

FEARGAL QUINN – SUPERQUINN: ZGLED INOVATIVNEGA, DRUŽBENO ODGOVORNEGA IN ZATO DONOSNEGA SODELOVANJA Z ODJEMALCI

DDr. Matjaž Mulej, zaslužni profesor

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

in

vodja raziskovalne enote

IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti, Maribor

mulej@uni-mb.si

Povzetek: Prispevek kratko prikazuje bistvo zgleda družbeno odgovornega ravnanja Feargala Quinna, ustanovitelja, lastnika in nekoč direktorja, zdaj predsednika živilskih trgovin s 4.000 sodelavci, 21 trgovinami in 8 trgovinskimi centri Superquinn, senatorja Republike Irske, častnega doktorja znanosti Univerze v Dublinu, predsednika evropskega združenja trgovcev z živili na drobno itd.

Ključne besede: Feargal Quinn, Superquinn, družbena odgovornost trgovskega podjetja

FEARGAL QUINN – SUPERQUINN: AN EXAMPLE OF AN INNOVATIVE, SOCIALLY RESPONSIBLE AND THEREFORE PROFITABLE COOPERATION WITH COMPANY'S CUSTOMERS

Abstract: The contribution briefly summarizes the essence of the example of socially responsible behavior of Fergal Quinn, establisher, owner and past general manager, now president of the food stores with 4.000 coworkers, 21 shops and 8 commercial centers Superquinn, senator of the Republic of Ireland, Dr. h.c., University of Dublin, president of the European Association of food stores etc.

Key words: Feargal Quinn, Superquinn, social responsibility of a commercial enterprise

1. Uvodni podatki o avtorju in knjigi

Podjetnika, ustanovitelja, lastnika in nekoč direktorja, zdaj predsednika živilskih trgovin s 4.000 sodelavci, 21 trgovinami in 8 trgovinskimi centri Superquinn, senatorja Republike Irske, častnega doktorja znanosti Univerze v Dublinu itd., sem spoznal na mednarodni konferenci v Jekaterinburgu novembra 2008. Kmalu zatem mi je poslal svojo knjigo *Crowning the Customer. How to become Customer-Driven. The International Business Bestseller* (2006, The O'Brien Press, Dublin: *Kronanje odjemalca; kako postati popolno skrben do odjemalca. Mednarodna poslovna uspešnica*), ki je pred tem izšla 11 krat, prvič 1990, zdaj pa kot predelana izdaja. Iz nje sem še bolj kot iz pogovora in njegovega prispevka na konferenci spoznal, kako zelo tesno sta lahko povezana inoviranje poslovanja in njegovega vodenja ter družbena odgovornost z donosnostjo poslovanja, v tem primeru v trgovini na drobno, zlasti živilski. Podajam svoj povzetek njegove knjige, ki je seveda informacijsko daleč bogatejša od povzetka.

2. Kratek pregled nekaterih odmevnih dosežkov

Potem ko je kot otrok pri očetu, ki je vodil turistično naselje, spoznal, kako zelo smiselno je upoštevati želje in potrebe odjemalcev, je študiral poslovno ekonomijo. Ko je popotoval po Evropi, je l. 1960 dojel, da je živilska trgovina na drobno na robu revolucije, in se je odločil, da bo med vodji te revolucije v Irski in se bo pri tem izkazal. Isto leto je odprl svojo prvo majhno trgovino. Do česa je posel zrasel do l. 2005, sem povzel zgoraj. Tedaj je nehal biti direktor in postal predsednik brez izvršilnih pristojnosti.

Za stalno vodilno misel si je postavil trud za odličnost, tako da bo njegovo podjetje najboljšo pri vsem, česar se bo lotilo. Specializiralo se je za svežo hrano. Kmalu je postal zgled inoviranja. Prvi v Irski so uvedli pekarno v trgovino, izdelavo klobas pred očmi odjemalcev, storitve – usluge za odjemalce po stalnem upoštevanju vidikov odjemalcev, kot so pakiranje nakupov pri blagajni namesto odjemalcev, igralnice za male otroke odjemalcev, odnašanje nakupov do vozil odjemalcev, posojanje dežnikov ob deževnih dneh, kartice zvestobe ipd., kar ponuja visoko kakovost storitev brez visokih cen blaga. Dodatno število zaposlenih je strošek, ki se najbrž (!) pokrije s porastom obsega poslovanja, kar se ne da izračunati vnaprej.

Ozadje inovacij je pridobivanje zamisli. To se začne z odločitvijo, da vodje imajo majhne in ne preveč prijetne pisarne, da so čim več med sodelavci v trgovini/delavnici, in z odločitvijo, da potekajo sestanki med

sprehajanjem po trgovinah. V slednjih poskuša izvedeli čim več od sodelavcev. Da bi izvedel in pridobil čim več vplivov od odjemalcev, je vsa leta prirejal tedenske panelne sestanke z odjemalci, ki so se jih udeleževali prostovoljno in brezplačno, da so lahko vplivali. Načelo, ki ga je zato napisal na značke (kot kratico), pove: *'Ne moreš poslovati, če sediš v svojem naslonjaču'*.

Neposredno zvezo Quinnovega poslovanja z družbeno odgovornostjo vidim v opredelitvi Evropske unije (EU, 2002), da družbena odgovornost podjetij zajema poleg skrbi za sodelavce tudi skrb za poslovne partnerje, širšo družbo in naravne pogoje za obstoj človeštva v obsegu, večjem od zakonsko danih zahtev.

Kratkemu povzetku nekaterih dosežkov glede skrbi za sodelavce in odjemalce je treba dodati, da je podobno prispeval tudi, ko je bil desetletje dolgo načelnik irske poštne službe in jo je spremenil iz vladnega oddelka v na pol komercialno podjetje. Veliko je prispeval tudi, ko je od leta 1993 do danes neodvisen član irskega senata, npr. glede inovacij v šolstvu.

3. Bistvo: pot do dosežkov

Uspeh, tako presoja F. Quinn, je posledica sodelovanja vodstva s sodelavci in odjemalci. Vsak hip poslovanja temelji na skrbi za odjemalce, zato naj vsak sodelavec gleda na svoje delo zgolj s tega vidika in tudi vse temeljne odločitve temeljijo na tej skrbi. Za to se ni opredelil po neki teoriji. Bilo mu je naravno, spoznal je prednosti že v mladosti, pa tudi hitro ob začetku lastnega podjetja. Tak pristop je označil Superquinn za pionirsko podjetje na njihovem področju in jim dal nacionalni sloves inovatorjev. Poleg tega je hitro uvidel, da je bil tak pristop izjemno redek med njegovimi konkurenti in dobavitelji; niso imeli čuta za odjemalca, četudi spada v središče marketinga, ki so ga zagotovo poznali. Zato je postal vnet zagovornik popolne skrbi za odjemalce, t.j. 'customer-driven'.

Veliko je moral govoriti o tem, prepričevati sodelavce in ljudi izven svojega podjetja. A le čudno malo ljudi je poslušalo, proizvodna in druga tehnologija sta jim pomenila več. Resno skrb za odjemalce so šteli za preteklost, ne za bodočnost. Cena se jim je zdela važnejša kot storitev. Tako stališče se je spremenilo po l. 1980. Na Quinna je bistveno vplivala knjiga T. Petersa *Iskanje odličnosti*. Take knjige so spremenile poslovno kulturo čez noč. Quinnova praksa je postala zgled: ni imel organizacijsko-hierarhijske sheme, uporabljal je vodenje s sprehajanjem med sodelavci, odjemalci so zopet prišli v središče pozornosti.

Toda eno so besede in verovanja, drugo so dejanja, skladna z njimi. Treba je poznati načela, načine uresničevanja in vztrajati. Kasneje nastane iz mučnih začetkov nekaj zabavnega.

3.1. Začetek je – načelo bumeranga

Bistvo načela je: dosti več zaslužiš od odjemalca, ki se pogosto vrača, kot od tistega, ki ga odreš z edino posamično prodajo.

Zato npr. odjemalcem ne sme zaradi tebe biti nerodno kupiti cenejše izdelke; za le-te moraš imeti samopostrežno prodajo. Ne smeš jim ponujati nekaj več od količine, ki jo tehtaš po naročilu; morda jim bo nerodno reči ne, zato raje več ne pridejo, ampak gredo h konkurentom. Opozoriti jih kaže na izdelke, ki nekako spadajo k tistim, ki so jih kupili – morda so pozabili vzeti tudi njih. Upoštevati velja pobude odjemalcev, naj pri blagajni ni sladkarij, da nimajo težav z otroki.

Korist od takih in podobnih zamisli se ne da izračunati. Podobno je z uvedbo igralnica za otroke. Vodstvo mora prevzeti odgovornost za odločitve, ki je težka, zgoditi pa se mora po instinktu; torej mora vodstvo razviti čut za odjemalce. Zato je Quinn uvedel panelne razprave s predstavniki odjemalcev. In upošteval je dolgoročne vidike, ne le kratkoročnih.

Včasih korist pride tudi hitro. Da bi pospešili pošiljanje pisem, ko je vodil prenovo irske pošte iz države v na pol poslovno organizacijo, so za neko obdobje uvedli znamko za en sam peni na rokopisnih pismih. Ljudje so jih poslali več milijonov, toda pošta je izgubo že kmalu nehote pokrila – kajti mnogi prejemniki so odgovorili, a z normalno znamko.

Pri vsakem poslovanju pridobivaš ugled, toda ali pozitiven ali negativen; in slednji je seveda poguben. Zato je uspeh odvisen od načela bumeranga – od vračanja odjemalcev in od njihovih priporočil tvojih storitev drugim ljudem. Pridobivanje novih odjemalcev je drago, a po tej poti še najmanj.

Četudi je take načine in uspehe težko meriti, so važni. Narobe je uporabljati za merilo uspeha število pritožb, pametno pa je meriti hitrost odziva organizacije na njih.

Skratka, načelo bumeranga pove, da so kratkoročni učinki sicer važni, a prednostni so dolgoročni. Uresničevanje načela se da povzeti v treh fazah:

1. Kadar koli si pred kakršno koli poslovno odločitvijo ali drugo zahtevo, da naj porabiš svoj čas in/ali druge vire, se navadi postaviti vprašanje: *'Koliko bo to pomagalo pripeljati odjemalca znova nazaj?'* Če je odgovor, da precej, si na pravi poti.
2. Vzpostavi načine merjenja, *koliko ponavljanja poslov in priporočil drugim dobiš*. Je pač tako, da dobi tisto, česar ne merimo, manj pozornosti.

3. Priznaj, da boš včasih v dilemi, ali izbrati kratkoročni ali dolgoročni učinek odločitve in dejanja, potreboval pogum, da se odločiš za izbiro, ki jo je težje meriti.

Zato boš moral izostriti svoj instinkt, svoj občutek za odjemalce.

Tako smo povzeli strani 6-38.

3.2. Pridobivanje občutka za odjemalce

Predvsem se je treba bolj zblížati z odjemalci, kot je običajno. Moral boš razmišljati kot oni, da se bodo vračali. Moraš biti odjemalec. Pri Quinnu zato velja pravilo, da mora vsak vodja enkrat mesečno kupovati za svoje gospodinjstvo, stati v vrsti z drugimi brez izjem ipd., ne samo slišati o tem, npr. od žene. Tudi stare izkušnje lahko zavajajo, časi so pač drugačni. V drugih dejavnosti je konkretna točka za podobno izkušnjo prilagojena njenim razmeram, a vsekakor mora vsak sodelavec in vodja pridobiti izkušnje svojih odjemalcev.

Ne sme se npr. zgoditi, da vodja na svojem rednem obhodu za stik s sodelavci porabi njihov čas tako, da morajo odjemalci zaradi tega čakati. Vodja ne sme biti važnejši od odjemalca. In posla ne smeš prilagati sebi, ampak njemu, tudi če ima neobičajne želje. Tudi tedaj pošiljaš odjemalce h konkurentom, kadar odpreš ali zapreš trgovino ob drugačni uri kot oni. *Če se ti ne prilagodiš odjemalcem, se oni prilagodijo sebi in to dolgoročno.*

Nevarno je, če nečesa nimaš in se izgovarjaš na kdo ve kaj, namesto da se vprašaš: *'Zakaj pa ne bi tega uredili?'* Ne bodimo presenečeni ali celo jezni, ampak se učimo! In upoštevajmo, da je zelo težko napovedati, kako se bodo odjemalci odzvali na naše komunikacije. Samo izkušnja nas nauči, da se da marsikaj razumeti narobe. Običajne, formalne tržne raziskovalne metode pogosto niso dovolj. Poleg njih potrebuješ občutek. Kajti zelo redko bodo odkrile, kaj meni manjšina, ki ima prav. O večini bodo verjetno povedale precej, a to ne zadošča. Občutek za odjemalce pove ostalo, npr. s pomočjo poskusov, kako bi se odjemalci odzvali na neke nove pobude in ponudbe. Gre za tri posebno bistvene izkušnje, ki jih tržna raziskava po Quinnovi izkušnji ne nadomesti:

1. Tržna raziskava ne pove razpoloženja odjemalcev ali tona njihovega odnosa do vas.
2. Tržna raziskava vas ne bo postavila neposredno pred kritiko, ki je skrajno zdravilna izkušnja. Pove vam sicer, kdaj ste ga polomili, a videti to na papirju je dosti manj poučno kot v osebnem stiku s tistimi, ki ste jim povzročili težave, in njihovimi čustvi.
3. Morda najpomembnejše je to, da vam tržna raziskava ne more povedati, kakšne zamisli imajo odjemalci za vas. So odličen vir dobrih poslovnih zamisli, a do njih se da priti samo v osebnem stiku.

Skratka: čut za odjemalce se da razviti samo v neposrednem stiku z njimi in je nujen.

Tako smo povzeli strani 39-56.

3.3. Velika skrivnost: poslušati odjemalce

Poslušanje je ključ za neposredni stik z odjemalci. Na to se je težje navaditi, kot je videti, pa tudi izvesti je težko. Quinnu je pomagalo troje:

1. *Uvedi stalno navado in način poslušanja ter ju redno uporabljaj!* Ne pomaga le odločitev, da boš poslušal več. Bolj pomaga odločitev za način rednega poslušanja. Tako dobiš zgodnja opozorila, npr. o trendih sprememb, ki se šele nakazujejo za bodočnost, zdaj pa jih je mogoče prehiteti namesto zamuditi. Ne zanesi se na en sam kanal obvestil od odjemalcev, verjetno je pristranski, npr. Quinnov panel odjemalcev vsak teden. Tega sestavljajo samo njegovi odjemalci, ne oni od konkurentov, celo večidel redni in torej večidel soglasni z dano prakso, zato ni dovolj. Razen panela uporablja Quinn tudi obrazec za komentarje odjemalcev, servisno službo za odjemalce, pozitivno obdelavo pritožb odjemalcev, vabilo za vprašanja odjemalcev neposredno vodjem/osebju, dostopnost vodij za odjemalce, formalne tržne raziskave, komentarje v medijih. Vsi se dopolnjujejo. Marsikakšno sporočilo se ponovi. Vsak sodelavec je dolžan spodbujati odjemalce, da kaj povedo v osebnem stiku, vključno z vodji, ki morajo zato biti čim več v trgovini/delavnici namesto zaprti v pisarni.
2. *Sposobnost vodje, da delegira pooblastila, a poslušanje z vrhovnega položaja se ne da delegirati podrejenim.* Sicer bi dobili filtrirana obvestila, ki ne bi razvijala čuta vodje za odjemalce. To sicer zahteva precej časa, a alternative ni. Zato se je treba razbremeniti česa drugega. In prepričano verjeti, da je poslušanje odjemalcev nujno in koristno, kar se da pridobiti samo s prakso. Vsak vodja v Quinnovem podjetju mora prebiti v trgovini vsaj pol dneva tedensko, tudi on streže odjemalcem. Stare namesto svežih izkušenj vodijo v odločitve na starih namesto aktualnih podlagah. Stalen stik omogoča čut za spremembe in to pravočasno in prilagodljivo. Zato je nujen.
3. *Sposobnost osredotočiti poslušanje na to, kar hočete doseči, preprečuje poplavo sporočil;* le-ta zato ne utegnejo vplivati ali pa zavajajo v napačne ocene stvarnosti. Zato zagotovite, da boste slišali to, česar ne želite slišati, namesto pohval, ki ne poučijo. Graje je včasih težko izvleči iz odjemalcev, saj večidel niso vajeni izreči konstruktivno kritiko, razen če je neki problem svež v njihovem spominu in jih še jezi. Poleg tega redko verjamejo, da hočete slišati kritiko. Zdi se jim tudi, da bi s tem škodili osebju, ki ga poznajo in jim je všeč. Zato v Superquinnu odjemalce posebej prosijo: *Vendarle bi se kaj dalo napraviti bolje, ali ne?'*

in postopno premagajo oviro. Toda: *nikakor ne pričakujte, da bodo odjemalci napravili vse namesto vas!* Pogosto vam bodo njihove zamisli dale veliko dela, ali pa ne bodo dale celotne rešitve problema. Tako pogosto opravite šele prvi korak, ko poslušate odjemalce.

Tako smo povzeli strani 57-84.

3.4. Kako doseči uspeh panela odjemalcev

Panelna razprava odjemalcev je dober začetek poslušanja odjemalcev. Kajti:

1. To je *viden* prikaz, da zares hočete poslušati. Ne gre samo za komuniciranje z javnostmi, ampak predvsem za to, da je zelo težko odnehati, saj bi zapravili ugled.
2. To je hiter vir številnih zamisli, ki jih je mogoče takoj sporočiti po vsej organizaciji. Tako je lažje vgraditi popolno skrb za odjemalce v posodabljanje njene/vaše kulture.

Po 30 letih izkušenj s paneli odjemalcev Quinn ima nekaj nasvetov, a opozarja, da niso nujno pravi za vsakogar; delno so celo v nasprotju z nekaterimi mednarodnimi zapisi. Predlaga:

1. *Ko izbirate člane panela, se dotaknite vseh skupin, a se ne trudite preveč za popolno reprezentativnost*, npr. statistično prave deleže udeležencev. Išcite raznolikost mnenj, ne pa statistično moč vsakega mnenja.
2. *Ne plačujte članom panela*. To bi utegnili biti podkupnina, ne pa izraz njihovega resničnega zanimanja za vašo organizacijo, vredno nekaj njihovega časa. Tudi mnenja ne bi bila nujno iskrena.
3. *Dnevni red naj določijo člani panela*. Ne sme iti za to, kar želite vi izvesti, ampak za to, kar so za njih prednostne teme. V teku sestanka pazite le, da zajamete celotno izkušnjo iz stika z vašo organizacijo. Morda le občasno spotoma kaj vprašate.
4. *Vašo organizacijo naj zastopa kar najmanj predstavnikov*. Odjemalcev je v Quinnovih panelih 12-14, iz organizacije same pa le on in zapisnikar, ki je specialist za odnose z odjemalci. Tako bodo čutili, da oni obvladujejo dogajanje, in bodo zgovorni ter konstruktivno prispevali.
5. *Zavedajte se ovire, ki jo predstavlja težnja ugajati*. Stežka povejo kaj kritičnega, nočejo očrniti vašega sodelavca pred vami. Dolgo ne verjamejo, da nikomur ne škodujejo, ampak pomagajo izboljšati storitve, vso krivdo za težave pa prevzema šef. Da so bolj sproščeni, se zapisnikar pogovarja z njimi, šef pa nekoliko zamudi in tedaj je kritika že na vrsti.
6. *Ne odgovarjaj na kritike*. To bi potrošilo čas za poslušanje in preneslo pozornost od skrbi za odjemalce na skrb za organizacijo. Ne bi več ničesar povedali. Samo prosi za nadaljnje misli, pogosto bodo prišle na dan tudi zamisli za rešitev, ali boš vsaj bolje vedel, kaj bi morali storiti.
7. *Obveščaj o vsebini panela mnoge v organizaciji*. Vsi pač ne morejo prisostvovati, jih pa kaže opomniti, da vodstvo zares zanima, kaj odjemalci menijo. Člani vrhovnega tima razpravljajo o poročilu s panela na tedenskem sestanku. Dobijo ga tudi vsi drugi vodje in ga dajo dalje svojim sodelavcem. Dostavimo ga tudi svojim pogodbenim partnerjem, kot so svetovalci. Imena so v poročilu samo, če gre za pohvalo, ne ob graji. Čim manj uredniškega poseganja in čim več zapisa, kaj in kako so odjemalci v panelu neposredno rekli, pomaga zoper nevarnost, da bi posamično mnenje štel za splošno. Hkrati pomaga citat neposredneje zajeti moč in globino občutka izza izrečene kritike.
8. *Ukrepaj glede na komentarje, predloge in kritike*. Sicer tvegaš, da bodo nehali prispevati. Tvegaš tudi, da organizacija zadrema. Konkretni dosežki morajo biti vidni v odločitvah in dejanjih. Četudi niso vse zamisli uporabne, jih ne zavračaj, ampak se postavi na stališče: 'Zakaj pa ne?' Presenetljivo pogosto tak pozitiven odnos pokaže, da se marsikaj da koristno uporabiti – in zmore nositi dobiček.

Skratka, paneli odjemalcev utegnejo biti najkoristnejši del navade organizirano poslušati, če jih uporabljáš pravilno.

Tako smo povzeli strani 85-92.

3.5. Kako (in zakaj) ustvariti več pritožb

Odlično je, če dosegamo odličnost in torej ne bi moglo biti pritožb, a to ni izvedljivo. Da bi vendarle bili odlični, nam koristi spoznati pritožbe in se učiti od njih. Število pritožb ima dva vira:

1. Število napak pri poslovanju.
2. Pričakovanja odjemalcev, kako vi obravnavate pritožbe. Če jih obravnavate slabo – po mnenju odjemalcev, npr. s spregledom ali z godrnjanjem (ki izražata nezaupanje do njih) ali z dajanjem občutka, da nimajo prav, bodo nehali sporočati. Vi pa ne boste vedeli, kaj naj popravite, ne boste zmanjšali števila njihovih težav z vami, ampak število svojih odjemalcev.

Zato je v vašem interesu, da odkrijete čim več pritožb odjemalcev, kajti:

1. Ko težavo odkrijete, jo lahko odstranite, obenem pa izboljšate svoje odnose z odjemalci, ne le obnovite staro raven zaupanja do vas. Tako bo bumerang deloval.
2. Izrečene pritožbe so običajno samo vrh ledene gore in služijo kot varnostni ventil, saj omogočajo zgodnja opozorila. Kažejo, da imajo ljudje težave, glede katerih se vam ne pritožijo, lahko pa o njih povedo drugim,

namesto da povedo o vas kaj dobrega. Tako vam škodi oglaševanje od ust do ust, ki bi vam lahko sicer koristilo.

Mnogim se seveda zdi razreševanje pritožb naporno in dolgotrajno. Zato pač morate preprečiti vzroke za pritožbe in škodo, ki jo povzročajo, če pritožbe so, ali pa jih ni, in zato ne veste, kaj naj popravite. Tako se iz napak ne morete učiti. Zato mora spoznavanje in razreševanje pritožb biti del vašega programa za izboljševanje poslovanja, da postanejo vir priložnosti za dobiček namesto obremenilen strošek.

Kako se da primerno obravnavati pritožbe?

1. *Obžalovanje izrazite hitro!* To lahko storite, ne da priznate kakšno obveznost, a morebitne obveznosti ne izrabite, da bi se izognili izrazu obžalovanja, da je odjemalec imel težave pri poslovanju z vami.
2. *Zaupajte odjemalca!* Le droben delček odjemalcev je nepošten. Zato ni smiselno, da bi na vse pritožbe gledali s sumničanjem. Zavarovati pred zlorabami se da tudi drugače.
3. *Odjemalec ima vedno prav!* Ne pripišite ali recite mu, da nima prav, četudi morda nima prav.
4. *Ne predajte odgovornosti drugim, prevzemite jo!* Poskrbite, da bo odjemalec zadovoljen, potem pa posebej razrešujte problem, npr. s svojim dobaviteljem. Če morajo povedati svoj problem večkrat, bo težava/pritožba vedno narasla. Morda ni nihče kriv, a vi lahko problem razrešite; kajti: problem vašega odjemalca je vaš.
5. *Poskusite razrešiti pritožbo hitro!* Odlašanje pač povzroča nove težave. In novo pripovedovanje o njih in o vas. Tudi če potrebujete nekaj časa, da preverite zadevo, preden se povsem odzovete, se odzovite takoj, tako da izrazite obžalovanje, da je odjemalec imel težavo, in pojasnite postopek, skozi katerega se prebijate.
6. *Predvsem pa naj bo znano, da so pritožbe pri vas dobrodošle!* Najboljši način oglaševanja dejstva, da so pritožbe pri vas dobrodošle, je vaš način obravnavanja le-teh. Ko ga uvajate, pa morate javnost o tem obveščati z oglasi, pošto ipd., pa tudi svoje osebe. Sodelavci naj uvidijo, da v pritožbah vidite priložnost za dobro oskrbo odjemalcev in ne za kritiko sodelavcev, na katero bi oni reagirali obrambno.
7. *In končno: zahvalite se odjemalcem za pritoževanje, zagotovo!* Hvaležni boste postali, da dobite informacije tudi v obliki pritožb. Izrazite zahvalo in pojasnite, zakaj jemljete pritožbe tako resno. Pritožbe vam pomagajo. Molk o jezi na vas vam škodi.

Tako smo povzeli strani 93-107.

3.6. Kako videti odjemalce kot ljudi

Prepogosto se pojavlja brezoseben odnos do odjemalcev, npr. v obliki živahnega pogovora dveh blagajnikov med seboj, medtem ko sestavljata račune za odjemalce pred seboj, ali v obliki izjave, da nečesa, kar odjemalec želi, pač nimamo in naj gre pogledat h konkurentom. S takim odnosom ni uspeha, ker ni medčloveškega vpliva, ki je pogoj za dober odnos z odjemalci.

Uporaba osebnega imena (mr. Quinn, namesto: sir) vedno ustvari osebni odnos. Izraža trud, da si ga zapomnite; lahko ga vidite na kreditni/plačilni kartici, na rezervaciji sedežev v restavraciji, na sodobnem telefonu – pa ga potem imate navado znova uporabiti? V eni od trgovin Superquinna so uvedli teden, ko so vse odjemalce prosili, da si pri vstopu pritrldijo značko z imenom; bili so tega veseli, osebe pa jih je poznalo vse več. Uporaba imena je zlasti važna, kadar morate odjemalcu reči 'ne, nimamo, žal'.

Naslednja oblika, da vidite odjemalce kot ljudi, je to, da jih gledaš, ko se z njimi pogovarjaš, v oči. Če moraš hkrati kaj delati, tvoje oči zlahka uidejo drugam, a se morajo vmes in potem vrniti. Važno je tudi, da osebe prehitijo odjemalca pri pogledu v oči. Na ta stik je treba paziti tudi, ko se nabavlja in inštalira oprema, npr. blagajniška. Seveda je tak stik važen tudi pri sejah in katerem koli drugem poslovnem ali osebnem stiku.

Neverjetno moč ima tudi smehljaj, ko gre za stik med ljudmi. Ponuja prijateljstvo, ki ga je težko zavrniti. Osebe brez te sposobnosti ne kaže zaposliti. Med delom zbranost utegne povzročiti, da pozabimo na smehljaj, zato moramo sami sebe opomniti. Seveda ima smisel samo iskren smehljaj. Odseva in povzroča počutje, izboljša razpoloženje.

Poleg teh treh temeljnih tehnik za medosebni odnos omenja Quinn še nekaj nadaljnjih.

Za koristno se mu je izkazalo izmišljanje zgodbic o vsakem odjemalcu, npr. o okoliščinah, v katerih namerava uporabiti, kar kupuje, a brez zlih misli. Ali domišljanje, da se kot odjemalec bliža vašemu delovnemu mestu kakšna visoka osebnost, zato pa se potrudite, da bi mu postregli primerno tej ravni.

To so triki, a niso nepošteni. Gre le za tehnike, ki v nas izklopijo avtomatskega pilota in vključijo človeka.

Nevarno je videti odjemalce kot socialno-demografske enote namesto kot posameznike, v kar nas zapeljujejo tržne in podobne raziskave s statistikami: 'Ne bomo stregli ljudem te vrste.'

Ponudba, npr. nečesa novega, lahko ustvari nove skupine odjemalcev, a bodo najbrž manj 'tipični', kot je videti na prvi pogled. Tudi tisti, ki ne spadajo v statistično oblikovane razrede odjemalcev/trga, so tu in važni, četudi niso vaše 'jedro trga'. Morda zmore streči obojnim. Ne kaže nikogar izključiti brez globokega premisleka, npr. zgolj s pakiranim sadjem ali mesom itd., brez možnosti osebne prilagoditve. A pri tem ne kaže iti tako daleč,

da bi poskušali delati nekaj, pri čemer ne zmoremo biti odlični, ali pa nam ni nujno, da bi naš trg bil dovolj obsežen.

Skratka, ko vidiš odjemalce res kot ljudi, se boš stežka odločil, da koga pustiš oditi. Potrebuješ čut.

Tako smo povzeli strani 108-127.

3.7. Skrito orožje: dostopnost odjemalcem

Ne razumite Quinna narobe: pobuda za popolno skrb do odjemalcev ne pride vedno od podjetja, ampak pogosto tudi od odjemalcev. Vi morate njihove pobude le omogočiti in pustiti, da se pojavijo. Posebej važno je, da tedaj oni določajo dnevni red.

Vir te izkušnje je Quinnov oče. Vedno je jedel skupaj z gosti svojega turističnega naselja (in s svojo družino). Nenehno so ga obiskovali, da mu kaj povedo, in prav to je hotel, četudi mami motnja ni bila vseč. Mizo je družina imela na legi, ki so jo vsi videli. Hotel je biti dostopen, ne le pokazati, da je njegova družina enako hrano. Tudi čez dan je bil ves čas med gosti. A med hrano so mu povedali, česar mu v pisarni ali zunaj ne bi. Seveda je imel zato manj zasebnosti, a se je izplačalo.

Enako navado imajo v Superquinnu in ne velja samo za Quinna, ampak za vse. Vsi vodje morajo biti kar največ v trgovini/delavnici; zato imajo neprijetne pisarne z le najmanjšim prostorom in opremo, da so občasno možni manj javni sestanki. Takih je malo, kaže praksa. Večina se da izvesti v trgovini. Zaradi prekinitev lahko trajajo dlje, toda prekinitve zaradi odjemalcev niso izgubljen čas. Po eni strani udeleženci sestankov vidijo, kaj odjemalci zares hočejo, kar je lahko važno tudi za njihovo poslovanje ali celo za temo sestanka. Po drugi strani odjemalci vidijo, da se vodje ne skrivajo pred njimi.

Dostopnost ne zajema le osebnega stika, ampak tudi pisma in telefonske klice. Na pisma odjemalcev mora odgovoriti oseba, na katero so jih naslovili. Ne smejo dobiti pisma od oddelka za storitve za odjemalce, če so pisali generalnemu direktorju, saj bi on s tem pokazal, da ne skrbi za odjemalce. Vsaj to jim mora sporočiti, da je pismo predal strokovni službi. Enako velja za telefonske klice.

Dostopnost na željo medijev je tudi oblika dostopnosti na željo odjemalcev. Omogoča precej dobrih objav, ki koristijo podjetju, pa tudi sporočilo odjemalcem, da se podjetje resno zanima za njih.

Dostopnost je po besedah Quinna skrito orožje, ker ga uporabljajo zelo redki. A daje konkurenčno prednost.

Toda še važnejša je s širšega vidika. *Težišče nekega poslovanja bi morali obdržati kar najbližje točki, na kateri poteka akcija – kjer se srečujejo podjetje in odjemalci.* Tako se energija podjetja osredotoča na pravi točki – usmerja se k ustvarjanju zadovoljstva odjemalcev, kar zagotavlja, da se vračajo v vaše podjetje. Prava točka ni pisarna, ampak trg, če vam gre za popolno zadovoljstvo odjemalcev. Zato mora pisarna biti majhna. Še važnejše je, v kakšni luči jo vidijo. V Superquinnu so odpravili pisarno vodstva in uvedli 'podporno pisarno'. V njej so isti ljudje in isti opravki, a sporočilo je drugo: gre za podporo tistim, ki neposredno delajo z odjemalci. Sprememba ni kozmetična, ampak temeljita. Ni več organizacijske piramide, v kateri se dogajajo najvažnejše stvari na vrhu, stik z odjemalci pa na dnu. Torej stara piramida zavaja. Bolje je, da piramida leži na boku in je povezana s trgom, kar pove, da:

1. so odjemalci bistven del podjetja;
2. so trgu najbližje ljudje, ki so v neposrednem stiku z odjemalci;
3. so ljudje 'na vrhu' najdlje od trga.

Taka organizacijska shema ustvari novo pojmovanje, zelo drugačno od klasične organizacijske hierarhije. Čas, porabljen za neposreden stik z odjemalci, ni več videti izgubljen. Imeti sestanke v trgovini se pokaže prava zamisel. Bistveni pomen ljudi v stiku z odjemalci dobi pravi poudarek. Vodja lahko obvlada ta premik tudi sam: še vedno je vpliven, ker zagovarja tak pristop. Prenovi tudi lasten pogled na to, kaj so bistvena opravila in jih morajo izvesti centralno.

Primer: stalno moraš vedeti, kaj inovirajo in delajo po vsem svetu. Zato ima Superquinn vse časopise v angleščini o trgovini na drobno na svetu. Šef jih ne bere sam, ampak jih razdeli med mnogo in to dokaj mladih sodelavcev po vsem podjetju po enega. In mu pove, da je edini, ki dobi ta časopis redno. Zato naj ga skrbno bere in poroča, kadar je v njem kaj pomembnega za Superquinn. Predlogi so pogosto koristni za podjetje, ker krepijo skrb za odjemalce.

Tako smo povzeli strani 128-140.

3.8. Posebne prednosti: zabava in presenečenje

Postati in ostati uspešen na trgu je zelo resen posel. Toda to ne pomeni, da ne sme biti prostora za zabavo v odnosi z odjemalci. Oni pač gredo tja, kjer jim je bolj prijetno. To seveda ne nadomesti kakovosti in cene, ju pa dopolni.

Ljudje niso stroji ali brezosebne organizacije. Pri poslovanju doživijo malo zabavnega. Tako smo prej poudarili smehljaj, a smeh je enako pomemben. Ljudje potrebujejo sprostitve. To ne pomeni pripovedovanja šal.

Pomeni pa npr. praznovanje dosežkov, rojstnih dni, obletnic, maskiranje na pusta ali ob etničnih promocijah, tekmovanja, promocije z obdarovanjem, itd.

Če odjemalci uživajo, se vračajo. Nekoč so ponudili nekaj po ceni nič. Drugič so ponudili nagrado vsem, ki najdejo napačno postavljen opuščaj. Odziv je bil ogromen. Napak pri pisanju pa je bilo konec.

Včasih odjemalci zabavajo drug drugega. Superquinn prireja 'romantične večere', zato da bi se odjemalci pogovarjali med seboj.

Igralnice za otroke so uvedli, da bi zmanjšali ovire za zabavnost kupovanja – materam in drugim odjemalcem.

Z dobro razpoloženimi je lepše imeti opraviti. Razpoloženje – dobro in slabo – se prenese.

Torej je treba uresničiti tri pogoje, da postane odjemalcem prijetno:

1. odstraniti ovire za prijetno počutje;
2. zagotoviti, da vedno naletijo na ljudi dobrega razpoloženja;
3. ustvarjaj priložnosti za zabavo.

S tem je tesno povezano – *presenečenje*. Seveda ni vsako presenečenje prijetno. Prijetno je vedeti, kje je kaj v trgovini, ne naleteti vedno znova na premike oddelkov. Koristi pa, če odpravimo monotonost rutine, ne da odpravimo koristnost rutine. Ljudje pač želijo oboje – rutino in spremembo.

Nevarno bi bilo, če bi za spremembo odjemalec šel h konkurentu namesto k vam. Svojstveno oblačilo osebjaja je lahko prijetna sprememba. Dobiti več za enak denar je tudi prijetno presenečenje. Enako velja za drobne pozornosti. To utegne pripeljati odjemalce zopet k vam.

Tako smo povzeli strani 141-152.

3.9. Naj ne zmagajo knjigovodje!

Ljudje, ki jim je najvažnejše povsem ustreči odjemalcem, se morajo vedno boriti proti ljudem z drugačnimi prioritetami. Med slednje spadajo podjetja, ki so jim najvažnejši stroški. Vsaka naložba v bodoči dobiček je za njih strošek, ki se mora kar najbolj zmanjšati. Te ocene ne olajša dejstvo, da je pogosto težko izračunati dolgoročno korist, zato morajo tedaj vodje prevzeti tveganje po svojem instinktu. Na vrhu organizacije zato ne smejo biti ljudje, ki razmišljajo knjigovodsko, če se ne zmorejo spremeniti v zagovornike popolnega zadovoljstva odjemalcev, kar je za mnoge od njih težka in strma pot navzgor. Oni se pač osredotočajo na otipljive in kratkoročne značilnosti, zagovorniki popolnega zadovoljstva odjemalcev pa bolj na dolgoročne in manj otipljive ter manj predvidljive, četudi ne vedno.

Obstajajo izkušnje s primeri, ko je boljše zadovoljevanje odjemalcev omogočilo zmanjšanje stroškov. S primeri te vrste, v katerih pridobita odjemalec in podjetje, Quinn končuje knjigo.

Tako smo povzeli strani 153-160.

4. Moj kratek sklepni komentar

Četudi gre po naslovu knjige za sodelovanje med podjetjem in odjemalci, smo lahko razbrali načela za ravnanje, ki bi bilo povsem primerno tudi v vseh drugih odnosih – skladno z načeli družbene odgovornosti. Npr.:

1. Upoštevanje partnerjev v akciji, kar niso nujno trgovinski odjemalci, ampak lahko tudi sodelavci, otroci, sosedi, občani okrog nas, druge države, tako da bodo zadovoljni kar najbolj obojni – ponudniki in uporabniki dejanja, skratka pošteno sodelovanje.
2. Upoštevanje, da gre običajno za kratkoročne in dolgoročne, ože in širše vzroke in posledice, zato jih je smiselno gledati v ravnotežju.
3. Upoštevati, da se ne da vse izračunati, ampak prevzeti odgovornost za delovanje po čutu in instinktu, ne le po matematičnih modelih, ki so sicer pogosto koristni, a pogosto tudi preveč poenostavljeni v primerjavi z zapleteno sodobno stvarnostjo.
4. Upoštevati, da se od vsakogar lahko kaj naučimo, da se izpopolnimo.
5. Upoštevati, da je tudi zabavo in presenečenje vredno vzeti resno.
6. Upoštevati, da se lastna korist da doseči brez pretiravanja s sebičnostjo.
7. Itd.

Podatki o knjigi, ki jih nisem povzel na začetku: ISBN-10: 0-86278-952-4 in ISBN-13: 978-0-86278-952-7.