

**Dr.sc. Nataša Rupčić**

### **Pritužbe kupaca: dar s neba!**

U ovo vrijeme kada je riječ «kriza» postala svakodnevica kao menadžer poduzeća angažirali ste konzultante kako bi pomogli u izradi analiza i strateških pravaca razvoja. Isto tako, na svaku pritužbu kupaca «dobijete alergiju» i pristupate joj kao «nužnom zlu» poslovanja. Možda biste trebali ponovno razmisliti o vašem pristupu poslovanju. Možda vas kriza može mimoići samo ako promijenite stav.

Svako poduzeće ima svoju svrhu tek ako svoju novostvorenu vrijednost realizira na tržištu, odnosno samo ako njegovi proizvodi ili usluge nađu put do zadovoljnih kupaca. Svako unaprjeđenje koje poduzeće poduzima ima za svrhu približavanje kupcima. Pa ipak, često unatoč mjerama unaprjeđenja prodaja jednostavno stagnira ili čak opada. Menadžeri se pitaju što je pošlo po zlu. Kako bi dobili odgovor na ovo pitanje nema svrhe sjediti u uredu. Treba izaći «među ljude» i čuti njihove pritužbe. Pritužbe kupaca često imaju veću vrijednost nego svi vaši naponi koje ste uložili u planiranje. Saslušajte ih s poštovanjem i ne zaboravite: oni vam daju smjernice za unaprjeđenje bez ikakve naknade!

### **Dobro je dok se bune**

Mnogi menadžeri misle da su njihovi proizvodi i usluge izvrsni jer – pritužba nema. Međutim, stvarnost je drugačija. Ako se kupci ne žale to nikako ne mora značiti da su i zadovoljni. Dapače, mnogi nezadovoljnici jednostavno «odu na drugu adresu», a da nikada ne kažu zašto. No ako se žale, kupci vam zapravo poručuju da im je stalo do vaših proizvoda i da oni kod njih, ako ih popravite, još imaju šanse. Mnogi vam čak i žele dati smjernice što zapravo očekuju od vaših proizvoda.

Ako se još pitate zašto biste se uopće trebali zamarati nezadovoljnim kupcima, evo malo brojki. Prije svega, čuli ste već s raznih strana da u vrijeme recesije predstoji borba za svakog kupca. A koliko košta nezadovoljni? Pomnožite prosječni prihod po kupcu s brojem 10. Zašto 10? Zato što vjerojatno nećete zatvoriti poduzeće sutra, već se 10 godina čini kao razumno razdoblje daljnijega poslovanja.

Međutim, ovo nije kraj našem računanju. Svaki nezadovoljni kupac o svom će iskustvu izvijestiti u prosjeku između pet i 15 drugih osoba. Oko 13% njih nastavit će lanac negativne promidžbe, od kojih će neki izvijestiti i 10-ak novih osoba. I sami znate da su ljudi skloniji vjerovati negativnoj «priči» nego pozitivnoj pa je tako vaš odnos s potencijalnim kupcima završio prije nego što je uopće započeo. Ako se vratimo na početak računanja, izgubili ste ih za sljedećih desetak godina. Sad već opasno zvonu na uzbunu, a vašim se prihodima ne piše dobro.

Ova problematika ne tiče se samo prihodovne strane. Jedno je istraživanje pokazalo da se smanjivanjem pritužba kupaca za 5% može povećati profit za nevjerojatnih 25 do čak 85%. Zadržani kupci puno su profitabilniji od novih zbog njihovih ponovljenih kupnja, koje su osim toga češće nego kod novih kupaca. Oni također češće pristaju na premijske cijene, dok su istovremeno operativni troškovi za takve kupce niži. Osim toga, besplatni su glasnici vaše kvalitete, pouzdanosti i drugih pozitivnih osobina. Ako dodamo da je za poduzeće pet do sedam puta skuplje privući nove kupce nego zadržati postojeće, matematika je sasvim jasna!

### **Kako ih potaknuti da se žale još više?**

Ako vam se ova ideja čini suludom poslušajte reakciju jednoga menadžera. Nakon duljega razgovora s klijentom rekao je svom kolegi: «hvala Bogu, imao sam na liniji nezadovoljnoga kupca. Oni za koje nisam nikada čuo su oni koji me brinu!» Taj je menadžer sasvim u pravu: jednim je istraživanjem ustanovljeno da oko 70% nezadovoljnih kupaca ne poduzima nikakve aktivnosti kako bi se požalili. Prema drugom istraživanju ta je brojka još i veća i iznosi čak oko 95%. Svaki nezadovoljni kupac koji se ne buni, a kupio je nešto u vrijednosti od 50-ak kuna iskazuje 60% izgleda da promijeni prodavatelja. Ako je vrijednost oko 500 kn ta se brojka penje na preko 90%.

Razlozi da se kupci ne oglašavaju su različiti. Mnogi ne znaju kome bi se obratili, kojim načinom ili jednostavno misle da vas nije briga. Tako onaj «glasni» pojedinac često predstavlja «tihu većinu». Prema jednom drugom istraživanju svaki «bundžija» predstavlja 26 nezadovoljnih, ali «šutljivih» kupaca. Kako ih navesti da se ipak jave i predstave vam svoje probleme. Prije svega, potrebno je zajedno s kupljenim

proizvodom ili uslugom dostaviti brošuru u kojoj ćete, uz specifikacije vrijednosti, navesti i kontakt podatke. Ako ste veće poduzeće, važno je uspostaviti odjel za odnose s kupcima gdje se oni mogu javiti i osobno. Osim toga, od presudne je važnosti neposredni prodavatelj. Tu bi osobu trebalo uputiti da uz ljubazni pristup kupcu ne zaboravi napomenuti da se za sve probleme mogu obratiti njoj ili drugoj ovlaštenoj osobi.

Budimo još pragmatičniji. Za bolju komunikaciju s kupcima osigurajte uz račun i dopisnice s plaćenim odgovorom koje kupci mogu jednostavno ispuniti i reći vam što misle o proizvodu. Uvedite besplatne info telefonske linije. U prodajnom prostoru postavite kutije u koje kupci mogu ubaciti svoje pisane pritužbe ili pohvale. Uvedite elektronske komunikacijske obrasce na vašoj web stranici. Ako imate dugogodišnje kupce povremeno ih nazovite kako biste ih upitali kako su zadovoljni vašom ponudom. Svidjet će im se da brinete o njima i rjeđe će prelaziti konkurenciji.

Kupce nije važno samo slušati. Važno je i uputiti im odgovor. Odgovor treba sadržavati dvije važne komponente. Treba biti odaslan brzo. Ovo «brzo» ne odnosi se na vašu percepciju vremena i vaših prioriteta, već na percepciju vremena kupaca. A njima je svaki dan od dana kada su imali problem s vašim proizvodom dug kao godina. Druga važna komponenta je vaš pristup, odnosno empatija s kojom pristupate kupcu i njegovom problemu. Već samim pristupom, odnosno prijateljskim tonom i razumijevanjem problema i «muke» kroz koje je kupac s vašim proizvodom prošao odvratit ćete ga da počne razmišljati o «alternativnim» mogućnostima, odnosno o vašoj konkurenciji.

Ono što je ipak najvažnije je vaš stav prema pritužbama kupaca. Ovo «vaš» odnosi se na cijelo poduzeće. Edukacija zaposlenika pritom je od presudne važnosti. Trebate svima objasniti koliko je važno svakodnevno prazniti kutiju s pritužbama, čitati poštu, slati odgovore. Pritom o problemima koje kupci imaju treba raspravljati kao o «zajedničkom vlasništvu». Važno je svima objasniti da stav «to se mene ne tiče» nije opcija. To ćete postići ne samo izgrađivanjem kulture prema kojoj je kupac «kralj», već i opunomoćenjem zaposlenika kako bi svi znali da mogu i trebaju djelovati.

## **Zašto su pritužbe važne za poslovanje?**

Kupci se najčešće ljute zbog neispravnih proizvoda, nepotpunih usluga, nepotpune ili pogrešne deklaracije, neispravnih faktura, dugog vremena vašega odziva itd. Ovi razlozi samo su simptomi i često ukazuju na dublje probleme vašega poduzeća. Ove manifestacije često imaju korijen u lošoj organizaciji, nelogičnim procedurama ili lošim odnosima koje je izazvala loša organizacijska kultura. Ove probleme ionako treba sustavno rješavati jer uzrokuju puno više napora i povećavaju troškove.

Kako biste bili učinkoviti u poslovanju, s primljenom pritužbom može upravljati tako da primijenite japansku tehniku 5 puta zašto. Ona funkcionira na sljedeći način: proizvod je loše kvalitete. Zašto? Zato jer je stroj učinio pogrešku. Zašto je stroj učinio pogrešku? Zato jer je zastario. Zašto je tome tako? Zato jer nabavku novoga nismo uključili u poslovne planove. Zašto? Zato jer nismo provjerili tehnološku osnovicu poduzeća. Zašto to nismo učinili? Zato jer je menadžer proizvodnje zakazao. Na taj način primljenom informacijom od kupaca i dubljim skeniranjem primjenom metode 5Xzašto možete doći do suštine poslovnih problema i pokrenuti njihovo rješavanje.

Svrha ove metode nije samo «popraviti kupčev dojam», već pokrenuti dubinske promjene. Na taj način kupci dobivaju ulogu vašega strateškog termostata, signalizirajući tinjajuću vatru negdje u organizaciji. Osim toga, promjenama se zaposlenici vrlo često odupiru. Međutim, na ovaj način kupci dobivaju važnost kao vanjski izvori autoriteta, a vi kao menadžer imate dobro opravdanje da neke promjene provedete sviđalo se to drugima ili ne jer ipak živite od kupaca.

## **Slušajte ih, slušajte...**

Ako dakle kontinuirano slušate kupce, uspostavljate s njima jednostavnu i učinkovitu komunikaciju te pratite njihovo zadovoljstvo morat ćete kontinuirano raditi i unaprjeđivati cjelokupni poslovni sustav. Međutim, tema reinženjeringa sa svim popratnim negativnim posljedicama tada vas neće zanimati. A i novac koji biste morali prelići u džep konzultanata ostat će vam na raspolaganju. Svi osim vaše konkurencije bit će zadovoljni.

Blagoslovite stoga svaku pritužbu jer predstavlja besplatni poticaj za kretanje naprijed. Ne zaboravite ipak da ovakav scenarij ni u vrijeme prosperiteta ne smijete zaboraviti. Kupci su vaši stalni i najvažniji partneri. Ako vas ni to nije uvjerilo, zapamtite ovo: 50% novih ideja za inovacije u korporaciji 3M proizlazi iz pritužba kupaca. Ako oni u 3M-u mogu slušati kupce, možete i vi!