

Jacek Szołtysek

Katedra Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach

Kategoryzacja skarg poprawia poziom obsługi klienta

Koncepcja niniejszej kategoryzacji opiera się na założeniu, iż wszystkie zachowania i sposób postępowania osoby korzystającej z oferowanych usług, w tym przypadku usług przewozowych, są wynikiem autonomicznego (naturalnego) zachowania klientów. Dlatego przedsiębiorstwo, chcące spełniać w swej strategii rynkowej uświadamiane i nieuświadamiane potrzeby klientów, powinno przewidywać zachowania, jakie będą oni przejawiali w różnych sytuacjach, w trakcie realizacji usługi. Przy takim założeniu, jeżeli obsługa klienta kończy się jego niezadowoleniem, wówczas mamy wskazówkę, które sfery systemu powinny zostać jeszcze dopracowane w swych procedurach, aby sytuacja powodująca niezadowolenie nie powtarzała się w przyszłości.

Tak więc, myśląc o poprawie oferowanych usług świadczonych przez dane przedsiębiorstwo, jako o procesie ciągłym, niezbędnym jest wdrożenie systemu wykrywającego błędy w jego funkcjonowaniu. Najbardziej naturalnym sposobem mającym na celu poprawę poziomu obsługi klienta jest analiza przyczyn niezadowolenia. Opisy sytuacji powodujących niezadowolenie przejawiają się w napływających do firmy reklamacjach.

Prowadzenie analizy przyczyn skarg wiąże się z wieloma trudnościami, jakie wynikają z odmienności przypadków reklamacji, występujących na przestrzeni dłuższego okresu czasu. W celu umożliwienia prawidłowej i skutecznej analizy, niezbędne jest zastosowanie podejścia systemowego, umożliwiającego szybkie wyciąganie wniosków z zachodzących w przedsiębiorstwie zdarzeń.

Wspomniane podejście systemowe umożliwia ocenę zachodzących w ramach przedsiębiorstwa zjawisk w trzech jednorodnych płaszczyznach tj. struktury systemu, nakazanych procedur oraz

regulacji. W niniejszej publikacji płaszczyzna regulacji nie będzie uwzględniana.

Do oceny struktury systemu będziemy również zaliczać klienta jako system, któremu przez odpowiednie kanały komunikacyjne, takie jak rozkład jazdy, bilet itp., dostarczana jest informacja na temat procedur postępowania w procesie realizowanej usługi przewozowej. Poza przytoczonymi kategoriami oceny uwzględnia się również dodatkowe warunki, które również mają wpływ na działanie poszczególnych systemów, np. warunki losowe czy indywidualne predyspozycje obsługującego.

W procesie tworzenia systemu kategoryzacji reklamacji, przedsiębiorstwo zostało podzielone na podsystemy, z których każdy stanowi odrębny obiekt uczestniczący lub mogący uczestniczyć w bezpośredniej obsłudze klienta. Do takich podsystemów zaliczono biura sprzedaży, biura rezerwacji, załogi autokarów, autokary, przewoźników jako instytucje itd.

Aby usługa mogła być zrealizowana w sposób poprawny, potrzebna jest odpowiednia wiedza oraz umiejętności pracowników przedsiębiorstwa. Wiedza o sposobie wykonywania poszczególnych zadań, stojących przed poszczególnymi pracownikami przedsiębiorstwa, sformalizowana jest w takich dokumentach, jak instrukcje lub procedury. Oprócz istniejących procedur i instrukcji odwzorowujących założone normy postępowania, w ramach przedsiębiorstwa tworzone są również dokumenty, zawierające procedury i informacje o charakterze czasowym (np. komunikaty, bilety, rozkłady jazdy, ulotki itp.). Każdy z tych dokumentów zawiera informacje dotyczące prawidłowego funkcjonowania służb przedsiębiorstwa w okresie ich obowiązywania, a także zawarte są w nich informacje i sposoby

postępowania adresowane do klientów, którzy są zobowiązani do określonego trybu postępowania, z uwzględnieniem rządzących w przedsiębiorstwie norm. Prawidłowość tworzonych norm oraz zakres ich stosowania w praktyce przez pracowników przedsiębiorstwa oraz przez samych klientów bezpośrednio przekłada się na poziom osiąganego przez klientów zadowolenia oraz odcinek wynikających z jego braku reklamacji. Zadowolenie jest stanem odczuwanym przez jednostkę i związanym z porównaniem postrzeganych cech produktu oraz oczekiwań jednostki dotyczących tychże cech.¹ Poziom zadowolenia można by więc określić jako funkcję różnicy między postrzeganymi cechami oraz oczekiwaniami. Stąd też ocena poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa prowadzona jest w pryzmacie oceny skuteczności przepływu wszelkiej informacji, jaka zawarta jest we wszystkich dokumentach o charakterze normatywnym (tj. instrukcje, procedury, komunikaty itp.)

Kolejną płaszczyzną oceny przedsiębiorstwa w aspekcie jego niewydolności w funkcjonowaniu, jest struktura organizacyjna oraz regulacje (jak wspomniano wyżej, z uwagi na złożoność procesu analitycznego w niniejszej analizie odstępuje się od oceny przedsiębiorstwa w pryzmacie istniejących w nim regulacji).

Ocena niewydolności struktury przedsiębiorstwa obejmuje przypadki, w których:

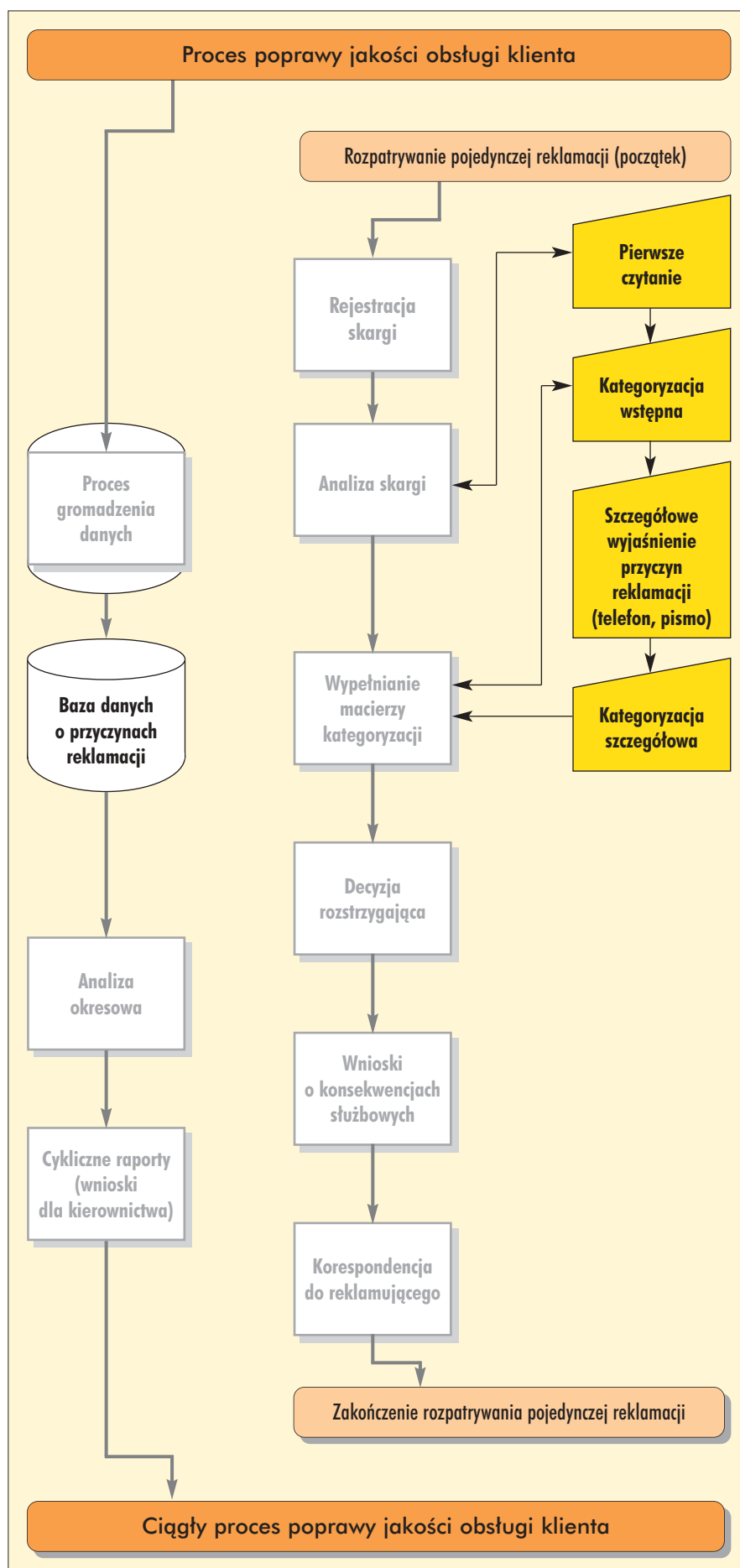
- brak jest odpowiedniej ilości pracowników lub odpowiednich stanowisk, dysponujących wystarczającymi kompetencjami by podejmować się realizacji stawianych przed przedsiębiorstwem wymagań
- brak jest możliwości techniczno-sprzętowych, niezbędnych do realizacji zadań stawianych przed przedsiębiorstwem.

¹ Kotler: Ph.: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 35.

W procesie kategoryzacji reklamacji, poza oceną poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa, niezbędne jest również dokonanie oceny postępowania samego klienta, którego działania mogą czasami utrudniać, a nawet uniemożliwiać prawidłowe wykonanie usługi. Dlatego postępowanie klienta oceniane jest podobnie jak poszczególne podsystemy przedsiębiorstwa – należy ocenić czy klient zastosował się do informacji lub procedur zawartych w dotyczących go dokumentach tj. w rozkładzie jazdy, bilecie, ulotce itp. Ostatecznym etapem oceny klienta, jako podsystemu przedsiębiorstwa, jest określenie rodzaju przyznanych mu roszczeń. System oceny winien umożliwić uogólnienie zjawisk szczegółowych, by wskazać, co należy zrobić, aby przeciwdziałać zjawiskom powtarzalnym (np. duża skala niedostosowywania się do procedur, dotyczących pewnych komórek przedsiębiorstwa, sugeruje wprowadzenie ponownego szkolenia, wprowadzenie bodźców motywacyjnych lub zwiększenie kontroli). Ten rodzaj wnioskowania określa kierownictwu przedsiębiorstwa narzędzia oddziaływania na poszczególne komórki w przedsiębiorstwie, a cykliczne raportowanie stanu reklamacji pozwala ocenić skutki ich zastosowania zmian. Oceny reklamacji można dokonywać w ramach jednej lub wielu komórek firmy. Niezależnie jednak od usytuowania kwestii rozpatrywania reklamacji w strukturze przedsiębiorstwa, pamiętając że system kategoryzacji reklamacji ma strategiczne znaczenie w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstwa, wymaga on od osoby kategoryzującej:

- koncentracji nad problemem
- znajomości wszystkich procedur i instrukcji istniejących w firmie
- doświadczenia w firmie.

Niezbędne jest również czasowe dokonywanie audytu wyspecjalizowanego zwierzchnika podczas prowadzonych kategoryzacji. Z uwagi na skalę trudności kategoryzacji oraz dużą czułość detekcji systemu kategoryzacji na najmniejsze odchylenia w systemie, niedochowanie wskazanych powyżej warunków, jakie powinna spełniać osoba dokonująca kategoryzacji, może wiązać się z możliwością błędnego wnioskowania lub niedostrzeżeniem zachodzących w firmie nieprawidłowości.



Rys.1. Zależność między pojedynczymi aktami oceny reklamacji a ciągłym procesem poprawy jakości obsługi klienta (opracowanie własne)