta chwila milczenia to symbol miejsca, w którym jesteśmy. Ono w ogóle nie powinno być zapaść, ale jednak w końcu pracownik zareagował prawidłowo. Mojzesz prowadził Żydów przez pustynię przez 40 lat po to, żeby odeszło pokolenie mentalnie skażone życiem wraz z Egipcjanami. Tyle samo czasu musi minąć od końca epoki PRL-u, aby powszechnie zmienił się stosunek naszych firm do klienta. **B**

* dane pochodzą z badań przeprowadzonych w 2010 roku na zlecenie Genesys Telecommunications Laboratories



ZDJĘCIA: POLFILM/EAST NEWS