

# Clienții nu se plâng. Pleacă.

Customer Service nu înseamnă numai un zâmbet și un „Bună ziua!” spus cu amabilitate. Neglijarea acestui domeniu poate avea consecințe economice serioase. Dacă în perioadele de avânt și creștere economică se poate trăi și fără clienți fideli („pentru că oricum sunt destui care bat la ușă”), retenția acestora în perioadele de criză poate însemna salvarea afacerii.

## METODA „FIRE FIGHTING”

Conștienți sau nu, în fiecare zi suntem „clienții” a zeci de prestatori și furnizori de servicii diferiți – apa caldă și internetul de acasă, mijlocul de transport, chioșcul de unde ne cumpărăm ziarul sau revista preferată, cafeaua unde ne dăm întâlnirile, liftul, aerul condiționat din birou, bancomatul de la colț, bistrour unde luăm prânzul sau supermarketul la care

„Reducerea costurilor prin înlocuirea angajaților cu alții mai ieftini sau eliminarea programelor de training este rețeta sigură pentru obținerea unor performanțe mult mai slabe decât ale competitorilor”.

- Iustin Roșioară

ne oprim în drum spre casă. Însă câți dintre noi pot enumera cinci furnizori care oferă servicii de excepție în mod constant? Customer Service este elementul principal care face diferența între un furnizor și altul, cel puțin când vorbim despre percepțiile clienților, adică ale celor care fac ca businessul să funcționeze. Este un domeniu strategic pentru că este vorba despre o bătălie. Nu pentru banii clientului, ci pentru decizia acestuia de cumpărare. Iar această decizie se ia pe baza experienței – din acel moment sau anterioară.

Oricâte eforturi ar depune echipele de marketing pentru atragerea clienților noi, serviciile proaste îi vor face să dispară la fel de repede cum au apărut. „Din păcate, puțini manageri români sunt obișnuiți să gândească strategic, pe termen mediu și lung”, spune Iustin Roșioară, cel care a adus franciza Service Quality Institute în România. Modul de lucru cel mai des întâlnit este de tip „fire fighting”, în care problemele curente și conflictele sunt atacate pe măsură ce apar. Este un mod de combatere a crizelor, mai mari sau mai mici, cu care compania se confruntă.

## NEMULȚUMIREA SE PROPAGĂ MAI REPEDE

Conform studiilor, atragerea unui nou client este de cel puțin zece ori mai scumpă decât gestionarea și fidelizarea unuia existent. Roșioară crede că se investesc sume enorme în marketing, campanii sau promoții, însă se face foarte puțin pentru fidelizarea clienților existenți. O creștere cu numai 5% a gradului de retenție a clienților înseamnă o creștere a profitabilității afacerii cu minimum 30%, ajungându-se în unele cazuri și la 100% (în funcție de tipul afacerii). Aceeași judecată aplicată în mod invers duce la concluzia că o pierdere a numai 5% dintre clienții loiali înseamnă o reducere a profitabilității cu 15-50%. Ați putea să vă întrebați de ce se întâmplă acest lucru. Pentru că 90% dintre clienții nemulțumiți nu se plâng niciodată. Ei pur și simplu nu cred că solicitările și reclamațiile le vor fi luate în considerare sau vor face vreo diferență, lucru care îi determină să nu revină. Cu toate acestea, orice plângere bine întemeiată ar trebui să fie considerată atât de către client, cât și de către companie drept un lucru





bun, o oportunitate de a schimba un client nemulțumit într-unul mulțumit. Nemulțumirile sunt oportunități de a loaliza clienții. Referințele negative date de clienții nemulțumiți se propagă pe piață cu o viteză de trei până la cinci ori mai mare decât referințele pozitive date de cei mulțumiți. Un client mulțumit face cinci referiri pozitive când este întrebat. Numărul referirilor negative variază între nouă și 12. Ca să ștergi impresia provocată de o astfel de experiență este nevoie, în medie, de 13 experiențe pozitive. Cel puțin acestea sunt rezultatele americanilor, care au fost confirmate de studiul pe care compania lui Justin Roșioară l-a făcut la comanda unui mall bucureștean.

Customer Service este perceput ca o activitate „after sale” deși ar trebui privită mai degrabă ca o activitate „before next sale”. „Din nefericire, percepția generală este că procesul de vânzare s-a încheiat odată cu încasarea banilor pentru o anumită comandă. Rezultatele s-ar schimba dramatic dacă procesul de vânzare ar fi considerat încheiat doar în momentul în care clientul respectiv a lansat o nouă comandă”.

## COMPETENȚA CONȘTIENȚĂ

Servicii de excepție nu pot fi oferite decât de organizații conștient competente. Acest lucru este valabil mai ales în perioadele și în mediile caracterizate de concurență foarte dură. O organizație conștient competentă nu poate fi formată decât din persoane conștient competente – oameni care știu ce fac, știu de ce fac ceea ce fac, știu cum o fac și sunt în stare să o repete, este de părere Roșioară. Reducerea costurilor prin înlocuirea angajaților cu alții „mai ieftini” sau eliminarea programelor de training este rețeta sigură pentru obținerea unor performanțe mult mai slabe decât competitorii. Cele mai multe companii operează în medii în continuă schimbare. O parte din ce în ce mai mare a interacțiunilor cu clienții sunt imprevizibile. Legea lui Pareto, aplicată pentru domeniul de Customer Service, ar suna cam așa: circa 80% dintre interacțiunile cu clienții au un caracter imprevizibil și aproximativ 20% au caracter imprevizibil. Cu toate acestea, 80% din percepția clienților asupra eficacității serviciilor oferite provine din modul în care sunt gestionate cele 20% dintre interacțiunile imprevizibile.

„Este imposibil să pregătești personalul pentru orice interacțiune imprevizibilă prin reguli și proceduri. Misiunea și viziunea companiei sunt din ce în ce mai importante; acestea asigură o direcție, un spirit care ajută oamenii să acționeze cu flexibilitate pentru a crea valoare pentru client. Într-un mediu în schimbare, lucrurile sunt într-o curgere continuă. Aplicarea inflexibilă a regulilor nu numai că nu este benefică, dar poate cauza probleme și frustrări clienților”. În condițiile actuale, managerii au un comportament dual și oarecum inconsecvent, illogic – înțeleg importanța calității în servicii atunci când sunt ei înșiși în poziția de clienți, fiind extrem de exigenți în momentul în care își fac propriile achiziții. În același timp, nu sunt dispuși să facă ceea ce este necesar pentru ca firmele pe care le conduc să ofere același lucru clienților lor. Dacă va exista un domeniu privilegiat post-criză, Customer Service va fi acela. Dar numai cu condiția ca furnizorii de servicii să se întoarcă, în final, cu fața spre client. ■

Mihai Știrbu  
mihai.stirbu@carriereonline.ro

Cel care a înființat în urma cu 36 de ani Service Quality Institute, John Tschohl, vine în toamnă la București. Supranumit și The Customer Service Guru, Tschohl va susține un seminar în data de 24 septembrie, la Radisson, cu titlul „Customer Service – Your Competitive Weapon”. El va trata teme actuale, cum ar fi: Customer Service ca o strategie de diferențiere față de competitori, tehnici avansate de fidelizare a clienților, soluții pentru menținerea politicii de customer service, metode de împuternicire a angajaților, reducerea costurilor fără afectarea nivelului de servicii, E-service (folosirea tehnologiei în sprijinul afacerii), metode de recuperare a serviciilor de la clienții nemulțumiți. Vor fi, de asemenea, prezentate exemple ale liderilor mondiali din diferite domenii. De-a lungul timpului, de expertiza sa au beneficiat companii precum: Coca-Cola Femsa (Mexic), DHL Express, Hertz, Julius Meinl of Austria, Federal Express, Miller Brewing Company, Motorola și Sheraton.