A vásárlók elégedettségének visszaszerzése

Az USA legnagyobb autókölcsönző vállalatának (Enterprise Rent-A-Car) túl gyors és dinamikus növekedése már-már veszélyeztette szolgáltatásainak minőségi színvonalát. A menedzsment időben lépett, a hibákat kijavította, biztosítva a vállalat további növekedését.

Tárgyszavak: fogyasztói elégedettség; elégedettségi index; autókölcsönzés.

Rent-A-Car

A vállalatot az 1950-es években alapította Andy Taylor, mindössze hét bérelhető gépkocsival, de azzal az elkötelezettséggel, hogy ügyfeleinek kiváló szolgáltatásokat nyújtson. A gépkocsik száma 25 év alatt ötezerre nőtt, az ezredfordulóra a vállalat Észak-Amerika első számú gépkocsikölcsönző vállalkozásává vált. A növekedés nem kívánt következményeként a vállalat a szolgáltatások területén bizonyos kompromisszumokra kényszerült. Hogyan oldották meg ezt a problémát és mit tanultak belőle? Módszereik és tapasztalataik nem csak a vásárlói elégedettség témájában nyújtanak tanácsot, hanem abban is eligazítanak, hogyan kell átvezetni egy vállalatot azon a kényes folyamaton, melynek során felfedezi „önmagát”.

A szolgáltatás ábécéje

A cég a kezdetektől olyan szolgáltatást akart nyújtani, amellyel az ügyfelek elégedettek és máskor is visszatérnek hozzá. Az alapításkori üzleti filozófia a vállalatnál még ma is érvényes:

- „Törődj ügyfeleiddel és alkalmazottaiddal, és meglátod, a profit majd magától jön!”
- „Úgy bánj az ügyfeleiddel, ahogyan Te szeretnéd, hogy bánjanak veled!”

– „A visszatérő ügyfelek alapozzák meg az üzletmenetet.”
– „Ne ígérj olyat, amit nem tudsz teljesíteni, de az ígértnél mindig egy kicsivel többet tegyél!”
– „Bízzál abban, hogy az ügyfelek elégedettek a szolgáltatással.”

E „filozófia” hatása alatt a kis autókölcsönző vállalat bővülni kezdett; egyre több ügyfél bérelt autót, miközben a sajátját javították vagy más üzleti célra használták. A vállalkozás lassan kiterjesztette szolgáltatásait a napi autókölcsönzésre is.

A folyamatos fejlődés lehetőséget nyújtott a cégalapítónak arra, hogy egy teljesen új piaci szektor meghódítására vállalkozzon. Más autókölcsönzők a repülőtéri transzferre összpontosították tevékenységüket, a Rent-A-Car viszont az ügyfelek lakása és munkahelye közelében, azaz a városok szívében kívánta megvetni a lábát. Új irodákat nyitott szerte az Államokban. A vállalat ezzel az üzletpolitikával segíteni tudott azokon, akiknek családi autója valamilyen okból foglalt volt. Jelszava: „Mi elviszszük Önt!” jól érzékeltette a vállalat szándékait, amely kedvező fogadtatásra talált, egyre többen éltek e kényelmes lehetőséggel.

1980-tól már országos szinten működtek; 1986-ban 30 ezer bérelhető és 20 ezer lízingelt gépkocsija volt a vállalatnak. A fejlődés töretlenül folytatódott: az ezredfordulóra éves árbevételük elérte a 6,5 Mrd USD-t. A cég 500 ezer bérelhető, 150 ezer lízingelt személygépkocsit, több mint 3000 szolgálati teherautót tart üzemben, az USA és Kanada területén, valamint Európa néhány államában ötezer kirendeltséget működtet. Az alaptevékenység, a bérbeadás mellett biztosítással, járműjavítással, kis- és nagykereskedelmi értékesítéssel is foglalkozik. A kereskedelemmel és a kölcsönzéssel kapcsolatos tapasztalatai a vállalatot jelentős gazdasági erővel ruházzák fel.

Nagyvállalatá alakulás

A vállalat növekedési stratégiája kezdettől fogva az volt, hogy a kölcsönzési irodákat decentralizáltan működtetik és méretüket korlátozzák. Az irodavezetőknek ugyan bizonyos teljesítményi célokat fel kellett mutatniuk, de jelentős szabadságuk és rugalmasságuk volt abban, hogy ezeket a célokat hogyan teljesítik, ill. az iroda növekedését hogyan érik el. Egy irodában öt–hét ember dolgozott és 100–150 kölcsönözhető gépkocsi felett rendelkezett. Ha egy iroda bizonyos méreten túl fejlődött, akkor részekre bontották és vezetője jobb beosztást kapott. A vezetők jövedelme – a helyettes irodavezetőktől a vezérigazgatóig – szorosan kötődött az irodák, irodacsoportok és régiók teljesítményéhez. A teljes vál-

lalat 75–80 csoportból állt, a nagyobb csoportokból a későbbiekben regionális üzletcsoportok alakultak.

A központi alkalmazotti állomány ésszerűen kicsi volt, ritkán adott ki összvállalatra kiterjedő utasításokat, kivéve az információs technológiák és a marketing területén. Ez a felépítés végeredményben azt jelentette, hogy a vállalat kis üzletek konföderációjaként működött. Úgy alakult ki a nagyvállalat, hogy nem tűnt el a vállalkozói szellem és megmaradt a kisvállalati gondolkodásmód.

Repedések az alapokban

A vállalat növekedése közben is hű maradt az alapítási filozófiához. Állandóan szem előtt tartották a vásárlói elégedettséget, nagy figyelmet szenteltek az ügyfelek véleményének, minden panaszt személyes levélben vagy telefonhívással válaszoltak meg.

A vezetőket az a meggyőződés hatotta át, hogy hűek maradtak a vásárlók kiszolgálásával kapcsolatos eredeti elképzeléseikhez. Ezt a meggyőződést alátámasztotta a vállalat növekedése és pénzügyi teljesítménye. 1985 és 1992 között a vállalati nyereség 237 M USD-ról 1,1 Mrd USD-re nőtt. Azonban egyre több jel utalt arra, hogy a szolgáltatások mégsem hibátlanok és az alapokban repedések mutatkoznak. Gyanítani lehetett, hogy „titkokat” rejtegetnek az alkalmazottak. A vezetők korábban nem dolgoztak hasonló nagyvállalatnál, mint a Rent-A-Car, éppen ezért bizonytalanok voltak annak megítélésében, hogy az intő jelek valóban okot adnak-e aggodalomra. A vezérigazgató azonban meg volt győződve arról, hogy a panaszok mintegy 5%-os csökkentésével javítani lehetne a jövedelmezőségen.

Gondot okozott az is, hogy a menedzserek jövedelmét az üzletmenet jövedelmezősége, a kölcsönzések számának és az irodák profitjának növekedése határozta meg. A menedzserek többet kerestek, ha a pénzügyi eredmények jók voltak, ezért könnyen előfordulhatott, hogy rövid távú profitérdekek miatt a vevők kiszolgálása háttérbe szorult. A vállalat hirdetési kampányát követő közvéleménykutatási adatok is azt bizonyították, hogy a vállalati vevőszolgálat minőségén van mit javítani. Az ügyfelek 5%-a volt elégedetlen a vállalat szolgáltatásaival valamilyen vonatkozásban, és csak 66% volt teljesen elégedett. Néhány év múlva az elégedett ügyfelek 66%-os aránya nem változott, de az elégedetleneké 10%-ra nőtt. Mindez azt bizonyította, hogy az ügyfelek elégedettségével a vállalatnak tennivalói vannak.

A vállalat növekedése és jövedelmezősége miatt a vezetők véleménye megoszlott arra vonatkozóan, hogy szükség van-e központi intézkedésekre, vagy talán elegendő lenne egyes irodákban „rendet tenni”, a megszokott decentralizált vezetési módszerekkel.

A vásárlói elégedettség mérése

A menedzsment elhatározta, hogy a vásárlói elégedettség mértékét használja a vállalati műveletek mérőeszközeként. Egy vállalaton belüli és kívüli szakértőkből álló team feladatává tették egy olyan mérőeszköz meghatározását, amely egyrészt a vásárlói elégedettséget jelzi, másrészt az ügyfeleknek azt a szándékát, hogy kívánnak-e ismételten gépkocsit kölcsönözni a vállalattól.

Negyedévenként 1600 vásárlónak küldtek ki kérdőíveket; több kérdésre ötpontos skálán történő osztályzást kérve. A kérdések köre: a vállalati alkalmazottak viselkedésével, hozzáértésével, a kiszolgálás gyorsaságával, a választott gépkocsival, annak állapotával, tisztaságával való elégedettség; a kölcsönzési díjról, a tranzakció időtartamáról alkotott vélemény. Az osztályzatok a „teljesen elégedett”-től a „teljesen elégedetlen”-ig terjedtek. Az osztályzatok átlagából számították a „vállalati szolgáltatások minőségi indexét”, (a továbbiakban index).

A módszer és a közvéleménykutatási minta kialakítása egy évet vett igénybe. A kérdőívekre kb. 400 válasz érkezett, vagyis a válaszolási arány 25% volt. Vállalati átlagban az ügyfelek 67%-a volt teljesen elégedett, de pl. a legsikeresebbnek tartott – és legjobban fizetett – délkaliforniai régióban az elégedettségi osztályzatok átlaga szerint az ügyfeleknek csak 54%-a volt teljesen elégedett. Az eredmények szórása is hozzájárult ahhoz a vállalaton belüli bizonytalansághoz, ami kérdésekben nyert kifejezést: Mennyiben segíti az index a vállalat növekedését, miről nyújt felvilágosítást, és mindezek alapján mi a teendő?

Az index alkalmazása

A kérdésekre nehéz volt válaszolni, de a vállalat vezetősége nem tért le a választott útról: az index finomítására, népszerűsítésére és magyarázatára törekedtek.

Az index finomítása során kiderült, hogy a vásárlók véleményének alakulásában a kölcsönzési folyamat gyorsaságának kiemelt jelentősége van. Az irodaterület nagysága és a földrajzi elhelyezkedés hatása nem volt lényeges. Sok vezető nem tudta, hogy mely területeken kell javítani.

A menedzserek fele nem tudta megbecsülni saját irodája indexértékét. Mindez azt bizonyította, hogy a vásárlói elégedettség menedzselésében a régi intuitív módszerek már nem elégségesek.

A módszer kidolgozásával megbízott team az irodák tesztelésére törekedett, azaz fel kívánta deríteni a jól és a rosszul szereplőket. Az irodák vezetői viszont az indexértékek gyorsabb kézhezvételét sürgették. Ekkor a team áttért a postázott kérdőívekről a vásárlók telefonos megkeresésére. Az egyik legfontosabb módszerbéli döntés az volt, hogy a megkereséseket csak a „teljesen elégedett" ügyfelekhez továbbították. A teljesen elégedett ügyfelek 70%-a úgy nyilatkozott, hogy biztosan újra igénybe veszi a jövőben is a vállalat szolgáltatásait, míg a csak valamennyire elégedett ügyfeleknek mindössze 22%-a volt ugyanezen a véleményen.

Végül egy csoportot állítottak fel a legjobb indexértéket felmutató irodák menedzsereiből; a csoportnak az volt a feladata, hogy a vevőszolgálat részére szabványos módszereket dolgozzon ki. Az egyik első projekt keretében bevezették az autómosójegyeket, melyek segítségével a kocsimosást gyorsítani és szervezettebbé kívánták tenni.

Az index fejlesztésével és elterjesztésével kapcsolatos vállalati költségek több millió dollárt tettek ki. A vállalat e beruházás révén átfogó adatokhoz jutott és a vezetők elkötelezettebbek lettek az index alkalmazásának helyességét és megbízhatóságát illetően. Nyitva maradt még az a nagy kérdés, hogy vajon az index beépül-e a vállalat vezetési módszereibe.

Kedvező változások

1996 különösen örömteli év volt, mert a Rent-A-Car megelőzte régi versenytársát a Hertzet, és Észak-Amerika legnagyobb gépkocsikölcsönző vállalata lett. A vásárlói elégedettséggel kapcsolatos adatok, az indexérték és néhány biztosító felmérésének eredményei azonban azt bizonyították, hogy a szolgáltatások minősége nem javult, a versenytársakhoz viszonyítva a vállalat e tekintetben lemaradt. A menedzsment megdöbbent, végül döntő elhatározásra jutott. Eszerint a vállalat életében a legfontosabb az ügyfelek elégedettsége. Fontosabb, mint a növekedés, fontosabb, mint a profit.

A vezetőség feladatai

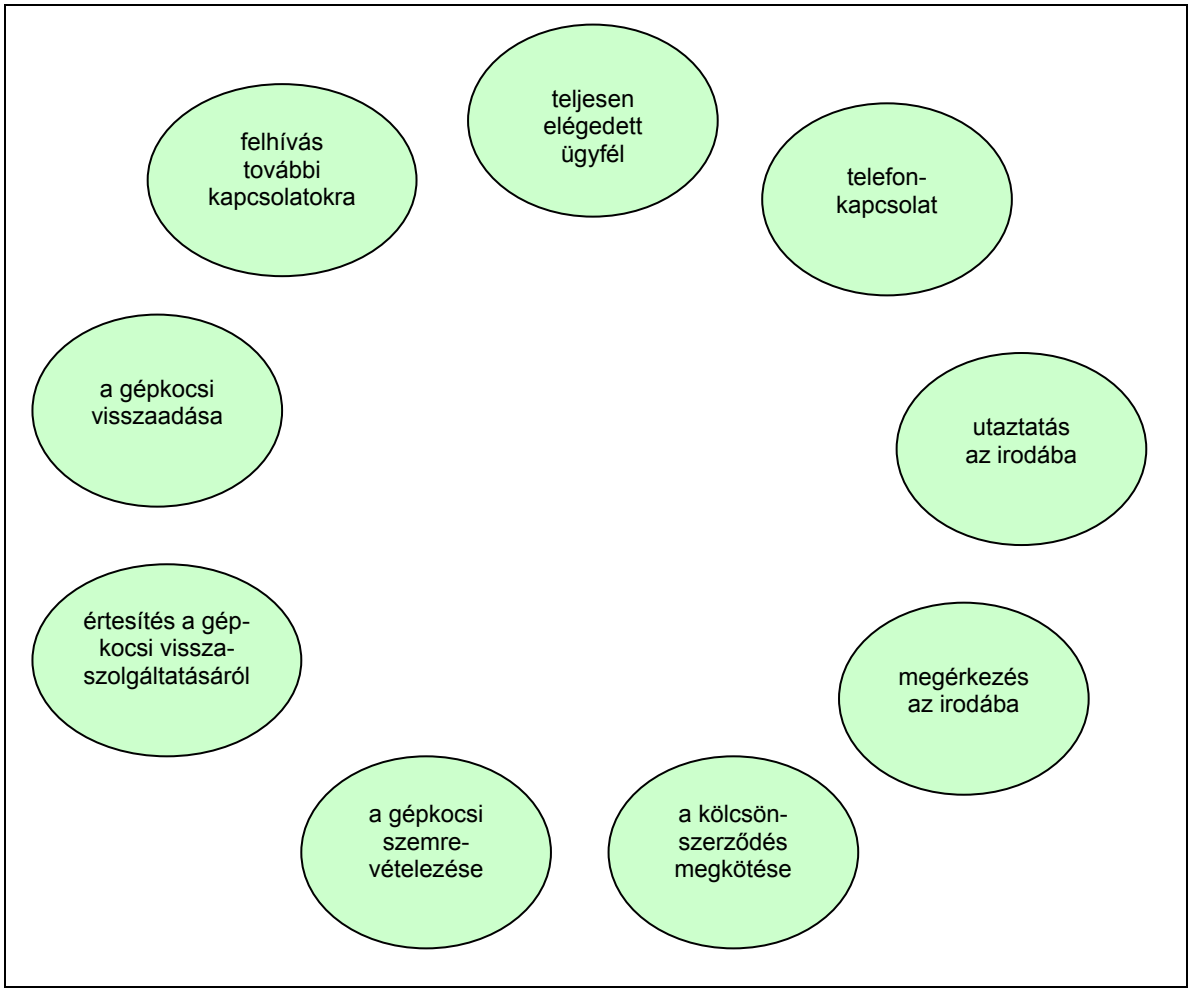
A fogyasztói elégedettség mérésével és menedzselésével kapcsolatos kísérleti szakasz hamarosan befejeződött. Az indexet a továbbiakban már nem lehetett egy érdekes adatként vagy vitatható mértékként kezelni, hanem a vállalat vezetésének központjába kellett állítani. Bejelentették, hogy a vállalati jutalmak odaítélésénél a jövőben figyelembe veszik az index értékét. Korábban az Elnöki Díj volt a vállalaton belül elérhető legmagasabb elismerés. A díj elnyerői elismerten különleges szolgálatokat tettek a vállalatnak. Minden vezető törekedett a díj kiérdemlésére, azonban senki nem számíthatott ilyen elismerésre, ha irodájának indexe a vállalati átlagértéknél alacsonyabb volt. Hiába volt nagy a nyereség és nőttek a kölcsönzési mutatók, nem lehetett elismerést nyerni, ha az ügyfelek elégedetlenek voltak.

Újabb szigorú intézkedéseket vezettek be. Senki nem részesülhetett előléptetésben, ha az index a vállalati átlagot nem haladta meg. Havi jelentésben közzétették az egyes irodák eredményeit: az indexet, a kölcsönzés növekedését és az elért profitot. Így minden iroda-, régió- és csoportvezető láthatta saját és a többiek eredményeit. A jelentés kimutatta a legjobb és a legrosszabb eredményeket.

Így vált az index minden vezetői értekezlet központi és első számú témájává. Hamarosan kizártak az előléptetésből néhány irodavezetőt, akik a korábbi értékelés szerint kiváló eredményeket mutattak fel, de a fogyasztói elégedettségi index nem volt megfelelő. Az alkalmazottak körében terjedt a szóbeszéd arról, hogy mennyi ideig tart, míg ki lehet kerülni az index „börtönéből”. Bizonyítani kellett, hogy a vezetők elkötelezettek az index alkalmazásában. Mindez áldozatokkal járt, a vállalat elvesztett néhány kiváló menedzsert és előléptetett olyanokat, akik még nem voltak kellően felkészültek és később csalódást okoztak. Az ilyen esetek száma azonban folyamatosan csökkent azáltal, hogy az index egyre jobban beépült a vállalat működésébe és kultúrájába. Kellemetlen tapasztalatok is fűződtek ehhez a korszakhoz. Néhány menedzser az indexérték módosítására törekedett, csak az elégedett vevők kérdőíveit továbbította a központhoz. Egyesek az elégedetlen ügyfelek címét és telefonszámát is megváltoztatták, hogy ne lehessen megtalálni őket. Ezeket az eseteket a vállalatvezetés szigorúan büntette, még elbocsátásokra is sor került.

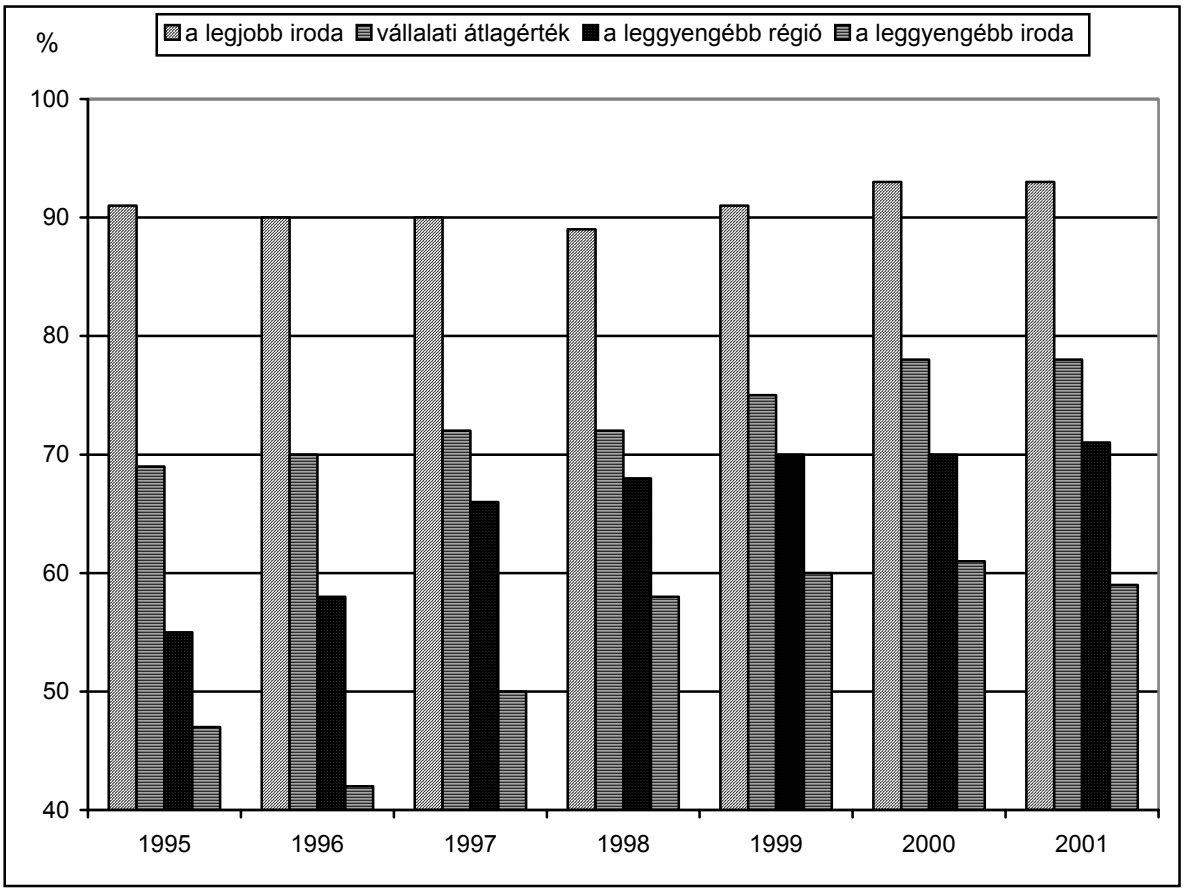
Bekövetkezett a fordulat

A folyamatosan végzett kutatások fontos tájékoztatást nyújtottak a fogyasztói elégedettség fontosabb összetevőiről. A három legfontosabb szempont a következő volt: a kiszolgáló személyzet magatartása és segítőkészsége, a tranzakciók gyorsasága és a gépkocsik tisztasága. További elemzések azt mutatták, hogy az elsőnek említett tényező fontosabb a másik kettőnél. Az autó mérete és márkája kevésbé volt fontos, az ügyfelek még a szembetűnő hibákat is elnézték, ha látták, hogy a személyzet kellő gyorsasággal és barátságosan igyekezett megoldani a problémákat. Ezek a felismerések igen értékesek voltak, mert rávilágítottak arra, hogyan lehet az ügyfelek véleményén javítani. A szabványos módszerek kialakítására létrehozott bizottság kidolgozott néhány irányelvet és többek között egy vállalaton belüli tréningprogramot az egyes szolgáltatási ciklusokra *(1. ábra)*.



1. ábra Szolgáltatási ciklus (a Rent-A-Car oktatási anyaga)

A ciklus az első telefonos megkereséssel kezdődik, magában foglalja az ügyfél szállítását és megérkezését az irodába, a szerződéskötést, a kocsi szemrevételezését, rendelkezésre bocsátását, visszaérkezését és végül az ügyfél megkeresését, felhívását egy újabb üzleti kapcsolat érdekében. Egy oktatási program keretében gyakorolták, hogyan kell egy kapcsolatot felépíteni, hogyan kell az ügyfél számára kellemes benyomásokat szerezni. Az oktatási anyag pl. előírta, hogy legfeljebb három csengetés megengedett telefonhívás fogadásakor, be kell mutatkozni és meg kell kérdezni az ügyfél nevét, végül meg kell köszönni az ügyfélnek az érdeklődést. A vállalat ráébredt arra, hogy az olyan egyszerű dolgok, mint a kézfogás és a mosoly jelentős befolyást gyakorolnak a fogyasztói elégedettségre. A „Szolgáltatási ciklus" oktatóprogram nagy súlyt helyezett a megfelelő magatartás elsajátítására. Mindezek hatására a fogyasztói elégedettségnövelő program elkezdett működni. A vállalati index átlaga több ponttal növekedett, a legjobb és a legrosszabb teljesítmény közötti különbség pedig csökkent *(2. ábra)*.



2. ábra Az index trendje; a teljesen elégedett ügyfelek arányának alakulása

A vállalatnál rutinná vált, hogy az index helyzetét a vezetés rendszeresen megtárgyalja. Nem a kölcsönzött gépkocsik számáról és az irodák profitjáról esik csupán szó, hanem az elért indexértékkel büszkélkednek egymás előtt az irodavezetők. A továbbiakban az indexszámítást egyszerűsítették, a költségeket csökkentették. A korábbi húszkérdéses kérdőív helyett már csak egyetlen kérdés szerepelt, amely a válasz függvényében még további kettővel bővíthető volt. Azt kérdezték a bérbevevőtől, hogy elégedett-e. Ha az ügyfél teljesen elégedett volt a vállalattól kapott szolgáltatással, akkor nem is tettek fel több kérdést. Bármely panasz esetén az irodavezető felhívta az ügyfelet telefonon, hogy a probléma megnyugtató megoldást nyerjen.

A vállalat néhány éve a kérdőíves megkérdezésről a telefonos kérdezésre tért át. Hetente véletlenszerűen kiválasztottak és felhívtak néhány ügyfelet az 5000 iroda mindegyikénél. Egy átlagos megkérdezés kevesebb, mint egy percet vett igénybe. A tapasztalatok szerint az együttműködési készség 98%-os volt.

Az index hatását a vállalat eredményei is igazolták. A vállalat gyorsabban növekedett az iparág átlagánál. Kevesebb lett a panasz, több a visszatérő ügyfél, a stratégiai partnerek elégedettebbé váltak. Az egyik nagy biztosítótársaság csökkentette a biztosítási költségeket az ügyfelek kedvező véleménye alapján.

Az index több előnyt hozott a vállalatnak, mint ahogyan azt kezdetben remélték. Jobb lett a szolgáltatások minősége és javult a vállalati teljesítmény is. A kedvező eredmények lehetővé tették, hogy a vállalatvezetés a pénzügyi helyzettel a korábbiaknál kevesebbet foglalkozzon. Továbbra is érvényes maradt az alapelv, mely szerint a siker alapja a vállalat egyensúlya. Az egyensúly pedig örök körforgásban testesül meg:

- képzett és motivált munkaerő alkalmazása;
- az elégedett ügyfél a vállalat jó hírének növekedését eredményezi;
- a vállalati alkalmazottak előmenetele a szolgáltatások minőségének függvénye;
- irodájuk nyereségéből az alkalmazottak is részesülnek – mintha saját vállalatuk lenne;
- új irodák létesítése előmeneteli lehetőség a régi, munkalehetőség az új munkaerők számára.

A Rent-A-Car működése a vásárlói hűség kialakításának követhető modellje. A vállalatnál egy kétfázisú folyamat ment végbe. Az első fázis a megbízható mérték (az index) kialakítása, a második a végrehajtás volt, amit ösztönző módszerek, tréningek segítettek. Az elégedett ügyfelek

véleményét helyezték a figyelem középpontjába. A szolgáltatások területén ugyanis minden munkakapcsolat elégedett vásárlókkal kezdődik. A szolgáltatás minőségén múlik a kapcsolat jövőbeni alakulása. Ez olyan alapigazság, amit nem szabad szem elől téveszteni.

Összeállította: Huszti Vera

Taylor, A.: Top box: rediscovering customer satisfaction. = Business Horizons, 46. k. 5. sz. szept./okt. 2003. p. 3–14.

Sanzo, M.; Santos, M.; Vázquez, R.: The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction. = Industrial Marketing Management, 32. k. 4. sz. 2003. máj. p. 327–345.