

## Teški klijenti i arogantni službenici odjela za marketing

### Naporni klijenti i nedovoljni kapaciteti. Zvuči poznato?

Odjel marketinga jedne velike organizacije imao je problem. Klijenti (ostale službe) bili su vrlo naporni, često nerazumni i tražili česte dorade na prijedlozima koje su im oni iz marketinga isporučivali. Marketingu je to stvaralo velike probleme jer je bilo teško planirati suradnju s tiskarom koja je imala ograničen kapacitet, a zbog čestih konflikta i natezanja s klijentima zaposlenici su bili nervozni, nezadovoljni. Zbog stalnih promjena planova bili su i u čestim međusobnim sukobima. Osjećali su kako stalno rade na rubu kapaciteta i jedva sve stižu, a ipak nisu uspjeli dokazati kako su im potrebni dodatni ljudi na osnovu čega bi im se odobrila sredstva za novo zapošljavanje. Osim toga, unatoč velikom trudu dobivali su uglavnom pritužbe i nije se cijenio njihov rad i stručnost.



Direktorica marketinga odlučila je odvojiti tri dana i sa savjetnicima Vanguarda sagledati svoj odjel i probleme koje imaju kroz principe sistemskog razmišljanja.

### Ne ispitujte nas, samo napravite što vam kažemo!

Započeli smo razgovor o tome kakve tipične zahtjeve dobivaju od svojih klijenata. Požalila se kako ih se uglavnom traži da nađu način da promoviraju proizvod ili uslugu koji je već razvijen. Spomenula je problem koji se u pravilu javlja kada traže da im se objasne koje potrebe ili probleme taj proizvod rješava da bi se na tome mogla zasnovati marketinška strategija. Klijenti to ne znaju objasniti već traže da se samo odradi nešto što su oni već sami zamislili. Na ovaj je način njima vrlo teško raditi, a osjećaju i da ih se omalovažava kao stručnjake. S druge su strane klijenti su bili isfrustrirani ovakvim “ispitivanjem” koje ih dočeka umjesto da im se isporuči ono što žele.

Ponukani ovim primjerima postavili smo im pitanje kako oni vide svrhu svog odjela, zbog čega on postoji u organizaciji. Smatrali su kako bi oni trebali pomagati drugim službama da razumiju potrebe svojih korisnika i, nakon što se proizvod ili usluga razviju, komuniciraju prave poruke koje će iste te korisnike privući da to i koriste. Zaključeno je kako njihovi korisnici tipično vide kao svrhu samo ovaj drugi dio što je potvrdila i analiza zahtjeva koje dobivaju. Odlučeno je da se kroz razgovore s korisnicima istraže razlozi zbog kojih ih ne koriste i za istraživanja kupaca i tržišta.

### Kad je klijent razuman sve ide glatko

Prije toga krenuli smo istražiti tijekom posla i što ga ometa. Da bismo to saznali pratili smo nekoliko tipičnih zahtjeva na njihovom prolazu kroz odjel od zaprimanja pa sve do odobrenja i izrade završnog proizvoda. Ubrzo je postalo jasno kako je, prema mišljenju zaposlenika, taj tok vrlo različit s obzirom na različite klijente i poslove. Kako bismo to provjerili i bolje razumjeli odlučili smo pratiti jedan vrlo uspješan posao koji je nedavno zaključen i jedan koji nije završen čak ni nakon što je prošao rok i nakon što je klijentu

ponuđeno više od 15 predložaka.

Opće mišljenje direktorice i zaposlenika bilo je kako postoje “dobri i razumni” klijenti i “teški” klijenti te da to kako posao prođe najviše ovisi o tome. (Ovo je prema našem iskustvu vrlo česta pretpostavka u raznim sustavima koja jako otežava učenje!).

### Što čini dobro obavljen posao? Krenimo ispočetka

Konzultanti su, razumijevajući organizaciju kao sustav, pretpostavljali kako će usporedbom ova dva konkretna posla otkriti što to najviše utječe na odvijanje posla, a to će omogućiti da se na to obrati posebna pažnja kod kasnije organizacije i oblikovanja službe.

Prvi slučaj bio je odličan primjer na kojemu smo naučili što s aspekta klijenta čini dobro obavljen posao: posao je završen u roku u kojem je to klijentu trebalo, izrađeno je jedno rješenje koje je uz manje dorade usvojeno, a kampanja je dala željene rezultate za klijenta (što je zapravo najvažnija mjera uspješnosti!). Analiza je pokazala kako su takvi poslovi zapravo puno rjeđi nego što se pretpostavljalo. Ako ništa drugo, praktički uvijek se je izrađivalo i nudilo tri moguća rješenja iako to klijent gotovo nikad nije tražio! To je jednostavno bilo jedno od pravila struke (!).



To da klijent ima primjedbe i činjenica da se

praktički uvijek mora raditi dorada na gotovom rješenju također se je smatrala normalnim i nitko nije preispitivao razloge niti iz njih učio o tome kako ponuditi bolje rješenje.

### Da li se teški klijent rađa ili stvara

Usporedbom ovog slučaja sa slučajem “teškog” klijenta prepoznati su bitni elementi načina suradnje koji dovode do uspjeha ili neuspjeha: klijent kontaktira službu na vrijeme, i on i marketinški stručnjak imaju dovoljno vremena da detaljno prouče korisnike i što je njima bitno uz detaljne statističke i demografske analize, marketing zaista razumije što klijent želi postići oglašavanjem, predstavnik klijenta koji će na kraju odobriti rješenje uključen je od početka u sve faze izrade prijedloga i krajnjeg rješenja, postoji osobni kontakt (ne samo e-mail), nudi se samo jedno rješenje osim ako klijent izričito traži više.

Kroz analizu uzorka poslova pokazalo se kako su za veliku većinu njih upravo ovo preduvjeti da neki posao bude odrađen uspješno i da klijenti sasvim razumljivo postanu teški ako se to ne poštuje. Također se je pokazalo da se u gotovo dvije trećine slučajeva ispušta jedan ili više ovih elemenata unatoč tome što se većini ljudi iz marketinga čine zdravorazumskima. Sljedeći je korak bio razumjeti zašto nam ne uspijeva svaki put odraditi posao na ovaj način, što u načinu kako je posao oblikovan i organiziran na to utječe.

### Što nam ne da radimo što treba - Sistemski faktori

Organizirani su intervjui s nekim od klijenata, prvo s onima za koje su odrađena dva posla koja smo proučavali. Kroz razgovor s klijentima razmotreni su razlozi zašto ovu službu ne kontaktiraju u ranijim fazama razvoja novog proizvoda ili usluge. Za većinu je glavni razlog bio činjenica da nisu ni znali da oni takve usluge uopće nude (svi znamo da su u postolara šuplje cipele!). Bitan faktor kod odluke također su bila prijašnja iskustva sa službom kada posao nije bio odrađen kako treba, a marketingaši su kada bi ih

se kontaktiralo u pravilu bili prezaposleni i arogantni pa su klijenti zbog toga imali posla s njima samo onda kad su baš morali.



Komentar o aroganciji je posebno povrijedio i zabrinuo direktoricu dok joj nismo objasnili kako je to rezultat sadašnjeg sustava i da će promjena načina rada utjecati na ovaj dojam koji njezini zaposlenici ostavljaju.

A način rada bio je organiziran na način da zahtjev od korisnika nikad nije zaprimao dizajner već "specijalist" čije se je radno mjesto zvalo "klijent menadžer". On bi na sastanku ili iz zahtjeva koji je dobio e-mailom izvukao elemente koji su bitni dizajneru te mu ih prenio kroz kratak razgovor. Ovaj bi tada izradio tri verzije rješenja, poslao ih klijent menadžeru koji bi ih poslao klijentu. Klijent bi vratio prijedlog s dopunama nakon čega bi se postupak klijent menadžer - dizajner - klijent menadžer - klijent i natrag zavrteo onoliko puta koliko je bilo potrebno dok se nije došlo do rješenja koje je klijent prihvatio. Kroz razgovor s klijetima otkrilo se i da to nije nužno bilo rješenje s kojim su bili zadovoljni, ali su zbog rokova često pristajali na kompromis. Ovu činjenicu u marketingu nisu nikad saznali ili bilježili, bilo je bitno samo da je problem riješen i posao zaključen.

### Arogancija kao "rješenje" za loš sustav

Radno mjesto klijent menadžera bilo je vrlo zanimljivo. Zamislite na trenutak da ste vi klijent menadžer i da morate klijentu prezentirati i obraniti rješenje koje je dizajner napravio prema vašoj interpretaciji klijentovih zahtjeva. U silnim dodavanjima početna klijentova ideja neizbježno će se iskriviti pa rješenje predvidivo više ili manje neće odgovarati njihovoj predodžbi. S druge strane vi niste sudjelovali u osmišljavanju rješenja koje predlažete, niste dizajner i ne znate objasniti zašto je on ili ona odlučio kako je upravo predloženo rješenje najbolje za klijenta. Kada se nađete u situaciji da imate puno posla, klijent inzistira na detaljima koji se vama čine beznačajnima, a vi nemate dovoljno informacija da obranite svoj prijedlog. Tada je za većinu ljudi prirodna obrana upravo arogancija.

Rečenice poput: "Naši dizajneri su školovani profesionalci koji svoja rješenja baziraju na praćenju najnovijih trendova i sad Vi kao laik i amater mislite da znate bolje od njih!" koje su klijenti često čuli i smatrali znakom arogancije, nisu znak lošeg odgoja ili karaktera već (kratkoročno) vrlo efikasan način da se izvučemo iz situacije u koju nas je loše oblikovan sustav doveo i privedemo posao kakvom takvom kraju. (Iako, ako je ovakav sustav duže vrijeme na snazi predvidivo se događa da tu ostaju oni kojima, po strukturi ličnosti, takav način rada ne smeta pa ćete nakon nekog vremena i završiti sa zaista arogantnim i bezobraznim zaposlenicima).

## Pa što je netko mislio!



Nameće se pitanje zašto je netko oblikovao ovakav očito disfunkcionalan sustav koji frustrira i zaposlenike i klijente značajno povećavajući troškove. Stvar je u tome što se u klasičnom gledanju na organizacije ovakve pojave uopće ne primjećuju. Kada se gleda svaki odjel za sebe (služba je bila funkcionalno podijeljena na klijent menadžere, odjel dizajna, odjel istraživanja), oni su svoj dio uredno odrađivali prema uputama kakve su dobivali. Uz to, sklonost da se racionalizira probleme i za njih okrivljuje (kada se više nema koga) nerazumne klijente, onemogućavala im je da uče o tome što je njima bitno i kako im možemo od prve isporučiti upravo ono što im treba i na taj način smanjiti dorade, dodavanja, dupliranja, čekanja i ostale skrivene troškove.

Svaki od sistemskih faktora (dijelova sustava koji utječe na to kako se posao odvija, a nije pod kontrolom onog koji obavlja posao)- podjela u odjele, komuniciranje e-mailom, pravilo o izradi više rješenja - koji smo našli činio se logičnim rješenjem problema koji je služba u određenom trenutku imala. Sve te procedure i pravila činila su se kao dobra rješenja dok nije uveden način koji omogućava da uočimo kakav takav način rada ima utjecaj na ostale dijelove sustava, a to je Sistemsko razmišljanje.

### Paradoks 1: Nuspojave gore od bolesti

Na primjer e-mail se smatra načinom komunikacije koji manje ometa zaposlenike,

omogućava “pisani trag” komunikacije ako nešto pođe po zlu i donosi sistematiziranu informaciju. Međutim, u svakom slučaju koji smo do sad proučavali komunikacija e-mailom otežava dvosmjernu komunikaciju i zato je vrlo vjerojatno da se neće prenijeti sve informacije i da će se neke interpretirati pogrešno. Osim toga, uvijek postoji vremenski odmak od slanja do primanja maila koji prekida tijekom rada. Direktna komunikacija telefonom ili osobno kada se radi o nečem vizualnom u pravilu štedi vrijeme iako se tako ne čini na prvi pogled. Direktna komunikacija štedi i vrijeme i smanjuje troškove jer povećava šansu da se posao od prve obavi kako treba. Paradoksalno, tada je i šansa da stvari pođu po zlu i da nam je na kraju uopće potreban prije spomenuti pisani trag daleko manja.

### Paradoks 2: Ušteda opravdava trošak kada vidimo cijelu sliku

Zanimljivo je i da je na učestalost sastanaka i njihovu kvalitetu utjecala i banalna stvar kao što je prostor koji je bio na raspolaganju u obliku male i neudobne prostorije. Novi je paradoks bio i činjenica da su oni bili svjesni kako je prostor neadekvatan i tražili veću prostoriju, ali nije bilo prostora zbog velikog broja zaposlenika. Međutim, da su imali tu prostoriju efikasnost bi im značajno skočila čime bi se smanjio potreban broj zaposlenika.

### Zaštićene vrste i “prevoditelji”

Brojna dodavanja i barijera između dizajnera i klijenta u obliku neke verzije klijent menadžera također su vrlo česta pojava. Postoji vjerovanje kako su dizajneri (kao i drugi stručnjaci poput inženjera ili informatičara posebna sorta koju treba zaštititi i sakriti od klijenata. Uz to često se smatra kako nemaju socijalnih i komunikacijskih vještina pa je bolje da postoji “prevoditelj” između njih i klijenta. Također su često vrlo zaposleni pa ih se ne želi prekidati u kreativnom procesu.

Istina je ta da uz malo podrške i edukacije većina ljudi može razviti zadovoljavajuću razinu ovih

vještina, naročito u području u kojem su specijalisti. Osim toga, kada se analizira čime su to tako zaposleni vidjet će se da se radi o doradama koje su se mogle izbjeći da su dobili direktnu informaciju od klijenta o tome što želi postići, imali ga priliku pitati što im nije jasno i klijentu osobno objasnili logiku kojom su se rukovodili kod izrade rješenja.

### Pravila struke ili zdrav razum

Izrada tri verzije rješenja proizlazi iz postavki "struke" koje se rijetko preispituju. Ova je zasnovana na pretpostavci da "kupci žele imati izbora", aksiomu koji se rijetko provjerava iako se je situacija promijenila od vremena kada je uveden. Danas kao kupci u pravilu za sve imamo i previše opcija te se osjećamo nedovoljno stručni da donesemo odluku. Zbog toga više cijenimo stručan savjet od osobe u koju imamo povjerenje nego opcije.

### To je bio tek početak, ali kakav!



Na osnovu ove kratke i površne analize direktorica je zaključila kako postoje značajne mogućnosti za unapređenje ako se posao sagleda od početka do kraja s aspekta korisnika i primijene principi sistemskog razmišljanja. Nalaze iz ove analize dodatno je provjerila sa svojim ljudima i uvela neka unapređenja. Služba sada ima veliki prostor u sredini odjela u kojem se s klijentom nalaze svi koji će biti uključeni u posao i upoznavaju ga sa svakim stadijem razvoja

krajnjeg proizvoda. Sada na kraju rijetko ima iznenađenja i potrebe za nekoliko različitih verzija i doradama. Osmišljena je i marketinška akcija kojom odjel prezentira ostalim službama što sve može učiniti za njih. Direktorica i dalje radi sa svojim ljudima na pronalaženju i razumijevanju svega što ometa posao da teče glatko te stalno preispituju sve pretpostavke i ustaljene načine rada.

Sva rješenja do kojih su došli nisu preuzeta kopiranjem drugih već su rezultat drugačijeg gledanja na ono što radimo: s aspekta korisnika i od početka do kraja umjesto funkcionalne podjele i okrivljavanja "teških" klijenata. Ovo je omogućilo da se problemi redefinišu i da se pronađu jako moćna rješenja koja prije nisu bila vidljiva.