

## СКАРГИ — ЦЕ ПОДАРУНОК

**Д**УЖЕ СКЛАДНО цілісний день вислуховувати скарги клієнтів. Гнівну тираду працівниці сфери послуг, яку ви прочитаєте далі, було знайдено в інтернеті. Але коментар не надто відрізняється від того, що можна часто почути в реальному житті. Ви зможете буквально відчувати, наскільки ця працівниця незадоволена своєю роботою. Особливо коли йдеться про суперечки з роздратованими клієнтами.

Скарги клієнтів — це відстій. Дев'яносто відсотків із цих людей скаржаться, бо в них видався невдалий день і їм треба на когось це вилити. Я працюю оператором мобільного зв'язку й отримую стільки скарг, що мене вже вивертає... Моє завдання — допомагати клієнтам, але у всього має бути межа. Мене нудить від скарг. Хай би як я старалася, клієнти завжди незадоволені тим, що ми можемо для них зробити згідно з політикою компанії... Коли ж вони приходять в офіс, кричать і звинувачують тебе в грубощях, дуже складно лишатися спокійною.

*Анонім*

### Уявімо трохи інший сценарій

Уявіть, що на день народження до вас прийшов друг із чудовим подарунком. Швидше за все, першим, що ви скажете після привітання, будуть слова вдячності: «Дякую. Дякую, що прийшов, і дякую за чудовий подарунок». Усіма вербальними й невербальними способами ви показуватимете, що раді бачити друга й отримати подарунок.

Що як ви розгоните подарунок і побачите всередині диск, який ви дуже хотіли? Що ви скажете? «Отакої! Мені дуже подобається. Я давно хотів цей диск. Як мило з твого боку подарувати його мені.

Як ти дізнався, що це мій улюблений співак? Я згадуватиму тебе щоразу, коли слухатиму його». Може, не дослівно, але ви скажете щось на зразок цього.

А тепер уявіть, що клієнт телефонує вам зі скаргою. «Мене звуть Кріс Купер, і в мене постійно обривається зв'язок, хоч ви у своїй рекламі стверджуєте, що покриття чудове на всій території країни. І це ще не все. У моєму першому рахунку були дзвінки, яких я точно не робив. Та це мене не дивує. Якщо ви не здатні розібратися зі зв'язком, навряд зможете розібратися з рахунками!» Ви відповіли б щось на зразок: «Дякую за ваше повідомлення, це дуже обачно з вашого боку, ми це цінуємо»? Мабуть, ні.

Однак, коли ми отримуємо подарунок, ми точно знаємо, що казати. Ми кажемо «Дякую». Чому? Тому що наш друг, швидше за все, витратив свій час, щоб знайти нам щось особливе. А як бути з клієнтами, які скаржаться? Вони нам друзі? Чи, швидше, вороги? Чого вони хочуть? Що нам дають?

Клієнти, які скаржаться, дають нам змогу дізнатися, які в них виникли труднощі, щоб ми допомогли їм і заохотили знову придбати наші послуги чи товари. Вони ніби дарують написаний саме для нас посібник: «Шанс на виживання: слухай мене, і залишишся при справі». Тож не треба казати: «Іди геть! У мене вже є один диск цього співака, і я не хочу слухати другий. Я надто зайнятий».

Зіткнувшись із клієнтом, який скаржиться на те, що його дзвінки постійно зриваються, а в рахунках за послуги багато помилок, більшість працівників почне ставити купу уточнювальних запитань. Як вас звуть? Як правильно пишеться ім'я? Який ваш номер телефону? За якою адресою проживаєте? Коли ви почали користуватися нашими послугами? Назвіть серійний номер вашого телефону. (До речі, якщо у вас немає його під рукою, його можна знайти в нижній частині телефону, та написаний він так дрібно, що вам знадобиться збільшувальне скло). Перед вами є місячний рахунок? Який номер вашого договору? Який номер вашого інтернет-замовлення? Який номер вашого замовлення на постачання?<sup>16</sup> Коли ви вносили останній платіж? Якщо йдеться про помилки в рахунку, вони можуть просто зітхнути та сказати: «Ми отримуємо багато скарг на некоректно складені рахунки». Вони можуть навіть

критикувати власну компанію: «Дзвінки часто зриваються. Складно вірити нашій рекламі, яка переконує, що ми найкращі. Якщо це так, то що можна сказати про інших мобільних операторів?». Якщо клієнтові пощастить, перед ним просто вибачаться.

Дуже мало працівників, які одразу скажуть клієнтові: «Дякую». Вони можуть подякувати наприкінці розмови, коли ви, імовірно, будете такі роздратовані, що сприймете це як порожні слова.

Уявіть, якби хтось вам подарував диск на день народження, а ви б накинулися на нього з купою запитань: «Де ти його купив? Платив готівкою? Ти купив без знижки чи, може, у комісійній крамниці? Може, на "Ібеі" (eBay)? Давай, колись. Скільки тут пісень? Ти вже його слухав? Завантажив на свій "Айпод"? Чому даруєш його мені, якщо сам ще не слухав? Ти хочеш, щоб я витрачав час на диск, який ти купив через дурні рекомендації на "Айтьюніз" (iTunes)?». Ви ніколи б не проявили таку невдячність, якщо, звичайно, у вас немає серйозних проблем із соціалізацією. Хоча, якщо вони є, навряд хтось вам взагалі щось подарує. Насправді ви щиро скажете: «Дякую», навіть якщо у вас вже є цей диск чи вам не подобається більшість пісень на ньому.

Спосіб мислення працівників, які спілкуються з клієнтами, дуже сильно впливає на те, що станеться в тій чи іншій ситуації, особливо тоді, коли клієнт скаржиться або просить допомоги. У дослідженні, присвяченому впливові світогляду на ставлення до скарг, вчені з Алабамського університету розповіли, як працівники сфери послуг сприяють розвитку технологій, що допомагають клієнтам самостійно розв'язувати свої проблеми<sup>17</sup>. Працівники, які вважають, що такі технології допомагають їм краще виконувати свою роботу, намагаються пояснювати клієнтам, як користуватися пристроями самообслуговування. Геть інакше з робітниками, які не вірять у користь від таких інновацій. Стикаючись із клієнтом, який не може змусити машину виконувати те, що йому потрібно, вони просто роблять все за нього. Клієнти таких працівників не мають змоги навчитися робити все самостійно, тож, повернувшись знову, вони зіткнуться з такими самими проблемами. Світогляд точно має значення, хоч працівники сфери послуг часто й гадки не мають, як він впливає на їхню поведінку.

Дослідження європейських банків, які працюють із дрібними клієнтами, виявило безпосередній зв'язок між тим, як керівники фінансових установ ставляться до скарг, тим, як поводяться невдоволені клієнти, і тим, який підхід застосовується до цих скарг<sup>18</sup>. Іншими словами, клієнти відчувають, коли до їхніх скарг ставляться як до подарунка чи, принаймні, «потрібного зла». Поглиблений аналіз, проведений з ініціативи двох шведських банків, підтвердив: те, як керівники філіалів сприймають скарги, впливає на ставлення працівників до клієнтів і реакцію на це останніх. Дослідники виявили, що успішні керівники правильно використовували критику, щоб створити вдалі довгострокові стосунки з представниками малого бізнесу<sup>19</sup>.

Отже, як нам засвоїти стратегічно важливу думку «скарга — це подарунок»? Розпочнімо з того, що таке «скарга».

## ЩО ТАКЕ «СКАРГА»?

Говорячи просто, скарги — це зауваження про невиправдані сподівання. Що важливіше, це також можливості для організації відновити контакт із клієнтами, виправивши хиби у своїх послугах чи товарах. Таким чином, скарги — це подарунок, який бізнесмени отримують від клієнтів. Якщо обережно розгортати ці подарунки і дивитися, що там всередині, всі залишаться у вигаші.

Якщо глянути поверхово, виглядає так, наче клієнти просто скаржаться, що їхні нові джинси сіли чи полиняли й зіпсували купу білого одягу. Якщо ж копнути глибше, покупці дають змогу магазину, де придбали річ, пояснити все. Імовірно, після цього вони продовжать купувати в цього постачальника.

На перший погляд, клієнти просто скаржаться, що пилосос, який вони щойно придбали, їм не підходить. Насправді вони перевіряють, чи продавець приймає товари назад.

Одразу здається, що клієнт скаржиться, бо провисів три з половиною години на лінії, чекаючи, поки йому допоможуть налаштувати новий дорогий комп'ютер. Насправді він хоче розповісти про боязнь того, що зробив безглузду покупку. Цей страх час від часу впливатиме на те, що він думає про свій комп'ютер.