

Bartłomiej Pierański, Tomasz Żyminkowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZARZĄDZANIE SKARGAMI KLIENTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

Streszczenie: Autorzy artykułu wskazali, że odpowiednie zarządzanie skargami pozytywnie oddziałuje na takie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa jak: relacje z klientami, zarządzanie jakością oraz wiedzą klientów. Głównymi celami stawianymi przed zarządzaniem skargami jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa oraz poprawa jego zdolności konkurencyjnych. Skuteczna realizacja tych celów wymaga odpowiedniego systemu ich rozpatrywania. Odpowiednio zaprojektowany oraz wdrożony system powinien zachęcać klientów do składania skarg jak również rozpatrywać je zgodnie z przyjętymi zasadami. Istotne znaczenie w tym zakresie ma również odpowiednie zachowanie pracowników przedsiębiorstwa. Przedstawione w artykule wyniki badań wskazują jednak, że przedsiębiorstwa handlowe w bardzo ograniczonym stopniu przyjmują i rozpatrują skargi klientów.

Słowa kluczowe: skargi klientów, handel detaliczny.

Wprowadzenie

Jednym z głównych celów marketingowych przedsiębiorstw, nie tylko handlowych, jest zadowolenie klientów. Strategie i programy działań, których celem jest wzrost satysfakcji klientów, są integralną częścią działalności marketingowej. Jednak zadowolenie wszystkich klientów wydaje się mało prawdopodobne. Niezadowoleni klienci najczęściej odchodzą do konkurentów i wydają negatywne rekomendacje, nie informując ponadto o powodach braku satysfakcji. Sprawa to, że przedsiębiorstwa nie wiedzą, jakie błędy popełniają w relacjach ze swoimi klientami, a tym samym nie mogą ich naprawić. Pozyskiwanie informacji od niezadowolonych klientów wymaga przygotowania i skutecznego wdrożenia systemu zarządzania skargami klientów. Badania prowadzone w wielu państwach europejskich wskazują, że w zakresie zarządzania skargami przedsiębiorstwa nie posiadają odpowiedniej wiedzy i tym samym nie podejmują skutecznych działań. W opracowaniu podjęto próbę określenia aktualnego stanu

wdrożenia koncepcji zarządzania skargami klientów w polskich przedsiębiorstwach handlu detalicznego na podstawie własnych badań ankietowych o charakterze sondażowym.

1. Istota skarg klientów

Skargę definiuje się jako każde pisemne lub ustne (osobiste i telefoniczne) wyrażenie niezadowolenia przez potencjalnego, obecnego lub byłego klienta wobec producenta lub pośrednika, dotyczące postępowania przedsiębiorstwa na rynku, jego oferty rynkowej (produktów podstawowych lub dodatkowych) lub pracy personelu przed, w trakcie lub po zakupie, którego celem jest żądanie zadośćuczynienia (nie tylko w sensie prawnym), zwrócenie uwagi na problem dla jego uniknięcia w przyszłości i/lub wyładowanie złości [Fürst 2005].

Przytoczona definicja skargi wskazuje na dużą różnorodność skarg klientów. Mogą one mieć formalno-prawny charakter albo być zwykłą pisemną lub ustną informacją przekazywaną przez klienta pracownikom firmy w sposób bezpośredni, poprzez telefon czy pocztę tradycyjną lub elektroniczną. Skargi mogą składać nie tylko dotychczasowi i byli klienci przedsiębiorstwa, ale także różne osoby i organizacje niebędące (jeszcze) klientami. Niezadowolenie klientów może wynikać bowiem nie tylko z bezpośredniej oceny oferty rynkowej przedsiębiorstwa czy błędów w obsłudze, ale z szeroko pojętego sposobu postępowania przedsiębiorstwa na rynku. Przykładowo, skargę złożyć może ktoś, kto czuje się urażony treściami zawartymi w reklamie czy też oburzony z powodu zanieczyszczeń środowiska, do jakich doprowadziło dane przedsiębiorstwo. Różnorodność skarg klientów, odmienne powody i sposoby ich składania oraz żądania ze strony klientów czy wynikająca stąd konieczność ich indywidualnego traktowania wymaga opracowania odpowiednich procedur w ramach procesu zarządzania skargami.

Z problematyką skarg związane jest pojęcie reklamacji. Skarga jest kategorią zdecydowanie szerszą niż reklamacja. Reklamacje dotyczą bowiem tylko formalno-prawnego charakteru skargi klienta i obejmują wyłącznie obecnych lub byłych klientów firmy niezadowolonych z kupionych produktów [Żyminkowski 2010a]. Ponadto sposób postępowania przy przyjęciu i rozpatrywaniu reklamacji określony jest przepisami prawa i obligatoryjny dla wszystkich przedsiębiorstw.

2. Obszary wykorzystania skarg klientów

Zarządzanie skargami klientów ujmowane jest jako element zarządzania relacjami z klientem [Mende 2006]. Podkreśla się z jednej strony korzyści dotyczące relacji z pojedynczym klientem (utrzymanie klienta), z drugiej zaś korzyści wy-

nikające z wykorzystania wiedzy o problemach klientów w relacjach z pozostałymi klientami. Patrząc na cykl życia klienta, zarządzanie skargami ma szczególne znaczenie w przypadku klientów nowo pozyskanych, którzy pierwsze transakcje bardzo intensywnie oceniają, co podnosi ryzyko niezadowolenia [Blattberg, Getz i Thomas 2004]. W przypadku stałych, długotrwałych relacji z klientami wystąpić może również zagrożenie niezadowolenia wynikające z coraz większego „zużycia się” relacji będącego pochodną potrzeby odmiany [Sieben 2002]. Podkreśla się przy tym, że nawet w przypadku lojalnych klientów nie należy zaniedbywać stymulacji ewentualnych skarg, gdyż jedną z cech lojalności jest wybaczenie przez klientów popełnianych przez przedsiębiorstwo błędów [Rudawska 2005].

Drugim istotnym obszarem wykorzystania skarg klientów jest zarządzanie jakością usług. Skargi są bowiem bezpośrednią informacją od klientów dotyczącą różnych aspektów i wymiarów jakości świadczonych usług. Z tego względu proces rozpatrywania skargi uwzględniany jest w normach ISO, a także w TQM [Strauss i Seidel 2007]. Skargi mogą dać cenne wskazówki odnośnie do procedur obsługi, jakości pracy poszczególnych pracowników czy innych aspektów oferty rynkowej przedsiębiorstwa handlowego.

Zarządzanie skargami klientów jest też istotnym obszarem zarządzania wiedzą klientów (*customer knowledge management*). Klienci są coraz częściej postrzegani jako źródło cennych informacji dotyczących nowych produktów. Szczególnie cenne są tzw. informacje faktyczne odnoszące się do rzeczywistości występujących w rzeczywistości faktów, zdarzeń i problemów. Skargi mogą też zawierać sugestie i zalecenia dotyczące rozwiązania problemu. Nie należy też lekceważyć tzw. informacji normatywnych w postaci subiektywnych sądów, ocen i opinii klientów, gdyż jakość usługi handlowej w dużej mierze składa się z subiektywnego postrzegania usługi handlowej przez klientów.

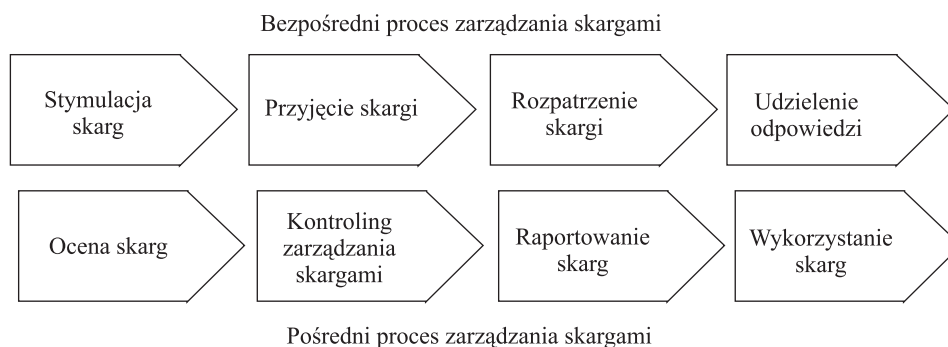
3. Cele i zadania zarządzania skargami klientów

Stauss i Seidel jako podstawowy cel zarządzania skargami widzą podniesienie zysku i poprawę zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstwa [Strauss i Seidel 2007]. Cele częściowe z kolei wynikają z obszarów potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstwa ze sprawnego i efektywnego systemu zarządzania skargami. Wymienić tu można przede wszystkim [Strauss i Seidel 2007]:

- stabilizację zagrożonych relacji z klientami, a tym samym zapobieganie utracie klientów,
- zwiększenie sprzedaży poprzez większą częstotliwość i wielkość zakupów, również w zakresie cross sellingu,
- kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa dbającego o potrzeby klienta,

- tworzenie dodatkowych efektów w postaci pozytywnych rekomendacji udzielanych przez klientów zadowolonych ze sposobu załatwienia skargi,
- poprawę jakości produktów i usług poprzez wykorzystanie informacji ze skarg,
- zapobieganie kosztom „zewnętrznym” na przykład kosztom procesów sądowych z klientami,
- zapobieganie kosztom „wewnętrznym” na przykład poprzez wyeliminowanie popełnianych błędów w procesie obsługi klienta,
- efektywne rozpatrywanie skarg.

Osiągnięcie celów zarządzania skargami wymaga wykonania wielu zadań, które można przypisać bezpośredniemu lub pośredniemu procesowi zarządzania skargami (rysunek 1).



Rysunek 1. Proces zarządzania skargami

Źródło: [Strauss i Seidel 2007]

Przez określenie „bezpośredni” rozumie się wykonanie zadań, które są obserwowane bezpośrednio przez klienta. Są to swoiste „momenty prawdy”, kiedy podczas kontaktu z pracownikami obsługi klient dokonuje oceny postępowania przedsiębiorstwa w zakresie skarg klientów. W istotny sposób kształtuje to jego zadowolenie ze złożonej skargi i determinuje w dużej mierze przyszłe zachowania zakupowe [Wünschmann 2007]. Pośredni proces zarządzania skargami dotyczy z kolei zadań, które wykonywane są bez udziału klienta, a przedsiębiorstwu umożliwiają uczenie się na własnych błędach.

Skuteczna realizacja celów zarządzania skargami wymaga odpowiedniego procesu ich rozpatrywania. Obejmuje on wszystkie działania i czynności przedsiębiorstwa od momentu przyjęcia skargi do zakomunikowania klientowi rozwiązania. W licznych opracowaniach podkreśla się istotne znaczenie opracowania i wdrożenia prostych i ukierunkowanych na klienta zasad dotyczących przyjęcia i rozpatrywania skargi. Goodwin i Ross stwierdzili bowiem, że klienci odbierają rozpatrywanie skarg jako bardziej sprawiedliwe, jeśli są przekonani, że

przedsiębiorstwo postępuje zgodnie z przyjętymi i znanymi wcześniej klientom procedurami. Inne badania wykazały ponadto, że duży wpływ na zadowolenie klienta ma jakość procesu rozpatrywania skargi [Johnson 2000]. Istotne jest też odpowiednie zachowanie pracowników przyjmujących i udzielających odpowiedzi na skargi. Ich gotowość do pomocy, umiejętność rozwiązywania konfliktów, poczucie odpowiedzialności za rozwiązanie problemu czy wreszcie uprzejmość mają zapobiec dalszej eskalacji niezadowolenia klienta. W osiągnięciu przyjętych celów zarządzania skargami ogromne znaczenie mają też zasady i procedury związane z rozwiązaniem problemu klienta. Hart, Hessket i Sasser [1990] proponują, aby pracownicy mieli uprawnienia zaproponowania klientowi finansowego (np. obniżka ceny) lub niefinansowego (np. wymiana towaru) zadośćuczynienia bezpośrednio przy przyjęciu skargi. Inni autorzy z kolei zalecają pytanie klientów o preferowane przez nich rozwiązania i oferowanie im wyboru najbardziej dla nich odpowiedniego [Matilla 2001].

Warunkiem niezbędnym dla realizacji celów zarządzania skargami jest pozyskiwanie skarg klientów. Wyniki badań pokazują, że klient bardzo rzadko informuje o swoim niezadowoleniu przedsiębiorstwo [Otto 2004]. Najczęściej po prostu przestaje kupować, odchodząc do konkurentów i przekazuje negatywne rekomendacje zarówno potencjalnym, jak i dotychczasowym klientom firmy. Co ciekawe, niezadowolony klient przekazuje rekomendacje częściej i większej liczbie osób niż klient zadowolony. Niektóre badania wskazują, że 90% niezadowolonych klientów mówi o swoich doświadczeniach średnio 17 osobom, podczas gdy wśród zadowolonych odsetek przekazujących informacje wynosi 10%, a zakres oddziaływania to od 3 do 5 osób [Mierzwa 2005]. W kontekście zarządzania skargami klientów stwarza to szczególne wymagania odnośnie do systemu skarg w zakresie jego „otwartości” na klienta. Zakłada się bowiem, że jednym z podstawowych celów tego systemu powinna być ich maksymalizacja rozumiana jako skanalizowanie niezadowolenia poprzez danie możliwości łatwego złożenia i skutecznego załatwienia skarg. Jest to tym bardziej istotne, że klient nie musi złożyć skargi bezpośrednio w przedsiębiorstwie, lecz może zwrócić się do osób trzecich, na przykład instytucji konsumenckich, mediów czy sądów [Żyminkowski 2010a]. Z tych powodów zaleca się stworzenie wielu kanałów składania skarg (osobiste, telefoniczne i listowne) i przekazywanie klientom informacji o nich. Odnośnie do kanałów składania skarg postuluje się, aby były one możliwie łatwo dostępne dla klienta i tanie [Fürst 2005].

Pozytywne efekty zarządzania skargami płyną nie tylko z załatwienia problemu pojedynczego klienta. Dużo więcej może dać analiza skarg klientów na poziomie zagregowanym. Należy przede wszystkim analizować skargi pod kątem przyczyn ich powstawania [Günter 2003]. Konieczna jest przy tym zarówno analiza ilościowa, jak i jakościowa. W analizie ilościowej wykorzystać można kategoryzację skarg według powodów niezadowolenia czy częstotliwości ich

występowania w poszczególnych obszarach funkcjonowania firmy. Analiza jakościowa powinna z kolei dostarczyć informacji o głębiej leżących przyczynach powstawania skarg. Analizę skarg należy prowadzić regularnie, a jej wyniki powinny trafiać w postaci raportów do osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary działalności, w których występują problemy wywołujące skargi klientów. Osiąganie celów w zakresie zarządzania skargami klientów wymaga planowania działań i kontroli ich skuteczności i efektywności. Do typowych celów operacyjnych w tym zakresie należą zwiększenie stopnia zadowolenia klientów (ogółem i bezpośrednio ze sposobu rozpatrzenia skargi), zwiększenie liczby skarg spośród klientów niezadowolonych i skrócenie czasu rozpatrywania skarg. Dla realizacji tych działań postuluje się wyznaczenie osobnego budżetu [Fürst 2005].

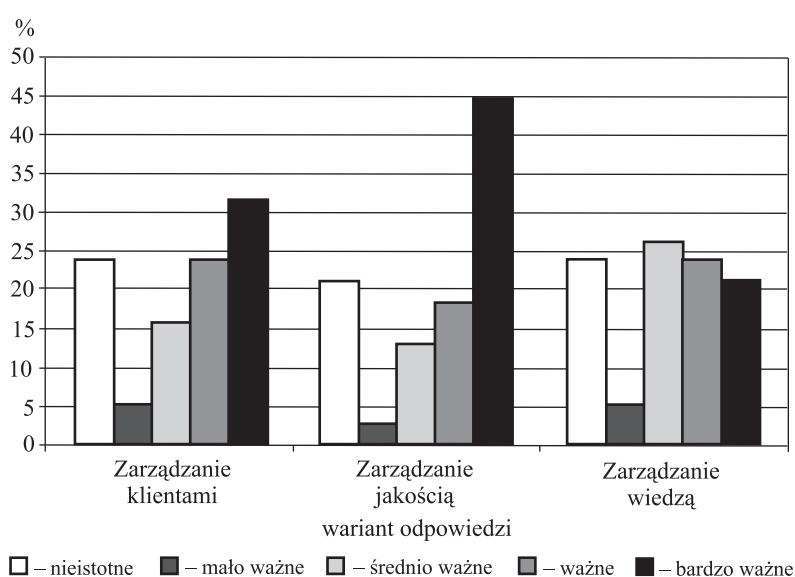
4. Zarządzanie skargami klientów w przedsiębiorstwach handlowych w świetle badań¹

Przeprowadzone badania wykazały, że jednostki handlowe w umiarkowanym stopniu traktują zarządzanie skargami jako działanie o strategicznym charakterze². Badane podmioty zapytano o strategiczne znaczenie zarządzania skargami w kontekście zarządzania klientami, zarządzania jakością oraz zarządzania wiedzą. Najczęściej strategiczne podejście do zarządzania skargami przedsiębiorstwa prezentowały w kontekście zarządzania jakością. Jest to zapewne przejaw postawy, według której utrzymywanie odpowiedniej jakości usługi handlowej wymaga nie tylko budowania właściwego środowiska dokonywania zakupów, ale również umiejętności satysfakcjonującego dla nabywców rozwiązywania zgłaszanych przez nich problemów. W mniejszym stopniu strategiczne znaczenie zarządzania skargami było przypisywane do zarządzania klientami. Takie wyniki mogą świadczyć o ograniczonym zakresie zarządzania klientami, braku ich klasyfikacji oraz prób zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb. W najmniejszym zakresie strategiczne znaczenie zarządzania skargami obserwowane jest w kontekście zarządzania wiedzą. Oznaczać to może bardzo często podnoszone w literaturze tematu zjawisko traktowania skarg klientów jako swego ro-

¹ Badania zostały przeprowadzone w styczniu i lutym 2010 roku wśród placówek handlowych CH Stary Browar w Poznaniu. Ankietę dostarczono bezpośrednio do 120 kierowników sklepów spośród 181 w badanej populacji (pozostałe odmówiły wypełnienia ankiety). Zwrotność ankiet wyniosła 31, 66% (38 poprawnie wypełnionych ankiet).

² Podobne wnioski zostały wyciągnięte na podstawie badań jednostek handlowych działających na terenie Danii oraz Szwecji. Badane podmioty deklarowały, że albo nie postrzegają, albo postrzegają na niewielkim poziomie zarządzanie skargami jako element zarządzania strategicznego [Hansen, Wilke i Zaichkowsky 2010, s. 14–15].

dzaju „zła koniecznego”. Taka postawa przekreśla możliwość systematycznego gromadzenia oraz analizy danych na temat przyczyn niezadowolenia ze świadczonej usługi handlowej, danych dotyczących odsetka niezadowolonych nabywców itp. Tym samym przedsiębiorstwo odcina się od wiedzy niezbędnej do ciągłego modyfikowania świadczonej usługi w kierunku minimalizacji zgłaszanych skarg. Strukturę odpowiedzi na pytanie o strategiczne znaczenie zarządzania skargami klientów w kontekście zarządzania klientami, jakością oraz wiedzą przedstawia rysunek 2.

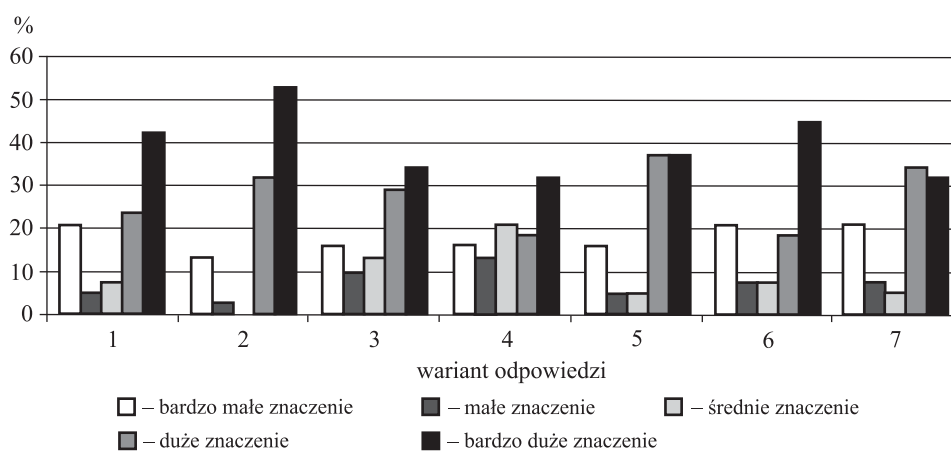


Rysunek 2. Obszary wykorzystania skarg

Źródło: Badania ankietowe

Badane przedsiębiorstwa wskazały również przyczyny wprowadzenia systemu zarządzania skargami w przedsiębiorstwie. Zaprezentowane zostały następujące możliwości: unikanie kosztów innych form reakcji klienta niezadowolonego (np. odejście, negatywne rekomendacje), wywołanie zadowolenia z rozpatrzenia reklamacji, wykorzystanie informacji ze skarg do poprawy jakości, wsparcie rekomendacji pozytywnych, podkreślenie orientacji na klienta, wzrost przychodów, redukcja kosztów błędów. Zdecydowana większość przedsiębiorstw jako przyczynę wskazywała wywołanie zadowolenia z rozpatrzenia reklamacji (85% odpowiedzi: duże znaczenie oraz bardzo duże znaczenie). Oznacza to zatem, że system rozpatrywania skarg w przedsiębiorstwach jest wprowadzany głównie po to, aby rozwiązywać problemy, do których są one prawnie zobowiązane. Nie jest to przejaw realizowania jakiegokolwiek strategii przedsiębiorstwa. W tym świetle zastanawiający jest fakt, że jako drugą przyczynę wprowadzenia systemu zarzą-

dzania skargami w przedsiębiorstwie (74% odpowiedzi: duże i bardzo duże znaczenie) podano orientację na klienta. Należy mieć nadzieję, że w opinii badanych przedsiębiorstw realizowanie orientacji na klienta nie ogranicza się jedynie do bezproblemowego rozpatrywania skarg. Analiza uzyskanych wyników pozwala również stwierdzić, że system zarządzania skargami jest wprowadzany w przedsiębiorstwie po to, aby uniknąć albo ograniczyć negatywne konsekwencje nieodpowiedniego rozpatrywania skarg. Do owych negatywnych konsekwencji zaliczono unikanie kosztów innych form reakcji klienta niezadowolonego oraz redukcja kosztów błędów (w obu przypadkach 66% odpowiedzi: duże i bardzo duże znaczenia). Można zatem przyjąć, że głównymi determinantami wprowadzenia systemu zarządzania skargami są czynniki prawne (w przypadku reklamacji) oraz obawa przedsiębiorstw na przykład przed utratą klientów. Badania wykazały dodatkowo, że mniejsze znaczenie dla przedsiębiorstw mają pozytywne aspekty sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania skargami. Do tych aspektów można zaliczyć: wzrost przychodów, wykorzystanie informacji ze skarg do poprawy jakości oraz wsparcie rekomendacji pozytywnych. (odsetek odpowiedzi duże znaczenie oraz bardzo duże znaczenie, odpowiednio: 64%, 63%, 50%). Strukturę przyczyn wprowadzania systemu zarządzania skargami w przedsiębiorstwie przedstawia rysunek 3.



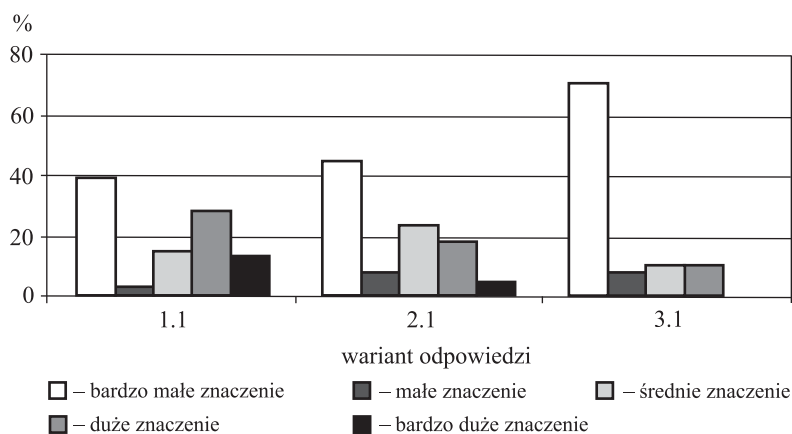
1 – unikanie kosztów innych form reakcji klienta niezadowolonego (np.: odejście, negatywne rekomendacje), 2 – wywołanie zadowolenia z rozpatrzenia reklamacji, 3 – wykorzystanie informacji ze skarg do poprawy jakości, 4 – wsparcie rekomendacji pozytywnych, 5 – podkreślenie orientacji na klienta, 6 – wzrost przychodów, 7 – redukcja kosztów błędów

Rysunek 3. Istotność różnych aspektów zarządzania skargami

Źródło: Badania ankietowe

Badane przedsiębiorstwa zostały również poproszone o określenie znaczenia sposobów informowania klientów o składaniu skarg, a następnie o stwierdzenie,

w jakim stopniu realizowane są one w firmach. Większość przedsiębiorców nie informuje swoich klientów o sposobach składania skarg. Informacje nie są przekazywane nowym klientom (39% respondentów uważa, że ma to małe znaczenie, a 42% przedsiębiorców nie realizuje tego typu działań), jak i dotychczasowym (45% – bardzo małe znaczenie, 53% – nie realizuje), nie mówiąc już o dodatkowym zachęcaniu do składania skarg (71% bardzo małe znaczenie, 76% – nie realizuje). Jest to wspomniany już wcześniej przejaw niedoceniań informacji płynącej od niezadowolonych klientów i traktowania ich jako „zła koniecznego”. Strukturę odpowiedzi na pytanie o znaczenie sposobów informowania klientów o składaniu skarg przedstawiają rysunki 4 i 5.

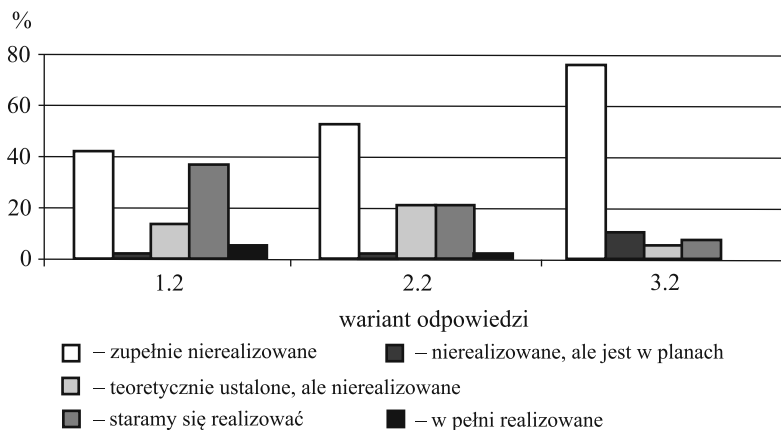


1.1 – informowanie o sposobach składania skarg wszystkich nowych klientów, 2.1 – systematyczne informowanie dotychczasowych klientów o sposobie składania skarg, 3.1 – stymulowanie do składania skarg

Rysunek 4. Istotność informowania klientów o możliwościach składania skarg

Źródło: Badania ankietowe

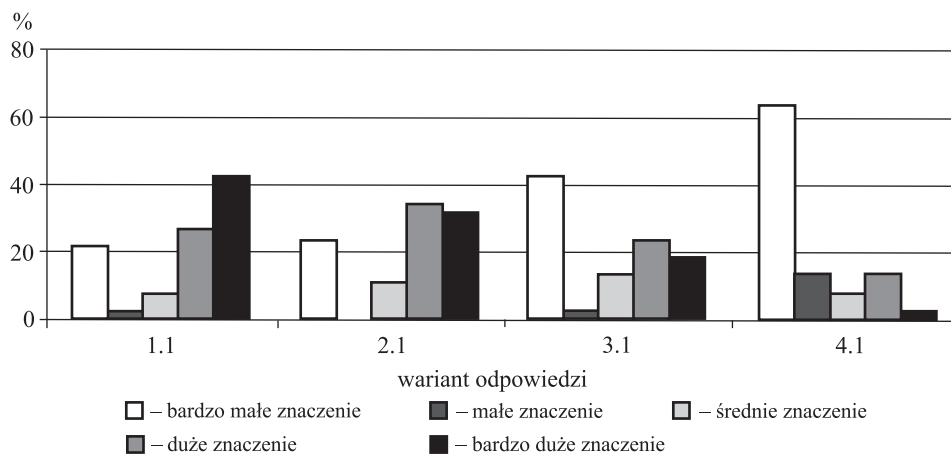
Brak przywiązywania należytej wagi do zarządzania skargami w przedsiębiorstwach widoczny jest również w ograniczonym zastosowaniu standardowych procedur przyjmowania skarg. Badane jednostki handlowe zapytano o kilka aspektów związanych z procedurami przyjęcia skargi oraz ich stopień wdrożenia w przedsiębiorstwie. Zdiagnozowano następujące aspekty: zdefiniowanie reguł zachowań pracowników przyjmujących skargi, określenie odpowiedzialności za przyjęcie oraz rozpatrzenie skargi, wsparcie przyjęcia skargi przez system komputerowy oraz wydzielenie zasobów do przyjęcia skargi w call center dla skarg przyjmowanych telefonicznie. Spory odsetek badanych podmiotów (42%) uważa za bardzo istotne, aby jasno definiować reguły zachowań pracowników przyjmujących skargi.



1.2 – informowanie o sposobach składania reklamacji wszystkich nowych klientów,
 2.2 – systematyczne informowanie dotychczasowych klientów o sposobie składania skarg,
 3.2 – stymulowanie do składania skarg

Rysunek 5. Informowanie klientów o sposobach składania skarg

Źródło: Badania ankietowe



1.1 – zdefiniowanie reguł zachowań pracowników przyjmujących skargi, 2.1 – określenie odpowiedzialności za przyjęcie oraz rozpatrzenie skargi, 3.1 – wsparcie przyjęcia skargi przez system komputerowy, 4.1 – wydzielenie zasobów do przyjęcia skargi w call center dla skarg przyjmowanych telefonicznie

Rysunek 6. Istotność różnych aspektów dotyczących procedur składania skarg

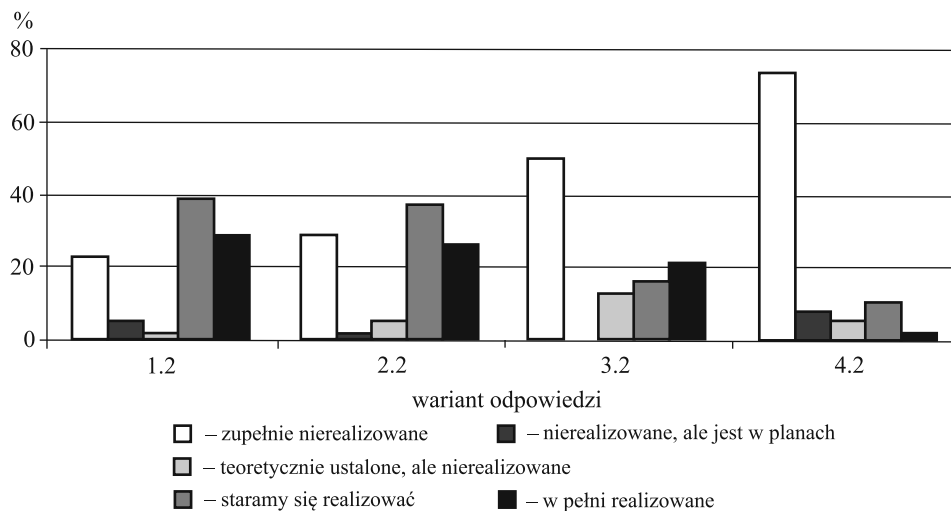
Źródło: Badania ankietowe

Jednak owa deklaracja nie ma pełnego potwierdzenia w działalności przedsiębiorstw. Tylko bowiem 29% respondentów deklaruje wprowadzenie takiej

procedury w firmach, a 24% nie stosuje tego typu rozwiązań. Pozytywnym sygnałem może być jednak fakt, iż 39% badanych stara się te procedury wprowadzić³. Przedsiębiorcy ponadto uważają za bardzo istotne jasne definiowanie odpowiedzialności za przyjęcie oraz rozpatrzenie skargi (32%), jednak aż 29% z nich nie wprowadziło takiej procedury. Ponownie pozytywnym sygnałem może być deklaracja 37% podmiotów o staraniach zdefiniowania odpowiedzialności. Szczególnego podkreślenia wymaga fakt, że przedsiębiorcy bardzo małe znaczenie przypisują wsparciu systemu skarg przez system komputerowy (42%) oraz wydzieleniu zasobów do przyjęcia skargi w *call center* dla skarg przyjmowanych telefonicznie (63%). Takie podejście znajduje odzwierciedlenie w stopniu wdrożenia omawianych rozwiązań. Skargi nie są rejestrowane przez system komputerowy w 50% przedsiębiorstw, a obsługą skarg przez *call center* nie zajmuje się 74% badanych. Reasumując można zatem stwierdzić, że w większości badanych przedsiębiorstw procedury przyjmowania skarg nie są wspomagane przez urządzenia techniczne, lecz pozostawia się je w gestii pracowników przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego jest fakt, że znaczny odsetek składanych skarg „zostaje” w punktach sprzedaży i nie jest przekazywany i rejestrowany w centralach firm, co jest istotnym mankamentem, biorąc pod uwagę głównie sieciowy charakter współczesnego handlu. Strukturę odpowiedzi na pytanie o stopień ich wdrożenia przedstawia rysunek 7.

W badaniach zdiagnozowano również reakcję przedsiębiorstw na złożenie skargi. Badane podmioty zostały zapytane o znaczenie oraz stopień wdrożenia następujących aspektów: spersonalizowana odpowiedź udzielona klientowi, wyrażenie przeprosin, podziękowanie za założenie skargi oraz poinformowanie o możliwościach zadośćuczynienia. We wszystkich wymienionych aspektach zdecydowanie dominuje brak przywiązywania jakiegokolwiek wagi i w konsekwencji brak realizacji. Największy odsetek respondentów (47%) nie przywiązuje wagi do wyrażania podziękowań za założenie skargi i tym samym aż 58% respondentów takich podziękowań nie wyraża. Jest to kolejne potwierdzenie traktowania skarg klientów jako niechcianego problemu, a nie jako istotnego źródła informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Również wysoki odsetek

³ Odpowiednie zachowanie pracowników podczas przyjmowania skarg jest związane z ich szkoleniami w tym zakresie. Przeprowadzone na terenie Wielkiej Brytanii badania wśród sieci handlowych oferujących artykuły codziennego użytku wykazały, że wszyscy nowo przyjmowani pracownicy przechodzą szkolenia, na których zaznajamiają się z istniejącymi w przedsiębiorstwie pisemnymi procedurami przyjmowania skarg. Szkolenia tego typu są kontynuowane podczas okresu zatrudnienia, aczkolwiek ich intensywność jest uzależniona od zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej. Pracownicy na szczeblach zarządczych uczestniczą w większej liczbie szkoleń w stosunku do pracowników szeregowych. Jest to spowodowane tym, że ci ostatni często zatrudniani są w niepełnym wymiarze czasu [Leighton i Bent 1997, s. 163–164].

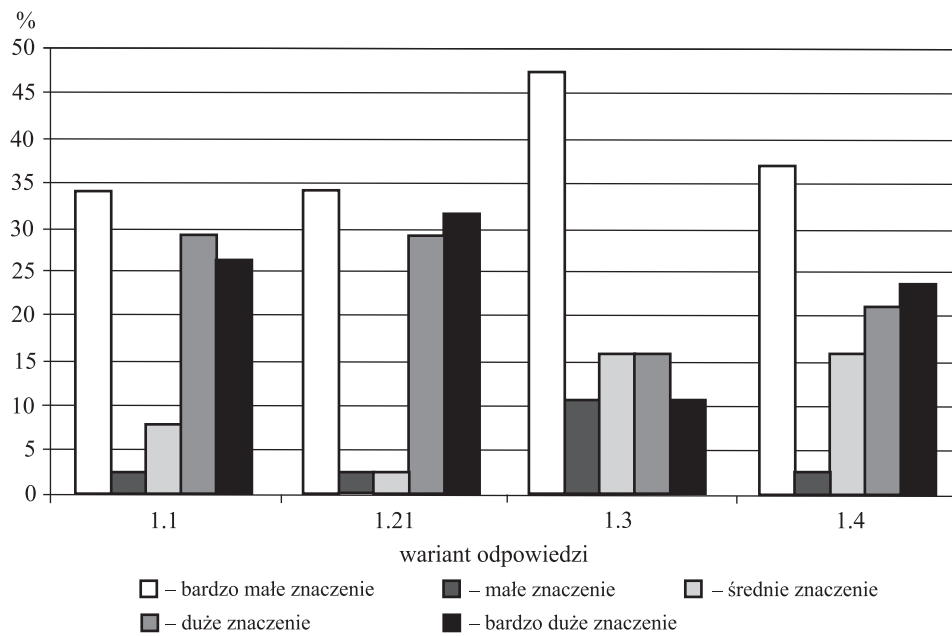


1.2 – zdefiniowanie reguł zachowań pracowników przyjmujących skargi, 2.2 – określenie odpowiedzialności za przyjęcie oraz rozpatrzenie skargi, 3.2 – wsparcie przyjęcia skargi przez system komputerowy, 4.2 – wydzielanie zasobów do przyjęcia skargi w call center dla skarg przyjmowanych telefonicznie

Rysunek 7. Stopień wdrożenia procedur przyjmowania skarg

Źródło: Badania ankietowe

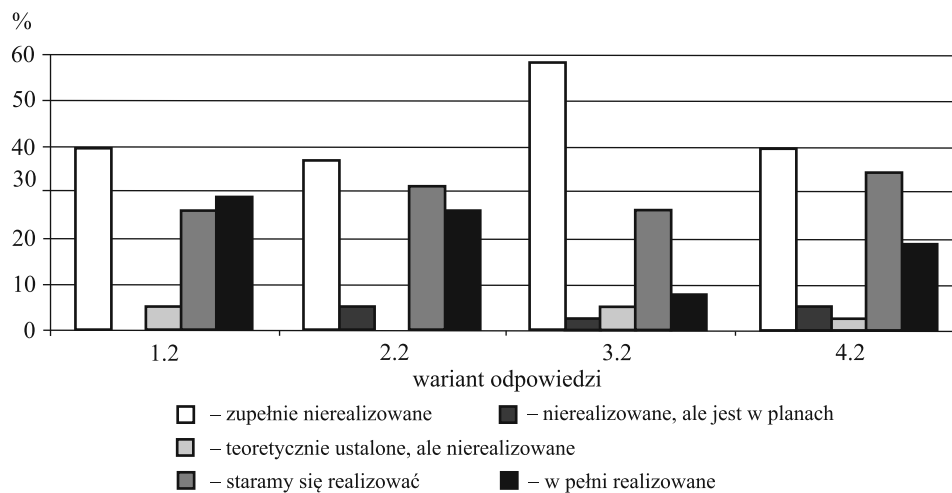
respondentów (37%) nie uważa, by konieczne było poinformowanie nabywców o możliwościach zadośćuczynienia za istotny element reakcji na skargi i w konsekwencji 39% podmiotów takiej informacji nie udziela. Jest to o tyle zastanawiające, że jak wspomniano wcześniej, główną przyczyną wprowadzenia systemu rozpatrywania skarg jest przyjmowanie reklamacji. Wydaje się, że w takiej sytuacji na przedsiębiorcy ciąży obowiązek przedstawienia możliwych form zadośćuczynienia. Jedna trzecia respondentów (34%) uważa spersonalizowaną odpowiedź klientowi na złożoną skargę za bardzo mało istotną i 39% nie udziela tego typu odpowiedzi. Jednak to, co odróżnia ten aspekt reakcji przedsiębiorstw na skargi klientów od zaprezentowanych powyżej, to przywiązywanie dość dużej wagi do tego działania (odpowiednio: 29% i 26%) oraz jego realizacja przez 29% badanych podmiotów. Podobnie wygląda sytuacja związana z wyrażaniem przeprosin. Mimo że 34% podmiotów nie przywiązuje wagi do przeproszania klientów za niedogodności, a 37% podmiotów tego nie robi, to z drugiej strony w sumie 61% podmiotów przywiązuje dużą lub bardzo dużą wagę do przeprosin, a 26% podmiotów takich przeprosin faktycznie dokonuje. Strukturę odpowiedzi dotyczących znaczenia oraz stopnia wdrożenia omówionych reakcji na skargi klientów przedstawiają rysunki 8 i 9.



1.1 – spersonalizowana odpowiedź klientowi, 1.2 – wyrażenie przeprosin, 1.3 – podziękowanie za założenie skargi, 1.4 – poinformowanie o możliwościach zadośćuczynienia

Rysunek 8. Istotność różnych aspektów rozpatrzenia skargi

Źródło: Badania ankietowe



1.2 – spersonalizowana odpowiedź klientowi, 2.2 – wyrażenie przeprosin, 3.2 – podziękowanie za założenie skargi, 4.2 – poinformowanie o możliwościach zadośćuczynienia

Rysunek 9. Realizacja różnych aspektów rozpatrzenia skargi

Źródło: Badania ankietowe

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują wyraźnie, że mimo deklarowanej przez przedsiębiorstwa orientacji na klienta skargi są traktowane raczej jako „zło konieczne”. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że menedżerowie traktują skargi jako wyraz niepowodzenia działań marketingowych, zmierzających do pełnego zadowolenia klienta. Z jednej strony badane jednostki handlowe nie stosują wielu działań w zakresie stymulowania, rozpatrywania i udzielania odpowiedzi na złożone przez klientów skargi, z drugiej zaś – deklarują przywiązywanie dużej wagi do tego obszaru zarządzania. Brak systemu zarządzania skargami klientów uniemożliwia budowanie i utrzymywanie trwałych relacji z klientami, podnoszenia jakości usług czy pozyskiwania wiedzy od klientów.

Bibliografia

- Blattberg, R.C., Getz, G., Thomas, J.S., 2004, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Fürst, A., 2005, *Beschwerdemanagement. Gestaltung und Erfolgswirkungen*, DUV, Wiesbaden.
- Günter, B., 2003, *Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*, w: *Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Gabler.
- Hansen, T., Wilke, R., Zaichkowsky, J., 2010, *Managing Consumer Complaints: Differences and Similarities among Heterogeneous Retailers*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 38, no. 1.
- Hart, Ch.W.L., Hessket, J.L., Sasser, W.E., 1990, *The Profitable Art of Service Recovery*, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 4.
- Johnston, R., 2000, *Linking Complaint Management to Profit*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, no. 1.
- Leighton, C., Bent, R., 1997, *Complaints Handling and Staff Training by UK Food Retailers*, *British Food Journal*, 99/5.
- Matilla, A.S., 2001, *The Effectiveness of Service Recovery in Multi-industry Setting*, *Journal of Services Marketing*, vol.15, no. 7.
- Mende, M., 2006, *Strategische Planung im Beschwerdemanagement*, DUV, Wiesbaden.
- Mierzwa, M., 2005, *Proaktive Beschwerdemanagement*, w: Kukat, F. (Red.), *Beschwerdemanagement in der Praxis*, Symposium, Düsseldorf.
- Otto, J., 2004, *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rudawska, E., 2005, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Sieben, F., *Rückgewinnung verlorener Kunden. Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale*, DUV, Wiesbaden.
- Stauss B., Seidel, W., 2007, *Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*, Hanser Verlag, München.

- Żyminkowski, T., 2010a, *Korzyści z zarządzania skargami klientów*, w: Barcik, R., Biesok, G., Jakubiec, M. (red.), *Przedsiębiorczość. Rozwój. Zarządzanie*, Wydawnictwo ATH w Bielsku Białej, Bielsko Biała.
- T. Żyminkowski, 2010b, *Zarządzanie skargami klientów (ujęcie procesowe)*, w: Figiel, Sz. (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku: Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Wünschmann, S., 2007, *Beschwerdeverhalten und Kundenwert*, DUV, Wiesbaden.

CUSTOMER COMPLAINTS MANAGEMENT BY RETAILERS

Summary: The authors of this paper point out that customer complaints management positively influences a company's relationship with customers, quality management and customer knowledge management. There are two main goals of customer complaints management: to increase the company's financial performance as well as to strengthen its competitiveness. To reach these goals a customer complaint management system must be developed. A well-designed and well-implemented system should not only encourage customers to voice their complaints but also handle them seriously and effectively. In the article the crucial role of employees within the customer complaint management system is also highlighted. On the other hand, empirical studies carried out by the authors show that implementation of the aforementioned system is still at a very early stage among retailers.