

# Az elégedettség növelése, a panaszok haszna

Sokáig gondot okozott az országosan is jelentős értékesítő helyekkel rendelkező vállalatnak a készlet- és előlegnyilvántartó számítógépes rendszere. Nem tudták megmondani a vevőknek, hogy mennyit rendeltek, s hogy az előleg és az arra kapott kamat után mennyit kell fizetniük. A központ utasítása szerint az ügyfélnek nem szabad észrevennie a számítógépes operáció hibáját, észrevétlenül kell a rendszert kikerülni. A bajt nem lehetett eltitkolni, s ahonnét a legtöbb panasz jött, elmarasztalták a dolgozókat.

A másik, jelentős piaci részesedésű vállalkozásnál az eladók észrevették, hogy a hitelbe vásárolni szándékozók, meghallgatva a kockázatkezelési eljárást, bár megígérték, hogy visszatérnek, inkább máshova mentek, és a piaci részesedés 9%-ról két év alatt 5,4%-ra csökkent.

Az esetek annyiban azonosak, hogy elégedetlenek a vevők, és jó szándékkal feltételezhető, hogy az eladószemélyzet is. Az első esetből nem derül ki, hogy a személyzet mennyire határozottan és mikortól jelenti a működés hibáit. A másodiknál az értékesítési nehézségek gyarapodása megmutatkozott a főkönyvben, de az okok feltáratlansága gyenge akaratra vallott, vagy esetleg nem is volt kívánatos a vezetés részéről. Akármilyen magatartás a fő oka a cselekvéshiánynak, meg kell állapítanunk, hogy érzéketlenek a vevő elégedettségére, nincs készítésük a panaszkezelésre, és a személyzet kevés bátorítást kap a panaszok gyűjtésére. Nem ismerték fel, hogy a panaszkezelés hatékony a vállalat számára, hozzádeka felbecsülhetetlen az életben maradáshoz, nem pedig ismeretlen vagy kellemetlen nyűg.

Akármi is az oka a panaszok elhanyagolásának, az értékesítő soha nem hibáztatható. A vezetés felelőssége a fogadásra és kezelésre alkalmas légkör kialakítása, a hatékony megoldások megszervezése, és a nyíltság ösztönzése.

## A panaszos értékes segítőtárs

A panasz mindig nehézséget okoz a kapcsolatokban, még akkor is, ha a panaszos segítő szándékú. Valamilyen képzetet, szokást, ellátást kritizál, és egyaránt kellemetlen minden résztvevőnek. Gondoljuk el, hány-szor hátráltunk meg: különösen, ha írásban várták el, s inkább visszaléptünk a kritikától. Manapság a cég tulajdonosának, központi funkcionális csoportjainak személytelen az ügyfél. A céhes világban nem volt könnyű átpártolni a másik mesterhez, mert számon tartották a vevőket. Ma túlzás lenne azt állítani, hogy ennyire észrevehető a szereplők változása. A személytelenség tömegmentalitásában könnyebben lemondunk kapcsolatainkról és csatlakozunk másokhoz.

Az elégedetlen vevőnek nem kell fáradoznia azért, hogy megkapja a hiánypótlást, és nem kell várnia, hogy megváltozzon az eladó. A vállalat folyamatosan érzékeli a piacvesztést, miközben nem kap visszajelzést, nem panaszkodnak. Amikor megszámlálják a kifogásolókat, tényleg úgy érezhető, hogy megelégedett ügyfélkörük van. Sőt, még ügyfélelégedettségi megkérdezéseket is végeznek, és aszerint is rendben van minden. A válaszolók elmondják, hogy mennyi ideje ügyfelek, milyen rangsort állítanak fel a kiszolgálás minőségét jellemző cselekvések között, esetleg hogy másutt is vásárolnak, s hogy nem mindig ajánlanák a vállalatot ismerőseiknek stb. Ezek fontos általános állapotjellemzők, de nem tudunk meg sokat az okokról.

Rámutatnak arra, hogy a kevés panasz nem vigasztaló, mert az elégedetlen ügyfelek éles versenyben, bő lehetőségeknél inkább váltanak, mintsem változtatni akarnának a meglévő kapcsolaton. Alapszabályként tehát kimondhatjuk, hogy ne a panaszok számából induljunk ki, hanem azok természetéből, a létrejöttkor meglévő körülményekből és az ismétlődésekből.



**Akármilyen magatartás a fő oka a cselekvéshiánynak, meg kell állapítanunk, hogy érzéketlenek a vevő elégedettségére, nincs készítésük a panaszkezelésre, és a személyzet kevés bátorítást kap a panaszok gyűjtésére.**



A mennyiségnek is jelentősége van, mert megszorozva 20-30-cal, számíthatunk arra, hogy ezek 5-10 embernek elmondják. Egyetlen panaszos így 100-150 embert tart távol a potenciális ügyfélcsoporthól. A panasz ezért igen fontos, kezelést igényel! A meglévő ügyfelek elvesztése önmagában is jövedelemkiesést jelent, és ennek pótlása a terjedő rossz hír miatt megsokszorozza a költségeket.

A panaszt tevő felvállalja a rendreutasítás, a megsegényítés, a közömbösség kockázatát. Akkor miért vállalja mégis? Semmi esetre sem azért, mert a vállalatnak akar segíteni. Mi azonban tudjuk, hogy segít ezzel. A panaszos lehet, hogy egyébként jól érzi magát, lehet, hogy preferenciái között nem kap lényeges helyet a kifogásolt helyzet, de mégis együtt akar működni. Ettől válik értékesé a panasz, mert bizonytalan kimenetelű, és egyébként könnyen kicserélhető szerepet vállal. A panaszost érdekli a konfliktuson kívül más is, s ez a javulás!

### A panaszkezelés megszervezése

Az egész szervezetet át kell, hogy hassa a kezelés őszinte és fogékony megközelítése. A panaszokat nem eltitkolni kell, működő erőként kell bevonni a szervezetbe.

Elősorban az értékesítő helyeken ismerik fel az elégedetlenséget, és részben a tőlük függő területhez kapcsolódó esetekben az okokat. Túl bonyolult a vállalkozások szervezete, hogy ad hoc módon, felkészületlenül közelítsenek hozzá. A panaszok felmerülésének helye gyakran félrevezető. A termékismeret hiánya láthatólag könnyen visszavezethető az értékesítő személyére, különösen, ha nem gondolnak arra, hogy túlterhelt lehet az eladó, vagy nem kap elég tájékoztatást. Óvakodjunk a könnyű találatoktól és azonosítósoktól. Nagy vállalatoknál először az értékesítő helyeket és az azokon kívüli, de a vállalaton belüli hibákat vagy éppen a jól működő eljárásokat még jobbra tehető lehetőségeket kell pontosan körülhatárolni. A rendszert jól ismerő és a termék vagy szolgáltatás operációs eljárásaiból felkészült, a terméket alaposan ismerő gyakorlati emberek alkothatják a panaszt kezelő szervezeti egységet. Először meg kell érteni a panaszt, és ismerni kell a helyzetet létrehozó körülményeket. Világosan kell látni a panasznak induló, de a vevői meg nem értésből, tudatlanságból eredő kifogásokat. Még ezek is hasznossá válhatnak a vállalatok számára az eljárások egyszerűsítésében.

A megértéssel együtt meg kell oldani a szervezetben a panasz funkcionális területekhez való rendelését. Ez szinte lehetetlen feladat, hiszen a specializálódás teljesen ez ellen hat. Akkor vonják be éppen azokról a területekről a szakértőket, akiknek ellenérdeke a változás? A stáb lehet hogy túl nagyra fog sikeredni, de a köztes

területeken és a felületek csatlakozásánál bízni lehet az okok felszínre kerülésében, együtt fognak működni a tagok. A panasz kivizsgálás és az okok kiderítésének hatékonyságát tovább növelheti a vállalat levelezésének rendszeres, időszakonkénti felülvizsgálata. A funkcionális csoportok és az értékesítő, termelő helyek közötti levelekből egyértelműen kiderül a betegség. Szoros korrelációt fognak felfedezni a panasz témája és a levelezésekben visszatérő, a korrekciókra többször tett ígéretek, javítások, félreértések vagy éppen a semmittevés között.

A panaszkezelést technikailag meg kell könnyíteni a vevőknek, mert köszönet jár nekik a fáradságáért. Az előre gyártott formanyomtatványok tartalmaznak marketingkérdéseket, hozzájárulnak a válaszshajlandóság növekedéséhez. A nagy vállalatoknál az ingyen hívható telefon még jobban bátorítja az ügyfelet, mert azt igazolja, hogy törődnek vele, és érdekli a vállalatot a véleménye.

### A panasz kezelése

A vevőkörben tudatosítani kell, hogy figyelnek rá, ha véleményt mond. Ehhez persze édeskevés a technika és a személyzet. A panaszkezelők nem mindegyike kedves természetű, s ezt is el kell viselni. A megszemélyesítés kudarcnak minősül. Nem az jut először az eszébe: de jó, hogy ma kritikát gyakoroltak felettem. Ezenkívül retorziótól is tarthat, attól függően, hogy milyen a helyi szellem.

A munkahelyen nem a vevőnek kell rámutatnia egyik vagy másik dolgozó tartós alulteljesítésére. Viszont azt is el kell fogadni, hogy az egyre magasabb elégedettségi színvonal miatt is lesznek kifogások. A mai vállalat igen bonyolult szervezet, tehát a lokalizálható panasz sem határozható meg minden esetben egyetlen személy egyetlen cselekvési helyzetére. Nem kell tehát kétségbe esni. Amit tenni kell: a panaszt komolyan kell venni és meg kell keresni az okát.

A panaszok eltitkolását csak a nyílt szemléletű vállalatoknál lehet elkerülni. Ahol a minőséget főleg aszerint mérik, hogy mennyi a panasz, miközben elfelejtik az okait kikutatni – s hány ilyen van –, ott a szemétkosár mélyére fogják dobni a leveleket. Semmi mást nem csinálnak, csak beállnak a cinkosok közé, takarjuk be minél többen a hibákat. Amikor a vezetés nem kíváncsi az okokra, vagy az értékesítő helyeket teszi felelőssé – ami könnyű, mert az a konfrontáció felülete –, a passzivitást viszi a piacra. A vállalattal szembeni elkötelezettség a személyek iránti kifogásolható elkötelezettséget jelenti, a lelkesedés pedig inkább szavakban nyilvánul meg, mint tényleges cselekvésekben. A panaszok aktíválásához a belső környezet nyílttá tétele az első út. A jobbító szándék természetes tulajdonsága az embernek, a kreativitásán keresztül fog megnyilvánulni. Ezekre az

ötletekre nem elég biztatni, hanem érzékeltetni is kell a megvalósításra irányuló komoly szándékot.

Ezután a panaszokat nem problémának fogják fel, hanem segítségnek a javításhoz. Hibás gondolkodás, ha a panaszokat használják fel a dolgozók minősítéséhez, s az egyébként jó színvonalú teljesítményt ezzel rontják le. A panaszok okai sokszor nem egyetlen személyre vezethetők vissza. Nem lehet a körülményektől függetlenül vizsgálni!

A dolgozókat is fel kell készíteni a személyes panaszkezelésre. A panaszosok hajlamosak először a vezetőt keresni, elhúzva ezzel az elintézés idejét. Egyeztető tárgyalásokra, jó helyi szellem esetén, ritkán kerül sor. Ha megvan a bizalom és nem kell félni a retorziótól, akkor „csak” a panasz elintézéséhez és lezárásához szükséges képességek fejlesztésével kell törődni. A ke-

zelőnek is értenie kell a panaszt és értenie kell a szerepét. Nem az a feladata, hogy meggyőzze a vevőt: igaza van, de nem ő, hanem a vállalat tehet róla, s ezért nem tud semmit csinálni. A vállalatot képviseli, s amit vállalati okra lehet visszavezetni, azt el kell ismernie.

A panaszkezelésben a vállalat erősödhet, értékes híreket szerez az erőssége mellett az esetleges gyengeségéről. Emberek testesítik meg a céget, adják erősségét és okozzák gyengeségét. A panaszok lelkiismeretes, félelemmentes feldolgozása segítség. Erőforrás-megtakarítás, veszteségcsökkentés, amit a panaszok elemzése nélkül, drágán kellene pótolni az információs és piaci elemzési szolgáltatások megvásárlásával.

Szerzőnk a Budapest Bank  
Rákossztemihályi Fiókjának igazgatója

## SZENT ISTVÁN EGYETEM PÁLYÁZAT DOKTORI KÉPZÉSRE

A Szent István Egyetem (SZIE) pályázatot hirdet teljes idejű (ösztöndíjas), részidejű (költségtérítéses) valamint egyéni felkészülésre alapozott doktori (Ph.D) tudományos fokozatszerzést célzó képzésre.

Az alábbi doktori programok vezetői, valamint a résztvevő tanárok és kutatók várják a tudományos életpálya iránt elkötelezett végzős, vagy egyetemet végzett jelentkezők pályázatát a

### Gödöllői Campuson:

1. A mezőgazdasági biotechnológia biológiai alapjai (Dr. Sajgó Mihály egyetemi tanár)
2. A mikroorganizmusok változékonyságának molekuláris háttere (Dr. Hornok László egyetemi tanár)
3. Agrárenergetika és környezetgazdálkodás (Dr. Kocsi Károly egyetemi tanár)
4. Agrárvállalkozás-menedzsment (Dr. Székely Csaba egyetemi tanár)
5. Az állattenyésztés biológiai alapjai (Dr. Dohy János egyetemi tanár)
6. Az élelmiszergazdaság makroökonómiaja (Dr. Lőkös László egyetemi tanár)
7. A környezetgazdálkodás talajtani és agrokémiai alapjai (Dr. Füleky György egyetemi tanár)
8. A mezőgazdasági gépészet alapjai (Dr. Szendrő Péter egyetemi tanár)
9. Mezőgazdasági, környezeti mikrobiológia és talaj-biotechnológia (Dr. Kecskés Mihály egyetemi tanár)
10. Növényemesítés genetikai és biotechnológiai módszerekkel (Dr. Heszky László egyetemi tanár)
11. Növényökológia-ökoфизиология (Dr. Kovács Margit egyetemi tanár – Dr. Tuba Zoltán egyetemi tanár)
12. Szántóföldi növénytermesztési rendszerek és a termés minősége (Dr. Menyhért Zoltán egyetemi tanár)
13. Szántóföldi növényvédelem és kórélettan (Dr. Virányi Ferenc egyetemi tanár)
14. A trópusi és szubtrópusi mezőgazdasági rendszerek elméleti alapjai (Dr. Szabó Tamás egyetemi tanár)

### Budai Campuson:

1. Élelmiszer-tudományi és élelmiszer-mérnöki doktori program (Dr. Farkas József egyetemi tanár)
2. Kertészeti növénytermesztés (Dr. Bernáth Jenő egyetemi tanár)
3. A kertészeti termesztés növénytani, talajtani, agrokémiai és műszaki alapjai (Dr. Horváth Gábor egyetemi tanár)
4. Kertészeti növényvédelem (Dr. Mészáros Zoltán egyetemi tanár)
5. Nagygyomba mikológia (Dr. Rimóczi Géza egyetemi tanár)
6. Az élelmiszergazdaság irányításának döntéstámogató rendszerei (Dr. Harnos Zoltán egyetemi tanár)
7. Tájépítészlet (Dr. Csemez Attila egyetemi tanár)

Pályázhatnak valamely világnyelvből „C” típusú állami nyelvvizsgával valamint egyetemi diplomával rendelkező agrármérnökök, kertézmérnökök, biológusok, vegyészek, gépézmérnökök, villamosmérnökök, közgazdászok.

A pályázat benyújtási határideje: 2000. május 31.

A Gödöllői Campuson a pályázatokat a (SZIE) Tudományos Továbbképzési Intézetébe kell benyújtani: Szent István Egyetem, 2103 Gödöllő, Páter K. u. 1. Főép. II. em. 2130., tel./fax: (28) 415-382, e-mail: phd-inst@gikk.gau.hu

A Budai Campuson: a SZIE Doktori Titkársága, 1118 Budapest, Villányi út 35-43. Telerovszky Valéria, „K” épület, fsz. 8. szoba, tel: (1) 372-6295, fax: (1) 372-6200/6527, e-mail: telerval@omega.kee.hu

Részletes információ és jelentkezési lap letölthető: <http://wbs.gau.hu/PhD>