

მ. შელია, მ. ვასაძე, მ. კობიაშვილი, გ. ხომერიკი

მომსახურების ხელშეწყობა

მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებმა ბიზნესში საბაზისო ორიენტაციის ცვლილებები გამოიწვია. მაინც რა მიზეზები განაპირობებენ ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილი ფუნდამენტური ღირებულებების რღვევას?

ეკონომიკური ძალაუფლებისათვის მსოფლიო ბაზარზე მუდმივი ბრძოლა მიმდინარეობს. ამ ბრძოლამ მწარმოებლებიდან ახლა უკვე საქონლის ან მომსახურების მიმწოდებლებზე გადაინაცვლა. ბევრ მწარმოებელს დღესაც ჰგონია, რომ უზარმაზარ ძალაუფლებას ფლობს და, სამწუხაროდ, ვერ აცნობიერებს მომხმარებლის სათანადო მომსახურების აუცილებლობას.

თუმცა, დღეს უკვე თვით კლიენტი კარნახობს მწარმოებელს თავის მოთხოვნებს; ეს კი, საქონლის ხარისხთან და ფასთან ერთად, შესაბამის მომსახურებასაც გულისხმობს.

დღეს ბიზნესში წარმატებულად ითვლება წარმოება, რომელსაც მილიონობით კმაყოფილი კლიენტი ჰყავს. შესაბამისად, გაკოტრებული საწარმოები ვერ აკმაყოფილებენ კლიენტთა მოთხოვნებს. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, საწარმოები კოტრდებიან იმიტომ, რომ ასე გადაწყვიტეს კლიენტებმა.

წინამდებარე წიგნში ის საკვანძო საკითხებია განხილული, რომლის ცოდნა აუცილებელია თქვენი ბიზნესის წარმატებისათვის.

ავტორთა კოლექტივმა საინტერესოდ წარმოაჩინა კლიენტთა მომსახურების უნიკალური კურსი, რომელიც, ვფიქრობ, დიდ დახმარებას გაუწევს როგორც ტურიზმის სპეციალობის სტუდენტებს, ასევე მომსახურების სფეროში დასაქმებულებს.

გისურვებთ წარმატებას!

პროფესორ მ. ჩხეიძის საერთო რედაქციით

შესავალი

ამ წიგნის დაწერა განაპირობა იმ უნარ-ჩვევების შესწავლისადმი განსხვავებული მიდგომის საჭიროებამ, რომლებიც აუცილებელია წარმატების მისაღწევად კლიენტთა მომსახურების რთულ სფეროში.

კლიენტთა მომსახურების საკითხებზე დაწერილი წიგნები, რომლებიც მოგვითხრობენ კლიენტთა მომსახურების შესახებ, ჩვეულებრივ, ორგანოებს: ერთნი გვაცნობენ რომელიმე ერთი კომპანიის მუშაობას მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიმართულებით, მეორენი კი გვაწვდიან უამრავ რჩევასა თუ მოსაზრებას. წინამდებარე წიგნის ღირსება კი ისაა, რომ თითოეულ მკითხველს შეუძლია მასში მოცემული იდეების პრაქტიკულად განხორციელება თავის ორგანიზაციაში.

კლიენტთა მომსახურების სფეროში არსებული სახელმძღვანელოები გვაწვდიან უკიდურესად გამარტივებულ რჩევებს იმის შესახებ, თუ რა სიტყვებით უნდა წარვმართოთ საუბარი, როგორ გავიღიმოთ და ვიყოთ თავაზიანი კლიენტის მიმართ და ა.შ. მაგრამ რეალური ადამიანები არ ლაპარაკობენ გაზეპირებული წინადადებებით, და რეალური ურთიერთობები ადამიანებს შორის ძალზე რთულია და მუდმივად ცვალებადი.

ამ წიგნში კი საუკეთესო ინფორმაციაა მოცემული, რომელსაც თან ერთვის საგულისხმო რჩევები და მოსაზრებები. ამ წიგნში მკითხველი იპოვის იმ უნარ-ჩვევების, დამოკიდებულების და აზროვნების ჩამოსაყალიბებლად საჭირო მკაფიო მითითებებს, რომლებიც აუცილებელია კლიენტთა კმაყოფილების მიღწევის და ლოიალობის მოპოვებისთვის. იგი აყალიბებს:

- სირთულეებისა და შესაძლებლობის მკაფიოდ შეფასების უნარს;
- უკმაყოფილო კლიენტებთან ურთიერთობისთვის საჭირო ტექნიკას, რომელიც ეფუძნება კლიენტების მოლოდინს და ემსახურება მათი ლოიალობის მოპოვებას;
- მომსახურების პროცესის მართვის, გაფართოვებისა და ამოქმედების უნარს;
- პროფესიული წარმატებისთვის აუცილებელ სპეციფიურ უნარ-ჩვევებს;
- კლიენტთა მომსახურების სამომავლო მიმართულებების ცოდნას.

ვფიქრობთ, არც ერთი სფერო არ ქმნის ორგანიზაციული და პროფესიული წარმატების მიღწევის ისეთ საშუალებებს, როგორსაც კლიენტთა მომსახურება. ის წარმოადგენს თითოეული ორგანიზაციის არსებობის მიზანს. კომპანიები, რომლებიც კარგად ართმევენ თავს ამ ამოცანას, დიდ წარმატებას აღწევენ რენტაბელობის ზრდის, ბაზარზე ადგილის მოპოვებისა და საკუთარი თანამშრომლების დაკმაყოფილების საქმეში.

კლიენტები და ჩვენ

კმაყოფილი კლიენტი წარმატების საწინდარია

თავი I

როგორ მივაღწიოთ დადებით ბანწყობას

კლიენტთა მომსახურების როლი თქვენს წარმატებაში

*„კარგი მომსახურება არა მარტო კომერციული სექტორის,
მთელი ცხოვრების მაღალ ხარისხს განაპირობებს“*
ლეონარდ ბერი¹

რას ისწავლით ამ თავში

- წარმატების მიღწევა ბიზნესის ნებისმიერ სფეროში შეუძლებელია სათანადო უნარ-ჩვევების გარეშე.
- მართალია, კლიენტები შეიძლება სხვადასხვაგვარად მოიხსენიებოდნენ, მაგრამ ყველა მათგანი გარკვეული სახით მონაწილეობს ფასეულობათა გაცვლა-გამოცვლაში. ამ პროცესს სხვადასხვა კლიენტის მიმართ განსხვავებული ხასიათი აქვს: ზოგისთვის უფრო რთულია, ზოგისთვის კი მარტივი. შესაბამისი უნარ-ჩვევების დაუფლება კლიენტებთან უფრო ახლო ურთიერთობის დამყარებასა და მათი მხრიდან ლოიალობის მოპოვების საშუალებას იძლევა.
- თქვენი მომსახურებით კმაყოფილი კლიენტების მიერ ზეპირად გავრცელებულ რეკომენდაციებს ვერავითარი რეკლამა ვერ შეედრება.
- კლიენტების დაკარგვა ნიშნავს შემოსავლის დაკარგვას იმ საქონლიდან, რომელსაც ისინი თქვენგან აღარასდროს შეიძენენ. „ტალღური ეფექტი“ კი, რომელიც მათ უკმაყოფილებას მოჰყვება, კიდევ უფრო გაზრდის თქვენს დანაკარგებს.
- ჩვეულებრივ, ყველა კომპანია აცხადებს, რომ კმაყოფილი კლიენტი მათი ზრუნვის უმთავრესი საგანია, მაგრამ ცოტა მათგანი თუ ახერხებს წარმატებული იდეების პრაქტიკულად განხორციელებას.
- მომსახურებასთან დაკავშირებული სწორი უნარ-ჩვევების გამომუშავება თქვენი სამსახურებრივი და პირადი წარმატების გარანტიაა. ამგვარი უნარ-ჩვევების დაუფლება უამრავ უპირატესობას მოგიტანთ.

¹ L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, as quoted in *The Seattle Times*, published via America Online April 3, 1995

აი, როგორ ხდება ეს

ვერაინ მიაღწევს წარმატებას კლიენტთა მომსახურების გარეშე

ხშირად მოგვისმენია ათასგვარი ისტორიები უკმაყოფილო კლიენტების შესახებ. და მიუხედავად მათი ჩივილებისა, თითქოს უკვე შევქვიეთ კიდევ დაბალი ხარისხის მომსახურების მიღებას. თუმცა ზოგჯერ მაინც ვერ ვფარავთ უკმაყოფილებას, რაც სავსებით გასაგებია. მდგომარეობის გამოსწორება მხოლოდ მომსახურების დონის ამაღლებით შეიძლება. თუკი კლიენტთა კმაყოფილების მიღწევას ჩვენი მუშაობის წესად ვაქცევთ, პროფესიული წინსვლა გარანტირებული გვექნება. მთავარია, კეთილგანწყობის გამოვლენა მათ მიმართ და რწმენა იმისა, რომ ჩვენი ძალისხმევა აუცილებლად მოიტანს დადებით შედეგს.

ვერც ერთი ბიზნესი ან ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს წარმატებას კლიენტთა კმაყოფილებისა და მათი ლოიალური დამოკიდებულების გარეშე. ეს გამონათქვამი შესაძლოა მეტისმეტად განზოგადებულად მოგეჩვენოთ, მაგრამ, მოდით, დასკვნები მოგვიანებით გაგაკეთოთ. ცხადია, ბიზნესი წარმოუდგენელია კლიენტების გარეშე, მათ გარეშე, ვისაც ემსახურება ბიზნესი. მაგრამ რა ვითარებაა სხვა სფეროებში? მიესადაგება თუ არა მათ ყოველივე, რაც ზემოთ ითქვა? ვრცელდება თუ არა ამ სფეროებზე კლიენტისა და მომსახურების მიმწოდებლის ურთიერთობები?

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად ჯერ სიტყვა „კლიენტის“ მნიშვნელობა უნდა განვსაზღვროთ. დამკვიდრებული განსაზღვრების თანახმად კლიენტი ის ადამიანია, რომელიც რაღაცას იძენს ჩვენგან. ბევრს ჰგონია, რომ „ყიდვა“ მხოლოდ რაიმეს ფულზე გაცვლას ნიშნავს. ცხადია, ეს ასე არ არის. ამ სიტყვას ბევრად უფრო ფართო მნიშვნელობა აქვს: *კლიენტი არის ადამიანი, რომელთანაც ფასეულობების გაცვლა ხდება.*

კლიენტთა მრავალი სახესხვაობა არსებობს

კლიენტი შეიძლება იყოს უბრალოდ კლიენტი, ამ სიტყვის საყოველთაოდ მიღებული მნიშვნელობით, პაციენტი, მგზავრი, პატრონი, წევრი, თანამშრომელი, მომხმარებელი, მყიდველი, აბონენტი, მკითხველი, დამკვირვებელი, შემსყიდველი, საბოლოო მომხმარებელი, სტუმარი, ავადმყოფი და ა.შ.

კლიენტის ყველა ამ სახეობასათვის საერთოა ის, რომ ისინი გარკვეულ ურთიერთობაში იმყოფებიან ჩვენთან ან ჩვენს ორგანიზაციასთან. ისინი გვაძლევენ რაღაცას (ხშირად, თუმცა არა ყოველთვის, ეს რაღაცა ფულია) რაიმე ფასეულობის (ჩვეულებრივ, მომსახურების ან საქონლის) სანაცვლოდ.

„კლიენტის“ შესატყვისი განსხვავებული სახელწოდებები სხვადასხვა ტიპის პარტნიორულ დამოკიდებულებას გამოხატავენ.

შედეგით პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებას კლიენტებთან

კლიენტებთან ურთიერთობა მათთან მრავალფეროვან და ქმედით პარტნიორობაში შეიძლება გადაიზარდოს. ავტორი-კონსულტანტი, ჩიფ ბელი, ამტკიცებს, რომ ამგვარი პარტნიორობა კლიენტის მიმართ გარკვეული ხასიათის დამოკიდებულებას ან ორიენტაციას გულისხმობს. მისი აზრით ამგვარი პარტნიორობა:

- მომდინარეობს ისეთი დამოკიდებულებიდან, როდესაც მომსახურების შემსრულებელი სიამოვნებას იღებს ურთიერთობის გაფართოებიდან და არ შემოიფარგლება მხოლოდ ამ მომსახურების საჭიროებით ან მისი შესრულებით;
- ეფუძნება ნდობას;
- განპირობებულია ერთობლივი მიზნით;
- ხასიათდება ურთიერთნდობით, გულწრფელობით და პირდაპირი კონტაქტით, რასაც თან ახლავს ურთიერთთანაგრძნობა და ყურადღება;
- ემყარება ურთიერთთანაწვდომობას;
- მაღალპროფესიული საქმიანობაა, რომელიც მონაწილეებს სიახლოვის და თავისუფლების განცდას აღუძრავს.²



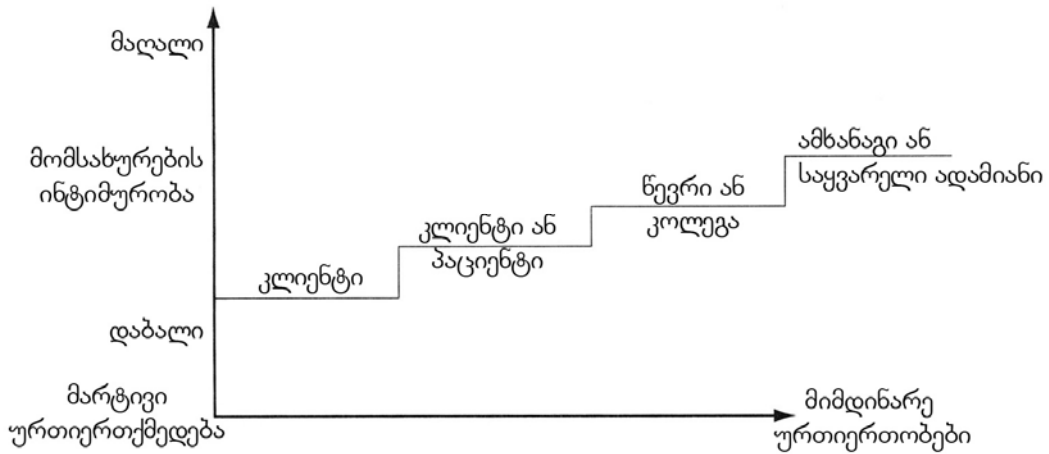
რა თქმა უნდა, ყოველგვარი სახის ურთიერთობა კლიენტებთან ვერ გადაიზრდება პარტნიორობაში, პარტნიორობა მხოლოდ კლიენტისა და მომწოდებელს შორის უმაღლესი დონის დამოკიდებულების შედეგი შეიძლება იყოს.

პარტნიორობა კლიენტებთან მაღალი დონის ურთიერთობებს გულისხმობს.

მიუხედავად სემანტიკური განსხვავებებისა ტერმინებს შორის, უდავოა ერთი რამ: კლიენტი ჰყავს ყველას; ჩვენ ურთიერთობა გვაქვს ჩვენზე დამოკიდებულ ადამიანებთან ინფორმაციის მიწოდების, რჩევის, მომსახურების, პროდუქციის ან სოციალური დახმარების, ანუ რაიმე სახის, ფასეულობის მიღების მიზნით. ამ ფასეულობის სანაცვლოდ ჩვენ რაღაცას ვუბრუნებთ მათ. გაცვლა-გამოცვლის ეს სისტემა საწყის დონეზე განსაზღვრავს, თუ რას ნიშნავს, იყო კლიენტი. როცა ეს გაცვლა-გამოცვლა გადაიზრდება რაღაც უფრო დიდში, იწყება აღმასვლა

² C. R. Bell, *Customers as Partners* (San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1994), p.p. 5-6

ურთიერთობათა კიბეზე – წარმატებული წინსვლა პროფესიული საქმიანობის სფეროში, რასაც პირადი კმაყოფილებაც მოსდევს.



სქემა 1. კლიენტებთან ურთიერთობათა დონეები

გააღრმავეთ სოციალური ურთიერთობები

მოდით, ცოტა ხნით ისევ დასაწყისს დავუბრუნდეთ. ჩვენ მუდმივად ვუცვლით ერთმანეთს რაღაც ფასეულობებს, ერთმანეთისგან ვიღებთ რაღაცას და სანაცვლოდ სხვა რაღაცეებს ვაბრუნებთ. პროდუქციის ან მომსახურების ფულზე გაცვლისას, ჩვენ კლიენტები ვართ. ხოლო თუკი ჩვენი შრომა ხელფასით ანაზღაურდება, მაშინ ჩვენი კლიენტები ჩვენი უფროსები და კომპანიები არიან. საზოგადოებრივ ორგანიზაციაში ან საეკლესიო ჯგუფებში მონაწილეობის შემთხვევაში ჩვენი კლიენტები ხდებიან ის ადამიანები, რომლებსაც ვაწვდით დახმარებას, ინფორმაციას, რჩევას, იდეებს და სხვა. როცა ვცდილობთ ოჯახის შენახვას, მაშინ ჩვენი კლიენტები მეუღლეები, მშობლები, შვილები და ოჯახის სხვა წევრები ხდებიან. როცა მეგობრებსა და ახლობლებთან ვამყარებთ ურთიერთობას, ერთმანეთის კლიენტები ვხდებით.

თუკი გავიზიარებთ ამგვარ შეხედულებას იმაზე, თუ რას ნიშნავს იყო კლიენტი ან გყავდეს კლიენტები, დავინახავთ, რომ კლიენტთა მომსახურების პრინციპების გათვალისწინებას უფრო დიდი შედეგი მოაქვს, ვიდრე მხოლოდ საქმიანი თუ ფინანსური წარმატებაა. კლიენტთა მაღალ დონეზე მომსახურება წარმატებული კარიერის საფუძველია. თუმცა ამგვარი მიდგომა განაპირობებს ადამიანის წარმატებას ყველა სფეროში. კლიენტთა მომსახურების პრინციპის გამოყენება საშუალებას მოგცემთ გახდეთ წარმატებული და კმაყოფილი ადამიანი ზოგადად.

სიტყვა „კლიენტი“ ფართო გაგებით ცხოვრების ყველა სფეროს მიესადაგება და, აქედან გამომდინარე, კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების გამოყენება არ შემოიფარგლება რომელიმე ერთი სეგმენტით.

კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევები (რომლებიც ფასეულობის შექმნის უნარის განვითარებას და დახვეწას ემსახურებიან) –

ადვილად ჩამოსაყალიბებელი და გამოსაყენებელია. თქვენი წარმატება დიდადაა დამოკიდებული თქვენს სურვილზე გაითავისოთ ქცევის შესაბამისი წესები.

კლიენტთა მაღალ დონეზე მომსახურების უნარი თქვენი წარმატების გასაღებია.

მოიპოვე და შეინარჩუნე კლიენტები

ახალი კლიენტების მოპოვება ადვილი არ არის. სტატისტიკის თანახმად, ახალი კლიენტის შექმნა ხუთი-ექვსჯერ უფრო ძვირი ჯდება, ვიდრე ძველის შენარჩუნება. ასე რომ, იმ კლიენტების კმაყოფილებაზე ზრუნვა, რომლებიც უკვე გყავთ, ძალიან წაადგება თქვენს საქმიანობას. წინააღმდეგ შემთხვევაში უამრავი დროისა და დიდი ძალისხმევის დახარჯვა მოგიხდებათ დაკარგული კლიენტების ახლებით შევსებაში. (ესაა დილემა ყველა იმ კომპანიისათვის, რომლებიც თავიანთ კლიენტებს უხარისხო პროდუქციას სთავაზობენ. მომხმარებელი მათ საქონელს მხოლოდ ერთხელ შეიძენს და აღარასდროს დაბრუნდება ამ კომპანიაში).

ახალი კლიენტების მოძებნა დაკარგულების ჩასანაცვლებლად ნებისმიერ ბიზნესს მეტისმეტად ძვირი უჯდება.

ზოგიერთი ფიქრობს, რომ რეკლამა მშვენიერი გზაა იმისათვის, რომ ადამიანს გაუჩნდეს რაიმეს ყიდვის სურვილი. ფაქტობრივად, აშშ-ს ბიზნესები რეკლამაზე ყოველწლიურად 11.5 მლრდ აშშ დოლარს ხარჯავენ. მიუხედავად ამისა, ბოლო გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ სატელევიზიო რეკლამამ გამოკითხულთა მხოლოდ 25%-ს გაუღვიძა რაიმეს შექმნის სურვილი. გაზეთებსა თუ ჟურნალებში გამოქვეყნებულმა სარეკლამო განცხადებებმა მხოლოდ 15%-ს და 13%-ს, შესაბამისად. ასე რომ, აღმოჩნდა, რომ მომხმარებელი ნაკლებად ენდობა ტრადიციულ რეკლამას. მაშინ როდესაც მეგობრისა თუ ნათესავისგან მიღებული რჩევისა თუ რეკომენდაციის როლმა ახალი საქონლისა თუ მომსახურების შექმნისას, შეადგინა 63%.³ ეს კიდევ ერთხელ ადასტურებს იმას, რაც ადამიანებმა უკვე დიდი ხანია იციან: ზეპირად გადაცემული რეკომენდაცია კვლავაც რჩება კლიენტების მოზიდვის საუკეთესო გზად.

ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად კომპანიამ რეკლამა „ზეპირი“ რეკომენდაციების გზით უნდა გააგრძელოს. ადამიანები უკვებიან ერთმანეთს მიღებული მომსახურების შესახებ, თუკი ის განსაკუთრებულია და არაჩვეულებრივი. შეიძლება საუკეთესო პროდუქცია გქონდეთ, მაგრამ თუ ვერ შეძლებთ მათ გამდიდრებას კარგი მომსახურებით, ცოტა ვინმე თუ შეამჩნევს თქვენი პროდუქციის უპირატესობას თქვენი კონკურენტის პროდუქციასთან შედარებით. წარმატებული მომსახურება ის აუცილებელი ატრიბუტია, რომელიც თქვენს საქონელს სხვებისაგან გამოარჩევს.

რეკლამას კლიენტების მოზიდვის საქმეში ნაკლები ეფექტი აქვს, ვიდრე დადებით ზეპირ დახასიათებას.

³ K. Goldman, “Study Finds Ads Induce Few People to Buy”, *Wall Street Journal*, October 17, 1995, p. B6

ბაარჩიე ერთმანეთისგან ცუდი და კარგი

ეკონომიკის სფეროში ჩატარებული კვლევის შედეგები კლიენტებთან მიმართებით განაპირობებს ცუდ და კარგ ამბებს – ანუ როგორც ტკივილს, ასევე შესაძლებლობებს.

დავიწყეთ ცუდი ამბებით: საშუალო ამერიკული კომპანია წელს თავისი კლიენტების 10-30%-ს, ძირითადად, ცუდი მომსახურების გამო დაკარგავს. როცა კლიენტს აქვს არჩევანი, იგი უშეტესწილად კონკურენტ კომპანიას მიმართავს. კლიენტების დაკმაყოფილება იგივეა, რაც ყოველდღიური არჩევნები. უკმაყოფილების შემთხვევაში ისინი კონკურენტისკენ მიემართებიან (ზოგჯერ გარბიან კიდევ). ხოლო თუ კლიენტს არჩევანი არა აქვს – მაგალითად, კომუნალური მომსახურებისა და სამთავრობო სააგენტოების შემთხვევაში – ის სხვა რამეს მოიფიქრებს.

ახლა გადავიდეთ კარგ ამბებზე: იმ ორგანიზაციების მოგება, რომლებიც კლიენტების შენარჩუნების ეფექტიან პროგრამებს იყენებენ, 25-დან 100%-მდე გაიზარდა. არამომგებიან ჯგუფებს თანამშრომლების ნაკლები დენადობა და უკეთესი ფინანსური შედეგები აქვთ და მათი თანამშრომლები უფრო ბედნიერად გრძნობენ თავს. მოგვწონს ჩვენ ეს თუ არა, კლიენტთა მომსახურება ყოველთვის გადამწყვეტი იქნება ისეთი ბრძოლის ველზე, სადაც გამარჯვებულებისა და დამარცხებულების გამოვლენა ძალიან სწრაფად ხდება.

ბაითვალისწინეთ კლიენტის დაკარგვით მოყვანებული ზარალი

რა ხდება, როცა ჩვენი მომსახურების დონე დაბალია და კლიენტი მიდის ჩვენგან? ძალიან ბევრს არ ესმის დაკარგული კლიენტის ფასი. როცა უკმაყოფილო კლიენტი ჩვენთან ურთიერთობას წყვეტს, ამას გაცილებით დიდი ზარალი მოაქვს, ვიდრე გვგონია.

კლიენტის დაკარგვის საფასურის უკეთ გასაგებად მივმართოთ ყველა ჩვენთაგანისთვის კარგად ნაცნობ ბიზნესს: კვების პროდუქტების სუპერმარკეტს. მოუუსმინოთ ქ-ნი უილიამსს:⁴



ჰარიეტ უილიამსი, სამოც წელს გადაცილებული გაუთხოვარი ქალბატონი, წლების განმავლობაში სავაჭროდ დადიოდა სუპერმარკეტში „Happy Jack“. მაღაზია ახლოსაა მის სახლთან და ფასებიც მისაღებია. გასულ კვირას ქალბატონმა უილიამსმა მიმართა მენეჯერს თხოვნით, მიეყიდათ მისთვის ყვავილოვანი კომბოსტოს ნახევარი თავი. მან კი ქალს, როგორც გიჟს, ისე შეხედა და უხეშად უპასუხა: „უკაცრავად, ქალბატონო. ჩვენ მხოლოდ მთლიანი თავებით ვვაჭრობთ.“ ქალბატონი დაიბნა, მაგრამ მიიღო მისი უარი.

მოგვიანებით მას კიდევ შეხვდა მცირე უსიამოვნებები მან მონდლომა 200 გრ მოხდილი რძის შექმნა, მაგრამ მაღაზიაში ეს პროდუქტი მხოლოდ ნახევარლიტრიან ბოთლებში ჰქონდათ, ხოლო როცა

⁴Timm,P., 50 Powerful ideas You Can Keep your Customers, 2nd ed. (Hawthorne, NJ: Career Press, 1995), p.p. 15-19

იგი ნავაჭრის საფასურის გადასახდელად სალაროსთან მივიდა, მოლარემ, რომელიც დაკავებული იყო კერძო საუბრით თანამშრომელთან, მას ყურადღება არ მიაქცია. სიტუაცია კიდევ უფრო დაამძიმა იმან, რომ მოლარემ მას პირადობის მოწმობა მოსთხოვა და მადლობაც არ გადაუხადა.

ქალბატონმა უილიამსმა მაღაზიიდან გასვლის შემდეგ გადაწყვიტა, რომ იქ აღარასდროს დაბრუნდებოდა. მიუხედავად იმისა, რომ იგი „Happy Jack“-ში მრავალი წლის განმავლობაში დადიოდა, მიხვდა, რომ მის ერთგულებას იქ არაფერი აფასებდა. მიხვდა, რომ სუპერმარკეტის თანამშრომლებს სულაც არ აწუხებდათ, ივაჭრებდა იგი იქ თუ არა. ამ მაღაზიაში ის ყოველ კვირას მისთვის ძნელად მოსაპოვებელ 50 დოლარს ხარჯავდა, თუმცა მაღაზიის თანამშრომლებისთვის იგი უბრალოდ კიდევ ერთი მეწველი ძროხა იყო, რომელიც მადლობის ღირსადაც არ ჩათვალეს. არავის აინტერესებდა, კმაყოფილი იყო თუ არა მომხმარებელი. მაგრამ დღეს ყველაფერი შეიცვალა – აქ ქნი უილიამსი მეტი აღარ შემოვა. მან გადაწყვიტა სავაჭროდ სხვა მაღაზიაში იაროს. იქნებ – სხვა რომელიმე მაღაზიაში, მომხმარებლის ერთგულებას უკეთ დააფასებენ!

ნახვამდის ქნო უილიამს!

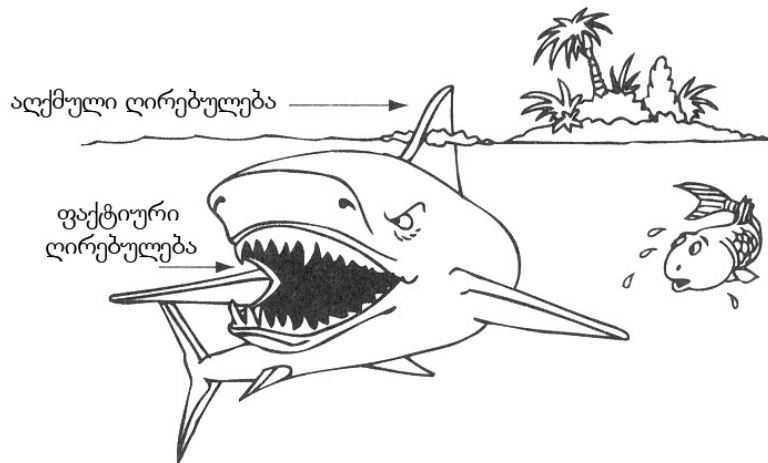
რას ფიქრობენ ამის შესახებ თანამშრომლები? მათ ეს სულაც არ აწუხებთ. ასეთია ცხოვრება. ადამიანები ხან იგებენ, ხან აგებენ. „Happy Jack“ მაღაზიების საკმაოდ დიდი ქსელია და მას სულაც არ სჭირდება ქნი უილიამსი. გარდა ამისა, ის შეიძლება ზოგჯერ პრეტენზიულიც იყო, მისი მოთხოვნები კი – სულელური (სად გაგონილა ყვავილოვანი კომბოსტოს ნახევარი თავის ყიდვა?!). ისინი არ დაიდუკებიან მისი 50 დოლარის გარეშე. ძალიან ცუდია, რომ იგი უკმაყოფილო დარჩა, მაგრამ ასეთ დიდ კომპანიებს არ შეუძლიათ ერთი მოხუცი მყიდველის შენარჩუნებას დიდი დრო დაუთმონ.

რა თქმა უნდა, გვესმის, რას ნიშნავს კარგად მოპყრობა კლიენტებთან, მაგრამ ჩვენ საქმიანი ხალხი ვართ. მოდით, თავიდან დავიწყოთ. ბოლოს და ბოლოს, ქნი უილიამსის დაკარგვა ფინანსური კატასტროფის მიზეზი ხომ არ გახდება! თუ, შეიძლება გახდეს კიდევ?

ბაიოვალისწინე ღანაკარბის შედეგი

„Happy Jack“-ის თანამშრომლებმა ანგარიში უნდა გაუწიონ ცხოვრების ზოგიერთ ეკონომიკურ ფაქტორს. წარმატებული ბიზნესები წინ იყურებიან. ისინი ყურადღებით ეკიდებიან თავიანთი მომსახურების „ტალღურ ეფექტს“ და არ ესწრაფვიან მხოლოდ სწრაფ მოგებას.

ვიწროდ მოაზროვნე თანამშრომლები ქნ უილიამსს უყურებენ, როგორც დიდი კომპანიის ერთ უმნიშვნელო კლიენტს, რომელსაც არავითარი გავლენის მოხდენა არ შეუძლია მის წარმატებულ მუშაობაზე. მოდით, შევცვალოთ ასეთი შეხედულება: სიტუაციას უფრო ფართო პერსპექტივიდან შევხედოთ.



ერთი უმნიშვნელო კლიენტის დაკარგვა ბანა მართლა უმნიშვნელოა?

ქნი უილიამსის დაკარგვა არ ნიშნავს მხოლოდ 50 დოლარის დაკარგვას. დანაკარგი გაცილებით, შეუდარებლად მეტია. იგი ყოველკვირეულად ვაჭრობდა 50 დოლარის ფარგლებში. ეს წელიწადში 2 600 დოლარია და 26 000 დოლარი – ათ წელიწადში. მას შეიძლება მთელი ცხოვრება ესარგებლა „Happy Jack“-ის მომსახურებით, თუმცა საილუსტრაციოდ მხოლოდ ათი წელიწადიც კმარა.

„ტალღური ეფექტი“ კიდევ უფრო ზრდის ამ დანაკარგს. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ უკმაყოფილო კლიენტი, საშუალოდ, 10-დან 20-მდე ნაცნობ-მეგობარს უყვება თავისი უკმაყოფილების შესახებ. თავის მხრივ, ისინი სხვებს გადასცემენ ამ ამბავს. თუმცა, დავუშვათ, რომ ქნმა უილიამსმა მხოლოდ 11 ნაცნობს მოუყვა იმის შესახებ, რაც „Happy Jack“-ში შეემთხვა. გამოკვლევები ამტკიცებს, რომ სავარაუდოდ 11 ადამიანიდან თითოეულს კიდევ 5 ადამიანისთვის შეუძლია ამ ამბის შეტყობინება. ამას კი ძალიან სერიოზული შედეგები მოჰყვება!

უკმაყოფილო კლიენტები თავიანთ უკმაყოფილებას სხვებს უზიარებენ.

რამდენმა ადამიანმა შეიძლება შეიტყოს „Happy Jack“-ში არსებული მდგომარეობის შესახებ?

ქნი უილიამსი	1 ადამიანი
ატყობინებს სხვა 11 ადამიანს	+ 11 ადამიანი
თითოეული მათგანი ატყობინებს კიდევ 5-ს	+ 5 ადამიანი

მთლიანად ამ ამბავს იგებს **67 ადამიანი**

აპირებს თუ არა 67-ვე ადამიანი აჯანყებას „Happy Jack“-ის წინააღმდეგ? ალბათ არა. ახლა წარმოვიდგინოთ ასეთი სურათი: 67 კლიენტიდან (ან პოტენციური კლიენტიდან) მხოლოდ ერთი მეოთხედი გადაწყვეტს, არ იქონიოს საქმე „Happy Jack“-თან. 67-ის 25% უდრის 17 ადამიანს.

თუ დავუშვებთ, რომ ეს 17 კლიენტი „Happy Jack“-ში ყოველკვირეულად 50 დოლარს ხარჯავდა, გამოდის, რომ მაღაზია წელიწადში დაკარგავს 44 200 დოლარს, ხოლო ათ წელიწადში – 442 000 დოლარს მხოლოდ იმიტომ, რომ ქნი უილიამსი

უკმაყოფილო წავიდა მაღაზიიდან. ყვავილოვანი კომბოსტოს ნახევარი თავის მოთხოვნა არცთუ უმნიშვნელო რამ ყოფილა!.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ციფრები სულ უფრო შემაშფოთებელი ხდება, ისინი მაინც მოკრძალებულია. ქვეყნის მრავალ სხვადასხვა კუთხეში ტიპური სუპერმარკეტის საშუალო კლიენტი კვირაში 100 დოლარს ხარჯავს; ამგვარად, კიდევ ერთი კლიენტის დაკრგვამ ზემოთ მოყვანილი ციფრი შეიძლება გააორმაგოს.

რა დაჯდება დაკარბული კლიენტების ჩანაცვლება?

კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული კვლევები გვიჩვენებს, რომ *ახალი კლიენტების მოზიდვა* (ძირითადად რეკლამა) *თითქმის ხუთ-ექვსჯერ მეტი ჯდება, ვიდრე ძველების შენარჩუნება* (სადაც ხარჯებში შეიძლება შედიოდეს თანხების ანაზღაურება, ნიმუშების შეთავაზება, ნაყიდი ნივთების შეცვლა ან ყვავილოვანი კომბოსტოს ნახევარი თავის მიყიდვა). ერთ-ერთი ნაშრომის მიხედვით ერთი კლიენტის შენარჩუნება ჯდება 19 დოლარი, ახლის მოზიდვა კი – 118 დოლარი.

მარტივი გამოთვლა გვიჩვენებს ქ-ნი უილიამსის დაკარგვის ფასს:

- ქ-ნი უილიამსის შენარჩუნება 19 დოლარი
- 17 ახალი კლიენტის მოზიდვა 2 006 დოლარი (118x17)

ახლა უფრო გასაგები გავხადოთ ეკონომიკური „ცხოვრების ფაქტები“ თითოეული თანამშრომლისთვის.

დაკარბული კლიენტი ნიშნავს დაკარბულ სამუშაოს

“Robert Half Organization”, პერსონალის კარგად ცნობილი საკონსულტაციო ფირმა, მარტივად გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება გამოითვალოს გაყიდვების ის მოცულობა, რომელიც აუცილებელია თანამშრომელთა ხელფასების გადასახდელად. დავუშვათ, კომპანია თავისი სახსრებით 50%-ს ხარჯავს გადასახადებზე და გადასახადების გადახდის შემდეგ მას 5%-ის ოდენობის მოგება რჩება. ცხრილი 1-1 გვიჩვენებს, თუ რამდენი საქონელი უნდა გაიყიდოს იმისათვის, რომ ხელფასი თითოეულმა თანამშრომელმა მიიღოს (ხელფასების სამი განსხვავებული დონის მიხედვით), და შენარჩუნებული იქნეს მოგების არსებული დონე:

ცხრილი 1-1. სამსახურის შენარჩუნებისთვის საჭირო გაყიდვები

ხელფასი	შელავათები	ხარჯები გადასახადების შემდეგ	აუცილებელი გაყიდვები
25 000 აშშ დოლარი	11 500 აშშ დოლარი	18 250 აშშ დოლარი	365 000 აშშ დოლარი
15 000 აშშ დოლარი	6 900 აშშ დოლარი	10 950 აშშ დოლარი	219 000 აშშ დოლარი
10 000 აშშ დოლარი	4 600 აშშ დოლარი	7 300 აშშ დოლარი	146 000 აშშ დოლარი

ეს ციფრები, რა თქმა უნდა, განსხვავებული იქნება სხვადასხვა შემთხვევაში, თუმცა ადამიანის ხელფასზე გაყიდვების ზემოქმედება აშკარაა.

თუ მოხელე, რომელიც მუშაობს ნახევარი დატვირთვით და წელიწადში 10 000 აშშ დოლარს იღებს, ერთი წლის მანძილზე სამ ან ოთხ კლიენტს შეუქმნის არასასიამოვნო განწყობას, „ტალღური ეფექტი“ სწრაფად გადააჭარბებს გაყიდვების იმ მოცულობას, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შენარჩუნებისთვის! საუბედუროდ, ბევრ ორგანიზაციაში ისეთი თანამშრომლებიც არიან, რომლებიც უსიამოვნო განწყობას ყოველდღიურად სამ-ოთხ კლიენტს მაინც უქმნიან!

ბაიხსენეთ მითი: კლიენტი ყოველთვის მართალია და სხვა სისულელე

მრავალი ადამიანი იზიარებს ან არაგულწრფელად აღიარებს აზრს, რომ კლიენტი მთავარია, რომ იგი მეფეა (ან დედოფალი). ისინი აღნიშნავენ, რომ კლიენტი ყოველთვის მართალია; რომ კლიენტი არის მათი „არსებობის მიზანი“ ისევე, როგორც მათი ორგანიზაცია.

თვითანალიზი	
გამოიყენეთ ქ-ნი უილიამსის მაგალითი თქვენთვის ნაცნობი კომპანიისთვის	
<p>მოდით, დავუბრუნდეთ ქ-ნი უილიამსის შემთხვევას. თუმცა ამჯერად უფრო თქვენი საკუთარი ორგანიზაციის მაგალითზე. წარმოიდგინეთ, რომ დაკარგეთ ერთი კლიენტი, დანარჩენი სტატისტიკა კი სწორად წარმართეთ. დაუთმეთ ცოტაოდენი დრო გამოთვლას, ვინაიდან ეს გამოთვლა თქვენს ორგანიზაციას უკავშირდება. თუ თქვენ მუშაობთ არამომგებიან ორგანიზაციაში ან სამთავრობო სააგენტოში, სადაც შესაბამის საზომს გაყიდვები არ წარმოადგენს, გამოთვალეთ იმ ადამიანების რაოდენობა, რომლებსაც შეიძლება არ სიამოვნებდეთ ან სიამოვნებდეთ ურთიერთობა თქვენს ორგანიზაციასთან. იფიქრეთ იმ ფსიქოლოგიურ საზღაურზე, რაც შეიძლება დაგიჯდეთ ყოველდღიურად ურთიერთობის გარჩევა მოტყუებულ, გაბრაზებულ ან უკმაყოფილო კლიენტთან.</p>	
დაკარგული კლიენტის საფასურის გამოთვლა*	
A. დახარჯული დოლარების საშუალო ან ტიპური მოცულობა (კვირაში ან თვეში, საჭიროების მიხედვით)	_____ დოლარი (ერთ კლიენტზე)
B. დოლარების წლიური რაოდენობა (ყოველკვირეული ციფრი X 52 ან ყოველთვიური ციფრი X 12)	_____ დოლარი
C. დოლარების რაოდენობა ათ წელიწადში (B X 10)	_____ დოლარი
D. „ტალღურ ეფექტთან“ დაკავშირებული ხარჯები (B X 17 – ადამიანები, რომლებსაც შეუძლიათ უკმაყოფილო კლიენტის უბრალოდ გაცილება)	+ _____ დოლარი
წლიური შემოსავლის დანაკარგი:	= _____ დოლარი
მაშინ,	

E. გაამრავლეთ 17 კლიენტის მოზიდვის ხარჯები X X 118 აშშ დოლარზე (ტიპური ციფრი)	=	2,006.00 დოლარი
F. გამოაკელით არსებული კლიენტების კმაყოფილების შენარჩუნების ხარჯი (19 დოლარი, ტიპური ციფრი)	-	19 დოლარი
G. მათი „შენაცვლების“ ხარჯი (E – F)	=	1,987.00 დოლარი
და ბოლოს,		
დაკარგული შემოსავლის მთლიანი რაოდენობა (B ან C + G)		
თქვენი დანაკარგის სავარაუდო მოცულობა:		————— დოლარი
* შენიშვნა: ეს გამოთვლები მოცემულია მხოლოდ იმისათვის, რომ დაფიქრდეთ კლიენტის უკმაყოფილებით გამოწვეულ „ტალღურ ეფექტზე“. მათი მათემატიკური სიზუსტე არ არის გარანტირებული და არც აუცილებელია. მთავარია დავინახოთ, რომ დაკარგული კლიენტები კომპანიას ძალიან ძვირი უჯდება.		

ახლა ვნახოთ, როგორია კლიენტების მომსახურება ზოგადად, ძალიან ხშირად არც თუ შესანიშნავი!

ძალიან რთულია თქვენი სლოგანებისა თუ კეთილი განზრახვების ასახვა ისეთ მოპყრობაში, რომელსაც კლიენტები მოელოდნენ თქვენგან.

ნამდვილ სირთულეს წარმოადგენს სლოგანების პრაქტიკული განხორციელება ისე, რომ მათში გამოხატული აზრი *კლიენტებამდე* მივიდეს. ლიდერები გულწრფელად აღიარებენ კლიენტთა მომსახურების მნიშვნელობას, თუმცა ძალიან უჭირთ იმის მიღწევა, რომ კლიენტებთან ურთიერთობისას თანამშრომლებმა გააკეთონ ის, რასაც მათგან ითხოვენ კლიენტები – მაშინაც კი, როცა კლიენტების თხოვნა უცნაურად ეჩვენებათ. პრობლემა კიდევ უფრო რთულდება, თუკი კლიენტებთან ყოველდღიური ურთიერთობა ყველაზე დაბალი ანაზღაურებისა და არასაკმარისი მომზადების მქონე თანამშრომლებს უწევთ.

- მრავალმილიონიანი ბრუნვის მქონე სწრაფი კვების რესტორნები, მაგალითად, თავის წარმატებას ხელში უგდებენ მინიმალური ხელფასის მქონე მოზარდებს, რომლებიც შეკვეთებს იღებენ და კლიენტებს საკვებს აწვდიან;
- დიდი ფინანსური დაწესებულების იმიჯს კლიენტთა წარმოსახვაში ქმნიან დაბალი რგოლის თანამშრომლები, რომლებიც ყოველდღიურ ოპერაციებს ახორციელებენ;
- მრავალი მილიონის მქონე სამთავრობო სააგენტოზე წარმოდგენას ხშირად ის ადამიანი ქმნის, რომელიც სატელეფონო ზარებს პასუხობს ან კლიენტებს ხვდება.

თუკი თქვენ გაცნობიერებული გაქვთ თითოეული კლიენტის მნიშვნელობა და ცდილობთ ამის ხაზგასმას კლიენტთან ურთიერთობისას, ვირტუალურად უკვე გარანტირებული გაქვთ წარმატება. როცა თქვენ სხვებს ხელმძღვანელობთ, ისინი თქვენი დადებითი განწყობით უნდა „დააავადოთ“ და შეეცადოთ გამოუმუშავოთ მათ შესაბამისი უნარ-ჩვევები. ცხადია, ეს ადვილი არ არის.

მომსახურება კალიან მნიშვნელოვანია უნეტვის – ღიას, უნეტვის!

კარგ მომსახურებას დიდი სარგებელი მოაქვს ბიზნესმენისათვის. მაგრამ წარმოიდგინეთ, რომ არა გაქვთ თქვენი ბიზნესი. რა მოგება შეიძლება ნახოს მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების განვითარებით „უბრალო თანამშრომელმა“?

იმის თქმა, რომ კლიენტთა მაღალ დონეზე მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევები ის უნარ-ჩვევებია, რომლებსაც მოაქვთ წარმატება და კმაყოფილება ცხოვრების ყველა სფეროში, საკმარისი არ არის. კმაყოფილი კლიენტის ფაქტორის შესწავლა გვიჩვენებს, რომ იგი განაპირობებს თქვენს პირად კმაყოფილებასაც საკუთარი თავითა და საკუთარი საქმიანობით. ცხადია, ანგარიშგასაწევია ზემოთ უკვე განხილული სერიოზული ფაქტორები, თუმცა, ზოგადად, პირადი კმაყოფილება გაცილებით მეტს ნიშნავს.

მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევები გადამწყვეტია ორგანიზაციის წარმატებისთვის მისი საქმიანობის ყველა დონეზე.

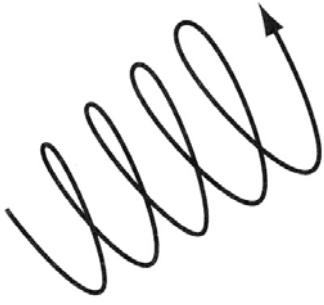
ბიზნესსა და სხვადასხვა ორგანიზაციებში მუშაობისას მიღებული 30-წლიანი პროფესიული გამოცდილების საფუძველზე აბსოლუტურად დარწმუნებული ვართ, რომ ადამიანები, რომლებსაც გააჩნიათ წინამდებარე წიგნში განხილული უნარ-ჩვევები, უფრო ბედნიერები, უფრო პროდუქტიულები, უფრო წარმატებულები და, ღიას, უფრო მდიდრებიც არიან, ვიდრე ისინი, რომლებიც იგნორირებას უწევენ მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების მნიშვნელობას. ჯერ მხოლოდ ჩვენს სიტყვებს ენდეთ, მაგრამ როცა შემდგომ თავებს გაეცნობით, მიხვდებით, რასაც ვგულისხმობთ.

ჩვენ ყველანი, როგორც „დამწყებები“ ვიწყებთ მუშაობას სხვადასხვა ორგანიზაციებში. თუმცა პირველი დღიდანვე ვსაზღვრავთ, თუ რამდენის მიცემა გვინდა ამ ორგანიზაციისთვის. რაც უფრო მეტს გავცემთ, მით უფრო მეტს ვიღებთ. ეს არის ცხოვრების საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპი. საშუალო ან დაბალი ხარისხის მომსახურების მიწოდება სახიფათოა თქვენი კარიერისთვის. უხალისო მომსახურებას კლიენტების დაკარგვამდე მიყავართ.

კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების განუსრულად განხორციელება აჩქარებს თქვენი აღმასვლის პროცესს.

ადამიანი, რომელიც კლიენტთა მომსახურების განუსრულად გაუმჯობესებას ცდილობს, მრავალი წლით უსწრებს იმ ადამიანებს, რომლებიც ამას არ ცდილობენ. ბეთსი სანდერსი, საცალოდ მოვაჭრე მაღაზიის დირექტორი, ამბობს: „ამგვარი (მონდომებული) ქცევის ბუნებას ალბათ საუკეთესოდ გამოხატავს სპირალი, რომელიც თითქოს საკუთარი ღერძის გარშემო ტრიალებს, მაგრამ მაინც სულ ზემოთ მიიწევს. ასე რომ, სადაც არ უნდა იმყოფებოდეთ, ყოველთვის შეიძლება მომსახურების შესწავლილი პრონციპების გამოყენება მოცემულ სიტუაციაში, რაც ხელს შეუწყობს თქვენს შემდგომ განვითარებას.“⁵

⁵ B. Sanders, *Fabled Service* (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1995), p. xv



კლიენტთა მომსახურების სპირალი

მომსახურების მაგალითი „BURGERS SUPREME”

სტივ და დები ქ-ს სწრაფი კვების დამოუკიდებელი რესტორანი „Burgers Supreme” აქვთ. მისი არსებობის ექვსზე მეტი წლის განმავლობაში მათ გაუჩნდათ ლოიალური კლიენტები, რომელთაგან დიდი ნაწილი რესტორანში თითქმის ყოველდღე დადის. მათი კლიენტები არა მხოლოდ თვითონ ყიდულობენ პროდუქტებს საუზმისათვის „Burgers Supreme”-ში, არამედ იქ მეგობრები და თანამშრომლებიც მოჰყავთ. ზოგიერთ რეგულარულ კლიენტს ხუმრობით იმასაც კი ეუბნებიან, რომ მას ალბათ ამ რესტორნის აქციების რაღაც ნაწილი ეკუთვნით, თუმცა ყველამ იცის, რომ ეს ასე არ არის!

მენიუ მრავალფეროვანია; მასში შედის მრავალგვარი სენდვიჩები, სალათები, სუპები, დესერტები და კვების ისეთი სპეციალიზებული პროდუქტები, როგორცაა შაურმა, ხახვის რგოლები და გაყინული იოგურტი. ყველაფერი ახალია, თუმცა კლიენტების ლოიალობა სულაც არ არის მხოლოდ ახალი პროდუქტებისა და კარგი ფასების შედეგი.

თითქმის ყველა რეგულარულ კლიენტს მოუსმენია სტივის, დების ან მათი თანამშრომლების მოულოდნელი სიტყვები: „დღეს მე გპატიუებ!” და მათ მართლაც აღარ აუღიათ არც ერთი კაპიკი. რა თქმა უნდა, ეს იქ ყოველდღე არ ხდება, თუმცა ეს კარგად გამოხატავს მფლობელების მიერ კლიენტების ლოიალობის აღიარებას და ასევე მათ სურვილსაც, თავიანთ თანამშრომლებს ზოგჯერ საჩუქრების გაკეთების სიმოვნება განაცდევინონ.

„Burgers Supreme”-ში მომუშავე დამხმარე გოგონამ დებისგან ისწავლა კლიენტებისათვის სახელით მიმართვა, გაღიმება, ნებისმიერი შეცდომის აუღელვებლად გასწორება და გამუდმებული სწრაფვა იმისაკენ, რომ რესტორანი ყოველთვის სუფთა იყოს, შესვენებების დროსაც კი, როცა იქ ყველაზე მეტი ადამიანი იყრის თავს.

უდიდეს კონკურენციაში ისეთ ქსელებთან, როგორცაა „Wendy’s”, „McDonald’s” და სხვები (რომლებსაც მსგავსი მენიუ აქვთ), „Burgers Supreme” თავისი მეგობრული, ინდივიდუალური და პერსონიფიცირებული მომსახურებით შეიძლება ითქვას „ყლაპავს სადილებს”. ისინი არა მხოლოდ ლაპარაკობენ კლიენტთა კარგ მომსახურებაზე, არამედ კიდევ ახორციელებენ მას.

ეცადე მიაღწიო უმთავრეს მიზანს: გყავდეს მუდმივი კლიენტები

კლიენტთა მომსახურების უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს მათი მხრივ კეთილგანწყობის, ერთგულების მოპოვება. გაცნობიერება იმასა, თუ რა იწვევს

კლიენტის ლოიალობას თქვენდამი და როგორ შეიძლება მისი განსაზღვრა – კომპანიას ან ინდივიდს კლიენტთა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობას აძლევს. ჩვენ ამაზე ქვემოთ ვისაუბრებთ, ახლა შევეცადოთ გავიგოთ, რას ნიშნავს ლოიალობა.⁶

ბანსაზღვრეთ კლიენტის ლოიალობის რაობა

კლიენტთა ლოიალობის არსის უკეთ გააზრების მიზნით, მოდით, ჯერ განვსაზღვროთ, თუ რა არის იგი. ხშირად ჰგონიათ, რომ კლიენტის ლოიალობა არის:

- მხოლოდ და მხოლოდ კლიენტის კმაყოფილება. კმაყოფილება საჭირო ელემენტია, მაგრამ კლიენტი შეიძლება კმაყოფილი იყოს დღეს, მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ იგი ლოიალური დარჩება თქვენს მიმართ მომავალშიც.
- რეაგირება ზოგიერთ საცდელ შეთავაზებასა ან საგანგებო სტიმულზე. ლოიალობის ყიდვა არ შეიძლება, თქვენ ის უნდა მოიპოვოთ.
- ბაზრის დიდი წილი. თქვენი კლიენტების პროცენტული მაჩვენებელი შეიძლება დიდი იყოს გარკვეული პროდუქტისა თუ მომსახურების მიმართ, მაგრამ არა ლოიალობის, არამედ სულ სხვა მიზეზით. იქნებ თქვენი კონკურენტის ასორტიმენტიცაა დარბი ან თქვენი ახლანდელი ფასებია უფრო მიმზიდველი.
- მხოლოდ ყიდვის პროცესის გამეორება. ზოგიერთი ადამიანი ყიდულობს მხოლოდ იმიტომ, რომ მას ეს ჩვეულებად აქვს გადაქცეული. ეს მოსახერხებელია მისთვის, ან ფასი მოსწონს, თუმცა ადვილად გადაინაცვლებდა სხვაგან, თუკი ასეთი ალტერნატივა გაჩნდებოდა.

კლიენტთა ზოგიერთი ქცევა ლოიალობის შთაბეჭდილებას ქმნის, თუმცა ეს შეიძლება მოჩვენებითი იყოს.

მოჩვენებითი ლოიალობის გამოცნობას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მან შეიძლება უსაფრთხოების მშვიდი გრძნობა აღვიძროს სწორედ მაშინ, როცა თქვენი კონკურენტი კლიენტთა მხრივ ნამდვილ ლოიალობას იძენს. ლოიალობას კარგად განსაზღვრავს სამი მნიშვნელოვანი მახასიათებლის კომბინაცია:

1. მისი მამოძრავებელი ძალაა კლიენტის *მდგრადი კმაყოფილება*. კმაყოფილების დაბალი ან მერყევი დონეები ვერასდროს უზრუნველყოფენ კომპანიის მიმართ კლიენტთა ლოიალობის მოპოვებას
2. იგი გულისხმობს კლიენტის სურვილს ერთგულად განახორციელოს სტაბილური *ინვესტირება კომპანიასთან დამყარებულ მიმდინარე ურთიერთობებში*.
3. ეს არის შემდეგი მიდგომებისა და ქცევების კომბინაცია:
 - *განმეორებით ყიდვა* (ან ამის განზრახვა, რაკი ასეა საჭირო),
 - კომპანიის სხვებისთვის *რეკომენდირების სურვილი*, და
 - ერთგულება კომპანიის მიმართ, რაც გამოიხატება იმით, რომ *კლიენტს არ სურს მომსახურების მიღება კონკურენტი კომპანიისაგან*.

⁶ Purs, A. and Brandt, D.R., “Understanding Your Customers”, *Marketing Tools*, July/August 1995, p.p. 10-11

კლიენტის ჭეშმარიტი ლოიალობის გამოხატულებაა კმაყოფილების განწყობა მისი მხრიდან, ურთიერთობების განმტკიცების სურვილი, განმეორებითი ყიდვა და თქვენი კომპანიის სხვებისთვის რეკომენდირების სურვილი.

კლიენტთა მომსახურების შესახებ ჩვენ კიდევ ვისაუბრებთ წიგნის სხვა თავებში, კერძოდ, კლიენტთა ლოიალობის ჩამოყალიბების ინდიკატორის შესახებ. ამჯერად კი მოდით, შევთანხმდეთ, რომ კლიენტთა ლოიალობა ჩვენი მუშაობის უმთავრეს მიზნად უნდა იქცეს.

კიდევ ერთი მაგალითი „GREAT HARVEST”⁷

მაშინ, როცა კომპანიის მფლობელთა უმრავლესობა თვლის, რომ ზეპირად განხორციელებული მარკეტინგი ძალიან მნიშვნელოვანია მათი ბიზნესისთვის, ცოტა მათგანი თუ აღიქვამს ამ მოსაზრებას ისე სერიოზულად, როგორც ჯანინ ცენტურიონე, რომელიც ფლობს პურის ორ „Great Harvest” საცხობს ენ არბორსა და ბირმინჰემში (მიჩიგანი). 2.2 მლნ დოლარის ბრუნვის მქონე ბიზნესი ლოიალურ კლიენტებს იყენებს ექსპერტებად, რომლებსაც ანდობს ზეპირი რეკლამის გავრცელებას კომპანიის დელიკატესის კლასის პურების შესახებ.

ცენტურიონე და მისი 50 თანამშრომელი ეძებს ენთუზიასტ კლიენტებს, რომლებსაც უამრავი კითხვა უჩნდებათ პურისა და საკონდიტრო პროდუქტების შესახებ. კომპანიის თანამშრომლები ამგვარ კლიენტებს შემდეგ სთხოვენ ხელის მოწერას სტუმრების წიგნში, რის შედეგადაც ისინი ავტომატურად აღმოჩნდებიან ხოლმე გაწვევიანებული „პურის ფანების” კლუბში.

გარდა იშვიათი საგაზეთო განცხადებებისა, ცენტურიონეს მარკეტინგის მთელი ბიუჯეტი განსაკუთრებული კლიენტების ინფორმირებასა და ანაზღაურებაზე იხარჯება. ყოველთვიურად იგი აზღავნის ღია ბარათებს თითქმის 7 000 ადამიანის მისამართზე (მისი კლიენტურის თითქმის 20%), რომლებიც ინფორმაციას ავრცელებენ. ფანები იღებენ ხოლმე შეტყობინებებს ახალი პროდუქტის გამოსვლის შესახებ, რასაც ზოგჯერ 10%-იანი ფასდაკლების კუპონიც ახლავს. ზოგიერთი ღია ბარათით კლიენტებს მაღლობას უხდიან გაცემული რეკომენდაციებისთვის, რასაც ისინი ნამდვილად აკეთებენ და ეს მშვენივრად იცის ცენტურიონემ, ვინაიდან ერთ-ერთ სარეკლამო ნიშას, სადაც იგი თავის ახალი სახეობის პურებს მოიხსენიებს, წარმოადგენს ღია ბარათები, ხოლო შეკვეთების უმრავლესობა მოდის ისეთი ადამიანებისაგან, რომლებიც აღნიშნავენ, რომ ამ სახეობის პურის შესახებ მათ თავისი მეგობრებისგან გაიგეს.

ცენტურიონე აცხადებს, რომ კლიენტის ინფორმირების ყოველწლიური ხარჯი შეადგენს 7 დოლარს, კლუბის თითოეულ წევრს კი წელიწადში მოაქვს თითქმის 200 დოლარის მოგება. შედარებისთვის იგი აცხადებს, რომ წელიწადში თითოეული ახალი კლიენტის მოზიდვა მას 80 დოლარი უჯდება, როცა მათგან მხოლოდ რეკლამის გაწვევის სამსხურს მოელის. ორ წელიწადში გაყიდვებმა ერთ ვიზიტზე 4.75 დოლარიდან 8.75 დოლარამდე აიწია, რაც მეწარმის აზრით, პირდაპირაა დამოკიდებული მისი პროდუქციის ცნობადობის გაზრდაზე. ამავე დროს წმინდა გაყიდვები გაიზარდა 18%-ით წელიწადში ბოლო სამი წლის განმავლობაში მაშინ, როცა ფანების რაოდენობა გაიზარდა თითქმის ათჯერ.

⁷ S. Schafer, “Informing Customers”, *INC Magazine*, June 1996. Transmitted on America Online, June 18, 1996.

კითხვები

1. როგორ გგონიათ, რატომ იქცნენ ეს კლიენტები „მუდმივ ენთუზიასტ მომხმარებლებად“?
2. როგორ შეუძლია თქვენს ბიზნესს მსგავსი სიტუაციის გამოყენება კლიენტის ლოიალობის მოპოვების მიზნით?

დასკვნები

კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების განვითარება იძლევა წარმატების ყველაზე დიდ შანსს. კლიენტთა მომსახურების პრინციპები ერთნაირია. ყველგან, სადაც უნდა მუშაობდეთ – უზარმაზარ კორპორაციაში თუ ლიმონათის დახლთან, თქვენი ბიზნესი ცოცხლობს ან კვდება იმის მიხედვით, თუ რას ფიქრობენ თქვენზე თქვენი კლიენტები.

ფაქტობრივად, *თქვენი ნომერი პირველი დავალება*, თქვენი თანამდებობის, სტრუქტურული დონის, გამოცდილების ან ხელმძღვანელი პოზიციის მიუხედავად, *ყოველთვის* იქნება ლოიალური კლიენტების მოზიდვა, დაკმაყოფილება და შენარჩუნება.

რეზიუმე

- ვერც ერთი ბიზნესი და ინდივიდი ვერ მიაღწევს წარმატებას თუ არ ეყოლება კმაყოფილი კლიენტები;
- კლიენტები შეიძლება სხვადასხვა სახელით მოვიხსენიოთ, მაგრამ ყველა მათგანი ჩაბმულია ერთ პროცესში – ფასულობათა გაცვლა-გამოცვლაში. ზოგიერთ კლიენტებთან ურთიერთობა უფრო დახვეწილი და რთულია, თუმცა გაცვლა-გამოცვლის ელემენტი ყველგან უცვლელი რჩება. კლიენტებთან უფრო ღრმა ურთიერთობის მისაღწევად აუცილებელია მათ მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების შესწავლა;
- სარეკლამო კამპანიის წარმოება, ჩვეულებრივ, ნაკლებად ეფექტიანია, ვიდრე თქვენი მომსახურებით კმაყოფილი კლიენტების მიერ ზეპირად გადაცემული რეკომენდაცია;
- დაკარგული კლიენტის ფასი მარტივად შეიძლება გაყიდვების შემცირებით გამოიხატოს, რასაც ძალიან უწყობს ხელს „ტალღური ეფექტი“;
- მართალია, ყველა კომპანია აცხადებს, რომ კლიენტთა მომსახურება მათი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, მაგრამ ცოტა მათგანი თუ ახერხებს სასურველი განზრახვების გადაქცევას სამუშაო სტრატეგიად ან ქცევის წესად;
- და ბოლოს, მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების ცოდნა თქვენი წარმატებული კარიერის ძირითადი გასაღებია. ამგვარი უნარ-ჩვევების შესწავლაზე დაკარგული დრო დიდ დივიდენდებად დაგიბრუნდებათ.

ძირითადი ტერმინები

კლიენტი	Customer
კლიენტთა ლოიალობა	Customer loyalty
კლიენტებთან პარტნიორობა	Customer partnership
კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევები	Customer service skills
„ტალღური ეფექტი“	Ripple effect
ზოგადად მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევები	Service skills
დაკარგული კლიენტის ფასი	The cost of the lost customer
ზეპირად გადაცემული რეკომენდაცია	Word-of-mouth advertising

შეამოწმე საკუთარი თავი:

1. რა განსაზღვრავს კლიენტს?
2. რომელი მიდგომები და ორიენტაციები განსაზღვრავენ პარტნიორობას კლიენტებთან?
3. როგორ შეგიძლიათ კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების გამოყენება თქვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში?
4. რატომ მუშაობს ახალი კლიენტების მოზიდვაზე ზეპირად გადაცემული რეკომენდაცია ბევრად უფრო უკეთ, ვიდრე რეკლამა?
5. რატომაა მნიშვნელოვანი თქვენი უკვე არსებული კლიენტების კმაყოფილებაზე ზრუნვა, ვიდრე ფიქრი ახლების მოზიდვაზე?
6. როგორ ზრდის „ტალღური ეფექტი“ ერთი დაკარგული კლიენტის ფასს?
7. რომელი სამი მახასიათებელი განსაზღვრავს კლიენტის რეალურ ლოიალობას?
8. რომელ ქცევას მიიჩნევენ ხშირად არასწორად კლიენტთა ლოიალობისთვის, თუმცა იგი მცდარი არ არის?

პრაქტიკული სამუშაო:

1. ჩაატარეთ გასაუბრება ხუთ კაცთან კლიენტთა მომსახურებისადმი მათი დამოკიდებულების შესახებ. კერძოდ, სთხოვეთ მათ, აღწერონ თავიანთი შიდა და გარე კლიენტები და ის, თუ რას ფიქრობენ მათი მომსახურების მნიშვნელობის შესახებ.
2. სთხოვეთ ორ საქმიან ადამიანს, შეაფასონ, თუ რა დროს ატარებენ ჩვეულებრივ კლიენტებთან. შემდეგ გამოთვალეთ „დაკარგვის ფასის“ სცენარი, როგორც ეს ზემოთ იყო ნაჩვენები. ჰკითხეთ საქმიან ადამიანს, თუ რას ფიქრობს ამის შესახებ. შეესაბამება თუ არა ეს სინამდვილეს? ძალიან მაღალი შეფასებაა? ძალიან დაბალი?
3. აღწერეთ სამი ბიზნესი, რომლებმაც თქვენი, როგორც კლიენტის, ლოიალობა დაიმსახურეს და რომლებთანაც გსურთ ურთიერთობის გაგრძელება და კვლავაც მათ კლიენტად დარჩენა. კერძოდ, რა იწვევს თქვენს ლოიალობას მათდამი? (შენიშვნა: ამისათვის ზოგჯერ სულ მცირედიც საკმარისია);
4. დაასახელეთ ის დიდი კორპორაციები, რომლებიც საუკეთესოდ ახერხებენ კლიენტთა ლოიალობის მოპოვებას? როგორ ცდილობენ ისინი გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარებას თავიანთ კლიენტებთან?

თავი II

როგორ გადავჭრათ კლიენტთა დაკარგვის პრობლემა

კლიენტები უპირველეს ყოვლისა

„Forum Corporation“-ის მიერ ჩატარებული კვლევები გვიჩვენებს, რომ შესწავლილი 13 კომპანიიდან კლიენტების 70%-ის მიერ კომპანიის დატოვების მიზეზი კლიენტებთან მათი მუშაკების მხრიდან უყურადღებობა იყო.

- ტომ პეტერსი⁸

რას ისწავლით ამ თავში

- არსებობს რაღაც ისეთი, რაც განსაკუთრებით აღიზიანებს კლიენტს მომსახურების მიღებისას. ასეთი გამღიზიანებელი თითოეული კლიენტისათვის განსხვავებულია და სხვას ისინი შეიძლება წვრილმანად მოეჩვენოს.
- კლიენტების ცალკეული პატარ-პატარა უკმაყოფილებები ერთად შეიძლება დრამატული აღმოჩნდეს, როგორც ამას Kmart-სა და Wal-Mart-თან დაკავშირებული მაგალითით ადასტურებს.
- კლიენტების დაკარგვას ფასეულობებთან, სისტემებსა და ადამიანებთან დაკავშირებული პრობლემები განაპირობებენ.
- მომხმარებლების „ინდიფერენტულობის ზონიდან“ გამოდგენისა და ლოიალური კლიენტების კატეგორიაში გადაყვანის მნიშვნელობა.
- ხუთი რჩევა იმისათვის, რათა უკეთ მოუსმინოთ კლიენტის საჩივარს.
- როგორ გამოვიყენოთ სისტემატური დაკვირვება, აქტიური მოსმენა, მკვლევართა ჯგუფები, „საიდუმლო მოვაჭრეები“, მიზნობრივი ჯგუფები და უკუგების (რეაგირების) ბარათები კლიენტების უკმაყოფილების, მათი მოლოდინის გამართლებისა და სურვილების შესაფასებლად.

აი, როგორ უნდა მოიქცეოთ

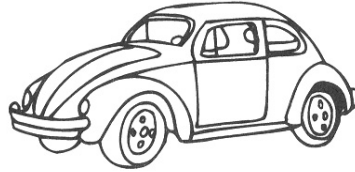
ჩართეთ კლიენტები ფასეულობათა განსაზღვრაში

ბიზნესის წარმატებულობის უმთავრესი მიზეზია ის, რომ თანამშრომლები თვლიან, რომ ყველაფერი იციან კლიენტთა სურვილების შესახებ, თუმცა, ფაქტობრივად, არასდროს უკითხავთ რაიმე მათთვის. 1980-90-იან წლებში ამერიკის „ფოლკსვაგენის“ კორპორაციამ შეამჩნია, რომ გაყიდვებმა 90%-ით იკლო 1970-იან წლებთან შედარებით. იმ პერიოდში ნახევარ მილიონზე მეტი მანქანა იყიდებოდა, 1993 წელს კი მხოლოდ 50 000 მანქანა გაიყიდა. რატომ?

კომპაქტური მანქანების კონკურენციაში „ფოლკსვაგენის“ უპირატესობის მითის უდიდესი ნაწილი გაცამტვერდა მას შემდეგ, რაც კონკურენტებმა (განსაკუთრებით იაპონელმა მწარმოებლებმა) დაიწყეს საუბარი თავიანთ კლიენტებთან და შეუდგნენ მათგან მიღებული იდეების განხორციელებას გაუმჯობესებული მახასიათებლების ჩამოყალიბების მიზნით. ვიდრე „ფოლკსვაგენის“ ინჟინრები

⁸ T. Peters, “Service or Perish”, *Forbes* ASAP, December 4, 1995, p. 142

დარწმუნებული იყვნენ საჭის დაყენების თავიანთი მეთოდის უპირატესობაში, იაპონელმა მწარმოებელმა კლიენტებს შესთავაზეს დაქანებული საჭე მოხერხებული მდგომარეობის მორგების შესაძლებლობით. ვიდრე „ფოლკსვაგენს“ ეჭვი არ ეპარებოდა თავისი რადიოს შეუდარებლობაში, კონკურენტებმა გაითვალისწინეს კლიენტების სურვილი და მრავალდინამიკიანი სტერეო ბგერებით აღჭურვილი სისტემები გამოიყენეს.



შედეგი: კლიენტების აზრით, „ფოლკსვაგენი“ მათ ნაკლებად ფასეულ პროდუქტს სთავაზობდა. 1990-იანი წლების დასაწყისში ამერიკის „ფოლკსვაგენი“ გადარჩენისთვის იბრძოდა. დღეისათვის მას უზარმაზარი ფასის გადახდა მოუხდა იმისთვის, რომ უგულვებელყო კლიენტების მოლოდინი და სურვილები. ე.ი. მაღალი საფეხურის შენარჩუნებისათვის აუცილებელია ფასეულობის განსაზღვრაში კლიენტის ჩართვა.⁹

გახსოვდეთ, რომ თითოეულ კლიენტს მომსახურების სფეროსთან დაკავშირებული საკუთარი გამაღიზიანებელი ბაზინია.

შეკრიბეთ რამოდენიმე ადამიანი და სთხოვეთ, საკუთარი გამოცდილებით აღწერონ უხარისხო მომსახურებით გამოწვეული გაღიზიანების მიზეზები. დარწმუნებული ვართ, უამრავ დამაფიქრებელ ამბავს მოისმენთ. ყველას შეუძლია ისეთი სიტუაციის გახსენება, როცა მათ ცუდად მოექცნენ ან როცა ისეთი პროდუქცია შეაძენინეს, რომელიც არ შეესაბამებოდა მათ სურვილს.

კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებულ ტრენინგს ჩვენ ხშირად ვიწყებთ იმით, რომ ვთხოვთ ჯგუფის წევრებს ჩამოწერონ ის მომენტები, რომლებიც განსაკუთრებით აღიზიანებთ მომხმარებლებს მომსახურების სფეროში. კარგი იქნება, თუ თქვენც ჩამოწერთ თქვენს გამღიზიანებლებს. შეადგინეთ სია იმ განსაკუთრებული დეტალებისა, რომლებიც კლიენტის როლში ყოფნისას ყველაზე მეტად გაღიზიანებენ.

იფიქრეთ, რა გაღიზიანებთ თქვენ თვითონ კლიენტის როლში ყოფნისას



⁹ “From Beetle to Bedraggled: Behind VW’s Stunning U. S. Decline”, *Advertising Age*, September 13, 1993

თვითანალიზი

რა მაღიზიანებს კლიენტთა მომსახურების სფეროში

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

ტრენინგებისას განცდილი გაღიზიანების მიზეზების ჩამონათვალი, ჩვეულებრივ, შემდეგნაირად გამოიყურება:

- უხეში ან ინდიფერენტული მომსახურება;
- დიდი ხნის ლოდინი;
- ცუდად შესრულებული სამუშაო (განსაკუთრებით რაიმეს შეკეთებისას);
- გასაყიდი პროდუქტების ჩამონათვალში შემოთავაზებული პროდუქტი რეალურად არ არის;
- ჭუჭყიანი რესტორნები;
- ლოდინის რეჟიმში გადაყვანილი სატელეფონო ზარები;
- უცოდინარი თანამშრომლები;
- პროდუქციის გაყიდვის მიზნით ზეწოლის მოხდენის უხეში ტაქტიკა;
- თანამშრომლები, რომლებიც კლიენტს „ზემოდან უყურებენ“.

იჩვენეთ, რომ უმნიშვნელო მოვლენებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ

უფრო ხშირად სწორედ უმნიშვნელო დეტალები გვაღიზიანებს. იაფფასიან პროდუქციას ან დაბალი ხარისხის მომსახურებას, რა თქმა უნდა, ახლავს პრობლემები, მაგრამ სწორედ უმნიშვნელო შემთხვევები განაპირობებენ ჩვენი, როგორც კლიენტის, ყოველდღიურ გამოცდილებას.

ჩვეულებრივ, ჩვენ, ნებისმიერი საქონლის ყიდვა სხვადასხვა გამყიდველისგან შეგვიძლია: ტელევიზორისა – რომელიმე დიდ მაღაზიაში ან ავეჯისა – ფასდაკლებით მოვაჭრე ქსელში, ელექტრონიკისა – კატალოგებით მოვაჭრე

მაღაზიაში, სამომხმარებლო საწყოში, ინტერნეტითაც კი. რა გვიბიძგებს მათგან რომელიმე ერთის ამორჩევისაკენ?

რაკი საქონლის უმრავლესობა შეიძლება სხვადასხვაგან შევიძინოთ, რა ფაქტორი განსაზღვრავს იმას, თუ სად ვიყიდით ჩვენთვის საჭირო ნივთს?

ფასს ბევრი მომხმარებლისთვის, რა თქმა უნდა, დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ რა მოხდება, ფასები თითქმის ერთნაირი რომ იყოს? ასეთ შემთხვევებში (ანუ იმ მყიდველისთვის, რომლისთვისაც ფასი არ არის მთავარი) სწორედ წვრილმანები იმოქმედებენ გადაწყვეტილების მიღებაზე. იქნებ ჩვენ მაღაზიის რეკლამა მოგვწონს (ან არ მოგვწონს). იქნებ მაღაზიის მდებარეობაა მოსახერხებელი, საქონელია მიმზიდველად გამოფენილი, ან თანამშრომლები არიან კეთილგანწყობილები და შესაბამისად მომზადებულნი, ანდა არჩევანი და გარანტიებია კარგად შემოთავაზებული.

იქნებ ამ წვრილმანებმა დაკარგეს აქტუალურობა უშეღავათო კონკურენციის პირობებში უდიდეს საცალოდ მოვაჭრეთა შორის. 1980-იან წლებში დაბალი ფასებით მოვაჭრე დიდმა Kmart კორპორაციამ გაუსწრო Sears-ს და მსოფლიოს უდიდესი საცალოდ მოვაჭრე გახდა. თუმცა მისი პირველობა ხანმოკლე აღმოჩნდა. 1990-იანი წლების დასაწყისში Wal-Mart-მა გაუსწრო მას და პირველი ადგილი დაიკავა. რა განსხვავებაა Kmart-სა და Wal-Mart-ს შორის?

წვრილმანს შეიძლება ძალიან დიდი მნიშვნელობა ჰქონდეს წარმატებისთვის გაჩაღებული არნახული კონკურენციის პირობებში.

შეცადეთ უპასუხოთ კითხვას, რა განსხვავებაა Kmart-ის და Wal-Mart-ის მაღაზიებს შორის? მსგავსება კი ალბათ უამრავია. ფაქტობრივად, Kmart-ის და Wal-Mart-ის მაღაზიები ერთმანეთს ჰგავს მოცულობით, ადგილმდებარეობით, ინტერიერით, ფერებით, ვიტრინებით, საქონლით, ფასებით და ბევრი სხვა ნიშნით. მაშ რამ მიიყვანა წარმატებამდე Kmart-ი და რამ შეაძლებინა Wal-Mart-ს მისი დამარცხება 1990-იან წლებში?

კარგი პრაქტიკული სახელმძღვანელოს შედგენა შეიძლებოდა იმ წვრილმანების გათვალისწინებით, რომლებიც Wal-Mart-მა კლიენტთა მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით დანერგა. ჩვეულებრივ, როდესაც ტრენინგის მსმენელებს ვეკითხები, თუ რას მოელოან Wal-Mart-ისგან ისეთს, რაც არ არის Kmart-ში, როგორც წესი, ისინი ასახელებენ შემდეგს:

- კართან მდგომი თანამშრომლები, რომლებიც შემომსვლელებს ესაღმებიან;
- მკერდზე სახელებით სამკერდე ნიშნების მქონე თანამშრომლები, რომლებიც კლიენტებს მათთვის საინტერესო საქონლის მიგნებაში ეხმარებიან;
- უფრო სუფთა იატაკები, უფრო კეთილმოწყობილი სადგომები მანქანებისთვის, მაღაზიები, სადაც არ იგრძნობა პოპ-ქორნის სუნის;
- საღაროების სწრაფი მუშაობა, სადაც არიან დასაქმებული ისეთი ადამიანები, რომლებსაც უყვართ თავიანთი სამუშაო.

დააკვირდით, როგორი შესავალი გავუკეთე ამ ჩამონათვალს: დაასახელეთ ის განსხვავებული მომსახურება, რომლის მიღებასაც მოელოთ. როგორც მოგვიანებით

შევიტყობთ, მოლოდინი შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე რეალობა. სინამდვილეში Kmart-ის მაღაზიები კარგად ართმევენ თავს ჩამოთვლილ ყველა პრობლემას, თუმცა კლიენტები მათგან ამას არ მოელოან.

ამგვარი წვრილმანების გათვალისწინებით შედეგები გასაოცარია. როცა Wal-Mart-მა პირველად გაუსწრო Kmart-ს 1990-იანი წლების დასაწყისში, ორივე მაღაზიის გაყიდვები წელიწადში თითქმის 34 მლრდ დოლარს შეადგენდა. დღეს განსხვავება უკვე უზარმაზარია. ამჟამად Kmart-ი ისევ 30-40 მლრდ დოლარის ფარგლებში ვაჭრობს მაშინ, როცა Wal-Mart-ის გაყიდვებმა 160 მლრდ დოლარს მიაღწია. ამასთან ისინი ვაჭრობენ ერთნაირი საქონლით, თითქმის იგივე ფასებში და მათი მაღაზიების რაოდენობაც თითქმის ერთნაირია! წვრილმანები ნიშნავს *ყველაფერს*, როცა საქმე კლიენტთა ლოიალობას ეხება.



1

2

3

4

1-ლი სურათი: კარლმა მიიღო სამუშაო Wal-Mart-ში. იგი კართან დგას და ესალმება მომსვლელებს. 9 : 30 სთ – გამარჯობათ! კეთილი იყოს თქვენი მობრძანება Wal-Mart-ში! დღის კარგად გატარებას გისურვებთ!

მე-2 სურათი: 11 : 15 სთ – გაუმარჯოს, აი, პატარა დამხმარეც! მხიარულად გაატარე დრო მამიკოსთან ერთად, კარგი?

მე-3 სურათი: 14 : 45 სთ – სალამი, სალამი! მობრძანდით და . . . როგორც არის, რა!

მე-4 სურათი: 16 : 30 სთ – გამარჯობა, როგორაა საქმეები? – ოჰ, მიდი, რა!

მისალმებას დიდი დახმარების გაწევა შეუძლია.

მომსახურების მახალთი

მიშელის ყურადღება დეტალების მიმართ საზოგადოებასთან ურთიერთობის კომპანიის წარმატებას განაპირობებს

დეტალების გათვალისწინება პროფესიულ დამოკიდებულებას ნიშნავს, რაც, თავის მხრივ, იზიდავს და ინარჩუნებს კლიენტებს. მიშელი, რომელმაც საზოგადოებასთან ურთიერთობის კომპანია ჩამოაყალიბა, ერთ-ერთ თავის კლიენტს ურთიერთობების ტექნიკის პერსპექტივას უხსნიდა, როცა კლიენტმა უცებ გააწყვეტინა სიტყვა და ჰკითხა: „შეგიძლიათ მომცეთ გარანტია, რომ თქვენი საქმიანობა არ იქნება სავსე ორთოგრაფიული შეცდომებით?“

ორთოგრაფიული შეცდომები? მიშელი გაცემული დარჩა. მას ვერც კი წარმოედგინა, თუ რატომ დაუსვა კლიენტმა ასეთი კითხვა. მოგვიანებით საიდუმლოს კლიენტის სატელეფონო ზარებმა ახადა ფარდა: ამის მიზეზი „წერილმანების“ მიმართ უყურადღებობა გახლდათ – ტელეფონით დაკავშირების დაგვიანება, დაულაგებელი ანგარიშები, მოქმედება დასტურის მიღებამდე – ეს ყველაფერი პირდაპირ ავიწყებდა პერსპექტიულ კლიენტებს. „ბიზნესში წარმატების ნამდვილ გასაღებს წარმოადგენს არა პომპეზურობა, არამედ კომპეტენტურობა ყოველდღიურ საქმიანობაში,“ ამბობს მიშელი.¹⁰

კლიენტების დაკარგვის მიზეზების სამი კატეგორია

კლიენტთა დაკარგვის უკეთ გაგებისთვის, ჩვენ შეგროვებული გვაქვს ათასობით მიზეზი, რომელიც განსაკუთრებულად აღიზიანებს კლიენტებს. მკვლევართან, კრისტენ დეტინთან, ერთად ამ მასალების გაანალიზების შემდეგ გამოიკვეთა ზოგიერთი კატეგორია. ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ კლიენტთა დაკარგვის მიზეზები იყოფა სამ კატეგორიად: ფასეულობა, სისტემები და ადამიანები.¹¹

ფასეულობათა დაკარგვა

დამოკიდებულების შეცვლის ძირითად მიზეზს კლიენტთა მხრიდან წარმოადგენს ის, რომ ისინი გრძნობენ მიღებული პროდუქტის ან მომსახურების დაბალ ხარისხს. უხარისხო საქონელსა და უგულო მუშაობას კი კლიენტების განხილვა მოსდევს.

ფასეულობა შეიძლება მარტივად განისაზღვროს – *გადახდილი ფასის შესაბამისი ხარისხი*. მაგალითად, თუ თქვენ შეიძენთ იაფფასიან, ერთჯერად საგანს დაბალი ფასების მაღაზიაში – ვთქვათ, 79 ცენტრიან კალმისტარს – სულაც არ გაბრაზდებით, თუ ის დიდხანს ვერ გაძლებს. ახლა წარმოიდგინეთ, რომ შეიძინეთ 79 დოლარად ღირებული კალმისტარი, რომელიც თურმე უონავს და პერანგის ჯიბეს გისვრით. აი მაშინ კი ნამდვილად გაცეცხლდებით! თუ თქვენ უფრო დიდ რაიმეს შეიძენთ, ვთქვათ, ავტომობილს, რაიმე ნაწილს ან პროფესიულ მომსახურებას, ის კი არ იმუშავებს ან დაბალი ხარისხისა იქნება, თქვენი ინტერესი მისი ფასეულობის მიმართ ქრება.

ფასეულობა პროდუქტში გადახდილი ფასის შესაბამისი ხარისხის ფუნქციაა.

ძირითადი პასუხისმგებლობა კლიენტებისთვის შესაბამისი ფასეულობის მიწოდებაზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს ეკისრებათ. სწორედ ისინი არიან კომპანიაში გადაწყვეტილების მთავარი მიმღებები და გასაყიდ საქონელსა თუ მომსახურებას ისინი ირჩევენ. ფასეულობის საკითხი უკავშირდება ასევე საქონლის დიზაინერებს (როგორც „ფოლკსვაგენის“ კომპანიაში). ინდივიდუალური მეწარმის შემთხვევაში მფლობელი ადგენს ხარისხი/ფასის ფორმულას, რაც, საბოლოოდ, ფასეულობას განსაზღვრავს. თუ თქვენ ღიმონათს აწარმოებთ და ყიდით, თქვენვე უნდა განსაზღვროთ, რამდენი ღიმონი გჭირდებათ და რამდენი შაქარი (ასევე უნდა გაითვალისწინოთ თქვენი კლიენტების გემოვნებაც!). ორგანიზაციაში

¹⁰ R. McGarvey, “Little Things Do Mean a Lot”, *Reader’s Digest*, June, 1993, p. 33
¹¹ K. DeTienne and P. Timm, “How Well Do Businesses Predict Customers Turnoffs?: A Discrepancy Analysis”, *Journal of Marketing Management*, 1977

მომუშავე სხვა ადამიანებსაც შეუძლიათ ზემოქმედების მოხდენა ფასეულობაზე, მაგრამ ძირითადი პასუხისმგებლობა მაინც ხელმძღვანელებს ეკისრებათ.

სისტემების ღაკარბვა

სიტყვა „სისტემის“ გაგონებისას ბევრ თქვენგანს თვალწინ კომპიუტერი წარმოუდგება. თუმცა ტერმინი „სისტემა“ უფრო ფართო მნიშვნელობისაა. ჩვენს შემთხვევაში ეს სიტყვა აღნიშნავს ნებისმიერ პროცესს, პროცედურებს თუ წესებს, რომლებიც კლიენტებისთვის საქონლისა თუ მომსახურების მიწოდებისას გამოიყენებიან. სისტემა სწორედ ის გზაა, რომლის დახმარებითაც ხდება ფასეულობის მიწოდება კლიენტებისათვის. ამგვარი გზის შერჩევისას გასათვალისწინებელია:

- კომპანიის ადგილმდებარეობა, დიზაინი, მანქანების გასაჩერებელი ნაგებობები და სატელეფონო ხაზები;
- თანამშრომლების ტრენინგი და დაქირავება;
- ჩანაწერების წარმოება (მათ შორის, კომპიუტერული სისტემები კლიენტებთან ურთიერთქმედებისათვის);
- გარანტიასთან, საქონლის დაბრუნებასთან და ა.შ. დაკავშირებული წესები;
- კლიენტის სახლამდე საქონლის მიტანის ან იქიდან წამოდების მომსახურება;
- მარკეტინგისა და გაყიდვების პოლიტიკა;
- შემდგომი პროცედურები კლიენტებთან.

სისტემებისადმი ინტერესის შენარჩუნება, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს ორგანიზაციების მენეჯერთა პასუხისმგებლობას. ეს იმიტომ, რომ სისტემის გამოცვლა დიდ ხარჯებს უკავშირდება (მაგ., ახალი ადგილმდებარეობა, მოდელის შეცვლა, დამატებითი თანამშრომლების აყვანა და ტრენინგი, მიწოდების მომსახურების ჩამოყალიბება და ა.შ.). კომპანიის რიგითი თანამშრომლები უნდა ცდილობდნენ სისტემების ცვლასთან დაკავშირებული ახალი, უფრო პერსპექტიული იდეების მიწოდებას ხელმძღვანელობისათვის (თანამშრომლებისგან იდეების მიღების გზები განხილულია მე-8 თავში).

სისტემები მოიცავენ ნებისმიერ ისეთ მოქმედებასა თუ პროცედურას, რომლებიც კლიენტებისთვის საქონლის ან მომსახურების მიწოდებისას გამოიყენებიან. სისტემების პრობლემა, უპირველეს ყოვლისა, ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობას გულისხმობს.

რამდენად მნიშვნელოვანია სისტემები?

კლიენტთა მომსახურების პრობლემათა უმრავლესობა სისტემებს უკავშირდება. ბიზნეს-კონსულტანტს, მაიკლ გერბერს, სწამს, რომ სისტემები ბიზნესის წარმატების გასაღებია. მას მაგალითად მოჰყავს ჰამბურგერების გიგანტი „მაკდონალდსი“: გერბერი საუბრობს იმ მცირე ბიზნესმენების იმედგაცრუებაზე, რომლებმაც ვერ გაითვალისწინეს მისი გაკვეთილი. იგი აღწერს მუშაობას კლიენტთან, მიურეისთან, რომელიც ისეთი გადატვირთული იყო თავისი ბიზნესის ყოველდღიური საქმეებით, რომ მან ვერ მოახერხა წარმატებული კომპანიის შექმნა. გერბერი ამ ეპიზოდს ასე მოიხსენიებს: „დღე, როცა შემიყვარდა მაკდონალდსი.“

ქვემოთ მოყვანილია ნაწყვეტი ბროშურიდან, რომელიც რეკლამას უკეთებს მის პროგრამას „E-მითიური სემინარი“¹²

„მიურეისთან ჩემი შეხვედრის დამთავრების შემდეგ დადლილად ვგრძნობდი თავს: მქონდა უამრავი ჩანაწერი, საათობით ნალაპარაკები მიღრღნიდა ტვინს და სახლამდეც შორი იყო. რამოდენიმე წუთი მჭირდებოდა აზრების მოსაკრებად. ამიტომ გაგჩერდი „მაკდონალდსთან“, და იქ წასახემსებლად და ჩემი ჩანაწერების მოსაწესრიგებლად შევედი.

არ ვიცოდი, რა უნდა მეფიქრა მიურეისა და მის კომპანიაზე. მას უყვარდა თავისი საქონელი და სამომავლო გეგმებიც ჰქონდა. მაგრამ ვგრძნობდი, რომ რაღაც მაინც არ იყო კარგად, რა?

ამაში, ალბათ განგების ხელი ერია, რადგან იმ დღეს ჩემს ცხოვრებაში პირველად შევედი ორჯერ „მაკდონალდსში“. შევამჩნიე, როგორ მიუახლოვდა ერთი ქალბატონი დახლს და როგორ შესთავაზა დახლთან მდგომმა გოგონამ შეკვეთის მიღება. ცხადია, ამაში არაფერი იყო არაჩვეულებრივი, მაგრამ ჩემი ყურადღება მიიქცია იმან, თუ რა თქვა გოგონამ და როგორ თქვა მან ეს ყველაფერი.

მთელს ქვეყანაში მაქვს „მაკდონალდსის“ რესტორნები მოვლილი. იქ მე მემსახურებოდნენ ქალებიცა და კაცებიც, ახალგაზრდებიცა და ხანშიშესულებიც – სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლები, მაგრამ მიუხედავად იმისა, ვინ ვიყავი მე ან ვინ მემსახურებდა, იქ ძალიან საინტერესო რამ ხდებოდა ხოლმე: მე თავს ყოველთვის თავისუფლად და კომფორტულად ვგრძნობდი, რადგან ვიცოდი, როგორ შემხვდებოდნენ.

და მივხვდი „მაკდონალდსის“ წარმატების საიდუმლოს. ესაა მათი სისტემა, რომელიც წარმატებას ქმნის. აქ ყველაფერი ამ სისტემის შემადგენელი ნაწილია და მას ემორჩილება. აქ ვერ დაინახავთ დაბნეულ თვალებს. ყველაფერი კარგად დაზეთილი მანქანასავით მუშაობს.“

გერბერის დაკვირვება გვიჩვენებს ეფექტიანი სისტემის მნიშვნელობას ბიზნესში. სისტემებს კომფორტის შექმნა შეუძლიათ როგორც თანამშრომლების, ასევე კლიენტებისთვის. თუ რა უნდა გააკეთონ და როგორ უნდა გააკეთონ, ამას თანამშრომლები ერთ სისტემაში მოქცეული ინტენსიური ტრენინგებისა და მიწოდების მეთოდების დახვეწით სწავლობენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში კლიენტებს დაეკარგებოდათ ინტერესი მათი დაწესებულებისადმი.

კლიენტების დაკარგვა

მომხმარებლის დაკარგვის მიზეზი ყოველთვის ურთიერთობის პრობლემაა. თანამშრომლები, რომლებიც ვერ ამყარებენ სათანადო ურთიერთობას როგორც ვერბალურად (სიტყვებით), ისე არავერბალურად (სიტყვების გარეშე), აღიზიანებენ კლიენტებს. ასეთი თანამშრომლები:

- არ ესაღმებიან და არც კი უღიმიან კლიენტებს;
- იძლევიან არაზუსტ ინფორმაციას ან არასაკმარის ცოდნას ამუღავნებენ;
- თანამშრომელთან ან ტელეფონზე საუბრობენ მაშინ, როდესაც მათ კლიენტი ელოდება;
- უხეშად ან გულგრილად ეპყრობიან კლიენტებს;
- ახდენენ გადაღლილობის ინსცენირებას;

¹² M. Gerber, “The E-Myth Seminar”, Nightigale-Conant, 1996

- უსუფთაოდ, მოუწესრიგებლად გამოიყურებიან (თანამშრომელიცა და მისი სამუშაო ადგილიც);
- კლიენტს არაკომფორტულად აგრძნობინებენ თავს.

კლიენტების დაკარგვის მიზეზი შეიძლება ორგანიზაციის ყველა დონის თანამშრომელი იყოს (და ხშირად ასეც ხდება), მართალია, უფრო ხშირად ეს შეუვნებლად ხდება: მათ არ იციან, როგორ უნდა დაამყარონ ურთიერთობა სხვებთან. ყველა, ვისაც წარმატებული კარიერის მიღწევა სურს, მუდმივად უნდა ცდილობდეს კლიენტებთან ურთიერთობის ხერხების დაუფლებას და მათ დახვეწას. ერთი შეხედვით სრულიად უმნიშვნელო საქციელსაც კი შეუძლია უარყოფითი ზემოქმედების მოხდენა ადამიანზე, რაც კლიენტის დაკარგვის მიზეზი ხდება.

კლიენტის დაკარგვის მიზეზი ხშირად თანამშრომლის ისეთი ქცევაა, რომელიც არასწორ წარმოდგენას უქმნის ადამიანებს ორგანიზაციაზე მთლიანად.



ალო, შეიძლება დამალაპარაკოთ ვინმესთან, ვისაც ჩემი პრობლემები ადარდებს?

ორგანიზაცია კლიენტებს კარგავს მაშინ, როცა ისინი გრძნობენ, რომ მათი დარდი არავის აქვს

მოარიდეთ თქვენი კლიენტები „ინდიფერენტულობის ზონას“

კლიენტების დაკარგვაზე ფიქრისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რომელი რგოლია ყველაზე სუსტი კლიენტის კმაყოფილებასა და მის ღლოიალობას შორის. თვით კმაყოფილი კლიენტიც კი ნეიტრალური შეიძლება იყოს თავისი ურთიერთობის მიმართ რომელიმე კომპანიასთან და სულ მცირე მიზეზიც კი გახდეს საკმარისი მისი უკმაყოფილებისათვის. შესაძლოა, ერთჯერადმა მომსახურებამ დააკმაყოფილოს კიდევ მათი მოთხოვნა, მაგრამ ვერ შეუქმნის მოტივირებას შემდგომი ურთიერთობისათვის. როგორც ეს დიდი ხნის წინ აღმოაჩინა მოტივაციის მკვლევარმა ფრედერიკ ჰერცბერგმა, კმაყოფილი მუშა ყოველთვის როდია მოტივირებული.¹³ ასევე, არც კმაყოფილ კლიენტს შეიძლება ჰქონდეს შემდგომი ურთიერთობის გაგრძელების მოტივაცია. კმაყოფილ და მოტივირებულ კლიენტებს შორის არსებობს „ინდიფერენტულობის ზონა“. საქმე თითქოს კარგად მიდის, მაგრამ რაღაც მაინც არ განაწყოებს კლიენტს თქვენთან გრძელვადიანი ურთიერთობისთვის.

¹³ F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1959)

კმაყოფილი კლიენტი იმავდროულად შეიძლება ინერტული იყოს და ამიტომაც არ ჰქონდეს მოტივაცია. ინდიფერენტულობის ზონა უკმაყოფილო და მოტივირებულ კლიენტებს შორის გადის (იხ. ნახ. 2-1).

ჩვენი ამოცანაა გავცდეთ კმაყოფილებას და ვიმოძრაოთ *მოტივაციისკენ*. ეს ყველაზე უკეთ მაშინ მიიღწევა, როდესაც ორგანიზაცია ითვალისწინებს კლიენტის განწყობასა და მოლოდინს. მოდით, ვნახოთ, რისი გაკეთება შეგვიძლია, თუ გვყავს უკმაყოფილო კლიენტი – და მისი დაბრუნება გვინდა.

უკმაყოფილო – კმაყოფილი – მოტივირებული



ნახ. 2-1. განსხვავება კმაყოფილებასა და მოტივაციას შორის

მომსახურების სრულყოფა

კლიენტების მიმართ ყურადღებიანი თანამშრომლების ძალისხმევით მიუხედავად, პრობლემები მაინც ჩნდება. პრობლემური სიტუაციები უნდა აღიქმებოდეს არა როგორც ტრაგედია, არამედ როგორც მინიშნება მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების აუცილებლობაზე. ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია ხარისხიანი მომსახურების მიწოდება, როცა კლიენტი არ მიმართავს რაიმე განსაკუთრებული მოთხოვნით, მაგრამ ურთიერთობის დამყარების უნარი სწორედ მაშინ გადის გამოცდას, როცა კლიენტს რაღაც განსაკუთრებული სურს.

კლიენტთა პრობლემები უნდა განიხილებოდეს, როგორც ლოიალობის დამყარების შესაძლებლობა.

მე-3 თავში უფრო დაწვრილებით ვისაუბრებთ იმაზე, თუ როგორ უნდა დავიბრუნოთ უკმაყოფილო კლიენტი. მანამდე კი შევთანხმდეთ, რომ პოტენციურად დაკარგული კლიენტის დაბრუნების შედეგს წარმოადგენს ალბათობა იმისა, რომ იგი მოტივირებულად ლოიალური იქნება თქვენს მიმართ და, თუმცა ეს უცნაურად უღერს, მაგრამ დაკვირვებებმა გვიჩვენა, რომ კლიენტი, რომელსაც რაიმე პრობლემა უჩნდება – და რომელსაც დაუყოვნებლივ მიაქციეს ყურადღება – უფრო ხშირად ხდება ლოიალური, ვიდრე ის კლიენტი, რომელსაც პრობლემა არასოდეს გასჩენია. უცნაურია, მაგრამ ასეთ დროს იმ შემთხვევებშიც კი, როცა კლიენტის პრობლემა 100 პროცენტით არ წყდება მის სასარგებლოდ, მისი ლოიალობა მაინც იზრდება. ის ფაქტი, რომ მისი პრობლემა აღიარეს და უყურადღებოდ არ დატოვეს, საკმარისი ხდება კლიენტის დამოკიდებულების განსამტკიცებლად.

კლიენტის დაბრუნების საინტერესო მაგალითს ჰქონდა ადგილი, როცა „ტოიოტა მოტორსმა“ წარმოადგინა ძვირად ღირებული მანქანის, „ლექსუსის“ ხაზი. „ლექსუსი“, როგორც საუკეთესო მანქანების სტანდარტი ბაზარზე დიდი ხმაურით

გამოჩნდა. ბაზარზე პროდუქტის შემოსვლიდან ცოტა ხნის შემდეგ საჭირო გახდა მანქანების შემოწმება დიზაინის დეფექტთან დაკავშირებით. რა თქმა უნდა, „ტოიოტამ“ შეურაცხყოფილად იგრძნო თავი, თუმცა შემოწმება სხვა ათასობით ახალ მანქანასთან ერთად მაინც გაიარა. ვილაცამ კომპანიაში (უდავოდ ოპტიმისტმა) მოიფიქრა, რომ ამ შემოწმებით შეეძლოთ ეჩვენებინათ პოტენციური მყიდველებისათვის, თუ რამდენ სიამოვნებას მიიღებდნენ, თუკი „ლექსუსს“ შეძენდნენ. მანქანების ახალი ხაზის გაყიდვების ერთ-ერთ სიახლედ დილერის პროფესიული და პერსონალური მომსახურება შესთავაზეს. სხვადასხვა დილერებმა ეს შესაძლებლობა სხვადასხვაგვარად გამოიყენეს:

- კლიენტებს აკითხავდნენ და ისე აძლევდნენ მათ მანქანის შემოწმების საშუალებას, რომ არ დასჭირდებოდათ „ტოიოტის“ წარმომადგენლობაში მისვლა;
- მანქანის შემოწმების პერიოდისთვის სთავაზობდნენ სათადარიგო მანქანებს;
- თითოეული კლიენტის შემოწმებისას გავლილ მანქანას უფასოდ რეცხავდნენ და აპრიალებდნენ;
- კლიენტებისთვის შექმნილი უხერხულობის ასანახდაურებლად, იხდიდნენ ბოდიშს და აძლევდნენ კომპენსაციას: ეს იყო საჩუქრები, დაწყებული ერთი ვარდიდან, დამთავრებული 50 დოლარიანი ჩეკით.

ასე რომ, „ტოიოტა“/„ლექსუსმა“ პოტენციური სირთულე თავისი მომსახურების უნაკლობის დემონსტრირებისკენ საშუალებად აქცია. „ლექსუსის“ ბევრი კლიენტი სწორედ ამ ფაქტორს ასახელებდა იმის მიზეზად, თუ რატომ აგრძელებდნენ თავიანთი მანქანებისთვის მომსახურების მიღებას კვლავ „ტოიოტის“ წარმომადგენლობაში გარანტიის ვადის გასვლის შემდეგაც კი.

ლოიალობა იბადება მაშინ, როცა კლიენტი ბრძნობს, რომ მომსახურება თქვენი ბიზნესის განუყოფელი და ყველაზე ანბარიშბასაწევი ნაწილია.

ლოიალობას კლიენტების მხრიდან აღწევენ ის კომპანიები, რომლებიც მომსახურებას თავიანთი სამუშაო ფილოსოფიის განუყოფელ ნაწილად მიიჩნევენ. „მომსახურების დეპარტამენტი“ უკვე ზედმეტობაა. ყველა დეპარტამენტი არსებობს მხოლოდ იმისთვის, რომ თავის შიდა თუ გარე კლიენტებს მოემსახუროს. „ნორდსტორმის“ აღმასრულებელი დირექტორი ბეტსი სანდერსი აღნიშნავს: „თუ გინდათ გაზარდოთ თქვენი ბიზნესის დინამიკა და ამისათვის გამოყოფთ დამატებით დროს, ენერჯიას და რესურსებს მომსახურების რაღაც სპეციალური პროგრამის შესაქმნელად, შედეგი იმედის გამაცრუებელი იქნება. მომსახურება მნიშვნელობას იძენს მაშინ, როცა მას შინაგანი დინამიკა ახასიათებს. ეს დინამიკა კი მხოლოდ მაშინ იქმნება, როცა მომსახურებას თქვენი საწარმოს ძირითად საქმიანობად მიიჩნევთ და გწამთ, რომ ვერ იარსებებთ თქვენი კლიენტების გარეშე.“¹⁴

მომსახურება უნდა განიხილებოდეს, როგორც თქვენი საქმიანობის არსი და არა როგორც მისი თანმხლები რაღაც მოვლენა.

¹⁴ B. Sanders, *Fabled Service* (San Diego: Pfeiffer & Company, 1995), p. 9



- აი, თქვენი ქვითარიც!
- ჰმ, მე გელოდებით!
- და რას ელოდებით?
- როდის მეტყვით „გმადლობთ!“ ან „კარგ დღეს გისურვებთ!“
- ეს ხომ ქვითარზეც წერია!

ხშირად გამოხატეთ მადლიერება. კლიენტების გარეშე არც ბიზნესი გექნებათ და არც სამსახური

კლიენტები სწრაფად ამჩნევენ, თუ რამდენად აქცევს კომპანია ყურადღებას მომსახურებას. იშვიათია კომპანია, რომელიც საკუთარ თავს კლიენტის თვალთ აფასებდეს და ითვალისწინებდეს ამ შეფასებას თავის მუშაობაში. ლოიალობის ელემენტი – კომპანიისთვის რეკომენდაციის გაწევა – დაკარგულია იმიტომ, რომ სხვადასხვა კომპანიების მიერ გაწეული მომსახურება არ განსხვავდება ერთმანეთისგან.

მოიპოვე შენი კლიენტის ლოიალობა

როგორ შეგვიძლია დავეხმაროთ კლიენტს იმაში, რომ მან გადმოაბიჯოს ინდიფერენტულობის ზონის ზღვარს და ჩვენი კომპანიის „თავგადაკლული გულშემატკივარი“ გახდეს? ამაში ორი ნაბიჯი დაგეხმარებათ:

1. შეამცირეთ ან მთლიანად აღკვეთეთ ფასეულობების, სისტემებისა და ადამიანების დაკარგვის შემთხვევები;
2. გადააჭარბეთ კლიენტის მოლოდინს და მოიპოვეთ მისგან დადებითი შეფასება.

გამოიყენეთ ეს ცოდნა იმისათვის, რომ აღიაროთ და აღმოფხვრათ კლიენტების დაკარგვის შემთხვევები

პირველი ნაბიჯი კლიენტების დაკარგვის შემცირებისა და აღმოფხვრისკენ ასეთი შემთხვევების არსებობის აღიარებაა. ზემოთ აღწერილი სამი კატეგორია (ფასეულობები, სისტემები და ადამიანები) გვიჩვენებს, თუ რომელ მათგანს აკისრია სხვებზე მეტი პასუხისმგებლობა. მაგრამ როგორ გავარკვევთ ამას, თუ ჩვენ თვითონ ვკრგავთ კლიენტებს?

მოკლე პასუხი ამ კითხვაზე ასეთი იქნება: დააყენეთ საკუთარი თავი თქვენი კლიენტების ადგილას. ობიექტურად შეაფასეთ, როგორ ექცევით მათ, და გაიხსენეთ, როგორ ექცევიან მათ სხვა კომპანიები. როგორც იოგი ბერამ თქვა, „ძალიან ბევრის დანახვა შეიძლება უბრალო დაკვირვების გზით“. სისტემატური „დაკვირვება“ განსაკუთრებით სასარგებლოა, ვინაიდან იგი ობიექტურ მონაცემებს იძლევა. მონაცემების შეგროვების ხუთი ძირითადი გზა არსებობს: მოსმენა, მკვლევართა ჯგუფები, „საიდუმლო მოვაჭრეები“, მიზნობრივი ჯგუფები და უკუგების (რეაგირების) ჯგუფები.

არაფერია იმაზე უკეთესი, ვიდრე საკუთარი თავის დაყენება თქვენი კლიენტის ადგილას.

უსმინე მთელი არსებით და არა მარტო ყურებით

ცოტა თუ მოიძებნება ისეთი ადამიანი, რომელმაც კარგი მოსმენა იცის და ვინც ამიტომაც იძენს ძალიან ბევრ სასარგებლო ინფორმაციას. ზოგიერთები რატომღაც ფიქრობენ, რომ მოსმენა პასიური ქმედებაა – ანუ ეს არაა რაღაც ისეთი, რასაც თქვენ თავისთავად აკეთებთ მაშინ, როცა არ ლაპარაკობთ. მაგრამ ეს ასე არ არის. კარგ მოსმენას ტვინის აქტიური მუშაობა სჭირდება.

თუ თქვენ იცით მოსმენა, ადამიანები იხსნებიან თქვენთან და ბევრ მნიშვნელოვან იდეასაც გთავაზობენ.

კარგი მოსმენა აქტიურ გონებრივ ძალისხმევას საჭიროებს.

მიაქციეთ ყურადღება თქვენი ლაპარაკი/მოსმენის შეფარდებას. თუ თქვენ უფრო მეტს ლაპარაკობთ, ვიდრე უსმენთ, შეიძლება დაკარგოთ კლიენტები ანუ ვერ მიიღოთ უკეთესად მუშაობასთან დაკავშირებული საინტერესო იდეები. თუ გინდათ უკეთესი მსმენელი გახდეთ, გაითვალისწინეთ შემდეგი:

- *განსაჯეთ შინაარსი* მისა, რასაც ადამიანები ლაპარაკობენ, და არა ის, თუ როგორ ამბობენ ისინი ამას. კლიენტმა შეიძლება ვერ შეარჩიოს „სწორი“ სიტყვა, მაგრამ მან ყველაზე უკეთ იცის, რა უნდა. ნუ მიაქცივთ ყურადღებას მისი ლაპარაკის ტონს ან იმას, რომ ზუსტად ვერ გამოთქვამს, რა უნდა. ეცადეთ, კარგად გაიგოთ მისი სურვილი.
- *შეიკავეთ თავი*. ნუ ეცდებით განსჯას, ვიდრე კლიენტი თავის სათქმელს დაამთავრებდეს. თუ ის უკმაყოფილოა, ნუ ეცდებით თავის დაცვას. უბრალოდ მოუსმინეთ.
- *იმუშავეთ მოსმენაზე*. ნუ აარიდებთ თვალს კლიენტს, უყურეთ მას და განეწყვეთ მოსასმენად. მოიცილეთ ფიქრები, რომლებსაც თქვენი ყურადღება სხვა რამეზე გადააქვთ.
- *ერიდეთ გაბრაზებას და ნუ გააწყვეტინებთ სიტყვას*. მოაქციეთ კლიენტი თქვენი ყურადღების ცენტრში.
- *მოსთხოვეთ კლიენტებს მათი უკმაყოფილების მიზეზის დაზუსტება*, რათა უკეთ შეძლოთ მათი გაგება. არ გამოიყენოთ მუქარა, პირიქით, ესაუბრეთ კეთილგანწყობით და დაარწმუნეთ, რომ გუელწრფელად გასურთ მათი დახმარება. კითხვები დაუსვით, მაგრამ დაკითხვის ტონით კი არა, არამედ მათი პრეტენზიების უკეთ გარკვევის მიზნით (ხშირად სიტყვები „დამეხმარეთ, რომ

უკეთ გავიგო“ შეიძლება საუკეთესო საშუალება აღმოჩნდეს თქვენი შეწუხებისა და დახმარების აღმოჩენის სურვილის გამოსახატავად).

გამოიყენეთ მკვლევართა ჯგუფები

მკვლევართა ჯგუფები სხვა კომპანიებში დადიან, რათა ნახონ, თუ როგორ მუშაობენ ისინი. თუკი შეიტყობთ რაღაც კარგი იდეის შესახებ, რომელსაც სხვა კომპანია იყენებს, გაგზავნეთ იქ თქვენი მკვლევართა ჯგუფი. ერთი სუპერმარკეტი, რომელიც თავისი მაღალხარისხიანი მომსახურებით არის ცნობილი, თანამშრომლებს კომპანიის მანქანის გამოყენების უფლებას აძლევს იმისთვის, რომ სწრაფად წავიდნენ სხვა კომპანიაში და საკუთარი თვალთ ნახონ ის კარგი მომსახურება, რომლის შესახებაც შეიტყვეს. მკვლევართა ჯგუფი აკეთებს ჩანაწერებს და შემდეგ მსჯელობს იმაზე, თუ როგორ შეიძლება ნანახის გამოყენება მათ საკუთარ კომპანიაში. აუცილებელი არ არის მკვლევართა ჯგუფი უშუალოდ თქვენს კონკურენტებთან გაგზავნოთ; კარგი იდეები, რომელთა გამოყენება თქვენც შეგიძლიათ ხშირად სხვა კომპანიებს ებადებათ.

დიდი იდეების შეგროვების კიდევ ერთ გზას წარმოადგენს „გამოკვლევა“ იმისა, თუ როგორ ემსახურება თქვენი საკუთარი კომპანია კლიენტს, რომელიც თქვენთვის ხართ. დარეკეთ თქვენსავე კომპანიაში და მოისმინეთ, როგორ პასუხობს ზარებს ტელეფონზე მოპასუხე თანამშრომელი. რა ესმის თქვენს კლიენტს კომპანიასთან დაკავშირებისას? როგორ მოგეწონათ პასუხი? შემდეგ ეწვიეთ თქვენი კომპანიის სხვა ობიექტებს და ნახეთ, როგორ მოგემსახურებიან.

დარეკეთ თქვენსავე კომპანიაში და მოისმინეთ, როგორ გიპასუხებენ.

სცადეთ „საიდუმლო მოვაჭრეების“ გამოყენება

გამოიყენეთ „საიდუმლო მოვაჭრეების“ დახმარება. გაგზავნეთ ისინი თქვენი კომპანიის სხვადასხვა ობიექტებში როგორც კლიენტები. გამოცდილი მოვაჭრეები – როგორც წესი, ისინი სხვა ორგანიზაციებიდან არიან მოწვეულები – თანამშრომელთა ქცევას ან პროცესებს აკვირდებიან და შედეგებს ხელმძღვანელობასა და იმ თანამშრომლებს მოახსენებენ, რომლებიც მათ ემსახურებოდნენ. მაგალითად, ჩვენს მეგობარს ჰქონდა რამდენიმე საპარიკმახერო. მან შეადგინა იმ ქცევების ჩამონათვალი, რომელთა დაფიქსირებაც სურდა ამ საპარიკმახეროებში მომუშავე თავისი თორმეტი სტილისტისგან. ამ ჩამონათვალში შედიოდა ისეთი მოქმედებები, როგორცაა კლიენტის ღიმილით მიღება, თავისი სახელების გაცნობა მისთვის, დაინტერესება იმით, თუ როგორ სურს თმის შეჭრა, პირდაპირ ყურება კლიენტისთვის მისგან პასუხის მიღებისას, სახელით მიმართვა კლიენტისადმი, სუფთა სამუშაო ადგილი და ა.შ. შემდეგ მან დაიჭირა „საიდუმლო მოვაჭრეები“, მისცა მათ თმის შესატრელი ფული და თავისი ჩამონათვალი. შეიტყრეს თუ არა თმა მოვაჭრეებმა, მაშინვე დატოვეს საპარიკმახერო, შეავსეს სპეციალური ფორმა და დაბრუნდნენ საპარიკმახეროში იმისათვის, რომ სტილისტები ყოველი სწორი ქცევისთვის თითო დოლარით დაეჯილდოვებინათ. სისტემამ მაშინვე გამოიღო ნაყოფი და ხელი შეუწყო თანამშრომელთა შემდგომ პროფესიულ სრულყოფას.

„საიდუმლო მოვაჭრე“ საუკეთესო მეთოდია, თუკი ის სისტემატურად სრულდება, მისი შედეგები კი გამოიყენება არა თანამშრომლის დასჯის, არამედ მისი სწორი

ქცევის განმტკიცებისთვის. აუცილებლად იქონიეთ სასურველი შედეგების ჩამონათვალი, რათა ამ მეთოდით „მოტყუებული“ თითოეული თანამშრომლის შეფასება ერთნაირად შეგეძლოს.

ამ თავის ბოლოს მოყვანილი ქმედებები გასწავლით, თუ როგორ უნდა გახდეთ „საიდუმლო მოვაჭრე“.

„საიდუმლო მოვაჭრის“ მეთოდი უკეთესად მუშაობს, როცა ის თანამშრომლის დაჯილდოებისა და არა მისი „გამოჭერისკენ“ არის მიმართული.

გამოიყენეთ მიზნობრივი ჯგუფები

მიზნობრივი ჯგუფები დიდი ხანია გამოიყენება საბაზრო კვლევებისთვის, მაგრამ მათ მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლიათ ასევე კლიენტთა განწყობისა და მოლოდინის გარკვევაში.

მარკეტინგის ზოგიერთი კონსულტანტი შეიძლება არ დაგვეეთანხმოს, მაგრამ ჩვენ მაინც ვიტყვით, რომ მიზნობრივი ჯგუფების მუშაობა დიდ სირთულეს არ წარმოადგენს და ნებისმიერ ჯგუფთან ადამიანს შეუძლია ამგვარი ჯგუფის ჩამოყალიბება, თუკი ქვემოთ ჩამოთვლილ რამდენიმე რჩევას გაითვალისწინებს:

- ამოარჩიეთ რამდენიმე თქვენი კლიენტი, რომლებიც მონაწილეობას მიიღებენ მიზნობრივი ჯგუფის შეხვედრებში. ნუ ამოარჩევთ მხოლოდ ისეთებს, ვისაც იცნობთ ან ვინც მოგწონთ. თუკი გინდათ დარწმუნებული იყოთ, რომ სწორედ ისინი არიან თქვენი საუკეთესო კლიენტები, შეარჩიეთ ისინი იმის მიხედვით, თუ რამდენს ხარჯავენ თქვენს კომპანიაში. შეგიძლიათ კლიენტების სახელები შეარჩიოთ მათი ჩეკების, საკრედიტო ბარათებისა ან ჩანაწერების მიხედვით.
- ოფიციალურად მოიწვიეთ კლიენტები მონაწილეობისთვის. შეატყობინეთ სად, როდის გაიმართება და რამდენ ხანს გასტანს ეს შეხვედრა. გააგებინეთ მიზეზი: რომ თქვენ ცდილობთ უკეთ გაიგოთ კლიენტების საჭიროებანი და მოძებნოთ გზები, რომლებიც მათი უკეთ მომსახურების საშუალებას მოგცემენ.
- მიზნობრივ ჯგუფში შეიყვანეთ დაახლოებით 12 კაცი. ჰკითხეთ მათ, დაესწრებიან თუ არა შეხვედრას, თუმცა მზად იყავით იმისთვის, რომ რამდენიმე მათგანი მაინც არ მოვა. თხუთმეტი თანხმობა, ჩვეულებრივ, თორმეტი დამსწრეს მოგცემთ. დასწრების დასადასტურებლად შეგიძლიათ ტელეფონის გამოყენებაც. (ერთ სუპერმარკეტში, სადაც მუშაობა მოგვიხდა, ისე მოსწონდათ მიზნობრივი ჯგუფები, რომ თითო ჯგუფში 40-50 კაცს იწვევდნენ. ეს, რა თქმა უნდა, არ იყო სწორი, ვინაიდან ასეთ ხალხმრავლობაში შეუძლებელია ყველას მოსმენა. ჯგუფის ზოგიერთი წევრი სულ ლაპრაკობდა, ზოგიერთი კი, უფრო მორიდებული, რომელსაც არანაკლებ საინტერესო იდეა ჰქონდა, ჩუმად იჯდა).
- დააჯილდოვეთ მიზნობრივი ჯგუფის მონაწილენი. მიეცით მათ თქვენი საქონელი, საჩუქრების სერტიფიკატი, ნაღდი ფული ან გაუმართეთ უფასო სადილი. მარკეტინგულ კვლევებში ერთ ან ორსაათიან შეხვედრაში მონაწილეობისთვის 50 ან მეტი დოლარით დაჯილდოებაა მიღებული.

შეეცადეთ თქვენი მიზნობრივი ჯგუფი მრავალფეროვანი იყოს, მონაწილეთა რიცხვი არ აღემატებოდეს თორმეტს და ისინი კომფორტულად გრძნობდნენ თავს.

როგორ მივიღოთ რაც შეიძლება მეტი მიზნობრივი ჯგუფისაბან:

- ჯგუფთან შესახვედრად მოიწვიეთ დამოუკიდებელი კონსულტანტი ან ვინმე ხელმძღვანელობიდან.
- შექმენით თავისუფალი ატმოსფერო, რათა ყველა მონაწილეს შეეძლოს თავისი აზრის გამოთქმა. იყავით თავაზიანი, გულდია, გამამხნეველებელი და ყურადღებიანი.
- თავი შეიკავეთ მკვეთრი პასუხებისაგან, თუ ადამიანები ცდილობენ კრიტიკული შენიშვნის გამოთქმას. და რაც ყველაზე მთავარია, ნუ შეეცდებით დაჟინებით დაიცვათ თქვენი მოსაზრება, როცა, კლიენტების აზრით, იგი არ მუშაობს.
- ეცადეთ, რომ თქვენი კითხვები ღიად რჩებოდეს. ნუ მოაწყოთ დაკითხვას.
- თავაზიანად მიიღეთ ქება მიზნობრივი ჯგუფის წევრებისაგან და არ დაგავიწყდეთ მადლობის გადახდა. დასასრულ კი კარგი იქნება თქვათ რაიმე ამის მსგავსი: „მოხარულნი ვართ, რომ ვიმსახურებთ თქვენს მოწონებას, მაგრამ ჩვენი აქ შეკრების მთავარი მიზანია თქვენი დახმარებით გავარკვიოთ, თუ რა უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ უფრო უკეთესები ვიყოთ?“
- ეცადეთ, შეხვედრამ არ გადააჭარბოს წინასწარ დათქმულ დროს; ჩვეულებრივ, საუკეთესოდ მუშაობს ერთსაათიანი, მაქსიმუმ, 90 წუთიანი შეხვედრა. გახსოვდეთ, რომ თუ შეხვედრა გაიწვლება, კლიენტებს დაეკარგებათ ინტერესი თქვენს მიმართ.
- ჩაიწერეთ შეხვედრა მიზნობრივ ჯგუფთან და ამოწერეთ ძირითადი აზრები მათი განხილვის მიზნით. მიზნობრივ ჯგუფთან ჩატარებული შეხვედრის ანალიზის შემდეგ ყურადღება მიაქციეთ ხშირად გამოყენებულ სიტყვებს, რომლებმაც შეიძლება გიკარნახონ, თუ რას მოელოდნენ თქვენგან კლიენტები. თუ, მაგალითად, ხშირად მოიხსენიება ოპერაციებისთვის დაკარგული დრო, უნდა იფიქროთ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება კლიენტების მომსახურების დაჩქარება.
- მიზნობრივ ჯგუფთან შეხვედრის ბოლოს არ დაგავიწყდეთ მადლობის გადახდა მონაწილეებისთვის და მათ მიერ გაწეული დახმარების ანაზღაურება.

გამოიყენეთ კლიენტთა უკუზეპის (რეაბირების) ბარათები

ბევრი ორგანიზაცია კლიენტთა მოსაზრებების მოსაზიდად უგზავნის მათ დაბეჭდილ ბარათებს, რომლებიც კლიენტებს უნდა შეავსონ და გამოუგზავნონ ხელმძღვანელობას. მაგრამ ასეთ ბარათებს აქვთ ნაკლიც:

- ამ ბარათებს ავსებენ მხოლოდ ის ადამიანები, რომლებიც ან ძალიან კმაყოფილები არიან, ან ძალიან უკმაყოფილო. თქვენ მიმართ ნეიტრალურად განწყობილი კლიენტები კი ამ ბარათებით იშვიათად სარგებლობენ.
- ზოგიერთ ბარათში კითხვები არასწორადაა დასმული. ბარათის შედგენას დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოთ, რათა თქვენმა შეკითხვებმა სასურველი შედეგი მოგიტანოთ. გვახსენდება ერთი რესტორანი, რომლის უკუგების (რეაგირების) ბარათში ჩამოთვლილი იყო ულუფის წონასთან, ტემპერატურასთან, ფასთან და ა.შ. დაკავშირებული უამრავი კითხვა. ჩვენ კი ჩვენი აზრის გამოთქმა

მომსახურე პერსონალის შესახებ გვსურდა, მაგრამ სათანადო კითხვები ვერსად ვნახეთ.

- ზოგჯერ ბარათები ძალიან ბევრს მოითხოვენ კლიენტებისგან. სასურველია კი რომ კითხვარებმა არ დაუკარგონ მათ პასუხის გაცემის სურვილი. გინდ დაიჯერეთ, გინდ არა, მაგრამ ჩვენ გვინახავს ბარათები, რომლებიც კლიენტებისგან საფოსტო ხარჯების დაფარვას მოითხოვენ.
- ზოგჯერ ბარათში არ არის მითითებული, თუ როგორ უნდა მოიქცეს კლიენტი მისი შევსების შემდეგ. ზოგიერთი აუცილებლად საფოსტო ყუთში უნდა ჩაადგოს, ზოგიერთი კი მაღაზიაში ან რესტორანში მიიტანოს.

ვფიქრობთ, უკუგების (რეაგირების) ბარათები ნაკლებად შედეგიანია, ვიდრე კლიენტთა პრობლემების დადგენის სხვა მეთოდები. როგორც ჩანს ისინი, ყველაზე მოსახერხებელი ისეთი კომპანიებისთვის არიან, რომლებსაც ეზარებათ თავის შეწუხება უკეთესი რჩევებისა და მოსაზრებების მოსაპოვებლად.

მომსახურების მახალითი

მონიკას დამოკიდებულება მომსახურების მიმართ

მონიკა საშუალო ზომის საკრედიტო დაწესებულებაში მუშაობს. ორი წლის მუშაობის მანძილზე მან რამდენჯერმე მიიღო ჯილდო და პრემია ეფექტიანი მუშაობისთვის როგორც მოლარემ და მომსახურების მუშაკმა. მისი ხელმძღვანელი მონიკას მუშაობას მუდმივად აფასებს როგორც გამორჩეულს და მისი შესაძლებლობები ფინანსური მომსახურების სფეროში იმედისმომცემად მიაჩნია. როცა ვკითხე, კლიენტების მომსახურების როგორ მეთოდებს იყენებდა, მონიკას გაეცინა და მიპასუხა, რომ ის უბრალოდ ცდილობს ისე მოექცეს ადამიანებს, როგორც ისურვებდა თვითონ მას რომ მოპყრობოდნენ.

მონიკა უყურადღებოდ არ ტოვებს წვრილმანებსაც კი და ყველანაირად ცდილობს, არ დაკარგოს კლიენტები. მომხმარებლის მიახლოებისთანავე მის მაგიდასთან ის მაშინვე სწევს თავს და ღიმილით ესაუბრება. ხოლო თუ ამ დროს სხვა კლიენტის მომსახურებით არის დაკავებული, ის აუცილებლად შეხედავს ახალ მოსულს და ეტყვის, რომ მასაც მალე მიაქცევს ყურადღებას. მონიკა განსაკუთრებით კარგად და სწრაფად ასრულებს სხვადასხვა ოპერაციებს და უფრთხილდება კლიენტების დროს. როცა ვკითხე, როგორ ახერხებს იგი ამას, მიპასუხა, რომ ბავშვობაში მისი საყვარელი სათამაშო სალარო აპარატი იყო. მას უყვარდა მაღიაზიობანას თამაში და სალარო აპარატის სპეციალურ უჯრაში ყოველთვის ეწყო „მონოპოლიის“ ფულები. თურმე სათამაშო ფულებს აუთავებდა კიდევ, ახლებივით რომ ყოფილიყვნენ.

ასე რომ მთავარი საქმისადმი დამოკიდებულება ყოფილა. მონიკა ახერხებს მეგობრული და გულითადობის გარემოს შექმნას. იგი ბევრს მუშაობს იმისთვის, რომ არ გამოეპაროს ცვლილებები და სიახლეები სისტემებისა და პროცედურების სფეროში და ყოველ დღე 110%-იან მომსახურებას აწვდის თავის კლიენტებს. მას უყვარს თავისი სამუშაო. თავისი პროფესიული ძალისხმევის ერთადერთ ჯილდოდ მას კლიენტების კმაყოფილება მიაჩნია.

კიდევ ერთი მაბალითი

თუ კლიენტი ჩივის, ეს ნიშნავს, რომ იგი წუხს¹⁵

კლიენტთა საჩივრების წარმატებით გადაჭრას მოგების გაზრდა შეუძლია

„როცა საჩივრებს ყურადღებით უსმენენ, ღრმად აანალიზებენ და სწრაფად ცვლიან მდგომარეობას, სწორედ მაშინ მიიღწევა უმაღლესი სამოქალაქო თავისუფლება, რასაც ესწრაფვის ჭკვიანი ადამიანი“, ეს სიტყვები ჯონ მილტონმა ჯერ კიდევ 1644 წელს წარმოთქვა. გავიდა 300 წელზე მეტი, მაგრამ საზრიანი საცალოდ მოვაჭრეები დღესაც დიდ ყურადღებას აქცევენ მის სიტყვებს. მრავალი თვალსაზრისით, მომხივანი კლიენტები მომხმარებელთა საუკეთესო ნაწილს წარმოადგენენ.

„თითქოს სასაცილოა, როცა მომხივანი, ყველაზე დიდ გულშემატკივრად მიგაჩნია“, – ამბობს ამანდა პერსი, ცინცინატის „ბერკის“ კლიენტთა კმაყოფილების ასოციაციის კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტის დირექტორი. „მაგრამ მომხმარებელი სწორედ მაშინ ჩივის, როდესაც ძირითადად კმაყოფილია თქვენი მომსახურებით, მაგრამ იქ რაღაც ცუდს ამჩნევს.“ მომხივანები, როგორც წესი, ღლიალურნი არიან იმ ორგანიზაციების მიმართ, რომლებსაც უჩივიან. ეს გაირკვა „ბერკის“ მიერ ჩატარებული ერთ-ერთი სატელეფონო გამოკითხვისას, რომელში მონაწილეობაც უსისტემოდ შერჩეულმა 1 179 ადამიანმა მიიღო. უფრო მეტიც, ბუზღუნები ღლიალურნი რჩებიან არასასიამოვნო ინციდენტის შემდეგაც.

აქ შეიძლება მშობლების საყვარელი გამოთქმაც გავიხსენოთ: „გიყვირი იმიტომ, რომ მიყვარხარ,“ მშობლები ყვირიან იმიტომ, რომ დიდ პასუხისმგებლობას გრძნობენ შვილების გამო. ასევე იქცევიან ერთგული კლიენტებიც: იმის ნაცვლად, რომ მიატოვონ „თავიანთი“ მაღაზიები და სავაჭროდ სხვაგან წავიდნენ, ისინი არ იშურებენ გარკვეულ ძალისხმევას იმისთვის, რომ დაეხმარონ მაღაზიას გახდეს ისეთი, როგორიც მათ სურთ.

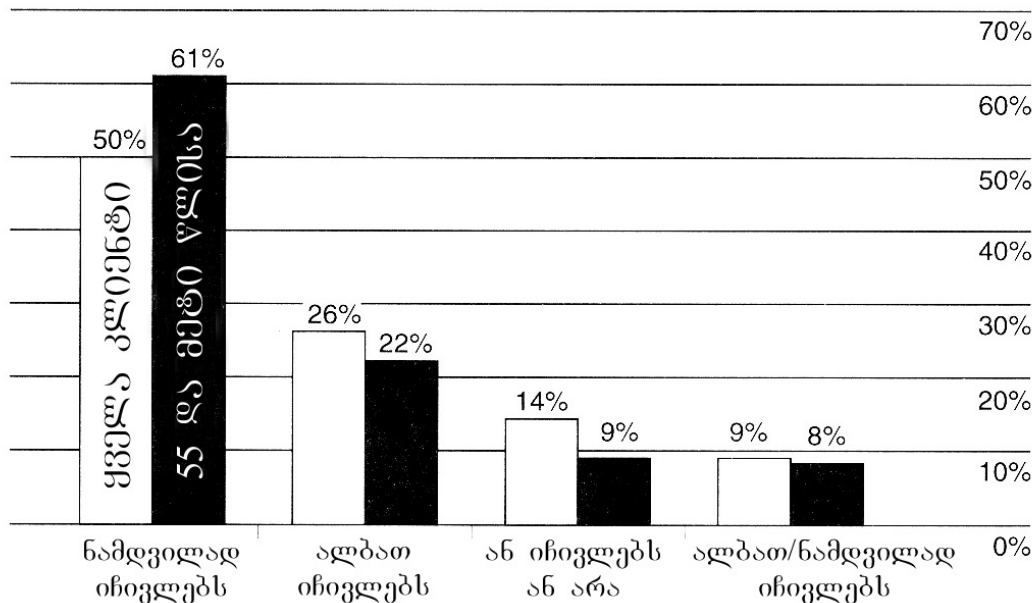
„ბერკმა“ ყველა ზომას მიმართა მომხივანი კლიენტების შესასწავლად, რათა უფრო მეტი შეეცყო „უსაფრთხო კლიენტების“ შესახებ – ანუ მათ შესახებ, ვინც ძალიან კმაყოფილია მაღაზიით, და ვინც რეკომენდაციას უწევენ მას და კვლავაც ამავე მაღაზიაში ივლიან. როგორც ჩანს, უსაფრთხო და მომხივან კლიენტებს ერთნაირი თვისებები ახასიათებთ. უსაფრთხო კლიენტებს წარმოადგენენ უმეტესად 45 წლისა და უფრო ხანდაზმული ქალები, რომლებიც საყიდლებზე თვეში ერთხელ დადიან დიდ მაღაზიებში. ქალებისა და კაცების რაოდენობა ერთნაირია, ორივე ჯგუფი ასაკოვანია და ხშირად დადიან საყიდლებზე. ამის საპირისპიროდ, ყველაზე „დაუცველ“ კლიენტებს, რომლებიც არც თუ იშვიათად დადიან სავაჭროდ, წარმოადგენენ 35 წლამდე ასაკის ადამიანები.

¹⁵ T. L. Speer, “They Complain Because They Care” from *American Demographics*, May 1996, p. p. 13-14

დაღბენილი უკმაყოფილება

ასაკოვანი კლიენტები უფრო ხშირად გამოთქვამენ თავიანთ უკმაყოფილებას

(ქვემოთ მოცემულია ზრდასრული და 55 წლისა და მეტი ასაკის კლიენტების პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებიც უფრო განწყობილნი არიან პრობლემის მისატანად ხელმძღვანელობამდე, 1995)



წყარო: „ბერკის“ კლიენტთა კმაყოფილების ასოციაცია, ცინცინატი (ოჰაიო)

რესპონდენტების ნახევარი ამბობს, რომ ისინი აუცილებლად შეატყობინებდნენ მაღაზიის ხელმძღვანელობას თავიანთ პრობლემას, და ამგვარი საქციელის ალბათობა იზრდება ასაკთან ერთად. 55 და მეტი წლის ადამიანების 61% განაცხადებდა პრობლემის შესახებ, ხოლო 35 წლამდე ასაკის ადამიანებისა – მხოლოდ 39%. ასაკოვანი ადამიანები ასევე ელოდებიან შედეგის მიღებას, რაც შეიძლება ჩივილის უპირველესი მიზეზი იყოს. ასაკოვანი მომჩივანების ნახევარზე მეტი, მაგრამ ხუთი ახალგაზრდა მომჩივანიდან – ერთი მაღაზიისგან პრობლემის დადებითად გადაჭრას მოელოს.

ბევრს იმ ადამიანთაგან, რომლებიც აღიარებენ, რომ ისინიც იჩივლებდნენ, უბრალოდ ბოლომდე არ მიჰყავთ საქმე, ამბობს პრუსი. ზოგს დროის ხარჯვა არ უნდა, ზოგი კი თვლის, რომ ეს დროის ფუჭი ხარჯვაა. აქედან გამომდინარე, მომჩივანი ადამიანი იშვიათია და განსაკუთრებული. „ჯეი. სი. პენი“ გულდასმით ცდილობს ამგვარი კლიენტების შესწავლას და ზოგადი დასკვნის გამოტანას. მის 1 250 მაღაზიაში „მხოლოდ მაღაზიის მენეჯერს აქვს საბოლოო უფლებამოსილება უარი განაცხადოს კლიენტის მოთხოვნაზე“ ამბობს კორპორატიული წარმომადგენელი ჰენკ რასმანი.

„პენიში“ ასევე აღმოაჩინეს, რომ მათ მცდელობას, შეამცირონ კლიენტთა უკმაყოფილება, კლიენტების ლოიალობის განმტკიცება მოჰყვება. „ბერკის“ კვლევები ადასტურებს ამ აზრს. კლიენტები, რომლებიც მაღაზიებში პრობლემებს აწყდებიან, იმავე მაღაზიაში თავს უკეთესად იგრძნობენ, თუკი იქ პრობლემები გამოსწორდება და ურთიერთობები მშვიდლობიანად წარიმართება. „ეს იგივეა, რაც, ვთქვათ, თუ ცუდად მომზადებულ კერძს მოგიტანენ რესტორანში და შენიშვნის

შემდეგ მზარეული სპეციალურად შენთვის მოამზადებს კერძს თავიდან. შენ სწორედ ეს უკანასკნელი ქმედება დაგამახსოვრდება და მის შესახებ ილაპარაკებ ნაცნობ-მეგობრებში,“ აღნიშნავს პრუსი.

კერძის თავიდან მომზადებას დრო სჭირდება, თუმცა ნამდვილად ღირს ამის გაკეთება. ყველა ზომისა და მოცულობის საცალოდ მოვაჭრემ და მომსახურების მიმწოდებელმა სერიოზულად უნდა იფიქროს უკმაყოფილო ადამიანებზე, ვინაიდან თუ მათ ახლა არ მოუვლიან, მათი რაოდენობა კიდევ უფრო გაიზრდება მომავალში. კლიენტების მოლოდინი იზრდება და დღეს კლიენტები მაღალი ხარისხის მომსახურებას ითხოვენ არა მარტო მაღაზიებში, არამედ, ვოქვათ, კბილის ექიმთან, ავთიაქში, ქიმწმენდაში.

„ბერკის“ კლიენტთა კმაყოფილების ასოციაციის მუშაობის შედეგად განისაზღვრება უსაფრთხო კლიენტის ინდექსი, რომელიც დაფიქსირებულია კლიენტების შემსწავლელ უმეტეს კვლევაში.

დასკვნები

კლიენტების ინდიფერენტულობის ზონიდან, სადაც ისინი, შესაძლოა, ზომიერად იყვნენ დაკმაყოფილებული, მოტივირებულთა კატეგორიაში გადაყვანისას, ლოიალური გულშემატკივრები მოითხოვენ იმ მიზეზების ხშირ და რეგულარულ შემოწმებას, რომლებსაც მიყვავართ კლიენტების დაკარგვამდე. ეს უნდა იყოს უწყვეტი პროცესი და არა დროდადრო განხორციელებული ქმედება. თუკი ვუშვებთ ისეთ შეცდომებს, რომლებიც ჩვენი კლიენტების უკმაყოფილებას იწვევენ, კეთილი უნდა ვინებოთ და ვეცადოთ გამოვასწოროთ ისინი ჩვენთვის ცნობილი ყველა საშუალებით. ასევე მუდმივად უნდა ვახორციელებდეთ ცვლილებებს, რომლებიც შეამცირებენ დანაკარგებს ფასეულობების, სისტემებისა და ადამიანების სახით. ეს კლიენტთა ლოიალობის მოპოვებისკენ გადადგმული პირველი ნაბიჯი იქნება. მე-3 თავში, უკმაყოფილო კლიენტებთან მუშაობის საკითხებს უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ.

მოკლედ ძირითადი იდეების შესახებ

- თითოეულ ჩვენგანს განსხვავებული რამ აღიზიანებს მომსახურების მიღებისას (ანდა იმ შემთხვევაში, თუკი მას არ ემსახურებიან). ხშირად ყველაფერი იწყება წვრილმანებიდან, რომლებიც თანდათან გროვდებიან და საბოლოოდ, იწვევენ უკმაყოფილებას ან, სულ ცოტა, ინდიფერენტულ დამოკიდებულებას კლიენტის მხრივ.
- მრავალი წვრილმანის ზემოქმედების შედეგი შეიძლება დრამატული აღმოჩნდეს ორგანიზაციის ან ინდივიდის წარმატებისთვის. ამ წვრილმანებს შეუძლიათ მუშაობა როგორც ჩვენს სასარგებლოდ, ასევე ჩვენს წინააღმდეგ.
- კლიენტების დაკარგვა შეიძლება კატეგორიზებული იქნეს ფასეულობების, სისტემების და ადამიანების პრობლემებად. ფასეულობებისა და სისტემების პრობლემის გადაჭრა წარმატებით შეუძლიათ კომპანიის ხელმძღვანელებს; ადამიანებთან დაკავშირებული პრობლემების აღმოფხვრა კი ყველას შეუძლია, უპირველეს ყოვლისა, ურთიერთობების გაუმჯობესების გზით.

- კლიენტების დაკარგვა თითქმის ყოველთვის ურთიერთობის პრობლემაა. თანამშრომლები შეუსაბამო „მესიჯებს“ აწვდიან კლიენტებს თავიანთი მიმართვებით ან ქცევით.
- ტერმინი *სისტემა* ეხება ყველაფერს, რაც კეთდება საქონლის ან მომსახურების გადაცემისას კლიენტისთვის. იგი მოიცავს უამრავ პროცედურას, წესსა და სისტემურ ქმედებას.
- მომსახურების აღდგენა ნიშნავს კლიენტის დაბრუნებას უსიამოვნო შემთხვევის შემდეგ. კლიენტები, რომელთა პრობლემას კომპანია ყურადღებით მოეკიდა, უფრო დიდი სიამოვნებით გააგრძელებენ იმავე კომპანიასთან ურთიერთობას, ვიდრე ისინი, ვისაც არასდროს ჰქონია მათთან პრობლემა.
- კლიენტში ლოიალობა იღვიძებს მაშინ, როცა ის ხედავს, რომ საქმე, რომელსაც კომპანიის თანამშრომლები ასრულებენ, მათთვის მეტია, ვიდრე უბრალოდ სამსახური. ტერმინი „მომსახურების დეპარტამენტი“ მოძველდა. მომსახურება ყველა დეპარტამენტის უპირველესი მოვალეობა უნდა იყოს.
- დაკარგული კლიენტების რაოდენობის შემცირების საუკეთესო საშუალებაა მათი პრობლემების შესწავლა. ამისათვის შეიძლება საგანგებოდ შეიქმნას მკვლევართა ჯგუფი, რომელიც მოიპოვებს ცნობებს სხვა კომპანიებში განხორციელებული მომსახურების შესახებ. ასევე შეგვიძლია დავიხმართ „საიდუმლო მოვაჭრეები“, მოვიწვიოთ მიზნობრივი ჯგუფები, შევადგინოთ უკუგების (რეაგირების) ბარათები.
- მიუხედავად იმისა, რომ უკუგების (რეაგირების) ბარათები ფართოდაა გავრცელებული, ისინი ხშირად ხელს უშლიან ჭეშმარიტი მონაცემების შეგროვებას. ამ პრობლემის გადალახვა შეიძლება მონაცემთა შეგროვების სხვა მეთოდების დახმარებით.

პირითაღი ტერმინები

აქტიური მოსმენა	Active listening
კლიენტის ლოიალობა	Customer loyalty
მკვლევართა ჯგუფები	Explorer groups
უკუგების (რეაგირების) ბარათები	Feedback cards
მიზნობრივი ჯგუფები	Focus groups
საიდუმლო მოვაჭრეები	Mystery shoppers
ადამიანების დაკარგვა	People turnoffs
სისტემების დაკარგვა	System turnoffs
სისტემატური დაკვირვება	Systematic observation
„ინდიფერენტულობის“ ზონა	The “zone of indifference”
ფასეულობების დაკარგვა	Value turnoffs

შეამოწმე საკუთარი თავი:

1. როგორი სახის წვრილმანი ახდენს ზემოქმედებას კლიენტის მომსახურებაზე? მოიყვანეთ ისეთი წვრილმანის მაგალითი, რომლითაც კომპანია ჯობნის თავის კონკურენტს.
2. როგორ ზემოქმედებას ახდენს კლიენტის მოლოდინი მიღებულ მომსახურებაზე?
3. რომელია კლიენტების დაკარგვის სამი კატეგორია? მოიყვანეთ თითოეულის მაგალითი.

4. რამდენად მნიშვნელოვანია კლიენტის გამოყვანა „ინდივიდუალულობის ზონიდან“? რომელია ის ორი მთავარი ნაბიჯი, რომელიც ამ მიზნის მისაღწევად უნდა განხორციელდეს?
5. როგორ შეიძლება მოსმენის უნარის გამოყენება კლიენტის მომსახურების გასაუმჯობესებლად?
6. რას წარმოადგენს მკვლევართა ჯგუფი და როგორ შეიძლება მისი გამოყენება კომპანიის მიერ კლიენტთა მომსახურების გაუმჯობესების საქმეში?
7. რისი აღმოჩენა შეუძლია „საიდუმლო მოვაჭრეს“ კომპანიის მიერ კლიენტებისთვის მიწოდებულ მომსახურებასთან დაკავშირებით?
8. რა უნდა განხორციელდეს მიზნობრივი ჯგუფის მუშაობის წარმატებით წარმართვისთვის?
9. ჩამოთვალეთ უკუგების (რეაგირების) ბარათების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

პრაქტიკული სამუშაო: შეასრულეთ „საიდუმლო მოვაჭრის“ ფუნქცია

შეარჩიეთ ერთი ტიპის საქმიანობით დაკავებული დაახლოებით ოთხი კომპანია (მაგ., საცალოდ მოვაჭრე, რესტორანი, ბანკი, მანქანების დილერები, რაც გნებავთ!), რომელსაც ეწვევით „საიდუმლო მოვაჭრის“ როლში. თქვენი დავალებაა, მოიქცეთ როგორც პოტენციური მყიდველი, რომელსაც აინტერესებს ინფორმაციის მიღება. თქვენ შეიძლება გაინტერესებდეთ ანგარიშების ტიპები ბანკში, დეტალები კომპიუტერების და მათი აქსესუარების შესახებ ელექტრონიკის მაღაზიაში, ინფორმაცია ავტომობილის შესახებ შესაბამის კომპანიაში და ა.შ.

ვიზიტებისას ჩვეულებრივად მოიქეცით. ნუ შეეცდებით მდგომარეობის დაძაბვას. ბუნებრივი ურთიერთობა იქონიეთ თანამშრომლებთან. ნუ შეხვალთ კომპანიაში წინასწარი განზრახვით, რომ აუცილებლად უნდა „გამოიჭიროთ“ ვინმე რაიმე ცუდის ჩადენისას.

ყოველი ვიზიტის შემდეგ, დაუყოვნებლივ შეავსეთ შეფასების ფურცელი. შეგიძლიათ თქვენი საკუთარი ფურცლის შედგენა ან წიგნში ჩართული ნიმუშის გამოყენება.

„საიდუმლო მოვაჭრის“ შეფასების ფურცლის ნიმუში¹⁶		
<p>კომპანიის დასახელება: _____ თარიღი და დრო _____ თანამშრომლის სახელი, გვარი: _____ დავალება: _____ (რისთვის მიხვედით)</p>		
	გააკეთა	არ გააკეთა
ა. როცა შეხვედით კომპანიაში, თანამშრომელმა: 1. შემოგხედათ? 2. გაგიღიმათ? 3. მოგესალმათ? 4. დიდხანს გალოდინათ, სანამ დაგეხმარებოდათ?		
ბ. დახმარებისას თანამშრომელმა:		

¹⁶ Paul R. Timm "Customer service" BYU., Prentice Hall, 1997.

<p>5. გამოამუდგანა მეგობრული დამოკიდებულება და დახმარების სურვილი?</p> <p>6. მთლიანად თქვენ გაქცევდათ ყურადღებას?</p> <p>7. მოგაწოდებდათ ზუსტი, სწრაფი მაგრამ არა ნაჩქარევი მომსახურება?</p> <p>8. გკითხათ, კიდევ რა მით ხომ არ შეეძლო თქვენი დახმარება?</p>		
<p>გ. იმ პირობით, რომ ჰქონდა სხვა საქონლის შემოთავაზების საშუალება, თანამშრომელმა:</p> <p>9. მიგითითათ რაიმე სხვა საგნებზე, რომლებსაც შეეძლოთ თქვენი მოთხოვნის დაკმაყოფილება?</p> <p>10. შემოგთავაზათ შემდგომი ინფორმაცია ან წარმოგიდგინათ სხვა თანამშრომლები შემდგომი ინფორმაციის მოწოდების მიზნით?</p> <p>11. დაინტერესდა თქვენი საქმიანობით?</p>		
<p>დ. ოპერაციის დასრულების შემდეგ თანამშრომელმა:</p> <p>12. გადაგიხადებდათ მადლობა მოსვლისათვის?</p> <p>13. მიგიწვიათ სხვა დროისათვის?</p> <p>14. თბილად დაგემშვიდობათ?</p>		
<p>ე. ოპერაციის განმავლობაში თანამშრომელმა:</p> <p>15. გკითხათ სახელი ან მოგმართათ სახელით?</p> <p>16. გაგრძობინათ თქვენი მნიშვნელობა კომპანიისათვის?</p>		
<p>თითოეული პასუხისთვის „გააკეთა“ მნიშვნელობით 1 ქულა</p>		
<p>სულ:</p>		
<p>ზოგადი შენიშვნები და დაკვირვება: კერძოდ რა იყო კარგი და ცუდი მოცემულ შემთხვევაში?</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		
<p>_____</p>		

თავი III

ურთიერთობა უკმაყოფილო კლიენტებთან

აი, უმსაქმეობა უნებურად

ვინც რაიმეს საყიდლად შემოდის, მეხმარება. ვინც ჩემს საამებლად შემოდის, სიამოვნებას მანიჭებს. ვინც ჩივის, მასწავლის, როგორ მოვიქცე, რომ უფრო მეტ ადამიანს ვასიამოვნო. ტკივილს კი მხოლოდ ის მაყენებს, ვინც უკამყოფილოა, მაგრამ არ ჩივის. ასეთი კლიენტები შეცდომების გამოსწორებისა და ჩემი მომსახურების გაუმჯობესების შესაძლებლობას მართმევენ.

- საცალო ვაჭრობის პიონერი, მარშალ ფილდი

რას ისწავლით ამ თავში

- კლიენტის შენარჩუნება პრობლემის გადაჭრის მიმართ პოზიტიურ დამოკიდებულებას მოითხოვს. თუმცა ეს იმას როდი ნიშნავს, რომ კლიენტი ყოველთვის მართალია.
- კლიენტთან ურთიერთობის გარკვევისას მართალი და მტყუანი მხარის გარჩევა არ არის მთავარი. კლიენტისთვის არასასიამოვნო საკითხის გადაწყვეტაში ორივე მხარეს შეუძლია მონაწილეობა.
- კლიენტის ჩივილი ის დუდაბია, რომელსაც შეუძლია ამ ურთიერთობის განმტკიცება და საფუძვლის შექმნა კლიენტის შემდგომი ღლიალობის ჩამოყალიბებისათვის.
- ურთიერთობის გაუმჯობესების უნარი აუცილებელია თქვენი კარიერისთვის. იგი ყოველთვის დაგჭირდებათ.
- ურთიერთობის გაუმჯობესებაში მთავარია კლიენტის „ტკივილის“ გათავისება, ყველაფრის გაკეთება პრობლემის გადასაჭრელად და შემდეგ დამატებითი ნაბიჯის გადადგმა „დანაშაულის სიმბოლური გამოსყიდვისთვის“.
- ქრონიკული მომჩივანის შემთხვევაში უმჯობესია მისი მოტივაციის გაგება, შემდეგ კი მისაღები გადაწყვეტილების მიღების მინდობა მისთვის.
- წერილობით გამოსატული წინადადებებიდან ჩვენ შეიძლება ადამიანებს შორის ურთიერთობის ისეთი პრინციპები ამოგერიბოთ, რომლებიც დაგვეხმარებიან კლიენტების პრობლემების უკეთ გათვალისწინებაში.
- უხეშობა დიდ ზიანს აყენებს კლიენტებთან ურთიერთობას, მოთმინებისა და ყურადღების გამოსატვის უნარი კი მათი პრობლემების გადაჭრის აუცილებელი პირობაა.

აი, როგორ ხდება ეს

კლიენტის საჩივრებმა შეიძლება გაახანგრძლივონ მასთან ურთიერთობა

კლიენტების პრობლემების წარმატებული გადაჭრა შეიძლება ოქროს საბადო აღმოჩნდეს მასთან შემდგომი ურთიერთობის გაახანგრძლივების საქმეში. აშშ-ს კლიენტთა საქმეთა ოფისში ჩატარებული კვლევები ზოგიერთ საინტერესო ფაქტს გვაწვდის, მათ შორის:

1. ოთხი კლიენტიდან ერთი უკმაყოფილოა ჩვეულებრივი ურთიერთობის რომელიმე ასპექტით.
2. უკმაყოფილო კლიენტი, საშუალოდ, 12 სხვა ადამიანს ატყობინებს იმ კომპანიის შესახებ, რომელიც თავის კლიენტებს ცუდად ემსახურება.
3. უკმაყოფილო კლიენტების მხოლოდ 5 პროცენტი ჩივის კომპანიაში. „ჩუმი უმრავლესობა“ მომსახურების სხვა კომპანიიდან მიღებას ბრძოლის განაღდებას ამჯობინებს.

თუმცა იმ კომპანიებს, რომლებიც ცდილობენ წარმატებით გაართვან თავი საჩივრებს, 8-10%-ით მეტი მოგება აქვთ თავიანთ კონკურენტებთან შედარებით მაშინაც კი, როცა კონკურენცია დაძაბულია.

კლიენტები, რომელთა საჩივრების მიმართაც კომპანიამ ყურადღება გამოიჩინა, უფრო დიდი სიამოვნებით განაგრძობენ ამ კომპანიასთან ურთიერთობას. მაშინ, როდესაც იმ უკმაყოფილო კლიენტების მხოლოდ 9-დან 37 პროცენტამდე ინარჩუნებს კომპანიასთან შემდგომი ურთიერთობის სურვილს, რომლებმაც არ განაცხადეს თავიანთი უკმაყოფილების შესახებ. 50-დან 80 პროცენტამდე იმ კლიენტებისა, რომლებმაც შეიტანეს საჩივარი, რომლებსაც მოუსმინეს და გადაუჭრეს პრობლემა, კვლავ კომპანიის ერთგული რჩება – სხვათა შორის, იგივე ეხება იმ კლიენტებსაც, რომელთა საჩივარი არ გადაწყვეტილა მათ სასარგებლოდ. მთავარია, რომ მათ მოუსმინეს!¹⁷

მე-2 თავში ვისაუბრეთ დანაკარგების შემცირების მნიშვნელობაზე. ამ მიმართულებით გადადგმული ყოველი ნაბიჯი ძალიან მნიშვნელოვანია, თუმცა რეალობა გვიჩვენებს, რომ არავის შეუძლია კლიენტებთა საჩივრების მოტივაციის წინასწარ გამოცნობა. იმაზე, თუ როგორი იქნება ჩვენი დამოკიდებულება მათდამი ასეთ შემთხვევაში, პრიდაპირ არის დამოკიდებული ჩვენი კლიენტების ღოიადლობა ჩვენდამი. კლიენტების შენარჩუნება ყოველთვის უფრო მომგებიანია. საჩივრების ეფექტიანი მართვა იწყება სწორი დამოკიდებულებიდან და მოიცავს იმ უნარებს, რომლებსაც ჩვენ წინამდებარე თავში განვიხილავთ.

გამოიფუთავთ კლიენტის შენარჩუნებისკენ მიმართული ჯანსაღი დამოკიდებულება

კლიენტთა ფასეულობა, რასაც 1-ელ თავში შევეხეთ, მტკიცედ უნდა გქონდეთ გათვითცნობიერებული. მომსახურების მომწოდებელთა დადებით განწყობას განაპირობებს თითოეული კლიენტის გულის მოგების, მისი კეთილგანწყობის მოპოვების სურვილი. მომსახურება ორივე მხარის მონაწილეობას გულისხმობს.

¹⁷ *Customer Service Manager's Handbook of People Power Strategies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), P. 3

საერთო საქმის კარგად შესრულებას ორივე მხარის ერთობლივი ძალისხმევა სჭირდება. სულაც არ არის აუცილებელი, რომ „კლიენტი ყოველთვის მართალი“ იყოს. რესტორნის მფლობელი ჯეფრი მაუნტი აღნიშნავს:

„როცა ეს რესტორანი შევიძინე 1981 წელს, მინდოდა იგი საუკეთესო ყოფილიყო: კლიენტებზე ფოკუსირებული, კმაყოფილი თანამშრომლებით, რომლებსაც შეგნებული ექნებოდათ თავიანთი სოციალური პასუხისმგებლობა. ვკითხულობდი ლიტერატურას, ვუსმენდი ყველაზე თანამედროვე მასწავლებლების უახლეს ინფორმაციას. ყველგან ერთი და იგივე იყო ხაზგასმული: კლიენტი ყოველთვის მართალია.“

კედელზე დიდი სიამაყით გავაკარი საყოველთაოდ აღიარებული სენტენცია, რომელიც ქვეყნის ყველა წარმატებულ კომპანიაში გვხვდება: *წესი № 1: კლიენტი ყოველთვის მართალია. წესი № 2: თუ კლიენტი არ არის მართალი, იხ. წესი № 1.* მოვითხოვდი, რომ ჩემს თანამშრომლებსაც ეღიარებინათ კლიენტების შეუმცდარობა.

გავიდა დრო და ახლა უკვე ვერაფრით მათქმევინებს ვინმე, რომ კლიენტი ყოველთვის მართალია. ამის აღიარებით საკუთარ თავსაც და ჩვენს კლიენტებსაც ხომ მხოლოდ დათვურ სამსახურს ვუწევთ.¹⁸

მოგვიანებით დავუბრუნდებით მაგალითებს მაუნტის რესტორნიდან, მაგრამ, როგორ ფიქრობთ, რატომ შეიცვალა მან აზრი კლიენტის მცდარობის შესახებ? საქმე ისაა, რომ კლიენტები, ისევე როგორც ჩვენ და თქვენ, ზოგჯერ შეცდომებსაც უშვებენ და შეუძლებელსაც ითხოვენ. კლიენტის „შეუმცდარობის“ შესახებ თქვენი საქმიანობის სახელმძღვანელო პრინციპად აღიარება გაცილებით ნაკლებ სიკეთეს მოგიტანთ, ვიდრე დაუღალავი, ყოველწუთიერი ძალისხმევა კლიენტის კმაყოფილებისთვის მისაღწევად, მიუხედავად იმისა, მართალია კლიენტი თუ მტყუანი.

ჯეფრი მაუნტი მოგვითხრობს ერთი თავისი კლიენტის შესახებ, რომელიც აშკარად არ იყო მართალი, მაგრამ რესტორანში ისე მოექცნენ, რომ შესაძლებელი გახდა პრობლემის გადაჭრაც და კლიენტის ღოიადობის დამსახურებაც.

... ერთმა ქალბატონმა ბიზნეს-ლანჩისთვის პატარა სენდვიჩები შეგვიკვეთა. ჩვენ არ ვურჩიეთ კლიენტს ასეთი სენდვიჩების გამოყენება ამ მიზნისთვის. გავაფრთხილეთ, რომ პროდუქტი არ არის სწორად შერჩეული, რადგან ასეთი სენდვიჩი ზედმეტად დახვეწილია და ძალიან პატარა მშიერი ადამიანების დასანაყრებლად შუადღეს. ვურჩიეთ სენდვიჩის არჩევა ჩვენი დელიკატესების კლასიდან. ქალბატონმა უარი გვითხრა და ისევ პატარა სენდვიჩები არჩია. მერე კი პანიკაში ჩავარდნილმა დაგვირეკა და შემოგვჩივლა, რომ მის მიერ შეკვეთილი სენდვიჩები მართლაც ძალიან პატარა და ამიტომაც არასაკმარისი აღმოჩნდა. სასწრაფოდ გავაკეთეთ ჩვენი დიდი სენდვიჩები, ვაფრინეთ ნიუ იორკში და ცოტა ფულიც მოვიგეთ მათ ტრანსპორტირებაში.¹⁹

ამ შემთხვევაში მთავარი ის კი არ იყო, თუ ვინ იყო მართალი და ვინ მტყუანი, არამედ რესტორნის თანამშრომელთა მიდგომა კლიენტის პრობლემისადმი, რამაც მაუნტის რესტორანს ღოიადური კლიენტი მოუპოვა.

კარგი მომსახურების ამოცანა, პრობლემის გადაჭრა, და არა ერთმანეთის დადანაშაულება უნდა იყოს. ჩვენი სფეროს მუშაკთა უმრავლესობას არ უნდა ჰყავდეს უკმაყოფილო კლიენტი. ეს ადამიანის ბუნებაა! მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ, რომ უკმაყოფილებას ვერსად გავექცევით, უნდა შეგვეძლოს ამ სიტუაციაში საჩივარში ჩვენთვის სასარგებლო შესაძლებლობის აღმოჩენა.

¹⁸ J. Mount, “Why Take Sides”, *Inc.*, March 1995, 17(3), p.29

¹⁹ იქვე.

კლიენტთა საჩივრები თქვენი ურთიერთობების განმტკიცების საწინდარია. ნამდვილად ღირს ასეთი ურთიერთობების დიდი უმრავლესობის შენარჩუნება, თუმცა ზოგჯერ – საგანგებოდ გამოყოფთ სიტყვას *ზოგჯერ*, თუკი საქმე ქრონიკულ მომჩივანს ეხება, ასეთი კლიენტი უმჯობესია ჩამოვიცილოთ. ამ საკითხს ამავე თავში მოგვიანებით დაგუბრუნდებით.

თვითანალიზი

რას გრძნობთ უკმაყოფილო კლიენტებთან ურთიერთობისას?

ქვემოთ მოყვანილი სიტყვები ჩამონათვალი უკმაყოფილო კლიენტისადმი თქვენს დამოკიდებულებას გამოხატავენ. ამოირჩიეთ მათგან ხუთი ისეთი სიტყვა, რომელიც ყველაზე უკეთესად შეესაბამება თქვენს განწყობას. წინამდებარე თავის დასრულების შემდეგ კიდევ ერთხელ გადახედეთ ამ სიტყვებს, იქნებ რაიმე უკეთესი მოიფიქროთ თქვენი ემოციების გამოსახატავად. შედეგები მცირე ჯგუფებში განიხილეთ. სთხოვეთ მეგობრებს, გამოთქვან აზრი თქვენს განწყობასთან დაკავშირებით.

შეშინებული	ფრთხილი	მოწადინებული	მოხარული	გულს მოშვებული
გაბრაზებული	კომფორტული	ექსტაზში	ორჭოფი	ნაღვლიანი
შეწუხებული	დარწმუნებული	კარგ ხასიათზე მყოფი	დამცირებული	სულელური
აპათიური	უსერხულ მდგომარეობაში მყოფი	აგზნებული	ხალისიანი	არაკომფორტული
მობეზრებული	მობილიზებული	სასაცილო	ანერვიულებული	შეშფოთებული
მშვიდი	გადარეული	დაბნეული	ამაყი	მოწყურებული

ჩემი შესაბამისი ხუთეული:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

გამოიშუშავე კლიენტის შინაარსუნების უნარი

კლიენტის მომსახურება ადვილია, როცა ყველაფერი კარგად მიდის. მიუხედავად ამისა, ტექნიკური დახმარების კვლევის პროგრამის თანახმად, ერთი მაინც ყოველი ოთხი შენაძენიდან კლიენტის ამა თუ იმ ფორმით უკმაყოფილებას იწვევს.²⁰

თანამშრომლები ხშირად ჯეროვნად ვერ აფასებენ იმ უარყოფით „ტალღურ ეფექტს“, რომელიც შეიძლება ერთი კლიენტის უკმაყოფილებას მოჰყვეს. ამგვარი მოვლენების აღმოსაფხვრელად აუცილებლად უნდა შევიძინოთ კლიენტის შინაარსუნების უნარ-ჩვევები. უნდა მოვახერხოთ პოტენციურად დაკარგული კლიენტის ჩვენსკენ შემობრუნება. ამის გაკეთება კი შემდეგი სამი ნაბიჯის დახმარებით შეგვიძლია:

1. გაითავისეთ მათი ტკივილი

პირველყოფლისა უნდა შევიგნოთ, რომ უკმაყოფილო კლიენტს უფლება აქვს იყოს ნაწყენი, გაბრაზებული, დაბნეული, იგი შეიძლება ტკივილსაც განიცდიდეს, რისთვისაც, ამა თუ იმ ზომით, აუცილებლად თქვენ დაგადასაშაულებთ. ჩვეულებრივ, იგი მოელოს, რომ თქვენ მიიღებთ შემდეგ ზომებს:

- მოუსმენთ მათ და სერიოზულად მიიღებთ მათ უკმაყოფილებას.
- გაიგებთ მათ პრობლემას და უკმაყოფილების მიზეზს.
- აუნაზღაურებთ ზარალს ან შეუცვლით უხარისხო საქონელს ან მომსახურებას.
- გაითავისებთ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ეს მათთვის და რეაგირებას სწრაფად მოახდენთ.
- აღკვეთთ შემდგომ უსიამოვნებას.
- მათ გაგებით და პატივისცემით მოეკიდებით.
- დასჯით ვინმეს მისდამი უყურადღებობის გამო (ზოგჯერ).
- დაარწმუნებთ, რომ პრობლემა აღარ განმეორდება.

2. გააკეთეთ ყველაფერი პრობლემის გადასაჭრელად

როცა უკმაყოფილო კლიენტის დამშვიდებას ცდილობთ, მოძებნეთ სიტუაციის განმუხტვის გზა და იყავით მზად მოულოდნელად წამოჭრილი პრობლემების მოსაგვარებლად. ჯეფრი მაუნთის რესტორანმა დაიბრუნა კლიენტი, რომელმაც ზედმეტად მცირე ზომის სენდვიჩების შეკვეთის შემდეგ მას დიდი უღუფები მოსთხოვა. არავითარი მნიშვნელობა არა აქვს იმას, რომ რესტორნის თანამშრომლებმა თავიდანვე ურჩიეს ქალს შეეცვალა შეკვეთა. შექმნილი სირთულის სწრაფად დაძლევით მათ თავისი კლიენტი გადაარჩინეს.

წარმოიდგინეთ, რომ იყიდეთ ახალი ფეხსაცმელი, რომელსაც ქუსლი მოძვრა. თქვენ ურეკავთ მაღაზიას და მფლობელი გთავაზობთ, დააბრუნოთ ფეხსაცმელი და შეეცვალოთ ახლით. თქვენ ეთხოვებით სამსახურიდან, მიდიხართ მაღაზიაში, ძლივს პოულობთ მანქანის გასაჩერებელ ადგილს და ყველაფერი ამისთვის კარგავთ თითქმის ერთ საათს. მფლობელი სიხარულით გიცვლით ფეხსაცმელს და გაწვდით ახალ წყვილს. კმაყოფილი ხართ?

²⁰ J. R. Shannon, "The Components of Customer Service: A New Taxonomy", *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, vol. 2 (1), 1996, p. 6

აღბათ არა. რატომ? იმიტომ, რომ რეალურად მაღაზიის მფლობელმა არ აგინაზღაურათ ამდენი უხერხულობა. რა თქმა უნდა, მან გამოგიცვალათ წუნიანი საქონელი და აღბათ ეს ძალიან თავაზიანადაც გააკეთა, მაგრამ თქვენ მაინც წაგებულები დარჩით. პრობლემის გადაჭრა კარგია, მაგრამ მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი.

3. გააკეთეთ მეტი: შესთავაზეთ „სიმბოლური ანაზღაურება“

რისი გაკეთება შეგვიძლია კლიენტთან შესარიგებლად? ამ წიგნის დარჩენილი ნაწილის უმეტესობა სწორედ ამ თემას ეხება. აქ გვინდა მოგაწოდოთ ზოგიერთი ხერხი, რომელიც გამოასწორებს კლიენტის შეხედულებას თქვენზე:

- *შესთავაზეთ* გამოსაცვლელი ან შესაკეთებელი საქონლის *სახლიდან წამოღება ან სახლში მიტანა*. „ლექსუსმა“ მრავალი კილომეტრი დაფარა იმისათვის, რომ თავისი კლიენტების შესამოწმებელი მანქანები თვითონვე წამოეყვანა და არ შეეწუხებინა პატრონები.
- *ახუქეთ რაიმე თქვენი საქონლიდან* უხერხულობის გამოსასყიდად. საჩუქარი შეიძლება მცირე იყოს, მაგრამ საქციელი დაგიფასდებათ. კლიენტთა მომსახურების ექსპერტი რონ ზემკა ამას „სიმბოლურ ანაზღაურებას“ უწოდებს. ამის მაგალითებია უფასო დესერტი კლიენტისთვის, რომელმაც საჭიროზე მეტი დრო დაკარგა შეკვეთის ლოდინში ან რამოდენიმე უფასო ასლი გადაღების დაგვიანებისთვის. ასეთ შემთხვევაში სწორედ კლიენტის პრობლემისადმი თქვენი დამოკიდებულება ფასობს.
- *აუნაზღაურეთ* ის ხარჯები, რომლებიც კლიენტმა საქონლის დაბრუნებისას გასწია, მაგალითად, მანქანის სადგომის ღირებულება (ფოსტის დახმარებით მოვაჭრეები დაბრუნებული საქონლის ყველა საფოსტო ხარჯს ფარავენ, რათა მინიმუმამდე დაიყვანონ კლიენტების უკმაყოფილება).
- *აღიარეთ* კლიენტისთვის შექმნილი უხერხულობა და მადლობა გადაუხადეთ იმისთვის, რომ უკეთ მომსახურების საშუალება მოგეცათ. გულწრფელ ბოდიშს ბევრი რამის გაკეთება შეუძლია. ბოდიშის გამომხატველი სიტყვები გულწრფელი და უშუალოდ კლიენტისადმი მიმართული უნდა იყოს. უმჯობესია თქვათ „ბოდიშს ვიხდი, რომ გალოდინეთ,“ ვიდრე „კომპანია წუხს დაგვიანების გამო.“ თანაგრძნობა შეიძლება გამოიხატოს ისეთი სიტყვებით, როგორცაა „ვიცი, როგორი აუტანელია, როცა...“ ან „მე თვითონ მეჯავრება ასეთი რაღაცეები, ძალიან ვწუხვარ, რომ თქვენც მოგიხდათ...“
- *ნუკი ივარაუდებთ, დარწმუნდით, რომ პრობლემა ამოწურულია*. დაინტერესდით და თვით კლიენტს ჰკითხეთ, მოგვარდა თუ არა გაუგებრობა.

შეიძლება თქვენ არ გქონდეთ ყოველივე ზემოაღნიშნულის გაკეთების უფლებამოსილება (მიუხედავად იმისა, რომ ყველაფერი ეს ფაქტობრივად არაფერი ღირს), მაგრამ თქვენი კლიენტისთვის თქვენს უფროსთანაც კი უნდა იბრძოლოთ. კლიენტის დაცვის მხოლოდ სურვილსაც კი ბევრი რამის გამოსწორება შეუძლია. თუ ყველაფერი კარგად დასრულდება, ნამდვილ კმაყოფილებას იგრძნობთ საკუთარი თავით.

თუ არა გაქვთ კონკრეტული ქმედების განხორციელების უფლებამოსილება კლიენტის შესანარჩუნებლად, გახდით მისი დამცველი! იბრძოლეთ თქვენი კლიენტისთვის თვით თქვენს უფროსთანაც!

რა ხდება მაშინ, თუკი კლიენტი მაინც უკმაყოფილოა

უკმაყოფილო კლიენტის დამშვიდება ხშირად ადვილად ხერხდება, მაგრამ არც სამყაროა უნაკლო და არც ადამიანები არიან ყოველთვის რაციონალურები; ზოგჯერ კი თქვენც დიზიანდებით. პროფესიონალიზმი მოითხოვს, რომ უკმაყოფილო კლიენტმა ან სხვა კლიენტებმა არ შეგატყონ გაბრაზება ან გაღიზიანება.

აუცილებლად დაიმახსოვრეთ:

- თუ კლიენტის დასაკმაყოფილებლად ყველაფერს გააკეთებთ, ესე იგი გააკეთებული გაქვთ ყველაფერი, რაც შეგეძლოთ.
- ნუ მიიღებთ კლიენტის უკმაყოფილებას პირად შეურაცხყოფად. გაბრაზებული ადამიანები ხშირად ამბობენ ისეთ რაღაცას, რასაც სინამდვილეში არ ფიქრობენ. ისინი გამოსავალს აძლევენ თავიანთ ემოციას. თუ პრობლემა მართლაც თქვენი მიზეზით წარმოიქმნა, გამოასწორეთ ის და ეცადეთ სხვა დროს აღარ დაუშვათ იგივე შეცდომა. თუ სიტუაცია თქვენს კონტროლს არ ემორჩილება, გააკეთეთ ყველაფერი, რაც შეგიძლიათ, თუმცა თავით კედლის გატანას ნუ შეეცდებით.
- ნუ აქცევთ ამგვარ შემთხვევებს თანამშრომლებთან ან საკუთარ თავთან განსჯის საგნად. რაც გაკეთდა, იმას აღარაფერი ეშველება. გარჩევა თანამშრომლებთან მათ განწყობას გაუფუჭებს, შეიძლება უბრალოდ ჰკითხოთ თქვენს მეგობრებს, როგორ მოიქცეოდნენ ისინი ასეთ შემთხვევაში.
- კლიენტებთან ურთიერთობისას მიღებული ყოველგვარი გამოცდილება საკუთარი პროფესიონალიზმის ასამაღლებლად გამოიყენეთ. თვით ყველაზე უსიამოვნო ინციდენტმაც კი შეიძლება ბევრი რამ გვასწავლოს.

შენცადეთ კონფლიქტური სიტუაცია გამოცდილების მისაღებად გამოიყენოთ

კლიენტთან სიტუაციის განმუხტვის შემდეგ შეიძლება გაგინდეთ მისი განხილვის სურვილი თქვენი უნარების გაუმჯობესების მიზნით. გაიხსენეთ, სად გამოიყენეთ თქვენთვის უკვე ცნობილი უნარები და დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგნაირი კითხვები:

- რა იყო კლიენტის საჩივრის არსი? რას ეხებოდა ის – ფასეულობებს, სისტემებსა თუ ადამიანებს?
- როგორი ჩანდა პრობლემა კლიენტის თვალით? ვინ იყო დამნაშავე? ყველაზე მეტად რამ გააღიზიანა კლიენტი? რატომ გაბრაზდა იგი?
- როგორი ჩანს პრობლემა თქვენი თვალით? იყო თუ არა კლიენტი ნაწილობრივ დამნაშავე?
- რომელი სიტყვების, თქმის შემდეგ დამშვიდდა კლიენტი?
- რა თქვით ისეთი, რამაც კიდევ უფრო დაძაბა სიტუაცია?
- როგორ დაარწმუნეთ კლიენტი, რომ შეწუხებული ხართ?
- რას გააკეთებდით სხვანაირად?
- როგორ ფიქრობთ, ისევ მოვა ის კლიენტი თქვენთან? რატომ მოვა ან რატომ არ მოვა?

ყურადღებით ჩაიწერეთ თქვენი პასუხები ამ კითხვებზე, რაც დაგეხმარებათ გახდეთ უფრო თვითდაჯერებული და აიმაღლოთ თქვენი პროფესიონალიზმი.

კიდევ ერთხელ განიხილეთ მომხდარი სიტუაცია თქვენი უნარებისა და პროფესიონალიზმის გაუმჯობესების თვალსაზრისით.

როგორ უნდა მოიქცეთ „ჯოჯოხეთის მოციქულ კლიენტებთან“

„სიჯიუტე სულებების ენერჯიაა,“ გვამცნობს გერმანული ანდაზა. ზოგჯერ საჭირო ხდება საზღვრის გაღება რეალური პრობლემის გამო უკმაყოფილო და ქრონიკულად მომჩივან კლიენტებს შორის, რომლებსაც ზოგჯერ „ჯოჯოხეთის მოციქულებს“ უწოდებენ.



ჯერ უნდა დარწმუნდეთ, რომ ეს ნამდვილად ქრონიკული მომჩივანია

ასეთ ადამიანებთან ურთიერთობისას ჯერ უნდა დარწმუნდეთ, რომ ნამდვილად ქრონიკულ მომჩივანთან გაქვთ საქმე. მას შემდეგ, რაც სიტუაციის განმუხტვისთვის თქვენთვის ცნობილ ყველა საშუალებას გამოიყენებთ, მაგრამ დაინახავთ, რომ არც ერთი მათგანი არ მუშაობს, მაშინ ყურადღება მიაქციეთ შემდეგ ნიშნებს²¹:

- ისინი ყოველთვის დამნაშავეს ეძებენ. მათ სამყაროში შემთხვევითი არაფერი არ ხდება: ყოველთვის ვიღაცაა დამნაშავე და ეს დამნაშავე ამჯერად თქვენ ხართ.
- ისინი არასოდეს უშვებენ შეცდომას. საკუთარ თავს ისინი ყოველთვის შეუმცდრად და ვიღაცის უპასუხისმგებლობის მსხვერპლად მიიჩნევენ.
- მათ კარგად იციან, თუ რას უნდა აკეთებდნენ სხვები. მათ უყვართ სხვა ადამიანების მოვალეობების ჩამოყალიბება. თუ საჩივრის ფორმულირებისას გაიგონებთ ფრაზებს, რომლებშიც დადგენილია, თუ რას უნდა აკეთებდნენ ან არ აკეთებდნენ სხვები, დარწმუნებული ბრძანებოდეთ, რომ საქმე ქრონიკულ მომჩივანთან გაქვთ.
- ისინი მთელი სერიოზულობით ჩივიან. მაშინ, როცა ჩვეულებრივი ადამიანები ჩივილისას დროდადრო ჩერდებიან სულის მოსათქმელად და აზრის მოსაკრებად, ქრონიკული მომჩივანები სხაპასხუპით ჩამოთვლიან ხოლმე თავიანთ პრეტენზიებს და მათ ჩამონათვალს დასასრული არა აქვს.

²¹ “How to Deal with Those Chronic Complainers”, *Customer Service Manager’s Letter*, September 20, 1989; Dr. Robert Bramson, *Coping with Difficult People* (New York: Dell, 1988)

დრო და დრო ქრონიკული
მომჩივანებიც გვხვდება



რა მოვუხერხოთ ასეთ ადამიანებს

თუკი ასეთ მომჩივანს გადაეყარეთ (საბედნიეროდ, ისინი მართლაც იშვიათად გვხვდებიან), მოიქეცით შემდეგნაირად:

- ყურადღებით უსმინეთ, რათა მათ გაუთავებელ წუწუნში შეძლოთ რაიმე ხელმოსაჭიდის გამორჩევა. შეეცადეთ თქვენი საკუთარი სიტყვებით ჩამოაყალიბოთ საჩივირის არსი მაშინაც კი, თუკი ამისათვის კლიენტისთვის სიტყვის გაწვევტინება მოგიწევთ. თქვენი მიმართვა კლიენტისადმი უნდა იყოს დაახლოებით ასეთი: „უკაცრავად, მაგრამ, თუ სწორად გავიგე, მდგომარეობიდან გზავნილის დაგვიანებამ გამოგიყვანათ, არა?“
- დააზუსტეთ ფაქტები. მოუსპეთ მომჩივანს სიტუაციის დაძაბვის ან ზედმეტად განზოგადების შესაძლებლობა. თუ იგი ამბობს – „მთელი დღე ვცდილობდი დარეკვას, მაგრამ, როგორც ყოველთვის, თქვენ თავს მარიდებთ,“ შეეკითხეთ, რამდენჯერ დარეკა და როდის.
- თავი შეიკავეთ ბოდიშის მოხდის ცდუნებისგან, თუმცა სხვა დროს ეს საუკეთესო საქციელი იქნებოდა. ქრონიკული მომჩივანის უპირველესი ამოცანა დამნაშავის დადგენაა და არა პრობლემის გადაჭრა, ამიტომ თქვენს ბოდიშს შემდგომი დადნაშაულება მოჰყვება. ამის ნაცვლად შეეკითხეთ: „გარანტიის გაგრძელება გადაწვევტს თქვენს პრობლემას?“ ან „როდის შეიძლება დაგირეკოთ ამ ინფორმაციის შესატყობინებლად?“
- აიძულეთ მომჩივანი, ჩამოაყალიბოს პრობლემის გადაჭრის გზა, მაშინაც კი, თუ მას არ მოსწონს თქვენი ეს იდეა. გარდა ამისა, შეეცადეთ მისი წუწუნის შეზღუდვას და უთხარით: „10 წუთში შეხვედრა მაქვს. რისი გაკეთება შეგვიძლია ამ დროში?“ რითაც მომჩივანს ერთი და იგივეს უსასრულოდ გამეორების სურვილი გაუქრება და იძულებული გახდება პრობლემის გადაჭრის „რეჟიმში“ გადავიდეს.

ცხადია, ამგვარ კლიენტებთან ურთიერთობის უმტკივნეულოდ მოგვარების არავითარი გარანტია არ არსებობს, თუმცა, თქვენმა ძალისხმევამ შეიძლება სასურველი შედეგი გამოიღოს. ამგვარი ტიპების ნორმალურ, რაციონალურ კლიენტებად გადაქცევა თქვენი პროფესიონალიზმის ზეიმი იქნება, მაგრამ თუ ამას ვერ მიაღწევთ, ნუ აღელდებით – თქვენ ხომ თქვენს ხელთ არსებული ყველა საშუალება გამოიყენეთ, ანუ გააკეთეთ ყველაფერი, რაც მოგეთხოვებოდათ.

აიძულეთ მომხივანი, ჩამოაყალიბოს პრობლემის გადაჭრის გზა და თავი დაანებოს ვინმეს დადანაშაულებას.

„ფრენთის ჰოლის“ მიერ გამოცემულ ბუკლეტში *Customer Service Manager's Handbook of People Power Strategies* („კლიენტთა მომსახურების მენეჯერის სახელმძღვანელო ადამიანთა მიერ ძალაუფლების გამოყენების შესაძლებლობების შესახებ“) არის ერთი თავი, რომელსაც ეწოდება ათი „აკვიტებული ფრაზა“ რომელიც დაგეხმარებათ გაცეცხლებული კლიენტის განიარაღებაში. დაიმახსოვრეთ მასში ჩამოთვლილი ფრაზები, იმეორეთ ისინი ისე ხშირად, სანამ ამ სიტყვებს ავტომატურად არ წარმოთქვამთ კლიენტებთან საუბრისას და ნახავთ, როგორ კარდინალურად შეცვლიან ისინი თქვენს ურთიერთობას მათთან კონფლიქტურ სიტუაციებში.

რამოდენიმე ბამოსაღები („აკვიტებული“) ფრაზა უკმაყოფილო კლიენტის დასამშვიდებლად²²

1. „ნებისმიერი სხვა თქვენისთანა ადამიანი...“ ამ გამონათქვამის ქვეტექსტი გულისხმობს, რომ კლიენტი გამორჩეული პიროვნებაა თავისი მაღალი თანამდებობის ან სოციალური მდგომარეობის გამო. არ შეგეშინდეთ გადამეტების. ჯერ არავინ დადლიდა ისეთი სიტყვების სმენით, რომლებიც მისი რაიმეთი აღმატებულებას უსვამენ ხაზს.
2. „მე ამას, რა თქმა უნდა, გავითვალისწინებდი, თუ თქვენ...“ ეს ფრაზა კონკრეტულად მოითხოვს კლიენტის ნებართვას, რაც მიუთითებს კლიენტის უფლებამოსილებაზე, გასცეს ნებართვა ან უარი განაცხადოს.
3. „დიდ დახმარებას გამიწევდით, თუ...“ ამგვარი შესავალი მიუთითებს, რომ კლიენტი არა მხოლოდ მონაწილეობს საჩივრის გადაჭრის პროცესში, არამედ მისი უმთავრესი სუბიექტია.
4. „იქნებ შეგიძლიათ რაიმე რჩევის მოცემა...“ – აქ კლიენტმა თავი სიბრძნის ჭეშმარიტ წყაროდ უნდა აღიქვას.
5. „თქვენი განსაკუთრებული ცოდნის გამო...“ – ხაზს უსვამს კლიენტის განათლების განსაკუთრებულ დონეს. ადამიანებს უყვართ, როცა სხვები მათ განათლებას აღიარებენ.
6. „სხვა, თქვენისთანა გამოცდილების პატრონი...“ – აღნიშნავს კლიენტის დიდ წარმატებას ცხოვრებაში.
7. „როგორც თქვენ, რა თქმა უნდა, იცით...“ – აღიარებს მის კომპეტენტურობას. ასეთი მიმართვა განსაკუთრებით კარგია მაშინ, როცა კლიენტს ეუბნებით რაიმე ისეთს, რაც, ზუსტად იცით, რომ მან არ იცის. ადამიანებს არ უყვართ იმის დაშვება, რომ მათ რაღაც არ იციან; მაშინ კი, თუკი ამ რაღაცის ცოდნა არ მოეთხოვებათ.
8. „თქვენ აბსოლუტურად მართალი ბრძანდებით იმასთან დაკავშირებით, რომ...“ ეს ერთი შეხედვით ჩვეულებრივი, მაგრამ ეფექტიანი „დარტყმაა“. წარმოთქვით მაშინ, როცა გადაწყვეტთ კლიენტისთვის უმნიშვნელო რაღაცეების დათმობას. ამის შემდეგ კლიენტი უფრო მონდომებით ისაუბრებს საჩივრის რეალურ არსზე.
9. „თქვენისთანა დაკავებული ადამიანი...“ ამ მიმართვით თქვენ აღიარებთ, რომ კლიენტი მეტად მნიშვნელოვანი პერსონაა. ეს კი გარანტიანია იმისა, რომ პრობლემა რაც შეიძლება სწრაფად გადაწყდება.
10. „ძალიან მაღლობელი დაგრჩებით, თუ...“ ამით მიუთითებთ იმაზე, რომ მას

²² *Customer Service Manager's Handbook of People Power Strategies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Professional Newsletters, 1989), pp. 9-10

შეუძლია სიხარული მოგანიჭოთ. ეს ხომ უადრესად კეთილშობილი საქციელია!

მიაქციეთ ყურადღება, რომ ხშირად თქვენ მიერ წარმოთქმული ფრაზა იწყება სიტყვით „მე“, რასაც, ჩვეულებრივ, უნდა ერიდოთ კლიენტებთან საუბრისას. ზემოთ აღნიშნულ შემთხვევაში კი უშიშრად შეგიძლიათ ამ სიტყვის გამოყენება, ვინაიდან მას, ასეთ სიტუაციებში, არა აქვს გამომწვევი მნიშვნელობა. თუმცა, თუკი გრძნობთ, რომ უფრო აგრესიულიც შეიძლება იყოთ, დაიწყეთ წინადადებები სიტყვით „თქვენ“.

გზვიად მიიღეთ ყველაზე საშიშელი საჩივრის წერილიც კი

თანამედროვე კლიენტები საჩივრის წერილებს არც თუ ხშირად გზავნიან, ვინაიდან ამისთვის მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა საჭირო. ალბათ სწორედ იშვიათობის გამო, ასეთი წერილები განსაკუთრებით მწვავე ზემოქმედებას: ისინი ხომ კლიენტის უკმაყოფილებისა და, შესაძლოა, თქვენი შეცდომის გრაფიკულ და ხელშესახებ დადასტურებას წარმოადგენენ. სწორედ ამიტომ ისინი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დარჩნენ რეაგირების გარეშე.

თუკი გირჩევნიათ წერილს სატელეფონო ზარით უპასუხოთ, ასეთ შემთხვევაში წერილი აუცილებლად თვალწინ იქონიეთ და სადავო სიტუაციისას წერილი მოიშველიეთ. გარდა ამისა, ჩაინიშნეთ კლიენტის პასუხები და თქვენი შესაბამისი რეაგირება. თუ წერილზე წერილითვე უპასუხებთ, მიეცით მას დავის გადაჭრის მცდელობის სახე, გამოსატყობ თქვენი კეთილგანწყობა და პროფესიონალიზმი.

წერილში არ დაგავიწყდეთ ადამიანებთან ურთიერთობის სხვადასხვა საშუალებების გამოყენება ისევე, როგორც ამას გააკეთებდით კლიენტთან პირისპირ შეხვედრისას. განსაკუთრებული ყურადღება გამოიჩინეთ ადამიანების გრძნობების, ინტერესების, სურვილებისა და საჭიროებების მიმართ. თუ ამგვარად არ მოიქცევით, იცოდეთ, რომ თქვენი ურთიერთობა კლიენტებთან კიდევ უფრო დაიძაბება. ვინაიდან წერილი საუბრის ბეჭდვით ფორმას წარმოადგენს, მისი დაწერისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტაქტის შენარჩუნება. ცუდად შედგენილი დოკუმენტი თქვენ ბევრ თავსატეხს გაგიჩენთ.

გამოიყენეთ ადამიანებთან ურთიერთობის ხერხები წერილის შედგენისას. ცუდად შედგენილი დოკუმენტი არასდროს მოგცემთ მოსვენებას.

ბანაიარაღით კლიენტი

სემინარების წამყვანი და ავტორი რებეკა მორგანი ასწავლის ადამიანებს, როგორ გამოხატონ თავიანთი აზრები ისე, რომ უკმაყოფილო კლიენტები კიდევ უფრო არ გააღიზიანონ. მას ამისათვის სპეციალური ტექნიკა აქვს შემუშავებული:

ამ ტექნიკის საფუძველია კლიენტის გრძნობების პატივისცემა და მათთვის საკუთარი არგუმენტების მიწოდება ისე, რომ მათ ისურვონ მათი მოსმენა. მაგალითად, „მე მესმის, როგორ გრძნობთ თავს. სხვებიც ასევე გრძნობდნენ თავს. მაგრამ შემდეგ, ახსნა-განმარტების შედეგად, მათ აღმოაჩინეს, რომ ეს წესი, ფაქტობრივად, მათ სასარგებლოდ მუშაობს.“

სცადეთ ამ ტექნიკის გამოყენება ისე, როგორც ამას მორგანი აკეთებს. ნუ იტყვით, „მე ვიცი, რასაც გრძნობთ.“ (რეალურად, თქვენ არ შეგიძლიათ იცოდეთ ის, რასაც სხვა ადამიანი გრძნობს). ამის ნაცვლად თქვით, „მე მესმის როგორ (ან „რატომ“) გრძნობთ თავს ასე“.

გამოიყენეთ ადამიანებთან ურთიერთობის ხერხები შესაბამისი აზრის გადასაცემად

მოდით, განვიხილოთ ადამიანებთან ურთიერთობის რამოდენიმე პრინციპი²³ და ის, თუ როგორ შეიძლება მათი გამოყენება უკმაყოფილო კლიენტების მიმართ. პირველყოფლისა, გაითვალისწინეთ, რომ:

1. ადამიანებს ძალიან აინტერესებთ საკუთარი თავი

ადამიანის ბუნებრივი თვისებაა ინტერესი საკუთარი საჭიროებებისა და სურვილების მიმართ. ამგვარი კონცენტრირება საკუთარ ინტერესებზე, ანუ ეგოცენტრიზმი, ნორმალური და უვნებელი მოვლენაა მანამ, სანამ იგი უკიდურესობად არ იქცევა, ანუ არ გაიზრდება, რომ ადამიანი აღარ იფიქრებს სხვებზე.

ჩვენს უპირველეს მოტივაციას საკუთარი თავის მიმართ ინტერესი წარმოადგენს.

როცა ადამიანები ლაპარაკობენ ან წერენ, ისინი თავიანთ ეგოცენტრიზმს თავიანთ ენაზე გამოხატავენ. მიღვესტის უნივერსიტეტში ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ადამიანის მიერ ნათქვამი ან დაწერილი ყოველი მეხუთე სიტყვაა „მე“ ან მისი ერთ-ერთი წარმოებული: *ჩემი, ჩვენ, ჩვენი*²⁴.

ჩვენ ყველანი გარკვეული დოზით საკუთარ თავზე ვართ კონცენტრირებული და ბევრი ჩვენგანი ვერ უძლებს ცდუნებას, ილაპარაკოს მხოლოდ საკუთარ თავზე. განსაკუთრებით ეგოცენტრულ ადამიანს კი დანარჩენები ისე არიდებენ თავს, თითქოს ის რაიმე ინფექციური დაავადების გადამტანი იყოს.

სხვადასხვა ორგანიზაციების თანამშრომლებმა ეს ეგოცენტრიზმი შეიძლება თავიანთ სასარგებლოდ გამოიყენონ, თუკი გამოხატავენ განსაკუთრებულ ინტერესს სხვების შეხედულებების მიმართ თავიანთ წერილებში, მოხსენებით ბარათებში, ანგარიშებში, წინადადებებსა და სხვა დოკუმენტებში.

ადამიანების ბუნებრივი ეგოცენტრიზმის უპირატესობად გარდაქმნა შესაძლებელია მათი პრობლემების აღიარების გზით.

2. ადამიანები ამჯობინებენ ინფორმაციის მიმღებზე კონცენტრირებულ გზავნილებს („მესიჯებს“)

სხვა ადამიანის მიმართ კეთილი განწყობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გზაა თქვენი მესიჯის შედგენა მისთვის მისაღები ფორმით. სათანადო განწყობის გამოხატვა

²³ Morgan R. L., *Calming Upset Customers* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1989), p.40

²⁴ P. Timm and J. Stead, *Communication Skills for Business and Professions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), Chapter 9.

გაცილებით მეტს ნიშნავს, ვიდრე უბრალოდ საჭირო სიტყვების შერჩევა. ასეთი განწყობის შექმნაში დიდ როლს ასრულებს დოკუმენტის ტონიც, თუკი იგი გამოხატავს გულწრფელ დაინტერესებას ადრესატის მიმართ. საკუთარ თავზე კონცენტრირებული წერილების ავტორები, პირველ რიგში, საკუთარ თავზე ფიქრობენ. ადრესატის პრობლემების გადაჭრაზე ორიენტირებული მწერლები კი თავისი მესიჯების შედგენისას ითვალისწინებენ იმას, თუ რას მოეწონება ის მათგან.

სხვის დახმარებაზე ორიენტირებული მოსაუბრე, პირველ რიგში, მსმენელის პრობლემის გადაჭრას ცდილობს.

წერილებში განსაკუთრებით უნდა ვერიდოთ სიტყვების *მე, ჩემი* და ასე შემდეგ ხმარებას: ისეთი სიტყვები კი, როგორცაა *თქვენ* ან მისი მსგავსი სიტყვები, ხაზს უსვამენ თქვენს კეთილგანწყობას და თანაგრძნობას სხვისი პრობლემებისადმი.

თუმცა ეს არ ნიშნავს რომ თქვენი ლექსიკონიდან სიტყვა „*მე*“ და მისი ვარიაციები საერთოდ უნდა ამოიღოთ. ზოგიერთ კონტექსტში ისინი აუცილებელია. თქვენი ნალაპარაკევი მაშინ სიტყვების უბრალო გროვას დაემსგავსებოდა. სიტყვების – *მე, ჩვენ* ან *ჩემი* – გამოყენება ყოველთვის არ ნიშნავს მსმენელის უგულებელყოფას. მაგალითად, თუ თქვენ ამბობთ, „*მე* იმედი მაქვს, რომ თქვენ კმაყოფილი დარჩებით ამ გადაწყვეტილებით“, ეს არ ნიშნავს, რომ თქვენ უყურადღებობას ამჟღავნებთ მსმენელისადმი. ადამიანისთვის საუბრის ტონი და ყურადღებაა მნიშვნელოვანი, და არა ის, თუ რომელი პირის ნაცვალსახელებს იხმართ.

წაიკითხეთ ქვემოთ მოყვანილი მაგალითები, ყურადღება მიაქციეთ მსმენელისადმი მიმართულ წინადადებების განსხვავებულ ტონს და შეადარეთ „*მე*“-ორიენტაციის მქონე მაგალითებს:

„ჩვენ“, „მე“ ორიენტაციის მქონე მაგალითები

მსმენელზე ორიენტაციის მქონე მაგალითები

ჩვენ მოვითხოვთ, რომ ხელი მოაწეროთ საღაროს ჩეკს, სანამ თქვენს ანგარიშს შენაძენის ფასს დავარიცხავდეთ.

თქვენივე უსაფრთხოებისთვის, თანხას თქვენს ანგარიშს მხოლოდ მას შემდეგ დავარიცხავთ, რაც თქვენ ხელს მოაწეროთ ჩეკს.

მე ვაჭრობაში უკვე 22 წელია ვმუშაობ.

ჩემი 22 წლის ვაჭრობაში მუშაობის გამოცდილება მაძლევს კლიენტთა სურვილების გაგების შესაძლებლობას.

მე გიგზავნით თქვენს პროგრამულ უზრუნველყოფას განახლების მიზნით.

ამ პროგრამული უზრუნველყოფის განახლების მიზნით, იგი თქვენ გიბრუნდებათ.

მე მინდა გიჩვენოთ სიცოცხლის დაზღვევის ეს გეგმა.

როგორც ახალგაზრდა მამას, ალბათ დაგაინტერესებთ სიცოცხლის დაზღვევის გეგმა, რომელიც ზედამოჭრილია მცირეწლოვანი ბავშვებისა და შეზღუდული ბიუჯეტის მქონე ოჯახებისთვის.

სხვათა შეხედულებების პატივისცემა და კარგი ადამიანური ურთიერთობების პრინციპებს ამკვიდრებს.

3. ადამიანებს უნდათ, რომ მათ ეპყრობოდნენ როგორც ინდივიდებს

წერილობითი დოკუმენტების ტონის გაუმჯობესება შეგვიძლია ჩვენი ინფორმაციის ისე დალაგებით, რომ ის მიმართული იყოს ინდივიდების და არა ჯგუფებისადმი. ამგვარად შედგენილი საქმიანი წერილი მისი ადრესატისადმი ინდივიდუალური ყურადღების გამოხატვით გამოირჩევა.

ასეთი წერილი გამოხატავს უფრო გულწრფელ განწყობას კონკრეტული ადამიანების მიმართ, ვიდრე ისეთი გზავნილები, რომლებიც იწყება სიტყვებით „ძვირფასო კლიენტო“ ან „ძვირფასო თანამშრომელო“.

ადამიანებს ძალიან სიამოვნებთ, როცა მათ საკუთარი სახელებით მიმართავენ.

მოკრიძეთ „ზედაპირულ ტონს“

როცა დოკუმენტი მკითხველს უჩენს გაურკვეველობის გრძნობას, ამაში „ზედაპირული ტონია“ დამნაშავე. შევადაროთ ერთმანეთს ე.წ. „ზედაპირული ტონითა“ და ინდივიდუალური მიმართვის ტონით დაწერილი წერილები:

„ზედაპირული ტონი“

როცა პოტენციური კლიენტებისგან მოგვდის უამრავი თხოვნა, ჩვენ ეს გვსიამოვნებს. ისინი გვიჩვენებენ, რომ ჩვენს პროდუქტს საზოგადოება კარგად იღებს.

ჩვენ ვაფასებთ ჩვენი კლიენტების თანამშრომლობას ანგარიშების დაფარვაში. დროული გადახდით, ისინი მათი უკეთ მომსახურების საშუალებას გვაძლევენ.

უფრო პირადული ტონი

ბუკლეტი, რომელსაც თქვენ ითხოვთ, დღეს გამოგიგზავნეთ. გმადლობთ დაინტერესებისთვის.

ნამდვილად ვაფასებთ თქვენს მიერ თქვენი ანგარიშის დროულად დაფარვას. თქვენი თანამშრომლობა საშუალებას გვაძლევს უკეთ მოგემსახუროთ და დაბალი ფასები შემოგთავაზოთ.

4. პირდაპირ მიმართეთ თქვენს მსმენელს

ეცადეთ თქვენი აზრები ისე გამოხატოთ, რომ დააინტერესოთ ადამიანები. ამის ერთ-ერთი საშუალებაა პირდაპირი მიმართვა, რასაც ხშირად ვხვდებით სატელევიზიო და რადიო რეკლამებში. დიქტორი „პირადად“ მიმართავს თითოეულს იმ მილიონობით ადამიანებიდან, რომელიც შეიძლება უსმენდეს მას, და ცდილობს ისე მოაჩვენოს მათ თავი, თითქოს პირადად მათ ესაუბრებოდეს. პირდაპირი მიმართვა თქვენს მსმენელს უჩვენებს, რომ თქვენი მესიჯი უშუალოდ მისთვისაა განკუთვნილი და რომ თქვენ შეგიძლიათ მათი ინდივიდუალური მოთხოვნების ამა თუ იმ ფორმით დაკმაყოფილება.

5. მიაწოდეთ ადამიანებს დადებითი ინფორმაცია

პოზიტიური მიმართვა ხშირად უფრო მეტ ინფორმაციას ატარებს, ვიდრე უარყოფითი. ინფორმაცია უფრო ოპტიმისტურია, როცა მას სასიამოვნო ტონით გაწვდიან. იმის ნაცვლად, რომ ადამიანს უთხრათ, რომ რაღაც *შეუძლებელია* ან რომ თქვენ არ *შეგიძლიათ* რაიმეს გაკეთება, გადაიტანეთ ყურადღება დადებით მხარეზე – იმაზე, რაც დადებითია და რისი გაკეთებაც შეგიძლიათ. როცა ამბობთ, „მე არ *შეგიძლია* გაყიდულ საქონელში გადახდილი თანხის დაბრუნება“, თქვენ ადამიანებს მხოლოდ უარყოფით ინფორმაციას გადასცემთ. თქვენი ნათქვამი არ აღნიშნავს იმას, თუ რისი გაკეთება შეგიძლიათ; იგი მსმენელს მხოლოდ ერთადერთ გამოსავალზე მიუთითებს. მეორე მხრივ, როცა ამბობთ, „მე შეგიძლია შეგიცვალოთ საქონელი და მოგცეთ ისეთი, რომელიც უკეთ დააკმაყოფილებს თქვენს მოთხოვნებს“, თქვენი მიმართვა ხაზგასმულად კეთილგანწყობილია და დადებით ემოციებს აღძრავს.

მიმართვის დადებითი ტონი სასიამოვნო მოსასმენია. მიუხედავად ამისა, საქმიან მიწერ-მოწერაში ზოგჯერ მაინც შეიმჩნევა უარყოფითი განწყობა

ვწუხვართ, რომ გატყობინებთ, მაგრამ ჩვენ არ შეგვიძლია . . .
ჩვენ მივიღეთ თქვენი *საჩივარი . . .* (სიტყვა „საჩივარი“ ძალიან ცუდად ხვდება ყურს)
თქვენი *შეუსაბამობა . . .*

ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი, რომელიც გვიჩვენებს განსხვავებას დადებითი და უარყოფითი მნიშვნელობის მქონე სიტყვების შემცველ მიმართვებს შორის. კორპორატიულმა აღმასრულებელმა ადგილობრივ საზოგადოებრივ ჯგუფებს უარი უთხრა შეხვედრისთვის ადგილის გამოყოფაზე. თუმცა უარის შესარბილებლად აღმასრულებელმა გადაწყვიტა მათთვის დაეთმო საკონფერენციო დარბაზი, რომელიც, მართალია, პატარა იქნებოდა მათი მიზნებისთვის, თუმცა უადგილოდ დარჩენაზე უკეთესი მაინც იყო. სამწუხაროდ, აღმასრულებელმა არ გაითვალისწინა უარყოფითი სიტყვების მნიშვნელობა. ამიტომ მისი წერილი ასე უღერდა:

ვწუხვართ, მაგრამ გატყობინებთ, რომ არ შეგვიძლია ჩვენი კომპანიის სპორტული დარბაზის დათმობა თქვენი შეხვედრისათვის, ვინაიდან იგი უფრო ადრე გვთხოვა ქალთა კლუბმა. ეს ჯგუფი ჩვენს დარბაზს ყოველი თვის მესამე ხუთშაბათს იყენებს. მიუხედავად ამისა, შეგვიძლია დაგითმოთ ჩვენი საკონფერენციო დარბაზი, რომელიც მხოლოდ 25 ადამიანს იტევს.

თუ განვიხილავთ ამ წერილში გამოყენებულ სიტყვებს მათი მნიშვნელობების მიხედვით, ვნახავთ, რომ ისინი აშკარად უარყოფით დატვირთვას ატარებენ (*ვწუხვართ, არ შეგიძლია, მხოლოდ 25 ადამიანს იტევს*), ხოლო დადებითი აზრის მქონე სიტყვები (*შეგიძლია დაგითმოთ ჩვენი საკონფერენციო დარბაზი*) თითქოს ნაკლებად მნიშვნელოვანია.

ამ წერილს უფრო აშკარად გამოხატული დადებითი დატვირთვა ექნებოდა, თუკი იგივე ცნობა გადმოცემული იქნებოდა შემდეგი სიტყვებით:

მიუხედავად იმისა, რომ ქალთა კლუბმა უკვე დაიქირავა ჩვენი სპორტული დარბაზი ხუთშაბათისთვის, შეგვიძლია შემოგთავაზოთ ჩვენი საკონფერენციო დარბაზი, რომელიც 25 ადამიანს იტევს.

მეორე ვერსია არ შეიცავს უარყოფითი შინაარსის მქონე სიტყვებს. ორივე მესიჯი შეიცავს უარს თხოვნაზე და ალტერნატიულ შეთავაზებას, თუმცა დადებითი დატვირთვის მქონე სიტყვები უკეთ ემსახურება კომპანიის მიმართ კეთილი განწყობის შენარჩუნებას.

მოდით, განვიხილოთ დადებითი და უარყოფითი აზრების შემცველი წინადადებები. დააკვირდით თითოეული მათგანის ტონს (უარყოფითი შინაარსის მქონე სიტყვები გამოყოფილია).

უარყოფითი

დადებითი

თქვენ არ მოგვაწოდეთ თქვენს მიერ შეკვეთილი ხელთათმანების ნომერი.

იმისათვის, რომ მოგაწოდოთ თქვენთვის სასურველი ხელთათმანები, იქნებ მისი შესაბამისი ნომერი ჩაწეროთ თანდართულ ბარათში.

მოწვევა აკრძალულია ყველგან, გარდა დერეფნისა.

მოწვევა შეიძლება მხოლოდ დერეფანში.

ეწუხვართ, მაგრამ გატყობინებთ, რომ უარი უნდა გითხრათ კრედიტზე.

ამ პერიოდისთვის თქვენი მომსახურება მხოლოდ ნაღდი ფულით შეგვიძლია.

თქვენ მცდარი დასკვნა გამოიტანეთ, რადგან ჩვენი ხელშეკრულების მე-3 პარაგრაფში მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული . . .

ჩვენი ხელშეკრულების მე-3 მუხლის წაკითხვის შემდეგ დაგკავთანხმებით, რომ . . .

ჩვენ არ შეგვიძლია თქვენი შეკვეთის მოწოდება მომავალ ოთხშაბათამდე.

თქვენი შეკვეთის მოწოდება შეგვიძლია ოთხშაბათს.

6. ადამიანებს არ უყვართ პიროვნებები, რომლებიც თავიანთ განწყობას მეტისმეტად მკვეთრად გამოხატავენ

განწყობის მკვეთრად გამოხატვა გაღიზიანებულ ან კრიტიკულ ტონს გულისხმობს. ასეთმა ტონმა კი შეიძლება ზიანი მიაყენოს თქვენს წერილებს. იმისათვის, რომ დაადგინოთ, გაქვთ თუ არა მკვეთრი ხასიათი, საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები უნდა დაუსვათ:

თვითანალიზი

გაქვთ თუ არა მკვეთრი ხასიათი

- ხშირად ხართ თუ არა კრიტიკული სხვების მიმართ?
- ძალიან გინდათ აკონტროლებდეთ სიტუაციას?
- სწრაფად გადადიხართ შეტევაზე, იწყებთ სხვების გამოწვევას, თუ უარს ამბობთ ამაზე?
- ძალიან გიყვართ სხვებთან კამათი? ხშირად გადადის თუ არა კამათში თქვენთან მსჯელობა?

- თქვენს თავს უფრო კომპეტენტურად თვლით, ვიდრე სხვებს? თქვენი ქცევა მიუთითებს ამაზე?

მკვეთრი ხასიათის ადამიანები სხვებს ისეთი ტონით ესაუბრებიან, რომელსაც მათი გაღიზიანების გამოწვევა შეუძლია. ეცადეთ გაარკვიოთ, რამდენად გჭირდებათ სხვების კონტროლი, დომინირება სხვებზე ან რამდენად სწრაფად ფეთქებით სხვების გამონათქვამების გამო. თუ ეჭვობთ, რომ მსგავსი რამ გახასიათებთ, ყველა ღონე უნდა იხმაროთ ტონის შესარბილებლად.

გახსოვდეთ, რომ მკვეთრი და რბილი ხასიათის მქონე ადამიანებს შორის საკმაოდ დიდი სხვაობაა. რბილი ხასიათი ნიშნავს, რომ თქვენ მხოლოდ გამოსატყვევებელი თქვენს გრძნობებსა და შეხედულებებს ჩვეულებრივი ფრაზებით, რომლებიც არ შეიცავენ მუქარას სხვების მიმართ. მაგალითად, ნაცვლად სიტყვებისა „უაზრობას ლაპარაკობ“, რბილი ადამიანი იტყვის, „მიჭირს შენი ნათქვამის გაგება.“ ანდა, ნაცვლად გამოთქმისა: „შენისთანა უსაქმურები ნერვებს მიშლიან,“ რბილი ხასიათის ადამიანი იტყვის, „ადამიანები, რომლებიც მუდმივად იგვიანებენ გადახდას, ზედმეტად შრომას გვაიძულებენ და შემოსავლებს გვაკარგვინებენ“. იშვიათად თუ გრძნობს ვინმე თავს შეურაცხყოფილად რბილი ხასიათის ადამიანებისგან. და მართლაც, რბილი ხასიათის ერთ-ერთი განსაზღვრებაა „თავაზიანად პირდაპირი“.

მკვეთრი და რბილი ხასიათი სხვადასხვა ცნებებია. რბილი ხასიათის ადამიანი ნიშნავს ადამიანს, რომელიც „თავაზიანად პირდაპირია“.

ბაითავისეთ, რომ რბილი საქციელი არ ნიშნავს აბრეშოვლობას²⁵

ადამიანები ხშირად ურევენ ერთმანეთში ხასიათის სირბილეს და აგრესიულობას. აგრესიული საქციელი სხვადასხვაგვარია:

1. *აგრესორები ურთიერთობას ახორციელებენ პირველობის პოზიციიდან.* აგრესიულ ადამიანებს ჰგონიათ, რომ სხვებზე მეტი ცოდნა აქვთ ან რომ სასურველ შედეგს ნებისმიერ ფასად უნდა მიაღწიონ. ისინი ურთიერთობას განიხილავენ გამარჯვება-დამარცხების თვალსაზრისით, რაც ნიშნავს, რომ ისინი ან იმარჯვებენ, ან იგებენ. და თუ ისინი აგებენ, ესე იგი ვიღაც იგებს! მათთვის უცხოა კომპრომისი ან ისეთი გადაწყვეტილება, რომლის შედეგადაც ყველა კმაყოფილი დარჩება.
2. *აგრესორი შეიძლება იყოს არაპირდაპირი, ამჯობინებდეს მანიპულირებას ან არ იყოს გულწრფელი.* აგრესიული ადამიანები შეიძლება სულაც არ ლაპარაკობდნენ ბევრს. ზოგჯერ ისინი იყენებენ სხვადასხვა საშუალებებს ან მანიპულაციებს, როგორცაა ყალბი ემოცია ან ყალბი ქცევა, რომლებიც მიმართული არიან საკუთარი მიზნის მიღწევისკენ. (სატელევიზიო დეტექტივი კოლომბო აგრესიულია დაკითხვისას, როცა იგი თამაშობს სულელის როლს და აიძულებს ადამიანებს, აღიარონ თავიანთი დანაშაული!)
3. *აგრესორები მზად არიან სამაგიეროს გადახდისთვის.* აგრესიული მოლაპარაკე, საბოლოოდ, წინააღმდეგობას აწყდება. ისინი შეიძლება ცდებოდნენ, მაგრამ მაინც იწყებენ ისეთი ქსელის გაბმას, რომელიც უფრო და უფრო ართულებს

²⁵ P. Timm, *Basics of Oral Communication* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1993), p.p. 237-8

საქმეს. როგორც ქრონიკული მატყუარებს, მათ, ჩვეულებრივ, აღარ ახსოვთ, ვის რა უთხრეს.

4. *აგრესორები, საკუთარი ნაწერის ან ნათქვამის ხაზგასასმელად, ფართოდ იყენებენ მსჯელობას ან ემოციურ გამოთქმებს.* მათ ჰგონიათ, რომ მკაცრი ტონი უფრო მკაფიოა, მაგრამ ვერ ამჩნევენ, რამდენად უშლის იგი ხელს ურთიერთგაგებას. ემოციური ტონის გამოყენება თითქმის ყოველთვის იწვევს საპასუხო ემოციურ რეაქციას.

რბილი მიდგომა გვერდს უვლის ამგვარ პრობლემებს თავისი გულწრფელობითა და ავტორიტეტულობით. რბილი მიდგომის მიმდევრები დარწმუნებული არიან, რომ:

1. *პატივი უნდა სცენ საკუთარ იდეებს და შესაძლებლობებს.* რბილი მიდგომის მიმდევარმა ადამიანებმა იციან საკუთარი თავის ფასი. მათი დრო, ნიჭი და ძალისხმევა პატივისცემას იმსახურებს. ისინი არ მაღავენ თავიანთ შესაძლებლობებს, მაგრამ ამავე დროს აღიარებენ და პატივს ცემენ სხვა ადამიანების თვისებებსაც.
2. *პატივით უნდა მოეპყრონ სხვა ადამიანებს.* ისინი ადამიანებს აფასებენ, როგორც დიდი გამოცდილების მქონე ინდივიდებს, და იციან, რომ ყველას შეუძლია ერთმანეთისაგან რაღაცის სწავლა. მათ იციან, რომ თანამდებობა ან სოციალური სტატუსი ყოველთვის არ წარმოადგენს სწორი იდეის გამოთქმის გარანტიას. ადამიანებს სჭირდებათ ერთმანეთი და ყოველთვის შეუძლიათ სხვებისგან რაიმე სასარგებლოს მიღება.
3. *მრავალი პრობლემისთვის გადაჭრა შეიძლება ორივე მხარისთვის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მიღებით.* ურთიერთობის მიზანი ურთიერთგაგების დამყარებაა და არა მეორე მხარის განადგურება. კონფლიქტები არ უნდა განიხილებოდეს გამარჯვებული-დამარცხებული გამოვლენის მიზნით. ჭკვიანური მიდგომის შედეგი უნდა იყოს პრობლემის გადაჭრა დამარცხებულის გარეშე.
4. *კონსენსუსის მიღწევა შესაძლებელია შეხედულებების პირდაპირ და გულწრფელად გამოხატვის შედეგად.* რბილი ხასიათის ადამიანი წარმატებას ზეგავლენის მოხდენის უნარით, მოსმენითა და მოლაპარაკებით აღწევს და არა მანიპულირებით.
5. *გულწრფელი, ღია ურთიერთობა სპობს შურისძიების ან უნდობლობის სურვილს.* ურთიერთობა არ უნდა გაიხლართოს თამაშის ბადეში. ღია დამოკიდებულება წარმოშობს ღია ურთიერთობას. ადამიანები უკეთ გრძნობენ თავს საუბრისას რბილი ხასიათის მქონე ადამიანთან. ენდობიან მათ.
6. *ემოციურად დატვირთული საუბარი იშვიათად იძლევა შედეგს.* მკაცრი მსჯელობით გაჯერებული მიმართვა ხელს უშლის პრობლემის გადაჭრას და ურთიერთგაგებას.

გარდა რბილი და აგრესიული ხასიათის მქონე ადამიანებისა არსებობენ უბრალოდ პასიური ინდივიდები. მათთან ურთიერთობა უშედეგოა, ვინაიდან მათ, რეალურად, ნაკლებად აღარდებთ პრობლემა – ისინი *აპათიურები* არიან ან უბრალოდ არ უნდათ თავის შეწუხება.

საბოლოო დასკვნები

კლიენტთა საჩივრები მათი ღლიალობის მოპოვების შესაძლებლობას წარმოადგენს. რა თქმა უნდა, მომჩივნები შეიძლება მომაბეზრებლები არიან, მაგრამ, ისინი შეიძლება თქვენი საუკეთესო მეგობრებიც აღმოჩნდნენ. მათ შეიძლება თქვენი

ბიზნესის გაუმჯობესებისა და განმტკიცების ისეთი გზები მივითითონ, რომლებსაც სხვა ვერაფერს დაგანახებთ. ეს ფასდაუდებელი „დაზვერვაა“ კონკურენციის ბრძოლის ველზე. გამოიყენეთ იგი კლიენტების კმაყოფილებისა და ღლოიალობის მოპოვებისათვის.

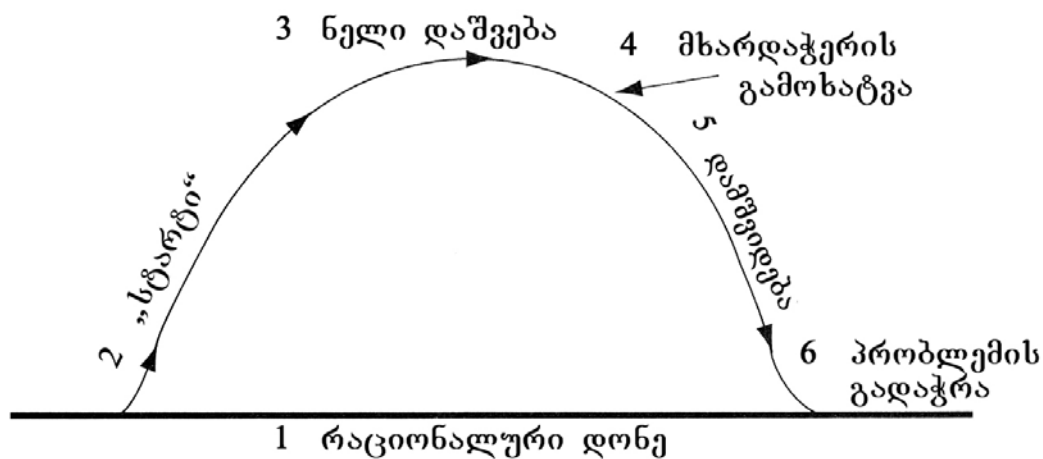
პირითადი იღვევის შესახებ

- კლიენტებთან ურთიერთობა პრობლემის გადაჭრისადმი პოზიტიურ დამოკიდებულებას მოითხოვს, თუმცა არ არის აუცილებელი მისი ზედმეტად გამარტივება იმის ფიქრით, რომ „კლიენტი ყოველთვის მართალია.“
- კლიენტთან დავისას მთავარი ის კი არ არის, თუ ვინ არის მართალი და ვინ მტყუანი, არამედ ის, თუ როგორ უნდა ითანამშრომლონ მხარეებმა, რათა შესაძლებელი გახდეს კლიენტის პრობლემის მშვიდობიანად გადაჭრა.
- კლიენტის საჩივარი მათთან ურთიერთობის განმტკიცების და მათი ღლოიალობის ჩამოყალიბების შესაძლებლობაა.
- კლიენტის შენარჩუნების უნარ-ჩვევები აუცილებელია წარმატებული კარიერისათვის. მათ რეგულარულად უნდა იყენებდეთ.
- კლიენტის შენარჩუნებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მისი „ტკივილის“ გათავისებას, ყველაფრის გაკეთებას პრობლემის გადასაჭრელად და გაუგებრობის აღმოფხვრას „სიმბოლური კომპენსაციით“.
- კლიენტის პრობლემის გადასაჭრელად ყველა ზომის მიღების შემდეგ სასარგებლოა შემთხვევის თავიდან განხილვა და შესაბამისი დასკვნის გამოტანა იქიდან.
- ქრონიკული მომჩივნების შემთხვევაში პირველყოფლისა საჭიროა მათი მოტივების გარკვევა და პრობლემის გადაჭრის შესაძლო გზის შეთანხმება მათთან.
- ეფექტიანი წერილობითი ურთიერთობა ადამიანთა შორის კავშირის ისეთ პრინციპებს გულისხმობს, როგორცაა დაინტერესება ადრესატის პიროვნებით, კონცენტრირება მასზე და მისდამი ინდივიდუალურად მოპყრობა პოზიტიური ინფორმაციის გამოყენების გზით.
- მკვეთრი მიდგომა დამღუპველია, მაშინ როდესაც რბილი მიდგომა პრობლემის უკეთ გადაჭრის საშუალებას გვაძლევს.

პიღვევ ერთი მაგალითი

მტრულად განწყობილი კლიენტის დამშვიდება²⁶

მტრული, გაბრაზებული რეაგირება ჩვეულებრივ მოჰყვება გარკვეულ მოდელს, თუ იგი სწორადაა წარმართული. აღნიშნულ მოდელს „მტრობის მრუდი“ ეწოდება, აი, როგორ გამოიყურება იგი:



აუცილებელია „მტრობის მრუდის“ თითოეული საფეხურის კარგად განსაზღვრა:

1. ადამიანების უმრავლესობა რაციონალურად აზროვნებს დროის უმეტესი ნაწილის განმავლობაში. ისინი რაციონალურ დონეზე მოქმედებენ. ამ დონეზე მათთან გონიერულად შეიძლება საუბარი.
2. გაღიზიანების დაგროვების ან გარკვეული ინციდენტის გამო მისი პროვოცირებისას ადამიანი „იღებს სტარტს“, იწყებს ორთქლის გამოშვებას, შეურაცხყოფს მის გარშემო მყოფ ადამიანებს და, ზოგადად, ამუღავნებს მტრულ განწყობას. როცა ადამიანი რაციონალურ მიდგომას უგულვებელყოფს, მისი შემოტრიალება „გონიერებისკენ“ შეუძლებელია.
3. აღნიშნული „სტარტი“ სამუდამოდ არ გაგრძელდება. თუკი არ ექნება ადგილი შემდგომ პროვოცირებას, მტრულად განწყობილ ადამიანს უბრალოდ დაელოდა ორთქლი და „ნელა დაშვებას“ დაიწყებს. ამ დროს მან შეიძლება უხერხულადაც იგრძნოს თავი თავისი საქციელის გამო.
4. ამ დროს, თანამშრომელს, რომელიც ამ ყველაფრის მოწმე გახდა, თავისი აზრის გამოსატყობა შეუძლია. იმას, რასაც ის ამ მომენტში იტყვის, ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს. თქვით რაიმე მხარდაჭერის გამოხატველი, ვთქვათ, „რთულია თავის შეკავება, როცა ასეთი აღელვებული ხართ“, ან „მესმის, ეს თქვენთვის არასასიამოვნო იყო.“ გარდა ამისა, მხარდაჭერა უნდა გამოავლინოთ თქვენი არავერბალური ქცევითაც. მხარდაჭერის გამოსატყობა აუცილებლად არ ნიშნავს თანხმობას; ის მხოლოდ იმაზე მიანიშნებს, რომ თქვენ გესმით მისი.
5. თუ თქვენ მხარდაჭერას თქვენი სიტყვებით გამოხატავთ, დაინახავთ, როგორ დამშვიდდება მტრულად განწყობილი ადამიანი. იგი კვლავ დაუბრუნდება რაციონალურ დონეს.
6. რაციონალურ დონეზე დაბრუნების შემდეგ უკვე შეგიძლიათ კლიენტთან მსჯელობა იმ პრობლემის გადაჭრასთან დაკავშირებით, რომელმაც მისი გაბრაზება გამოიწვია. ადამიანებს პრობლემების გადაჭრაზე ფიქრი შეუძლიათ მაშინ, როცა ისინი რაციონალურები არიან და არა მაშინ, როცა ისინი

²⁶ Teaching Patient Relations in Hospitals: The Hows and Whys (New York: The American Hospital Association, 1983)

„მტრობის მრუდის“ უმაღლეს წერტილზე იმყოფებიან.

გამოსაცდელი კითხვები

1. რატომაა ადელეგებული კლიენტის დამშვიდება მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაჭრაზე მსჯელობის დაწყებამდე?
2. როგორ შეგიძლიათ დახმარების აღმოჩენა კლიენტისთვის „მტრობის მრუდის“ მიხედვით? განსაკუთრებული რა შეგიძლიათ უთხრათ მას? რისი თქმისგან ან გაკეთებისგან უნდა შეიკავოთ თავი?

პირითაღი ტერმინები:

Abrasiveness	მკვეთრი მიდგომა
Aggressive behaviour	აგრესიული ქცევა
Assertive behaviour	რბილი ქცევა
“Blanket tone”	ზედაპირული ტონი
Chronic complainers	ქრონიკული მომჩივანები
Customer retention	კლიენტის შენარჩუნება
Hostility curve	მტრობის მრუდი
Positive and negative wording	აზრის პოზიტიურად და ნეგატიურად ჩამოყალიბება
Reader self-interest	ინტერესი მკითხველის მიმართ
Receiver-centered and I-centered messages	მიმღებზე კონცენტრირებული და საკუთარ თავზე კონცენტრირებული მესიჯები
Recovery skills	კლიენტის შენარჩუნების უნარ-ჩვევები
“Symbolic atonement”	„სიმბოლური კომპენსაცია“

შეამოწმე საკუთარი თავი:

1. კლიენტთან კამათისას არ არის მნიშვნელოვანი, თუ ვინ მართალია და ვინ არა. რა არის უფრო მნიშვნელოვანი ამ დროს?
2. რომელი სამი ნაბიჯი უნდა გადაიდგას პოტენციურად დაკარგული კლიენტის შესანარჩუნებლად?
3. რა შეგიძლიათ შესთავაზოთ „სიმბოლური კომპენსაციის“ სახით უკმაყოფილო კლიენტს?
4. რომელია ქრონიკული მომჩივანის ზოგიერთი დამახასიათებელი ნიშანი?
5. კლიენტთა მომსახურების როგორი განსაკუთრებული ტექნიკის გამოყენება შეიძლება ქრონიკული მომჩივანის წინააღმდეგ?
6. როგორ შეიძლება გაღიზიანებული კლიენტის „განიარაღება“?
7. ადამიანებს შორის ურთიერთობის რომელი პრინციპების გამოყენება შეიძლება ჩვენი წერილობითი ურთიერთობის გასაუმჯობესებლად?
8. რატომ უნდა მოვერიდოთ „ზედაპირულ ტონს“?
9. შეადარეთ და განასხვავეთ რბილი და აგრესიული მიდგომები.

მომსახურების მანქანით

უკმაყოფილო კლიენტის განმუხტვა და შენარჩუნება²⁷

წაიკითხეთ ქვემოთ მოყვანილი მოკლე ისტორია. სთხოვეთ ვინმეს, შეასრულოს უკმაყოფილო კლიენტის როლი. შეეცადეთ გასცეთ კონსტრუქციული პასუხები ისე, რომ შეძლოთ კლიენტის შენარჩუნება. თუ შესაძლებელია, ჩაიწერეთ თამაში ვიდეოზე და შემდეგ გაარჩიეთ თქვენი სიტყვიერი თუ უსიტყვო ქცევა.

თამაშის დაწყებამდე ყურადღება მიაქციეთ სიტუაციის დასახასიათებლად გამოყენებულ ენას. რა პრობლემას ხედავთ ტონთან დაკავშირებით? როგორ გამოხატავდით ორივე მხარის შეხედულებებს უფრო კონსტრუქციული ენით?

„მაბარი“ მობზაური და მოტელის „მაბარი“ მენეჯერი

მოტელის მენეჯერის ისტორია

თქვენს მოტელში ახლახანს შესახლდა რამდენიმე ასეული კილომეტრით მოშორებული ქალაქის მაცხოვრებელი. იგი მთავრობის მაღალი რანგის მუშაკის შთაბეჭდილებას ტოვებს. თავისი ოთახის მონახულების შემდეგ იგი შემოიჭრება თქვენს კაბინეტში განცხადებით, რომ მისი კონდიციონერი არ მუშაობს. თქვენ ამ ოთახის კონდიციონერის შეკეთებაში სულ ახლახანს გადახდილი გაქვთ 75 დოლარი. დარწმუნებული ხართ, რომ კლიენტმა მუშტი მიარტყა კონდიციონერს და რომ ახლანდელ პრობლემებზე სწორედ ის არის პასუხისმგებელი. დათმობაზე არც კი ფიქრობთ.

მოტელის სტუმრის ისტორია

ახლახან შესახლდით არც თუ ისე გადასარევე მოტელში. შუა აგვისტოა. ტემპერატურა 38 გრადუსს აღწევს. სცადეთ კონდიციონერის ჩართვა, მაგრამ პულტზე ხელის დაჭერის შემდეგ კონდიციონერიდან გაიგეთ რაღაც ტკაცუნის ხმა და ბოლოს დაინახეთ იქიდან გამომავალი ბოლი. მუშტით რამდენიმე დარტყმის შემდეგ ბოლი ქრება, მაგრამ კონდიციონერი არ მუშაობს. გცხელათ, დაღლილი ხართ და ნანობთ, რატომ არ აირჩიეთ სხვა, უკეთესი მოტელი. ასეთ მდგომარეობაში თქვენ უვარდებით მოტელის მენეჯერს კაბინეტში და ეუბნებით, რომ მისი მოტელი იაფია, დაბალი დონისაა და ცუდად არის მოვლილი. მოითხოვთ, რომ მენეჯერი იმავე წამს გავარდეს თქვენს ოთახში და შეაკეთოს კონდიციონერი.

²⁷ ეს ისტორია თავდაპირველად გაჩნდა პ. რ. თრიმის და ბ. დ. პეტერსონის ნამუშევარში

თაზო IV

თქვენი ქცევით მოიპოვეთ კლიენტის ლოიალობა

თქვენი ქცევა – ესაა ის, რასაც აკეთებთ

„ვინც არა სცოდავს სიტყვით, იგია სრულქმნილი კაცი, რომელსაც ძალუძს დაურევება თავისი ხორცის. აჰა, ჩვენ ლაგამით ვიურევებთ ცხენებს, რათა დაგვემორჩილონ და ჩვენს ნებაზე ვათამაშებთ მთელს მათ სხეულს.“

- ბიბლია (იაკობი 3:2-3)

რას ისწავლით ამ თაზოში:

- ქცევა არის ის, რასაც თქვენ აკეთებთ. თქვენი საქციელის უმეტესი ნაწილი გადაიცემა ვერბალურად (სიტყვიერად) და არავერბალურად (უსიტყვოდ).
- ინდივიდუალური ქმედება, ორგანიზაციული ქცევის სახით, „მესიჯებს“ უგზავნის კლიენტებს. ეს ქცევა შეიძლება დადებითად ან უარყოფიდან მოქმედებდეს კლიენტების წარმოდგენაზე მიღებული მომსახურების შესახებ.
- ნებისმიერ საქციელს (ან უსაქციელობას) შეუძლია რაღაც ინფორმაციის გადატანა; ასეთი ინფორმაციის მნიშვნელობას ინფორმაციის მიმღები (მაგ., კლიენტი) განსაზღვრავს.
- მოლოდინის გადაჭარბება კულტურის სფეროში დამოკიდებულია როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ ქცევებზე ანუ კულტურაზე.
- ურთიერთობის როლი დაგეგმილ ქცევაში და ურთიერთობის ორი კრიტიკული წესი.
- თხუთმეტ საგანგებო ქცევას შეუძლია კლიენტის მოლოდინის გადაჭარბება ინდივიდუალური კულტურის სფეროში.
- შვიდი ქცევა კლიენტებს აცნობს ორგანიზაციის კულტურას.

აი, რომორ ხლებსა ეს

გახსოვდეთ, რომ ნებისმიერი თქვენი საქციელი „მესიჯია“

მოგვითხრობს იუმორისტი დეივ ბერი:²⁸

ჯოს (ჩემს ადვოკატს) ჰყავს კლიენტი, რომელსაც მე ჩარლზს ვეძახი. ეს არის საშუალო დონის ფინანსური ექსპერტი, რომელსაც არასდროს შექმნია პრობლემა. ერთხელ, როცა ჩარლზი სამსახურიდან შინ ბრუნდებოდა, საკონტროლო პუნქტის გავლა მოუხდა. როცა მისი ჯერი დადგა, იგი თავისი მანქანით მიუახლოვდა კიოსკს და გაუწოდა მორიგეს 1.25 დოლარი. ამ დროს კიოსკის მოხელემ ამოიღო დოლარიანების დასტა (ჩარლზის სიტყვებით „უდიდესი, რომელიც კი ოდესმე მენახა.“) და დაიწყო მისი მშვიდად გადათვლა. გაიარა ერთმა წუთმა. ჩარლზის უკან რიგი დადგა. გავიდა მეორე წუთი. ჩარლზი იჯდა და უყურებდა კიოსკის მოხელეს, რომელიც აშკარად აპირებდა მთელი დასტის გადათვლას და, ვინ იცის, იქნებ შემდეგ „ომი და მშვიდობაც“ წაეკითხა. ჩარლზის უკან სულ უფრო მზარდ

²⁸ D. Berry, “Booth Won’t Take Toll, but Bad Attitude Will”, Knight-Ridder Newspapers, April 7, 1991.

რიგში ზოგი ყვიროდა, ზოგი მანქანას აყვირებდა, ზოგიც ალბათ იარაღს ეძებდა მანქანის უჯრაში.

ბოლოს ჩარღზმა, მიუხედავად იმისა, რომ უზრდელი არ იყო, გადაწყვიტა ცუდად მოქცეულიყო. მან სამი ცუდი საქციელი ჩაიდინა: (1) კიოსკის მოხელეს უთხრა რაღაც, რაც არანაირად არ იყო დაკავშირებული გადასახადის გადახდასთან; (2) მიაყარა თავისი 1.25 დოლარი და (3) წავიდა.

მაგრამ ჩარღზმა შორს წასვლა ვერ მოასწრო. მას სწაფად დაეწია პოლიციის ორი მანქანა, იგი ესკორტით მიიყვანეს პოლიციის განყოფილებაში, საიდანაც მან ჯოს დაურეკა. ჯომ მისი ციხიდან დახსნა მხოლოდ 50 დოლარის ოდენობის ჯარიმის გადახდის შემდეგ მოახერხა.

ქცევა, რა თქმა უნდა, არის ის, რასაც ადამიანები სჩადიან. იგი სხვებზე ვერბალურად ან არავერბალურად ახდენს ზემოქმედებას. ჩვენს მეგობარს, კიოსკის მოხელეს, ხმაც არ ამოუღია, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, მისი „მესიჯი“ იყო მკაფიო და ხმამაღალი - „სულაც არ მაინტერესებს აქ შეგროვილი ადამიანები!“

შეიძლება ნაკლებად გამომწვევი ფორმით, მაგრამ ჩვენ ყველანი, დროდადრო, ჩვენი ქცევით გადავცემთ სხვა ადამიანებს არასწორ „მესიჯებს“. გამყიდველი, რომელიც არ ესალმება კლიენტებს, თანამშრომელი, რომელიც იგვიანებს, ხელოსანი, რომელიც უწესრიგოდ ტოვებს თავის სამუშაო ადგილს – ყველა რაღაც ინფორმაციას გვაწვდის. ინფორმაციის გადაცემის ორი მნიშვნელოვანი წესი არსებობს:

1. ნებისმიერი რამ რაღაცას გვატყობინებს.
2. „მესიჯის“ მიმღები განსაზღვრავს მიღებული ინფორმაციის მნიშვნელობას.

წინამდებარე თავში განხილულია ზოგიერთი ქცევები – ინდივიდებისა თუ ორგანიზაციებისა – რომლებიც კლიენტებს გარკვეულ ინფორმაციას აწვდიან. ცხადია, ქცევათა რაოდენობა ამოუწურავია, ამიტომ აქ მხოლოდ ისეთ საქციელებზეა საუბარი, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდებიან და რომლებიც ძალიან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული კლიენტის განწყობასთან.

ნებისმიერი ქცევა გარკვეულ ინფორმაციას აწვდის კლიენტებს.

გამოიყენეთ ქცევა და კულტურა კლიენტის მოლოდინის გადასაჯარბებლად

თითოეულ კლიენტზე ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ორი კულტურა ზემოქმედებს: იმ ინდივიდის კულტურა, რომელიც გვემსახურება, და მთლიანი ორგანიზაციის კულტურა. კულტურა მრავალი ფაქტორისაგან შედგება, რომლებიც განამტკიცებენ ინდივიდუალურ ქცევას. თუ კომპანიაში მუშაობა სახალისოა, მაშინ მისი თანამშრომლებიც ასევე ხალისით ეპყრობიან თავიანთ კლიენტებს. თუ ორგანიზაციის კულტურა უფრო ოფიციალური უნდა იყოს, (მაგალითად, საადვოკატო ფირმებში და სხვა პროფესიული მომსახურების ოფისებში), ეს მიიღწევა თანამშრომლების ქცევითა და სხვა ორგანიზაციული ფაქტორების დახმარებით, რომლებსაც ამავე თავში მოგვიანებით განვიხილავთ.

Wal-Mart-ის დამფუძნებელი სემ უოლტონი, რომელსაც კარგად ესმოდა, თუ რას ნიშნავს ორგანიზაციული ქცევა, ამბობდა: „თანამშრომლები ისევე მოქცევიან თქვენს კლიენტებს, როგორც თქვენ (ანუ მენეჯერები) ექცევიან თქვენს თანამშრომლებს.“ ენთუზიაზმს, მეგობრულ განწყობას, ხალისს და სიმარტივეს კლიენტები სწრაფად აღიქვამენ. Southwest Airlines, რომლის კულტურაც არაოფიციალურობას და ხალისიან მომსახურებას გულისხმობს, სულ სხვაგვარად ხედავს თავის ორგანიზაციულ კულტურას, ვიდრე მისი კონკურენტები. ორგანიზაცია წარმატებით იყენებს თავის კულტურას როგორც კლიენტების, ასევე თანამშრომლების მოსახიდად, რომლებიც ბედნიერად გრძნობენ თავს იმ ატმოსფეროში. და მართლაც, საუკეთესო კომპანიებში ჩატარებული კვლევები გვიჩვენებს, რომ „სიხალისე“ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია.

ქცევა ძმის კულტურას

ხშირად თქვენმა უმნიშვნელო საქციელმა შეიძლება უდიდესი ინფორმაცია მიაწოდოს თქვენს კლიენტებს. წვრილმანი ხომ ყველაფერს ნიშნავს! წინამდებარე თავში განხილულია ის 15 ქცევა, რომლებიც, ერთად აღებული, კულტურას ქმნიან. თუ კარგად გაერკვევით მათ არსში, შეძლებთ მომსახურების გაუჯობებს, თუმცა მომსახურების სფეროში ბევრ მუშაკს ჯერაც არ ესმის ქცევების დიდი მნიშვნელობა.²⁹

1. უხვდით კლიენტებს, როგორც სტუმრებს

გული აღენმა ერთხელ თქვა, რომ წარმატების 80%-ს ხალხში სათანადოდ გამოჩენის უნარი წარმოადგენს. კლიენტთა მომსახურებაში კი წარმატების 80%-ს შეადგენს მათთან როგორც ისეთ სტუმართან მოქცევა, რომელიც ეს-ეს არის გეწვიათ. როცა სტუმრებს სახლში იღებთ, ალბათ ესაღმებით, არა? ეუბნებით „გამარჯობა!“ ან „სალამი!“ თუმცა ზოგიერთ ორგანიზაციაში კლიენტებს, ჯერ კიდევ სრულ იგნორირებას უწევენ. მეგობრული მისაღება სწორედ ის წვრილმანია, რომელსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს.

დაუყოვნებლივ წამოიწყეთ საუბარი

ჩატარდა კვლევები იმ დროის დასადგენად, რამდენსაც კლიენტები ელოდნენ მისაღებას ზოგიერთ ორგანიზაციაში. მკვლევარები ეკითხებოდნენ კლიენტებს, თუ რა პერიოდი უხდებოდათ ცდა მისაღებად. ყველა კვლევისას კლიენტები იმაზე მეტ დროს ასახელებდნენ, ვიდრე ფაქტობრივად ჰქონდათ დახარჯული. კლიენტი, რომელსაც 30-40 წამის განმავლობაში უწევდა მისაღებისთვის ლოდინი, ფიქრობდა, რომ მან ამისთვის 3-4 წუთი დახარჯა! დრო ნელა გადის, როცა თავს იგნორირებულად გრძნობ.

სწრაფად მისაღება კლიენტს სტრესისაგან ათავისუფლებს. თუმცა, რატომ უნდა განიცდიდნენ კლიენტები სტრესს? გახსოვდეთ, ისინი უცნობ ტერიტორიაზე არიან და ამიტომ უხერხულად გრძნობენ თავს. თქვენ იქ ყოველდღე მუშაობთ, ისინი კი

²⁹ P. Timm, *50 Powerful Ideas You Can Use to Keep Your Customers*, 2nd ed. (Hawthorne, NJ: Career Press, 1995)

მხოლოდ სტუმრები არიან. მეგობრული საღმით შეგებება შევბას ჰგერის კლიენტს და უფრო სასიამოვნოს ხდის მისი მომსახურების პროცესს.

თუკი კლიენტს არ მიესალმებით, იგი უფრო დიდი სტრესის ქვეშ მოექცევა.

ილაპარაკეთ

სიტყვიერად მიესალმეთ კლიენტს 10 წამის განმავლობაში მაღაზიაში მისი შემოსვლის ან თქვენს სამუშაო ადგილთან მოახლოების შემდეგ. მაშინაც კი, თუკი დაკავებული ხართ სხვა კლიენტის მომსახურებით ან საუბრობთ ტელეფონზე, გააკეთეთ პაუზა და მიესალმეთ ახალმოსულს; აგრძობინეთ მას, რომ მოხარული ხართ და რომ მალე მასაც მოემსახურებით.

მოიბეთ კლიენტის გული

ოდესმე გიფიქრიათ, სწრაფი კვების ზოგიერთ რესტორანში რატომ მოდის თქვენთან რესტორნის თანამშრომელი და თქვენს შეკვეთას იწერს მაშინ, როცა თქვენ ჯერ კიდევ რიგში დგახართ? იფიქრეთ ამაზე. თანამშრომელი თქვენს შეკვეთას ფურცელზე იწერს და გაწვდით ამ ჩანაწერს, რათა წინასწარ გააგზავნოთ იგი საღაროში. რატომ აკეთებენ ამას? მხოლოდ კლიენტის გულის მოსაგებად. თუკი არავინ მოგესალმებოდათ და არავინ გამოგართმევდათ შეკვეთას, თქვენ შეიძლება წასულიყავით კიდევ იქიდან თქვენი რიგის მოსვლამდე. ახლა კი ფიქრობთ, რომ შეკვეთა უკვე მიცემული გაქვთ და ამიტომაც არ აპირებთ რიგის მიტოვებას.

ასე რომ, მიესალმეთ კლიენტებს გულთბილი სიტყვებით და შეეცადეთ მათი გულის მოგებას თქვენს ორგანიზაციაში.

2. დაამტკიცეთ ყინული

საუბრის დაწყების საუკეთესო გზა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სურს თქვენს კლიენტს. ბევრ შემთხვევაში, განსაკუთრებით საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში, კლიენტმა უნდა იფიქროს, რომ ეს სწორედ ის „მეგობრული და სასიამოვნო ადგილია“, სადაც მას ვაჭრობა სურს. ის დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ არავინ აიძულებს რაიმეს ყიდვას, თუკი თვითონ არ მოისურვებს. სწორედ ამისათვის გამოგადგებათ „ყინულის მტვრევის“ მეთოდი. ზოგჯერ კლიენტებს უბრალოდ დათვალიერება სურთ და ადგილთან შეჩვევა ესაჭიროებათ, სანამ რაიმეს ყიდვას გადაწყვეტდნენ. „ყინულის მტვრევის“ საუკეთესო მეთოდია ამ დროს მასთან მეგობრულად გამოლაპარაკება ისე, რომ თქვენი საუბარი არ ეხებოდეს მაღაზიის თემას. აი ზოგიერთი მაგალითი:

- *კომენტარი:* „ძალიან ღამაზი ჰალსტუხი გაქვთ.“ „რა კარგი ბავშვები გყავთ. რამდენი წლისხანი არიან?“
- *ამინდთან ან ადგილობრივ ამბებთან დაკავშირებული კომენტარი:* „რა მშვენივრად ანათებს მზე!“ „მგონი თოვს, არა?“ „როგორ მოგეწონათ გუშინდელი ფეხბურთი?“

- *უმნიშვნელო საუბარი.* გამოძებნეთ კლიენტისთვის საინტერესო რაიმე თემა, მაგალითად, სპორტი, სამუშაო, საერთო ნაცნობები, გამოცდილება და ა.შ. და შემდეგ ჩაითრიეთ იგი საუბარში.

თუ დამთვალე რეზუმე მთელი ყურადღება ფოკუსირებული აქვს საქონელზე (უჭირავს რამოდენიმე პერანგი ან ეძებს განსაკუთრებული მწარმოებლის ნაწარმს), ის „ფოკუსირებულ მყიდველად“ შეიძლება ჩაითვალოს.

ასეთ კლიენტთან „ყინულის მტვრევის“ მეთოდის გამოყენების საუკეთესო საშუალება იქნებოდა უშუალოდ საყიდლებზე საუბარი:

- *დაასწარით კლიენტს და შეეკითხეთ:* „რა ზომას ეძებთ, ბატონო?“ „შემიძლია დაგეხმაროთ კაბის შერჩევაში?“
- *მიაწოდეთ დამატებითი ინფორმაცია:* „ყველა პერანგი დღეს 25%-იანი ფასდაკლებით იყიდება.“ „ჩვენ სხვა ზომებიც გვაქვს.“
- *შესთავაზეთ რჩევა ან რეკომენდაცია:* „თუკი ვერ გადაწყვიტეთ, რამდენი ნაჭერი დაგჭირდებათ, ჩვენი შემფასებლები დაგეხმარებიან.“

ყურადღებიანი იყავით კლიენტების საჭიროებების მიმართ. დააცადეთ მაღაზიის თვალყურება, თუ მათ ასე სურთ, თუმცა ყოველთვის სრულ მზადყოფნაში იყავით საპასუხოდ და დასახმარებლად, როცა ისინი გადაწყვეტენ რაიმეს ყიდვას. საცალო ვაჭრობის სფეროს კვლევები გვიჩვენებს, რომ ყიდვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების 60-80% მიიღება უშუალოდ მაღაზიაში.³⁰ ეს სწორედ ის ადგილია, სადაც კლიენტები პირისპირ აღმოჩნდებიან თქვენს კულტურასთან.

გაარკვიეთ, „ყინულის მტვრევის“ რომელი მეთოდი მუშაობს უკეთესად სხვადასხვა კლიენტის შემთხვევაში.

იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც არ იყენებენ საცალო ვაჭრობას, კლიენტების მომსახურების სურვილი მეგობრულად, გულწრფელად უნდა გამოხატოთ. დაარწმუნეთ კლიენტები, რომ შეგიძლიათ მათი დახმარება. დაუსვით კითხვები მათ საჭიროებების, ინტერესებისა ან პრობლემების უკეთ გასარკვევად.

3. არ დაინანოთ გულწრფელი კომპლიმენტი

რაიმე სასიამოვნოს თქმას სულ ერთი წამი თუ დასჭირდება, სამაგიეროდ კი უდიდეს კეთილგანწყობას მოიძიებთ. არ დაინანოთ გულწრფელი კომპლიმენტი თქვენი კლიენტებისთვის. აი, რისი თქმა შეგიძლიათ:

- *კლიენტის ტანსაცმელთან ან რაიმე აქსესუართან დაკავშირებით:* „მომწონს თქვენი შარფი!“ „რა მშვენიერი სვიტრი გაცვიათ.“ „თქვენი ფეხსაცმელი ალბათ ძალიან მოსახერხებელია.“ „რა მშვენიერი ყელსაბამია!“
- *მათ ბავშვებთან დაკავშირებით:* „რა მშვენიერი ბიჭუნაა!“ „რამდენი წლისაა თქვენი გოგონა? ძალიან ლამაზია.“ „ნამდვილი კაცია!“

³⁰ “Yamaha Merchandising Training”, Yamaha Corp.; Sam Geist, *Why Should Someone Do Business with you Rather Than Someone Else?*, p. 98

- მათ ქცევასთან დაკავშირებით: „გმადლობთ ლოდინისთვის. ნამდვილად დიდი მოთმინება გაქვთ!“ „რა ყურადღებიანი ხართ.“ „დიდი მადლობა თბილი ღიმილისთვის.“
- მათ ქონებასთან დაკავშირებით: „მომწონს თქვენი მანქანა. რომელი წლის გამოშვებაა?“ „მე შევამჩნიე თქვენი ჩემპიონობის ბეჭედი. იმ დროს თამაშობდით?“

ბევრს უჭირს კომპლიმენტის თქმა, თუმცა თვითონ სიამოვნებით იღებენ გულწრფელ კომპლიმენტს. ჩვევად გაიხადე კომპლიმენტის თქმა.

თუ გსურთ კომპლიმენტის თქმა ჩვევად გაქცეთ, შემდეგ ხერხს მიმართეთ: მიზნად დაისახეთ ყოველდღე 10 კომპლიმენტის თქმა და ნახავთ, როგორ გაიზრდება თქვენი პოპულარობა. ადამიანებს უყვართ კომპლიმენტები. ამიტომაც თქვენმა ძალისხმევამ (განსაკუთრებით მაშინ, თუკი კომპლიმენტებს თქვენი კოლეგებისთვისაც არ დაიშურებთ) თბილი და სასიამოვნო სამუშაო გარემო შექმნას.

4. მიმართეთ ადამიანებს სახელით

ადამიანისთვის ყველაზე სასიამოვნოდ მისი სახელი ჟღერს. ჩვენ მოგვწონს, როცა ადამიანები ცდილობენ მის გაგებას და სახელით მოგვმართავენ. შესაბამისი სიტუაციისას გაეცანით კლიენტს სახელით და მისი სახელითაც დაინტერესდით. თუ სიტუაცია არ გიწყობთ ხელს, კლიენტის სახელი შეგიძლიათ შეიტყოთ მისი ჩეკიდან, საკრედიტო ბარათიდან, შეკვეთის ფორმიდან ან სხვა ქაღალდებიდან.

თუმცა ფამილიარულიც ნუ იქნებით თქვენს კლიენტებთან. თქვენს კლიენტებს ძალიან ესიამოვნებათ, თუკი ასე მიმართავენ: „ბ-ნო სმიტ“ ან „ქ-ნო ჯოუნზ“, მაგრამ მაგალითად, ჰომერ ან მარჯ, თუ მათ უბრალოდ სახელით მიმართავენ, სრულიად სამართლიანად, ასეთი საქციელი უხეშობაში ჩამოგერთმევათ (ეს განსაკუთრებით ეხებათ ახალგაზრდა თანამშრომლებს ასაკოვან კლიენტებთან მუშაობისას). ასე მიმართვას ჯობს გაცილებით ოფიციალური იყოთ. თუ ადამიანებს უნდათ, რომ მათ სახელით მიმართონ, თვითონ გეტყვიან ამის შესახებ.

მიმართეთ კლიენტს სახელით, თუკი სიტუაცია ამის საშუალებას იძლევა. ეს უფრო გულთბილად გახდის თქვენს ურთიერთობას.

5. ესაუბრეთ კლიენტებს თვალბრყინად

მაშინაც კი, როცა არ შეგიძლიათ ხმამაღლა მიესალმეთ ან ყურადღება მიაქციოთ თქვენს კლიენტს, აუცილებლად შეხედეთ მას. თქვენი გამოხედვა შეატყობინებს კლიენტს, რომ თქვენ გსურთ მისი მომსახურება. შეხედვა ქმნის კავშირს თქვენსა და თქვენს კლიენტს შორის. იგი ატყობინებს მას, რომ გაინტერესებთ მასთან ურთიერთობა. ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი ჩვენი მეგობრის პირადი ცხოვრებიდან, როცა „მესიჯი“ არასწორად იქნა გაგზავნილი:

ერთხელ შევედი საათების შემკეთებელ პატარა საამქროში, რომლის ფართობიც 10 კვ. მ-ზე მეტი არ იქნებოდა. საამქროს მფლობელი თავისი საქმის ნამდვილი ექსპერტი იყო და ფასებიც მისაღები ჰქონდა. როცა შევედი, იგი სხვა კლიენტს ემსახურებოდა.

მე სულ იქვე, ყურისძირას ვედექი და რამდენიმე წუთი დამჭირდა მისი ყურადღების მისაქცევად. ჩემთვის ეს საკმაოდ უხერხული იყო. ის მოემსახურა კლიენტს და შემდეგ მეც დიდი ყურადღებით მომეკიდა, თუმცა მე შეიძლებოდა არც დავლოდებოდი. უბრალოდ იმიტომ, რომ ძნელი ასატანია, როცა დგეხარ და არავინ გაქცევს ყურადღებას. ერთადერთი, რაც მას აუცილებლად უნდა გაეკეთებინა – უბრალოდ უნდა მომსალმებოდა და ეგრძნობინებინა ჩემთვის, რომ სულ მალე აუცილებლად მომაქცევდა ყურადღებას.

უბრალო შეხედვას შეუძლია ისეთი „მესიჯის“ გადაცემა, რომელიც შეატყობინებს კლიენტს, რომ გასურთ მისი მომსახურება.

მისალმების გარდა დროსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. 10 წამის წესი აქაც მოქმედებს. ათ წამის განმავლობაში შეხედეთ კლიენტს მაშინაც კი, როცა სხვა კლიენტით ხართ დაკავებული.

ახალი კლიენტის მისალმებისას არ უნდა შეწყვიტოთ პირველი კლიენტის მომსახურება. უბრალო პაუზა ან სწრაფი მზერა საკმარისია იმისათვის, რომ კლიენტს კვლავაც თქვენთან მოსვლის სურვილი გაუჩნდეს, რადგან მან უკვე იცის, რომ თქვენ ყურადღებით მოეკიდებით.

კლიენტებთან მუშაობისას ყურადღება მიაქციეთ, თუ როგორ უყურებთ მას. ურთიერთობათა ექსპერტის, ბერტ დეკერის სიტყვებით თვალთ კონტაქტის სამი ძირითადი მომენტია ინტიმურობა, მუქარა და მონაწილეობა. ინტიმურობა (როცა სიყვარულს გამოვხატავთ) ან მუქარა (როცა ძალის დემონსტრირება გვინდა) თვალთ მეორე ადამიანს სულ რაღაც 10 წამში გადაეცემა, თუმცა შეხედვა შეიძლება ერთ წუთსაც და მეტ დროსაც გაგრძელდეს.

ყველაზე მთავარი ბიზნესში მესამე მომენტი – მონაწილეობა. ჩვენს კულტურაში ადამიანები მონაწილეობას სხვა ადამიანისათვის მზერის 5-10 წმ-ის განმავლობაში მიპყრობით გამოხატავენ. რაც, როგორც წესი, კომფორტულია ადამიანებისთვის. თუ თქვენ ამაზე ხშირად გაიხედავთ განზე, შეიძლება არამდგრადი ან ეჭვიანი ადამიანის სახელი მოიხვეჭოთ. თუ თვალებში უფრო ხანგრძლივად შეხედავთ ადამიანს, მაშინ ამას ინტიმურობის ან მუქარის სახე ეძლევა.

6. ხშირად შეეპიოხეთ კლიენტებს: „როგორ გამოგდის საქმე?“

ლეგენდარული პოლიტიკოსი და ნიუ იორკ სითის ყოფილი მერი, ედ კოხი ხშირად ეკითხებოდა ამას თავის თანამშრომლებს. ეს ფრაზა მისი სლოგანიც კი გახდა. როგორც ამბობენ, იგი არა მხოლოდ უსვამდა მათ ამ კითხვას, არამედ პასუხებსაც ითვალისწინებდა. ყველაფერს რომ თავი დავანებოთ, მან მრავალი წლის განმავლობაში შეინარჩუნა „დიდი ვაშლის“ მერის წოდება. ეს კითხვა შეიძლება ჩვენც გამოვიყენოთ.

ბიზნესის წარმოებისას აუცილებელია ამ კითხვის რაც შეიძლება ხშირად დასმა. გარდა საქმიანობის ფორმალური შეფასებისა, თანამშრომლებმა უნდა გამოავლინონ სწორად აღქმის უნარიც. რთული და ზოგჯერ დამაბნეველიც კია ადამიანების მიერ გამოთქმული შენიშვნებისა და კრიტიკის აღქმა. ძალიან დიდი გამბედაობაა საჭირო იმისთვის, რომ კრიტიკა არა მარტო მიიღო, არამედ მოითხოვო კიდევ!

კრიტიკისადმი ობიექტური დამოკიდებულება გამოიხატება კითხვების დასმისა და პასუხების მოსმენის სურვილით.

როგორც მე-3 თავში დავრწმუნდით, ზოგიერთი თქვენი საუკეთესო იდეა იმ შენიშვნების საფუძველზე დაიბადა, რომლებიც სხვებმა გაგიზიარეს.

7. ბაიბეთ უფრო მეტი, ვიდრე ყურით გუხვით

ვინაიდან ძალიან ცოტაა ისეთი ადამიანი, რომელსაც მოსმენა შეუძლია. მსმენელი ყველას ესტერობა. ადამიანი უფრო საინტერესო ხდება, როცა ჩუმდება და მოსმენას იწყებს. ყურადღება მიაქციეთ თქვენი ლაპარაკის და მოსმენის შეფარდებას. აქლევთ კლიენტს, სულ ცოტა, თანაბარ დროს თავისი აზრის გამოსათქმელად?

უკეთესად მოსმენა რომ ისწავლოთ, გაითვალისწინეთ შემდეგი მოსაზრებები:

- *განსაჯეთ ადამიანების მიერ ნათქვამის შინაარსი და არა აზრის გამოთქმის საშუალებები.* კლიენტმა შეიძლება ვერ გამოიხატოს „სწორი“ სიტყვები, მაგრამ მან ხომ ყველაზე უკეთ იცის, თუ რა სჭირდება!
- *შეიკავეთ თავი.* ნუ დაიწყებთ თქვენი აზრების გადმოფრქვევას, ვიდრე კლიენტი სათქმელს არ დაამთავრებს.
- *იმუშავეთ მოსმენაზე.* უყურეთ კლიენტს და აიძულეთ თავი მოუსმინოთ მის ნათქვამს. მოიცვილეთ სხვა ფიქრები.
- *ნუ ვაგეფანტებათ ყურადღება.* კლიენტი ყურადღების ცენტრში გყავდეთ.
- *ეცადეთ პრობლემაში კარგად გარკვევას* ისე, რომ ბოლომდე გაიგოთ კლიენტის გასაჭირი. გააკეთეთ ეს მუქარის გარეშე. დასვით გულწრფელი, კეთილგანწყობილი კითხვები.

8. არ დაბავიწყდეთ სიტყვები „თუ შეიძლება“ და „გამაღლობო“

იყავით თავაზიანი. „თუ შეიძლება“ და „გამაღლობო“ ჯადოსნური სიტყვებია კლიენტის გულის მოსაგებად. მათი წარმოთქმა ძალიან ადვილია და, ამავე დროს, ძალიან მომგებიანია.

შეიძლება ეს ზოგიერთ კლიენტს ძველმოდურად მიაჩნდეს და არ მოგექცეს ზრდილობიანად, მაგრამ ეს ხომ მისი სამსახური არ არის! ერთ-ერთი კლიენტი, მაგალითად, აღწერდა სიტუაციას, როცა გამყიდველმა მასთან ურთიერთობა დაასრულა სიტყვებით „ესეც ასე“. თავად გამოთქმა შესაძლოა არც ისე ცუდია, მაგრამ იგი ვერასდროს შეცვლის მადლობას.

9. გაამხნევეთ კლიენტი!

მყიდველს ძალიან სწრაფად შეუძლია დაუბადოს სინანულის გრძობა, განსაკუთრებით მაშინ, როცა იგი ბევრს ყიდულობს. თქვენ შეგიძლიათ კლიენტის „აცრა“ სინანულის წინააღმდეგ და მისი დარწმუნება, რომ კარგი გადაწყვეტილება მიიღო.

უთხარით, მაგალითად, „დარწმუნებული ვარ, შენაძენი ბევრ სიამოვნებას მოგანიჭებთ,” ან „თქვენს ოჯახს ეს ძალიან მოეწონება.” ეს ამხნეველს ადამიანს და თქვენთან ხელმეორედ მოსვლისაკენ უბიძგებს. და, რაც ყველაზე მთავარია, იგი კარგ ხასიათზე დგება.

დაწესებულების მუშაკმა შეიძლება ასეც მიმართოს თავის თანამშრომელს: „დარწმუნებული ვარ, გიხარია, რომ სამუშაო როგორც იქნა დამთავრდა,” ან „მე თვითონ მოვახერხებ განახლებას – შენ ყველაფერი გააკეთე, რაც საჭიროა.”

გამხნეველის ძლიერი საშუალებაა ტელეფონი. ერთ-ერთი მიდგომა გვიჩვენებს, რამდენად მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს სატელეფონო ზარი კლიენტთან. ტრენინგის ფარგლებში შემსრულებლები აყალიბებენ მარტივ მიმართვას და მაშინვე რეკავენ თავიანთ კლიენტებთან. საუბარი დაახლოებით ასე წარიმართება:

გამარჯობა, მე კრის უილსონი ვარ „მეიჯორ ბანკიდან”. უბრალოდ დაგირეკეთ, რომ გითხრათ: ჩვენ ძალიან ვაფასებთ თქვენს ბიზნესს და, მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით, გვანტერესებს, რაიმე შენიშვნები, ხომ არ გაქვთ ჩვენს მიმართ.

აი, სულ ეს არის. შემდეგ ისინი უსმენენ კლიენტს. შედეგი: კლიენტი გაოცებულია, რომ ბანკის თანამშრომელმა მხოლოდ მისი აზრის მოსასმენად დარეკა და არა რაიმეს შემოთავაზების მიზნით! ბანკის იმიჯი მკვეთრად იზრდება.

10. ღიმილი

როგორც ამბობენ, „სამუშაოდ გამოწყობილი არა ხარ, ვიდრე არ გაიღიმებ.” ცინიკურმა ადამიანმა კი შეიძლება ასეც თქვას: „გაიღიმე და ვერავინ მიხვდა რას აპირებ.” მაგრამ, თქვენი ღიმილით თქვენ ხომ გინდათ აგრძობინოთ კლიენტებს, რომ ისინი სწორ ადგილას მოვიდნენ და რომ აქ მისი მეგობრები არიან.

გახსოვდეთ, რომ ღიმილი ორგვარად გამოიხატება: ტუნებითა და თვალებით. მხოლოდ ტუნებზე მიწებებული ღიმილი არაბუნებრივი და არაგუწრფელია. ამით ვერავის მოატყუებთ. უფრო ზუსტად, ასეთი ღიმილით ყველას დააფრთხობთ!

თვალები კი, თქვენი სულის სარკეები, გამოხატავენ თქვენს ჭეშმარიტ დამოკიდებულებას ადამიანების მიმართ. გაიღიმეთ თვალებითაც და ტუნებითაც! დაე, თქვენი სახე ადასტურებდეს, რომ გიხარიათ სტუმრების მოსვლა.

ჭეშმარიტი ღიმილი – ეს თვალებით ღიმილია!



ზოგიერთი ადამიანი უფრო მეტად იღიმება, ვიდრე სხვები

უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთი ადამიანი უფრო ადვილად იღიმება, ვიდრე სხვები. ზოგიერთისთვის უფრო სახის სერიოზული გამომეტყველებაა ბუნებრივი. ამერიკულ კულტურაში მართალია, ღიმილი შეხვედრისას ჩვეულებრივი მოვლენაა, მაგრამ მაინც სასიამოვნო. თუ არ შეგიძლიათ გაღიმება, ივარჯიშეთ. არ არის აუცილებელი ყურებამდე გაიღიმოთ (ეს ადამიანებს დააფიქრებს კიდევც), გაიღიმეთ ბუნებრივად. არც წარბები დაგავიწყდეთ! ზოგიერთ ადამიანს ისინი მუდმივად შეჭმუნული აქვს, საჭიროა ეს თუ არა. ჩაიხედეთ სარკეში. მსახიობივით იმუშავეთ თქვენი სახის გამომეტყველებაზე.

11. გამოიყენეთ კარგი სატელეფონო ტექნიკა

ტელეფონის გამოყენება საჭიროა ზოგიერთი საგანგებო ქცევისას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ტელეფონი კლიენტთან კონტაქტის ერთადერთი საშუალებაა. ტელეფონით საუბრისას მთავარია *გახსოვდეთ, რომ კლიენტი ვერ გხედავთ*. თქვენი ამოცანაა ხმით შეავსოთ ის დანაკარგი, რომელსაც არავერბალური ურთიერთობა იწვევს. მე-7 თავში უფრო დეტალურადაა განხილული სატელეფონო საუბრის ტექნიკა, მაგრამ ამჯერად, მოდით მხოლოდ რამოდენიმე სასარგებლო რჩევა გავითვალისწინოთ:

- *აუცილებლად შეატყობინეთ მოსაუბრეს თქვენი სახელი*. მიეცით კლიენტს იმის საშუალება, რომ იცოდეს, ვის ელაპარაკება; თითქოს პირისპირ საუბრობდეთ და მას შეეძლოს მკერდზე მიბნეული თქვენი სახელის ამოკითხვა.
- *გაიღიმეთ ტელეფონში*. თქვენი ღიმილი როგორღაც ტელეფონითაც აღწევს ადამიანებამდე! სატელეფონო სამსახურის ზოგიერთ პროფესიონალს წინ სარკე უდგას და აკონტროლებს საკუთარი სახის გამომეტყველებას, რადგან ღიმილით წარმოთქმული თითოეული სიტყვა დადებით იმპულსებს გადასცემს ადამიანებს.

- *ნუ მოაკლებთ სატელეფონო კლიენტს ინფრომაციას.* თუ ინფრომაციის მოსაძებნად დრო გჭირდებათ, უთხარით კლიენტს ამის შესახებ, ნუ გაჩუმდებით და ნუ აფიქრებინებთ, რომ სატელეფონო კავშირი გაითიშა.
- *ჰკითხეთ კლიენტს, რა აინტერესებს.* გამოიყენეთ ისეთი კითხვები, როგორიცაა „რით შემიძლია დაგეხმაროთ?“ ან „რა შემიძლია გავაკეთო თქვენთვის?“
- *გამოეხმაურეთ კლიენტის თხოვნას.* აუხსენით მას, რის გაკეთებას აპირებთ და რამდენ ხანში ეტყვით პასუხს. „გაფარკვევ დარიცხვის ამბავს და ხუთი საათისთვის დაგიკავშირდებით, შეიძლება?“
- *მადლობა გადაუხადეთ კლიენტს დარეკვისათვის და ამით მიახვედრეთ, რომ საუბარი დასრულდა.*
- *შეეცადეთ თქვენი ხმა სიცოცხლით იყოს სავსე,* ნუ ისაუბრებთ უფერული, ოფიციალური ტონით. ექსპრესიულად გამოხატეთ გულწრფელი რეაქცია.
- *ჰკვიანურად გამოიყენეთ „ლოდინის“ რეჟიმი.* კლიენტებს არ უყვართ, როცა მათ აცდევინებენ. მაგრამ თუკი ეს აუცილებელია, აუხსენით მათ მიზეზი და დროდადრო დაელაპარაკეთ ხოლმე. ამით თქვენ აგრძნობინებთ კლიენტს, რომ იგი არ დაგვიწყებიათ. თუ საქმის მოგვარებას რამდენიმე წუთზე მეტი სჭირდება, უთხარით კლიენტს, რომ თქვენ თვითონ დაურეკავთ მოგვიანებით. *ჩაიწერეთ, რომ დასარეკი გაქვთ და არ დაგავიწყდეთ დაპირების შესრულება!*
- *გამოიყენეთ მეგობრული, ტაქტიანი სიტყვები.* არასდროს დაადანაშაულოთ კლიენტი; არასდროს აგრძნობინოთ, რომ მისი თხოვნის შესრულება თქვენთვის უბრალოდ მოვალეობის მოხდაა.³¹

12. მიაქციეთ ყურადღება დროს

განსაკუთრებულ ზემოქმედებას ახდენს კლიენტებზე ურთიერთობის დასრულების შემდგომი ყურადღება. წარმატებული გამყიდველები სახლშიც კი ურეკავენ კლიენტებს, რათა დარწმუნდნენ, რომ ისინი კმაყოფილი არიან ნაყიდი საქონლით. ზოგიერთი გამყიდველი ამას მხოლოდ მაშინ აკეთებს, როცა თავისუფალი დრო აქვს; უფრო გამჭრიახები კი – რეგულარულად, ამისათვის საგანგებოდ გამოყოფილ დროს. *კლიენტების კმაყოფილებაზე ორიენტირებული ვაჭრობის სფეროს მუშაკები მათ მიმართ ყურადღების გამოსატყვას ყოველთვის ცდილობენ.*

საგანგებოდ ამისათვის შედგენილი ცხრილი დაგეხმარებათ შემდგომი ყურადღების გამოჩენაში კლიენტების მიმართ. ჩაიხაზეთ ეს ცხრილი რეგულში ან დახაზეთ იგი ცალკე ფურცლებზე. ცხრილი ოთხი სვეტისგან უნდა შედგებოდეს:

³¹ *Winning Telephone Techniques, JWA Video, Chicago*

თარიღი	დავალება (სახელი, გვარი; ტელეფონის ნომერი, რა დაჰპირდით)	გასაკეთებელია	გაკეთდა

13. ჟურნალის გამოჩენა ხელის შეხებითაც შეიძლება

შეხება ურთიერთობის ძლიერი ფორმაა. ისარგებლეთ შემთხვევით და ხელი ჩამოართვით კლიენტს, გასამხნეველად შეგიძლიათ ხელი მხარზეც კი მოუთათუნოთ, თუკი სიტუაცია მოგცემთ ამის საბაბს.

დაკვირვება ბანკის მოღარეების მუშაობაზე ადასტურებს შეხების დიდ ზემოქმედებით უნარს. მოღარეებს უბრძანეს ხურდის, სპეციალურ თეფშზე დაყრის ნაცვლად, მისი პირდაპირ კლიენტის ხელში ჩაყრა. მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ იმ კლიენტების თვალში, რომლებსაც ხურდა ხელში ჩაუყარეს (ანუ შეეხნენ), ბანკის ავტორიტეტი მკვეთრად გაიზარდა. ამავე კვლევის განმავლობაში იმ ადამიანებისთვის „ნახუქარი“ ფულის ოდენობა, რომლებიც მომსახურებისას კლიენტებს ხელით ეხებოდნენ (რესტორანში საჭმლის მიტანისას, ხურდის დაბრუნებისას ან ქვითრის მიცემისას), მკვეთრად გაიზარდა.

ურთიერთობას შიდა კლიენტებსა და თანამშრომლებს შორის მკვეთრად აუმჯობესებს უბრალო ხელის შეხება. თუმცა, ნუ გადააჭარბებთ; ეს ყველას როდი სიამოვნებს. სცადეთ შეხება, მაგრამ თუ იგრძნობთ, რომ კლიენტს ეს არ მოსწონს, გამოძებნეთ კეთილგანწყობის გამოხატვის სხვა ხერხი. არ დაგავიწყდეთ ზომიერება! არასდროს შეეხოთ ადამიანს ისე, რომ თქვენი მოქმედება ინტიმურ ან სექსუალურ მინიშნებად იქნეს აღქმული.

მოკრძალებული შეხება ურთიერთობის ძლიერი ფორმაა. თუმცა გაითვალისწინეთ, რომ ეს ქესტი სოციალურად და პიროვნულად მისაღები უნდა იყოს.

14. თითოეული ადამიანის ინდივიდუალობა უდიდესი ბანძია

გამოჩენილი ამერიკელი მწერალი სელინჯერი ამბობდა, „მე შებრუნებული პარანოიკი ვარ. იმიტომ, რომ მგონია, ყველა მხოლოდ ჩემს სიამოვნებაზე ფიქრობს.“ კარგი იქნება, თუკი ჩვენც ასე ვიფიქრებთ და ყოველთვის მოუთმენლად

დაველოდებით ჩვენს კლიენტებს. ცხადია, ჩვენ კარგად ვიცით, რომ ზოგიერთი კლიენტი სულაც არ ფიქრობს ჩვენს სიამოვნებაზე, თუმცა მათი უმრავლესობა ალბათ ძალიან თავაზიანი და გულთბილი ადამიანია.

ყველა ადამიანი განსხვავებულია; თითოეული მათგანი უნიკალურია. მაგრამ ისინი, ვინც ყველაზე მეტად გვაბეზრებენ თავს, ნამდვილად თავისებურები არიან. დაიმახსოვრეთ ეს და შეეცადეთ, არ გაღიზიანდეთ. იფიქრეთ იმაზე, რომ ისინი თქვენი სტუმრები არიან და შეეცადეთ გამოხატოთ მათ მიმართ მასპინძლის კეთილგანწყობა.

გათავისუფლდით ზედმეტი კრიტიკულობისა და ცინიზმისგან.

იმუშავეთ სიტყვიერ დისციპლინაზე

შეწყვიტეთ ლაპარაკი საკუთარ თავთან (ანუ გონებაში მსჯელობა) და სხვების ქცევის კომენტირება. ფოკუსირებული იყავით მხოლოდ დადებითზე და მკაცრად ნუ განსჯით სხვებს. ნაცვლად იმისა, რომ თქვათ „რა საშინელი კაბა აცვია იმ ქალს!“, თავი შეიკავეთ კომენტარისგან და ყოველგვარი განსჯის გარეშე აღნიშნეთ: „ეს ქალი ძალიან საინტერესოდ იცმევს.“ ნაცვლად იმისა, რომ თქვათ, „ამ კაცმა ტვინი წაიღო!“, თქვით „ეს კლიენტი ზედმეტად დიდ ყურადღებას აქცევს ფასს.“

თავი უნდა შეიკავოთ ნეგატიური გამოთქმებისა და განსჯისაგან. უბრალოდ მიიღეთ სიტუაცია ისეთი, როგორც არის, და ნახეთ რამდენს მოიგებთ! სცადეთ ერთი დღის განმავლობაში თავი შეიკავოთ *ნეგატიური გამოთქმებისა და განსჯისგან*. თუ ამას მოახერხებთ ერთი დღის განმავლობაში, გააგრძელეთ ასე კიდევ ერთი დღე. სიტყვიერი დისციპლინა შემდეგ თქვენი თვისება გახდება, რომელიც სასიკეთოდ შემოგიბრუნდებათ. ადამიანები კი მხოლოდ სიამოვნებას მოგანიჭებენ.

15. გამრიმუშავეთ კოზიტიური დამოკიდებულება ვაჭრობის მიმართ

ზოგიერთი ადამიანის წარმოდგენაში ვაჭრობის მიმართ რაღაც ნეგატიური სტერეოტიპია ჩამოყალიბებული. კლიენტებთან მომუშავე ადამიანებს ეჯავრებათ, როცა მათ „გამყიდველის“ სახელით მოიხსენიებენ. მათ ურჩევნიათ იყვნენ, მაგალითად, „ასისტენტები“ ან „კონსულტანტები“. თუმცა, ამა თუ იმ ზომით ყველა ვაჭრობაში მონაწილეობს. ჩვენ მუდმივად ვყიდით (ვარწმუნებთ, ვაჯერებთ, როგორც გინდათ, ისე დაარქვით ამ პროცესს) სხვა ადამიანებზე საკუთარ თავს, ჩვენს პროდუქტებს ან მომსახურებას და ჩვენს კომპანიას.

ყველა მონაწილეობს ვაჭრობაში თავისი თანამდებობის სახელწოდების მიუხედავად.

ისევე, როგორც ყველა სხვა პროფესიის ადამიანს, გამყიდველსაც სჭირდება პროფესიული თვისებები და მიდგომები. ხშირად ეს თვისებები და მიდგომები გაცილებით რთულია, ვიდრე ეს შეიძლება ვინმემ იფიქროს. მშვიდი, მოაზროვნე ადამიანები ხშირად დიდ წარმატებას აღწევენ ვაჭრობაში. სიმშვიდე, საკუთარ თავში დარწმუნებულობა ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე „ტექნიკა“. ელფუდ

ჩვენს მიზანს, რომელიმე ათასობით გამყიდველს ჩაუტარა ტრენინგი, ამბობს, რომ წარმატებას მაშინ მიაღწევ ვაჭრობაში, თუკი გაიზიარებ შემდეგ იდეებს:³²

- სწრაფად და ადვილად შემოიძლია უცხოების მეგობრებად გადაქცევა.
- შემოიძლია სხვების ყურადღების მიპყრობა და დაკავება მაშინაც კი, როცა მე მათ არ ვიცნობ.
- მიყვარს ახალი სიტუაციები.
- მაინტერესებს უცნობი ადამიანების გაცნობისა და მათთან კარგი ურთიერთობის დამყარების ფსიქოლოგია.
- სიამოვნებით ჩავატარებდი გაყიდვებთან დაკავშირებულ პრეზენტაციას აღმასრულებლების ჯგუფის წინაშე.
- თუკი სიტუაციის შესატყვისად მაცვია, ძალიან თვითდაჯერებული ვარ.
- სულ არ მიჭირს ტელეფონით შეხვედრის დანიშვნა ჩემთვის უცნობ ადამიანებთან.
- მიყვარს პრობლემების გადაჭრა.
- უმეტესი დროის განმავლობაში თავს უსაფრთხოდ ვგრძნობ.

არაფერია დამამცირებელი რაიმე პროდუქტის ან მომსახურების გაყიდვაში.

თვითანალიზი						
როგორ აფასებ საკუთარ თავს?						
<p>შემდეგი 15 ინდივიდუალური ქცევა ჩვენ უკვე განვიხილეთ ამ თავში. სრულიად გულწრფელად გაეცით კითხვებს პასუხები. არაფერია ცუდი ნაკლის აღიარებაში; გაცილებით უარესია მისი უარყოფა. საკუთარი თავის სკალის მიხედვით შეფასების შემდეგ კვლავ გადაიკითხეთ ჩამონათვალი და დასვით ნიშანი (+) ან(-) იმის მიხედვით, მოგწონთ თქვენი პასუხი თუ არა.</p> <p>სკალა:</p> <p>ა = არასდროს, დ = დროდადრო, ზ = ზოგჯერ, უ = უმეტესწილად, ყ = ყოველთვის</p>						
1. ყველა კლიენტს ისე ვეგებები, როგორც სტუმარს	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
2. ვიყენებ შესაბამის „ყინულმჭრელებს“	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
3. კომპლიმენტებს თავისუფლად და ხშირად ვეუბნები კლიენტებს	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
4. კლიენტებს სახელებით მივმართავ	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
5. კლიენტებს თვალეში ვუყურებ	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
6. ხშირად ვეკითხები სხვებს აზრს საკუთარი თავის შეფასების მიზნით	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
7. კარგად ვიცი მოსმენა	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -
8. არ მავიწყდება „თუ შეიძლება“ და „გმადლობთ“	ა	დ	ზ	უ	ყ	+ -

³² E. N. Chapman, *The Fifty Minute Sales Training Program* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc., 1992)

9. ყოველთვის ვცდილობ კლიენტის წახალისებას იმისათვის, რომ ჩემთან იქონიოს საქმე	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
10. თავისუფლად და ხშირად ვიღებუ	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
11. ვიცი და ვიყენებ სატელეფონო ტექნიკას	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
12. ყოველთვის ყურადღებას ვაქცევ დროს ან არ მაგიწყდება კლიენტების მოკითხვა	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
13. ხელითაც ვეხები კლიენტებს, როცა ეს საჭიროა	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
14. სიამოვნებას ვიღებ თითოეული ადამიანის თავისებურებისა და მათი მრავალფეროვნებისგან	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
15. დადებითი დამოკიდებულება მაქვს კლიენტებისთვის „რაიმეს მიყიდვის“ მიმართ	ა	დ	ზ	უ	ყ	+	-
თითოეული იმ პუნქტისთვის, რომლის გასწვრივაც მინუსს შემოხაზავთ, დაისახეთ გამოსწორების ისეთი მიზანი, რომლის გაზომვაც შესაძლებელი იქნება.							

ჩამოაყალიბეთ ის ორბანიზაციული ძვევები, რომლებიც კლიენტებს თქვენს კულტურას ბააცნობს

ზემთ აღწერილ ინდივიდუალურ ქცევებთან ერთად ჯგუფურ ქცევებსა და დამოკიდებულებაზე დაკვირვებით კლიენტი ასევე აფასებს მთელი ორგანიზაციის კულტურასაც. ჯგუფური და ინდივიდუალური ქცევების ერთობლიობა განაპირობებს ორგანიზაციის საერთო კულტურას. თუ კლიენტს მოსწონს თქვენი კულტურა, ე. ი. დიდი შანსი გაქვთ მათი კმაყოფილების და ღოიადობის მოპოვებისა. ქვემთ შევეხებით ზოგიერთ ორგანიზაციულ ქცევას, რომელთა გათვალისწინება დაგეხმარებათ წარმატების მიღწევაში.

1. კომპანიის ბარებნული სახე

ადამიანებთან შეხვედრისთანავე ვიწყებთ მათ შეფასებას. დასკვნების გამოტანას თითქმის მაშინვე ვიწყებთ. ჩვენი აზრი მათი სანდობის და შესაძლებლობების შესახებ დიდადაა დამოკიდებული პირველ შთაბეჭდილებაზე და, როგორც ამბობენ, პირველი შთაბეჭდილების მოსახდენად მხოლოდ ერთადერთი შანსი არსებობს.

პირველი, რასაც კლიენტი ხედავს, ეს ორგანიზაციის თანამშრომლების გარეგნული სახეა. კომპანიას შეუძლია დაადგინოს თანამშრომელთა ტანსაცმლის სტანდარტი. გასათვალისწინებელია წარმატებული კომპანიების გამოცდილება ამ მიმართულებით. არ არის აუცილებელი ზედმეტად გამოპრანჭვა ან ისეთი ტანსაცმლის ჩაცმა, რომელსაც ვერ იტანთ, უბრალოდ გახსოვდეთ, რომ კლიენტები გიყურებენ.

ავტოშემკეთებელი კომპანიის მფლობელმა ექსპერიმენტი ჩაატარა. თითოეულ თანამშრომელს უხდიდა საკომისიოებს ყოველ მოპოვებულ შეკვეთაზე. მექანიკოსებს შესთავაზა ტანსაცმლისა და გარეგნობის შეცვლა. ბევრი მათგანი

დაითანხმა თმის უფრო მოკლედ შეჭრაზე, ყოველდღიურად გაპარსვაზე და სუფთა ფორმის ტარებაზე. მათ, ვინც გარეგნული სახე შეიცვალა, გაცილებით მეტჯერ უბრუნდებოდნენ ერთი და იგივე კლიენტები, ვიდრე სხვებს. კომპანიაში მოსული კლიენტები სიამოვნებით იჭერდნენ საქმეს იმ მექანიკოსებთან, რომლებიც სუფთად და მიმზიდველად გამოიყურებოდნენ, ძველი ყაიდის ხელოსნები კი სულ უფრო ნაკლებ შეკვეთებს იღებდნენ.

თანამშრომლის გარეგნობას უდიდესი გავლენის მოხდენა შეუძლია ბიზნესის წარმატებაზე, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ეს აჭარბებს კლიენტის მოლოდინს.

დაიმახსოვრეთ, რომ ჩაცმულობისა და ზოგადად გარეგნობის საკითხში უმთავრესია შესაბამისობა. სპორტული მაღაზიის გამყიდველები ალბათ სასაცილონი იქნებოდნენ ვიდეტიან კოსტიუმებში და პერანგზე დამაგრებული „პეპელა“ ჰალსტუხით; დამკრძალავი ბიუროს თანამშრომელი კი მოკლე შარვალსა და ჭრელ მაისურში ალბათ სრულიად წარმოუდგენელია. თანამშრომელთა ინდივიდუალური გემოვნების გამო ყოველგვარი მოულოდნელობებისაგან თავის დასაზღვევის მიზნით ზოგიერთ კომპანიას შემოღებული აქვს სპეციალური ფორმები. ეს შეიძლება იყოს მთლიანი ჩაცმულობა ან მხოლოდ გარედან შემოსაცმელები. ზოგიერთ თანამშრომელს ეს მოსწონს (ეკონომია გარდერობის შერჩევასთან დაკავშირებით), ზოგიერთს კი აღიზიანებს ფორმიანი ადამიანების უსახო ერთნაირობა.

გადაწყვიტეთ, პროფესიონალიზმის რომელი მახასიათებელია თქვენთვის მთავარი და შეეცადეთ მიიღოთ შესაბამისი სახე. თქვენი კლიენტები აუცილებლად შეამჩნევენ ამას.

2. ყურადღება მიაქციეთ თქვენს სამუშაო ადგილს

მაგიდაზე დამაგრებული დაფა გვამცნობს: „არეული მაგიდა არეული ტვინის ნიშანია“. მოუწესრიგებელი სამუშაო ადგილი არაორგანიზებულობისა და დაბალი პროფესიონალიზმის შთაბეჭდილებას ქმნის. მიმოიხედეთ თქვენს გარშემო და შეეცადეთ დაინახოთ თქვენი სამუშაო ადგილი კლიენტის თვალით. მიმზიდველადაა საქონელი გამოფენილი? სისუფთავე და წესრიგია თქვენს ირგვლივ? ჩანს, რომ აქ ორგანიზებული და საქმიანი ადამიანი მუშაობს?

ყურადღება მიაქციეთ ერთ გარემოებას. ვაჭრობის სფეროს მუშაკები ხშირად მერხებს, დახლებს ან მაგიდებს თავისსა და კლიენტს შორის ერთგვარ ბარიერად იყენებენ, რომელიც ხელს უწყობს – როგორც ფიზიკურ, ასევე ფსიქოლოგიურ გაუცხოებას კლიენტსა და მომსახურე პერსონალს შორის. აბა, სცადეთ, ისე მოაწყვეთ თქვენი სამუშაო ადგილი, რომ კლიენტს თქვენს გვერდით უხდებოდეს დაჯდომა და არა თქვენი მაგიდის მეორე მხარეს. სცადეთ პატარა მრგვალი მაგიდის გამოყენება, განსაკუთრებით ისეთი შემთხვევებისთვის, როცა კლიენტს დაჯდომა და რაიმე ინფორმაციის წაკითხვა უხდება მისთვის საინტერესო საქონლის შესახებ. ზოგიერთმა ავტო-სადილერო კომპანიამ საერთოდ თქვა უარი ყოველგვარ მერხებზე და ოფისებში პატარა მრგვალი მაგიდები შემოიტანა. ახლა გამყიდველი და მყიდველი ასეთი მრგვალი მაგიდის გარშემო სხედან და ერთად მუშაობენ გადაწყვეტილების მიღებაზე. როცა მაგიდა მრგვალია, საწინააღმდეგო მხარეები აღარ არსებობს ერთმანეთთან დაპირისპირებაც გამორიცხულია.

მრგვალი მაგიდა, ხელს უწყობს ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნას კლიენტსა და გამყიდველს შორის.

და ბოლოს, შეეცადეთ, რომ კლიენტმა კომფორტულად იგრძნოს თავი თქვენთან. მოხერხებული სკამები გაქვთ? მშვიდი გარემოა თქვენს ოფისში ან მაღაზიაში? მოსაცდელ კუთხეში არის ჟურნალ-გაზეთები ან ტელევიზორი? ხელმისაწვდომია თუ არა თქვენი კლიენტებისთვის ავტომატები (წყლის, საღებავი რეზინის, ტკბილეულის და ა.შ.)? სისუფთავე და წესრიგია ავტომატების გარშემო?

გამოცა ერთმა პატარა ავტომატმა. მისი მოსაცდელი კეთილმოწყობილი ბინის საერთო ოთახს ჰგავდა – სავარძლები, ტელევიზორი, პატარა მაგიდა ახალი ჟურნალ-გაზეთებითა და ცოცხალი ყვავილებით.

ბოლო დროს ავტოდილერები ცდილობენ ისე მოაწყონ თავიანთი ძველი მოედნები და სადემონსტრაციო ოთახები, რომ უფრო მიმზიდველი გახადონ ისინი კლიენტებისთვის. ღია მოედნებზე დგამენ დასაჯდომ მერხებს და გაჰყავთ ბილიკები, თითოეული მარკის მანქანებისათვის ცალკე ადგილები აქვთ გამოყოფილი და ასევე დამონტაჟებული აქვთ ინტერაქტიული სისტემები, რომლებიც ეხმარებიან კლიენტებს, უკეთესად შეაფასოს სხვადასხვა ფერის ავტომობილისა და მისი სალონის ღირსებები. შეხედეთ თქვენს სამუშაო ადგილს კლიენტის თვალით.³³

მომსახურების მაგალითი

ბანკებში მომსახურებელ კლიენტებს ყურმილს უკიდებენ

თითქოს საკმარისი არ იყოს გადასახადი, რომელსაც ბანკებში ბანკომატის გამოყენების და თუნდაც მოლარის მომსახურებისათვის გახდევინებენ. ახლა მათ გადასახადის დარიცხვა კლიენტთა მომსახურების სამსახურში დარეკვისათვისაც დაიწყეს. თუ ერთხელ უკვე დარეკეთ იქ საკრედიტო ბარათთან დაკავშირებით და რეკავთ მეორედ თქვენს ანგარიშზე არსებული ბალანსის გასაგებად, შეიძლება უხეში წერილობითი საყვედურიც კი მიიღოთ ბანკის ხშირად შეწუხებისთვის.

ქვეყნის ზოგიერთი დიდი საფინანსო დაწესებულება, როგორცაა მაგალითად, **Bank of America** და **Wells Fargo**, ჯარიმასაც კი არიცხავს იმ ადამიანებს, რომლებიც ბანკში ხშირად რეკავენ. სხვები, მათ შორის, **Capital One** და **Navy Federal Credit Union** განიხილავენ ასეთივე ჯარიმის შემოღების საკითხს. „ბანკები არასდროს გამოირჩეოდნენ კლიენტთა კარგი მომსახურებით, ახლა კი კლიენტთა მომსახურების დეპარტამენტებს ისინი კლიენტების დასჯისთვის იყენებენ,” – აღნიშნავს ლერი კოენი, **Paine Webber**-ის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი.

შარშან **Wells Fargo**-მ კლიენტებისთვის მხოლოდ სამი უფასო ზარი დაუშვა თვეში; **Bank of America**-მ კი ექვსი. ლიმიტის გადაჭარბების შემთხვევაში კლიენტებს ავტომატურად ერიცხებათ 50 ცენტი ავტომატურ სისტემებზე

³³ “A Picnic in a Car Lot?”, *Wall Street Journal*, October 13, 1994, p. A-1

განხორციელებული ყოველი სატელეფონო ზარისათვის და 1.50 დოლარი – ლაპარაკისათვის კლიენტთა მომსახურების დეპარტამენტის წარმომადგენელთან.

Capital One ჯერ-ჯერობით არაფერს არიცხავს სატელეფონო მომსახურების მოყვარულებს, მაგრამ იგი წერილებს უგზავნის თითქმის 50 000 კლიენტს, რომლებიც, ბანკის აზრით, ხშირად აწუხებენ მათ სატელეფონო ზარებით, და სთხოვენ, თავი შეიკავონ კლიენტთა მომსახურების დეპარტამენტის შეწუხებისგან ასე ხშირად. წერილში ნათქვამია: „მიუხედავად იმისა, რომ ველით თქვენს ზარს, გთხოვთ, მომავალში დარეკოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ეს აბსოლუტურად აუცილებელია.“

ბანკები აცხადებენ, რომ კლიენტების დიდი რაოდენობა წელიწადში 100-ზე მეტ ზარს ახორციელებს, ერთ-ერთმა მათგანმა კი 700-ჯერაც დარეკა. თუმცა ზოგიერთი კლიენტი, რომელმაც ამგვარი წერილი მიიღო, ამტკიცებს, რომ მან მხოლოდ ორჯერ თუ სამჯერ შეაწუხა ბანკი ან რამდენჯერმე მოუხდა დარეკვა ერთი პრობლემის გადასაჭრელად. როგორც ჩანს, **Capital One** „ძალიან შორს ისვრის თავის ბადეს,” ამბობს რუთ სასვეინი, ამერიკის საბანკო ბარათების მფლობელთა ორგანიზაციის აღმასრულებელი დირექტორი. როგორც **Capital One**-ის საზოგადოებასთან ურთიერთობის თანამშრომელი დიანა სანი აცხადებს, ბანკის მიზანს არ წარმოადგენდა ვინმეს შეურაცხყოფა. „ჩვენ ვფიქრობდით, რომ ის ადამიანი, რომელსაც ბანკში პრობლემის გადასაჭრელად მოუხდა რამდენჯერმე დარეკვა, წერილის გამო არ იგრძნობდა თავს შეურაცხყოფილად,” ამბობს იგი. რა გასაკვირია თუკი კლიენტების გარკვეული ნაწილი იცვლის ბანკს.

3. აწარმოეთ რეზულარული მიწერ-მოწერა

სპორტული ფეხსაცმლის მაღაზია და მანქანების გაქირავების სააგენტო ამ მარტივი იდეის კარგი მაგალითია. სპორტული ფეხსაცმლის ყიდვიდან ერთ კვირაში კლიენტი მაღაზიის მფლობელისაგან იღებს მაღლობის წერილს მის მაღაზიაში განხორციელებული ვაჭრობისთვის. წერილი არ წარმოადგენს რაღაც ლიტერატურულ ქმნილებას, ეს უბრალოდ ორი-სამი წინადადებისგან შემდგარი მესიჯია. იგი გამოხატავს მადლიერებას მათი ბიზნესის დაფასებისთვის და კვლავაც იწვევს კლიენტს ურთიერთობისთვის მომავალში. აეროპორტის მანქანების გაქირავების თანამშრომლები ასევე უგზავნიან თავიანთ კლიენტებს მაღლობის წერილებს. წერილები ხელით იწერება სააგენტოს სატიტულო ფურცელზე. ისინი მაღლობას უხდიან კლიენტებს და კვლავ იწვევენ თავიანთ სააგენტოში მანქანის დასაქირავებლად ქალაქში შემდგომი ჩამოსვლისას. სააგენტოს თანამშრომლები მხოლოდ რეისების ჩამოსვლის პერიოდში არიან დაკავებული, დანარჩენ დროს კი თავისუფლად შეუძლიათ ამგვარი წერილების წერა. რატომ უნდა ისხდნენ ისინი უსაქმოდ, როცა შეუძლიათ ასეთი კარგი საქმის კეთება? მით უმეტეს, თუკი ეს მათ ყოველგვარი ზედმეტი ხარჯების გაწევის გარეშე შეუძლიათ.

ნუ დააკვირვებთ კლიენტს თავს

კლიენტმა რომ არ დაგივიწყოთ, დროდადრო გაუგზავნეთ ხოლმე ინფორმაცია მოსალოდნელი გაყიდვების, წესების შეცვლის, ახალი საქონლის მიღებისა და ა.შ. შესახებ. ჩართული გყავდეთ კლიენტი საქმეში. დადებით ზეგავლენას იქონიებს

თქვენს ბიზნესზე ასევე ფასდაკლების კუპონებისა და მუდმივი კლიენტებისთვის სპეციალური საათების გამოყოფის შემოღება.

მუდმივად იქონიეთ კავშირი კლიენტებთან ფოსტის დახმარებით.

სტამბა ყველა კლიენტს კუპონების, ფლაერებისა და ნიმუშების ყოველთვიურ პაკეტებს უგზავნის, მათ შორის პერგამენტის ქაღალდზე დაბეჭდილ სამოტივაციო კვორტებს, რომლებიც ადვილად შეიძლება ჩაისვას ჩარჩოში. კვორტების დამატებითი ასლების მიღება კი სურვილისამებრ უფასოდ შეიძლება. ეს ყველაფერი კარგი რეკლამაა თქვენი ორგანიზაციისათვის.

4. ბააკეთებინეთ რაიმე კლიენტს

მხოლოდ მონაყოლი თქვენი პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ თქვენი კლიენტებისათვის ჩვეულებრივ, არ აკმაყოფილებთ. თუ გსურთ კარგად მოემსახუროთ თქვენს კლიენტებს, ჩართეთ ისინი საქმეში და უფრო მიუახლოვეთ თქვენს კორპორატიულ კულტურას – მიეცით ზოგიერთი თქვენი პროდუქტის ხელით შეხების საშუალება და ისინი უკეთ განეწყობიან თქვენსა და თქვენი კომპანიის მიმართ.

კომპიუტერული სფეროს ყველაზე წარმატებული მუშაკების კვლევამ გვიჩვენა, რომ ისინი იწვევენ თავიანთ კლიენტებს კომპიუტერთან დასაჯდომად და სრულ თავისუფლებას აძლევენ. ისინი თავს არ აბეზრებენ (და არც უხერხულ მდგომარეობაში აგდებენ) ადამიანებს პროფესიული ჟარგონებითა და მანქანის შესაძლებლობებზე საუბრით. იგივეს აკეთებენ მანქანების გამყიდველები. მათ კლიენტს შეუძლია მანქანაში ჩაჯდომა და მისი გატარებაც კი.

ქვემოთ ჩამოთვლილია თქვენი კლიენტების საქმეში ჩართვის სხვა ხერხებიც:

- პირადად მიაწოდეთ მათ სავაჭრო კალათა;
- სთხოვეთ, გასინჯონ ქაღალდის საქონელი;
- მიეცით პროდუქტის შეხების ან გამოცდის საშუალება;
- შესთავაზეთ კამფეტი ან ხილი, ვიდრე ისინი თავის რიგს ელოდებიან;
- მიაწოდეთ პროდუქტთან დაკავშირებული ფლაერი, საინფორმაციო პაკეტი, ვიდრე პრეზენტაცია ან ნიმუში დასათვალიერებლად.

არა აქვს დიდი მნიშვნელობა იმას, თუ რას აკეთებენ ისინი, მთავარია მათ დაიწყოთ რაიმეს კეთება.

ჩართეთ კლიენტები თქვენს საქმიანობაში და უკეთ გააცანით თქვენი ორგანიზაციის კულტურა.

ზოგიერთი საცალოდ მოვაჭრე ისე აწყობს თავის საქონელს, რომ კლიენტებს ადვილად შეეძლოთ მათი შეხება. მარკეტინგის ექსპერტი პაკო ანდერჰილი ამბობს:

Gap-ის ფირმის მაღაზიების სავაჭრო ნიშანს წარმოადგენს ის, რომ კლიენტებს თავისუფლად შეუძლიათ საქონლის შეხება, ქსოვილის ხელით მოსინჯვა, დაკეცილი ტანსაცმლის გაშლა და კიდევ სხვა მრავალი ხერხით შემოწმება

იმისა, რაც კი მაღაზიაში დევს. უამრავი სვიტრი და პერანგი იყიდება მხოლოდ იმიტომ, რომ მყიდველს ახლოს შეუძლია მათი დათვალიერება. ვაჭრობის ამგვარი პოლიტიკა თავად კარნახობს მაღაზიას ტანსაცმლის გამოფენის სქემას (ფართო, ბრტყელი მაგიდები, სადაც უფრო მოსახერხებელია საქონლის თვალიერება და სინჯვა, ვიდრე თაროებზე). ეს სქემა კი, თავის მხრივ, განსაზღვრავს როგორ და სად უნდა გაატარონ მაღაზიის თანამშრომლებმა თავისი დრო; კლიენტების მიერ ტანსაცმლის ამგვარი სინჯვა, ნიშნავს, რომ ისინი მუდმივად უნდა სწორდებოდეს და წესიერად იდებოდეს. ეს კი მოითხოვს, რომ რაც შეიძლება მეტი გამყიდველი დადიოდეს დარბაზში და აწესრიგებდეს ტანსაცმელს. ეს, რა თქმა უნდა, დიდ ხარჯთანაა დაკავშირებული, მაგრამ Gap-ი და სხვა მსგავსი მაღაზიები ამ ხარჯებს ჯანსაღ ინვესტიციად მიიჩნევენ.³⁴

ეს კიდევ ერთი გზაა ორგანიზაციის კულტურიდან გამომდინარე.

5. იყავით მუღამ ხალისიანი

ადამიანებს უყვართ ისეთ ორგანიზაციებში მუშაობა, სადაც სიტუაცია ხალისიანია. წარმატებულ კომპანიებს რეგულარული რიტუალები აქვთ – პარასკევის შუადღის პოპ-ქორნი, დაბადების დღეები და საუკეთესო თანამშრომლის დასახელება, – რომლებშიც ყველაა ჩაბმული. ასეთ ორგანიზაციებში მუშაობა სახალისოა; ისინი თავად ქმნიან თავის რიტუალებს.

საყოფაცხოვრებო მომსახურების კომპანიის მენეჯერმა წამოიწყო გაყიდვებთან დაკავშირებით ხშირი კონკურსების მოწყობა, რომლებიც მთავრდებოდა მხიარული ხუმრობებითა და პრიზებით. ნებისმიერი პროდუქტის გაყიდვის შემდეგ მომსახურების წარმომადგენელი ხეთქავდა ბუმტს და პოულობდა პრიზს – 10 დოლარიანიდან დაწყებული და დამთავრებული კომპანიის სასადილოს კუპონით. თანამშრომლებს ეს ძალიან მოსწონდათ და სიამოვნებით მონაწილეობდნენ ამ ღონისძიებაში.

აი, კიდევ სხვა იდეები:

- თვის თანამშრომლის (ან გმირის) დასახელება.
- უფასო სადილი (სახუმარო საჩუქართან ერთად).
- ფასიანი გამოსასვლელი დღე.
- ერთი დღე უნიფორმის გარეშე.
- ჰელოუენის კოსტიუმების დღე.
- პიკნიკები ოჯახებთან ერთად.

ნუ იფიქრებთ, რომ ეს ყველაფერი ძალიან სენტიმენტალურია. ყველა ღონის თანამშრომელს უყვარს ზეიმები და მხიარულობა, მათი განწყობა კი კლიენტებს გადაეღება.

³⁴ Paco Underhill, "What Shoppers Want," *Inc.*, July, 1999, p. 76

6. თანამშრომლების წახალისების სწორი გადაწყვეტილებები მიიღეთ

ზოგიერთი კომპანია თანამშრომლებსა და დეპარტამენტებს აჯილდოვებს იმისათვის, რომ მათზე არასოდეს შემოდის საჩივრები, ანუ კომპანია უშვებს, რომ ისინი უშეცდომოდ მუშაობენ! რეალურად კი შეიძლება თანამშრომლები მაღალდონეზე საჩივრებს. ამიტომ კლიენტები ვერ ახერხებენ ყველა თავისი საჩივრის ხელმძღვანელობამდე მიტანას და წყვეტენ ურთიერთობას ასეთ კომპანიებთან.

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, საჩივრის მიღება არც ისე ცუდია; ცუდია მისი დამალვა. კლიენტების რაღაც რაოდენობა ყოველთვის უკმაყოფილოა და მათი იგნორირება კომპანიას კარგს ვერაფერს მოუტანს. კლიენტების საჩივრები თქვენს სასარგებლოდ უნდა გამოიყენოთ: უნდა გაითვალისწინოთ მათი შინაარსი და გააუმჯობესოთ მუშაობა.

ქვემოთ მოყვანილია შესაძლო შეცდომები თანამშრომელთა დაჯილდოვებისას, როცა შექმნილია არასწორი ქცევა, ხოლო სწორი – იგნორირებული:

- *თანამშრომელთა დაჯილდოვება სწრაფი რეაგირებისთვის, როცა კლიენტი დატოვებულია ყოველგვარი ინფორმაციის გარეშე ან თავს შეურაცხყოფილად გრძნობს ზედმეტად დაჩქარების გამო.* მაგალითად, რესტორნებში, სადაც თანამშრომლები ცდილობენ სწრაფად გამოკვებონ კლიენტები და ასევე სწრაფად მოიცილონ ისინი თავიდან, შეიძლება უკმაყოფილო აღმოჩნდნენ ის ადამიანები, რომლებიც ნელა ჭამენ. იგივე ეხება ელექტრონიკის მაღაზიას, როცა კლიენტს არ აცდიან შენაძენის ფუნქციებში გარკვევას.
- *კლიენტის სწრაფად მომსახურებისას იმ თანამშრომლების წახალისება საკომისიოებით, რომლებიც ერთმანეთს ეხმარებიან.*
- *ასწავლეთ თანამშრომლებს მაღლობის წერილის გაგზავნა კლიენტებისთვის, მაგრამ არასდროს მისცეთ წერილის წერის უფლება სამუშაო საათებში.*
- *საგანგებოდ აღნიშნეთ საქონლის დაბრუნების შემთხვევების შემცირების აუცილებლობა. ამისათვის შეგიძლიათ იმ მუშაკების ხელფასების შემცირებაც, რომლებიც ბევრ დაბრუნებულ საქონელს იღებენ.*
- *გადაუხადეთ ადამიანებს ნამუშევარი საათების და არა შესრულებული ამოცანების მიხედვით. საათობრივი ანაზღაურება უფრო მარტივია!*

შეამოწმეთ თქვენი ორგანიზაცია. მართლაც სწორი ქცევებისთვის აჯილდოვებენ თქვენთან თანამშრომლებს?

ორგანიზაციაში არსებული დაჯილდოვების სისტემა მიმართული უნდა იყოს იმ თანამშრომლის სასარგებლოდ, რომელიც მართლაც კარგად მუშაობს. ნებისმიერი ჯილდო უშუალოდ უნდა უკავშირდებოდეს თანამშრომლის წვლილს კლიენტთა მომსახურების სფეროში და შეესაბამებოდეს თანამშრომლისადმი თქვენ მიერ წაყენებული მოთხოვნების შესრულების ხარისხს.

ჯილდო შეიძლება სხვადასხვა სახისა იყოს. წახალისების სავარაუდო ჩამონათვალი ასე გამოიყურება:

- ხელფასი და ფულადი პრემიები
- პრიზები და ჯილდოები
- დაწინაურება ან შესასრულებელი დავალებების გამრავალფეროვნება

- სამუშაო ადგილის უკეთესი ადგილმდებარეობა, უკეთესი ოფისები, უფრო დიდი მაგიდები
- მოსახერხებელი სამუშაო გრაფიკი
- ჰალსტუხის სამაგრები, სამკერდე ნიშნები, ფორმები
- მანქანის გასახერხებელი პერსონალური ადგილი
- კვირის (თვის) საუკეთესო თანამშრომლის დასახელება
- კეთილი სურვილების გამოხატვა (ზეპირად თუ წერილობით)
- შრომის აღიარებასთან დაკავშირებული მოულოდნელი ზეიმები
- სადილები ან ბანკეტები
- გამოქვეყნება ორგანიზაციის შიდა გაზეთში

თანამშრომელთა დაჯილდოებისას ხელმძღვანელობა მხოლოდ თავის მოსაზრებებს ეყრდნობა. ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ *მან ხწორად შეაფასოს თანამშრომელთა ქმედება და აქედან გამომდინარე შედეგები.*

7. უწყურადღებოდ არ დატოვოთ კლიენტი საქონლის შესყიდვის შემდეგ

კლიენტებს არ უყვართ „სულერთია“ დამოკიდებულება. მიუხედავად ამისა, მრავალი კომპანია იყენებს ასეთ ურთიერთობას. დასრულებდა თუ არა ყიდვა-გაყიდვის პროცედურა, კლიენტი მაშინვე უცხო ადამიანი ხდება კომპანიისთვის. *მოიფიქრეთ, როგორ შევიძლიათ მასთან ურთიერთობის გაგრძელება ვაჭრობის დასრულების შემდეგ.* შეინარჩუნეთ მათთან ყოველდღიური ურთიერთობა და ისინი სულ თქვენს კომპანიაში ივლიან.

გთავაზობთ რამდენიმე მოსაზრებას კლიენტებთან შემდგომი ურთიერთობის შენარჩუნებასთან დაკავშირებით:

- გაუგზავნეთ მადლობის წერილი
- დაურეკეთ, დაინტერესდით, რამდენად კმაყოფილია იგი შენაძენით
- გაუგზავნეთ ინფორმაცია თქვენი ახალი პროდუქციის შესახებ
- გაუგზავნეთ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც კიდევ უფრო განუმტკიცებს მას რწმენას, რომ მისი შენაძენი გამართლებულია.
- გაუგზავნეთ დაბადების დღის ან რაიმე ღირსშესანიშნავი დღის მისალმონი ბარათები
- დაპატიჟეთ მიზნობრივ ჯგუფში მონაწილეობის მისაღებად
- დაურეკეთ და მადლობა გადაუხადეთ თქვენთან ურთიერთობისათვის

კიდევ ერთი მაგალითი

კლიენტთა ცუდი მომსახურების მუავე სუნი³⁵

აი, რას გვიჩვენებს დ. რიჩარდსი, ტორონტოს მარკეტინგული საკონსულტაციო ცენტრის პრეზიდენტი და კლიენტთა მომსახურების საკითხების ექსპერტი:

მოწოდება „მოუსმინეთ კლიენტებს“ ახალი ამერიკული ბიზნესებისთვის და, აქედან გამომდინარე, კლიენტთა მომსახურება სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს. ყველა

³⁵ D. Richards, “Sour Smell of Poor Customer Service,” *Wall Street Journal*, December 28, 1992, p. A-10

შესვედრაზე აღმასრულებელი დირექტორები მოითხოვენ უფრო მეტ სიახლოვეს კლიენტებთან. მიუხედავად ამისა, მაინც დიდია განსხვავება ხელმძღვანელობაში არსებულ აზრსა და კლიენტებისადმი ფაქტიურ დამოკიდებულებას შორის.

ეს კიდევ უფრო აშკარა გახდა აშშ-ს სხვადასხვა შტატებში ჩატარებული 22 სემინარის შემდეგ, როცა ცხადი გახდა კლიენტთა მომსახურებაში არსებული სამწუხარო ხარვეზები.

ამ კონფერენციებისთვის ვიყენებდით სხვადასხვა სასტუმროებს, რომელთა შორის სამი გამოირჩეოდა კლიენტთა მომსახურების მაღალი ხარისხით.

სამივე სასტუმროს ვთხოვეთ ერთმანეთისგან ოდნავ განსხვავებული საკრედიტო განაცხადის შევსება. ყველა შემთხვევაში საკრედიტო განყოფილებებმა განგვიცხადეს, რომ, თუმცა იმავე ქსელის, მაგრამ სხვა სასტუმროს განაცხადის ფორმა არ იყო მისაღები მათთვის. მხოლოდ დიდი ზეწოლის შემდეგ დათანხმდნენ, თუმცა თავისივე ქსელის, მაგრამ სხვა სასტუმროს ფორმების შეთავაზებაზე კლიენტებისათვის (რომლებიც შეიცავდა ყველა აუცილებელ ინფორმაციას, რომელიც უბრალოდ სხვა ფორმით იყო გადმოცემული).

კონფერენციის მონაწილეთა რეგისტრაციის უზრუნველსაყოფად ერთ-ერთ ქსელს ვთხოვეთ დამატებითი თანამშრომლების გამოყოფა (ოფისის განსატვირთავად). ძალიან სასიამოვნო იყო, როცა შევხვდით ისეთ თანამშრომელს, რომელმაც შეძლო ჩვენთვის აუცილებელი ყველა ჯავშნის რეგისტრირება. თუმცა აღმოჩნდა, რომ საფასურის დარიცხვა მას არ ეხებოდა. ბევრს ვეცადეთ, მაგრამ ვერაფრით შევძელით ერთიანი ქვითრის მიღება. ყველა პროცედურის ჩატარების შემდეგ, ჩვენ მივიღეთ 22 სხვადასხვა ქვითარი 22 სხვადასხვა ადგილიდან! აქედან გამომდინარე, მოგვიხდა 22 ჩეკის გამოწერა 200 თუ ნაკლები დოლარისთვის.

ერთ-ერთი პრაქტიკული სამუშაოს დამთავრების შემდეგ კლიენტთან ერთად წავედი სასადილოდ. არჩევანი შევარჩიეთ საშუალო ფასის მქონე ერთ-ერთ იტალიურ რესტორანზე – „Olive Garden“. როცა მოვითხოვეთ ადგილები არამწვეველთა დარბაზში, მივიღეთ პასუხი, რომელიც ალბათ ნაცნობია ყველა არამწვეველისთვის: „ამისათვის 20 წუთი მაინც მოგიწევთ ლოდინი, მაგრამ მწვეველთა დარბაზის განაპირას არის ერთი მაგიდა, რომელიც ახლავე შემიძლია შემოგთავაზოთ.“

შემოთავაზება მშვიდად მივიღე და ვთხოვე: „დაგვსვით მწვეველთა დარბაზში, ოღონდ გადაგვიყვანეთ არამწვეველთა დარბაზში, როცა იქ ადგილი განთავისუფლდება.“

და აი, რა მივიღე პასუხად: „ვწუხვარ, სერ, ამას ვერ გავაკეთებ.“ გაცემული დავრჩი და ვკითხე: „კინდათ მითხრათ, რომ დღეს, როცა ადამიანის მთავარზე გაშვებაც და იქიდან დაბრუნებაც კი შესაძლებელია თქვენ არ შეგიძლიათ ჩვენი გადაყვანა ერთი დარბაზიდან მეორეში?“

მართალია, ბოლოს მივიღეთ ადგილები ჩვენთვის სასურველ დარბაზში, მაგრამ მხოლოდ ძალდატანებით, მომსახურე პერსონალს კი სახეზე ეწერა, რამდენად შემაწუხებლები ვიყავით მათთვის.

ნებისმიერ მოგზაურს შეუძლია უამრავი მსგავსი მაგალითის მოყოლა საკუთარი გამოცდილებიდან. ასეთი დაუდევარი მომსახურება ბადებს კითხვას: რა ხდება? როგორ ხდება, რომ სათავო ოფისებში დადგენილი კლიენტთა მომსახურების კრიტერიუმებს არ ითვალისწინებენ?

ამ პრობლემას შეიძლება უამრავი მიზეზი ჰქონდეს დაწყებული დაბალი რგოლის თანამშრომლებისა და საშუალო რგოლის მენეჯერების მოძველებული აზროვნებით და დამთავრებული მაღალი რგოლის ხელმძღვანელების უყურადღებობით.

სამუშაო ადგილზე კიდევ ერთი ფაქტორი მოქმედებს, რომელსაც მე „თაკლას სინდრომს“ ვუწოდებ. ჩემი კარიერის დასაწყისში აღმოვჩინე თაკლას ქაღალდის ფაბრიკაში. თაკლა პატარა დასახლებული პუნქტია ბრიტანეთის კოლუმბიაში.

ქარხანაში მისვლისთანავე მეცა ფოსფორის საშინელი სუნი. ვცადე, რაც შეიძლება რბილად მეკითხა ერთ-ერთი ჩემი კლიენტისთვის, რომელიც უკვე დიდი ხანი ცხოვრობდა იქ, როგორ უძლებდნენ ამ სუნს. „სუნს? რა სუნს?“ გაიკვირვა მან.

აღმოჩნდა, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ თაკლას მცხოვრებლები ვეღარ აღიქვამდნენ სუნს – უკვე ვეღარ ამჩნევდნენ მას. ფაქტობრივად, ის მათთვის უკვე აღარ არსებობდა.

ჩემი აზრით, იგივე ხდება, როცა ვაწყდებით ზედმეტად ხისტ თანამშრომლებს. ძალიან ხშირად ისინი იმდენად მიეჩვივნენ ცუდად მომსახურებას, რომ ვეღარც ამჩნევენ ამას და არ ცდილობენ გამოსწორებას.

თუ სიტუაციის შეცვლა გსურთ, განაცდევინეთ თქვენს თანამშრომლებს იგივე იმედგაცრუება, რომელსაც აწყდებიან კლიენტები მათთან ურთიერთობისას.

მრავალი მეთოდი არსებობს იმისთვის, რომ მათ ეს აგრძნობინოთ. ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი გზაა აჩვენოთ მათ ვიდეოჩანაწერი, რომელზეც თქვენი კომპანიის რომელიმე კლიენტი ისაუბრებს თქვენს თანამშრომლებთან ურთიერთობის მათთვის ყველაზე უსიამოვნო მომენტებზე.

მთავარია აღმოფხვრათ „თაკლას სინდრომის“ მოქმედება. სანამ ამ პრობლემას არ გადაჭრით, არავითარი ფასი არ ექნება ლაპარაკს კლიენტის მიმართ პატივისცემის გამოხატვის აუცილებლობაზე.

კითხვები:

1. რომელ ისეთ განსაკუთრებულ ქცევებზეა ამ თავში საუბარი, რომლებიც იწვევენ კლიენტების უკმაყოფილებას?
2. რა გავლენას ახდენს კლიენტების დენადობაზე ფასეულობის, სისტემებისა და ადამიანების ფაქტორი?
3. რა ხერხებს გამოიყენებდით თქვენ, როგორც მენეჯერი, ამ თავში აღწერილი პრობლემების გადასაჭრელად?

საბოლოო დასკვნები:

ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ კულტურას კლიენტები ერთი შეხედვით უმნიშვნელო წვრილმანების დახმარებით ეზიდებიან. ხშირად ისინი ვერც კი ხვდებიან, როგორ ხდება ეს. ყოველი ჩვენი სიტყვა თუ ქესტი რაღაც ინფორმაციას გადასცემს კლიენტს.

კომპანიის კოლექტიური ქცევა აყალიბებს მისი ორგანიზაციული კულტურის სახეს, რომელიც კლიენტების მიერ დადებითად ან უარყოფითად შეიძლება იქნეს აღქმული. როგორც მენეჯერები ექცევიან თავის თანამშრომლებს, ასევე ექცევიან თანამშრომლები თავიანთ კლიენტებს.

ზოგიერთი ძირითადი მოსაზრება:

- ქცევა არის ის, რასაც ადამიანები სჩადიან. მისი გადაცემა ვერბალურად და არავერბალურად ხდება.
- ინდივიდუალური და ასევე კოლექტიური ქცევა გარკვეულ მესიჯებს აწოდებს კლიენტებს, რომლებსაც, აქედან გამომდინარე, საკუთარი დადებითი ან უარყოფითი წარმოდგენა ექმნებათ მიღებულ მომსახურებაზე.
- ნებისმიერი საქციელი (ან უსაქციელობა) ამა თუ იმ სახის ინფორმაციას შეიცავს. მესიჯის შინაარსის მნიშვნელობას გადაწყვეტს მისი მიმღები (ანუ კლიენტი).
- მოლოდინის გადაჭარბება კულტურის თვალსაზრისით დამოკიდებულია როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ორგანიზაციულ ქცევაზე.
- ინდივიდუალურ ქცევებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ კლიენტის მომსახურებაზე, განეკუთვნება კლიენტების მისაღება, მათთან საუბრის წამოწყება, კომპლიმენტის გაკეთება, სახელით მიმართვა, შეხედვა, დაინტერესება მათი აზრით, ადამიანების მოსმენა, თავაზიანობის გამოხატვა სიტყვებით: „თუ შეიძლება“ და „გმადლობთ“, დახმარება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გაღიბება, ტელეფონის გამოყენება, დროის შეგრძნება, შესაბამის სიტუაციაში ხელით შეხება, ადამიანების გახალისება და პოზიტიური დამოკიდებულება ზოგადად ვაჭრობისადმი.
- ორგანიზაციულ ქცევებს, რომლებიც კლიენტს თქვენს კულტურას აცნობენ, შედის როგორც თანამშრომლების, ისე სამუშაო ადგილის გარეგნული სახე, კლიენტებისადმი წერილობითი მიმართვის სისწირე და ხარისხი, კლიენტებისათვის დახმარების აღმოჩენა შენაძენთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებაში, ხალისიანი განწყობის შენარჩუნება თანამშრომლებისთვის და მათი ყოველი გამარჯვების აღნიშვნა, დაჯილდოების სისტემა, რომელიც თანამშრომლებს უჩენს შესაბამისი ქცევის მოტივაციას და კლიენტებთან კავშირის შენარჩუნება ყიდვის პროცესის დასრულების შემდეგ.

ძირითადი ტერმინები

Appropriate touching Behaviour	ზომიერი შეხება
Getting the customer committed	ქცევა
Fun	კლიენტების ჩართვა
Organization culture	ხალისი
Personality	ორგანიზაციული კულტურა
Reward the right actions	კულტურა
Verbal discipline	აღნიშნეთ სწორი ქმედებები
	ვერბალური დისციპლინა

შეამოწმე საკუთარი თავი

1. რისგან შედგება ქცევა? როგორ ხდება მისი გადაცემა?
2. როგორ შეიძლება ზემოქმედებდეს ორგანიზაციული კულტურა კლიენტების მომსახურებაზე?
3. დაასახელეთ ზოგიერთი ის ქცევა, რომელიც ინდივიდუალურ კულტურას წარმოაჩენს.
4. რას ნიშნავს „ყინულმჭრელი“? როგორ შეიძლება მისი საუკეთესო გზით გამოყენება? მოიყვანეთ რამოდენიმე მაგალითი.

5. დაასახელეთ კომპლიმენტები, რომელთა გამოყენებაც შეგიძლიათ თქვენი შიდა და გარე კლიენტების მიმართ.
6. როგორ შეიძლება გახდეთ უკეთესი მსმენელი?
7. როგორ გამოიყენებთ ფიზიკურ შეხებას კლიენტის მოლოდინის გადაჭარბების მიზნით? მოიყვანეთ მაგალითი.
8. რომელი ფაქტორები განაპირობებენ კომპანიის კულტურას? მოიყვანეთ მაგალითები.
9. რატომაა კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა სწორი საქციელის აღნიშვნა?

პრაქტიკული სამუშაო: მოქმედებს თუ არა ძველა კლიენტთა ლოიალობაზე?

წინამდებარე თავი ეხება მტკიცე ურთიერთობას ქცევებსა (ინდივიდუალურ თუ ორგანიზაციულ) და კლიენტთა შესაძლებელ ლოიალობას შორის.

118-119 გვერდებზე მოცემულია მონაცემთა შეგროვების მარტივი ფორმები. პირველ ჩამონათვალში შედის ამ თავში განხილული ქცევები, რომლებიც კლიენტებმა უნდა შეფასონ. მეორე ფორმაში მოცემულია სამი მარტივი კითხვა კლიენტთა ლოიალობასთან დაკავშირებით. ჩვენ ამ ფორმას ვუწოდებთ კლიენტთა ლოიალობის ინდექსს (CLI – Customer Loyalty Index).

თქვენ გევალებათ, ჩამოართვათ ინტერვიუ რომელიმე ორგანიზაციის ათ ან მეტ კლიენტს. ყველა პასუხი ერთსა და იმავე ბიზნესს უნდა ეხებოდეს. სიტყვასიტყვით დაიცავით ინტერვიუს სახელმძღვანელო მითითებები. ყველა რესპოდენტმა უნდა გიპასუხოს „არა“, „დიახ“, „არა ვარ დარწმუნებული“ ან „არ არსებობს მონაცემები (ა/მ)“.

ინტერვიუს სახელმძღვანელო მითითებები			
<i>ნაწილი I. ქცევის კითხვარი</i>			
როცა ბოლოს იყავით ----- -ში, იქაური თანამშრომლები:			
1. მოგესალმნენ შესვლისთანავე?	დიახ	არა	? ან ა/მ
2. შეეცადნენ რაიმე საუბრის წამოწყებას იმისათვის, რომ თავი თავისუფლად გეგრძნოთ?	დიახ	არა	? ან ა/მ
3. გითხრეს რაიმე კომპლიმენტი?	დიახ	არა	? ან ა/მ
4. მოგმართეს სახელით?	დიახ	არა	? ან ა/მ
5. შემოგხედეს და შეაკავეს თქვენზე მზერა რამოდენიმე წამით?	დიახ	არა	? ან ა/მ
6. შეეცადნენ თქვენი აზრის გაგებას?	დიახ	არა	? ან ა/მ
7. ყურადღებით მოუსმინეს თქვენს სურვილებს?	დიახ	არა	? ან ა/მ
8. გითხრეს „თუ შეიძლება“ ან „გმადლობთ“?	დიახ	არა	? ან ა/მ
9. გამხნევებდნენ მათთან ურთიერთობისას?	დიახ	არა	? ან ა/მ
10. ხშირად და თავისუფლად გიღიმოდნენ?	დიახ	არა	? ან ა/მ
11. იყენებდნენ სატელეფონო ტექნიკას?	დიახ	არა	? ან ა/მ
12. დროულად მოგემსახურნენ და კვლავაც ინარჩუნებენ ურთიერთობას თქვენთან?	დიახ	არა	? ან ა/მ
13. ზომიერად შეგეხნენ (ხელი ჩამოგართვეს, მხარზე	დიახ	არა	? ან ა/მ

დაგადეს ხელი და ა.შ)?			
14. როგორ გგონიათ, კეთილგანწყობილი არიან კლიენტების მიმართ და პატივს სცემენ თითოეული ადამიანის ინდივიდუალობას?	დიახ	არა	? ან ა/მ
15. როგორ ფიქრობთ, პოზიტიურად არიან განწყობილი ზოგადად ვაჭრობის მიმართ?	დიახ	არა	? ან ა/მ
16. სუფთად გამოიყურება მათი სამუშაო ადგილი?	დიახ	არა	? ან ა/მ
17. მოწესრიგებული ჰქონდათ გარეგნული სახე?	დიახ	არა	? ან ა/მ
18. როგორ გგონიათ, მოსწონთ ამ კომპანიაში მუშაობა?	დიახ	არა	? ან ა/მ

ნაწილი II. კლიენტთა ღოიადლობის ინდექსი

1. რამდენად კმაყოფილი ხართ [კომპანიის ან ორგანიზაციის სახელი]? ძალიან უკმაყოფილო – უკმაყოფილო – საშუალოდ – კმაყოფილი – ძალიან კმაყოფილი
2. როგორ გგონიათ, გაუწევთ თუ არა [კომპანიის ან ორგანიზაციის სახელი] რეკომენდაციას თქვენს ნაცნობ-მეგობრებთან? აღბათ არა – არა მგონია – შეიძლება – აღბათ კი – აუცილებლად
როგორ ფიქრობთ, კიდევ მიხვალთ [კომპანიის ან ორგანიზაციის სახელი] რაიმე საქმისთვის? აღბათ არა – არა მგონია – შეიძლება – აღბათ კი – აუცილებლად
ქულების მინიჭება: პირველ ნაწილში (ქცევები) თითოეული „დიახ“ იმსახურებს 1 ქულას. მთლიანად = 18 ქულას. მეორე ნაწილში (კლიენტთა ღოიადლობის ინდექსი) თითოეული პასუხი ფასდება ხუთბალიანი შეფასებით მარცხნიდან მარჯვნივ (მაგ., ყველაზე უარყოფითი პასუხი – 1 ქულა, ყველაზე დადებითი – 5 ქულა, ხოლო მათ შორის 2, 3 ან 4 ქულა. მთლიანი ნიმუშის ქულების დათვლის შემდეგ (სულ ცოტა, 10 ქულა), დაწერეთ შედეგების მოკლე ანალიზი. განსაკუთრებით აღნიშნეთ ქცევები, რომლებიც ყველაზე მეტად უკავშირდებიან კლიენტთა ღოიადლობას მათივე აზრით.

თავი V

სსკპი-ს ჩაბრუნების მომსახურების პროცესში

ზედამხედველების, მენეჯერებისა თუ ლიდერების როლები

„თუ გსურთ იცოდეთ თქვენ მიერ ადამიანების მართვის ხარისხი, ჰკითხეთ თქვენს კლიენტებს, როგორ ეპყრობიან მათ თქვენი თანამშრომლები.“

- კენ ბლანშარდი

რას ისწავლით ამ თავში:

- ცენტრალური ღერძი, რომელიც მმართველობის ყველა ფუნქციას აერთიანებს, არის ურთიერთობა. ორგანიზაციები ბევრს კარგავენ არაეფექტიანი ურთიერთობის შემთხვევაში.
- კლიენტების ეფექტიანი მომსახურების სწავლა შესაძლებელია.
- შესაძლებელია და კლიენტთა კმაყოფილების ქმედითი სტრატეგიის ჩამოყალიბება.
- შემაშფოთებელ კითხვებს შეუძლიათ კლიენტთა მომსახურებაში არსებული პრობლემების გამოაშკარავება.
- მომსახურების პროცესის მართვა შეიძლება კითხვების დახმარებით.
- არსებობს თანამშრომლების ინსტრუქტირებისა და მოტივირების გზები კლიენტებისთვის ხარისხიანი მომსახურების მისაწოდებლად.
- არსებობს შვიდი კრიტიკული ამოცანა, რომლებსაც შეუძლიათ კლიენტთა ლოიალობის მოპოვების სტრატეგიის შექმნა და ამოქმედება.

აი, როგორ ხდება ეს

მენეჯერებისა და ლიდერების როლი კლიენტებისათვის მომსახურების მიწოდებაში

ერთ-ერთ ჟურნალში დაიბეჭდა მკითხველის გამოხმაურება მსხვილი საცალო ვაჭრობის მაღაზიის ცუდი მომსახურების შესახებ დაბეჭდილ სტატიაზე. ამ მაღაზიაში უკვე შეიმჩნეოდა მოგების მკვეთრი დაცემა. აი, რას წერდა მკითხველი:

ვფიქრობ, რომ სტატია ძალიან დროული და საჭიროა. ვაჭრობასა და მარკეტინგში გატარებული მაქვს 20 წელი, აქედან 10 – ფასდაკლებითა და ძვირფასი საქონლით საცალო ვაჭრობის სფეროში და ამიტომ კარგად ვხვდები, თუ რა იყო კომპანიის ცუდი მუშაობის მიზეზი: უბრალო უყურადღებობა თუ საკუთარ თავზე დიდი წარმოდგენა. იქნებ დროა კომპანიამ გამოიღვიძოს და მიხვდეს, რომ იქ, სადაც კლიენტებს შეურაცხყოფას აყენებენ მუშაობა წარმატებული ვერ იქნება. თქვენს სტატიაში ნათქვამია, რომ 12 სალაროდან მხოლოდ ოთხი მუშაობდა. ასეთი სიტუაციები, როცა დიდი რიგია და ადამიანები დედავენ, მორიგე მენეჯერი და უფროსი მოღარე კი გულზე ხელდაკრეფილები დგანან და აკვირდებიან ამ ქაოსს, დღესაც ხშირია. ერთ-ერთი ასეთი ვითარებისას მე ვკითხე მენეჯერს, რატომ არ ხსნის კიდევ ერთ სალაროს ან რატომ არ ეხმარება კლიენტებს თვითონ. მან მიპასუხა, რომ ეს მას არ ევალება.

მე გულწრფელად თანაუგრძობ იმ კარგ ადამიანებს, რომლებიც მაღაზიებში მუშაობენ. დიდი ძალისხმევის მიუხედავად, თავიანთი მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება მათ შეუძლიათ მხოლოდ იმდენად, რამდენადაც „უშვებს“ ამის გაკეთების საშუალებას კორპორატიული სტრუქტურა და დამხმარე მექანიზმები აძლევენ.³⁶

სამართლიანად ადანაშაულებს თუ არა ამ შემთხვევაში მკითხველი ხელმძღვანელობას? წინამდებარე თავში ეს საკითხი განიხილება, ხელმძღვანელებისა და ლიდერების როლების მნიშვნელობასთან ერთად კლიენტთა მომსახურების სფეროში.

რას აკეთებს მენეჯერი

მენეჯერის სამუშაო გულისხმობს სხვა ადამიანებისა და, ასევე, საკუთარი მუშაობის სწორად წარმართვას. ადამიანებში კარგად მუშაობის სურვილის აღძვრის უნარი განაპირობებს მენეჯერების მაღალ ხელფასებს და დიდ მოთხოვნას კარგ მენეჯერებზე. იმის მიხედვით, თუ რას მოეწიის მათგან მენეჯერი, თანამშრომლები მუშაობენ კარგად ან ცუდად.

ხელმძღვანელობის ფუნქციები

მენეჯერის მუშაობა მოიცავს ოთხ ძირითად ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანიზება, კოორდინირება და კონტროლი. განვიხილოთ ოთხივე ფაქტორი, რადგან თითოეული მათგანი კლიენტების მომსახურებას უკავშირდება.

1. *დაგეგმვა* ფიქრის პროცესია. ამ დროს საკუთარ თავს ელაპარაკება ადამიანი. მენეჯერი წინ იყურება და ფიქრობს, რა უნდა გაკეთდეს მუშაობის გასაუმჯობესებლად, პრობლემების გადასაჭრელად და თანამშრომელთა ცოდნის ასამაღლებლად. მენეჯერი სახავს ამოცანებს, რომლებიც უნდა შესრულდნენ მოცემულ კვირაში, თვეში თუ წელიწადში. ამ მიზნების დასახვის შემდეგ მენეჯერი ფიქრობს იმაზე, თუ:

- რა უნდა გაკეთდეს ამ მიზნების მისაღწევად?
- როგორ უნდა განხორციელდეს შესაბამისი ქმედებები?
- ვინ უნდა განახორციელოს ისინი?
- როდის უნდა განხორციელდეს ეს ქმედებები?
- სად უნდა სრულდებოდეს კონკრეტული სამუშაო?
- რა რესურსები გახდება საჭირო?

გეგმის წარმატებით განსახორციელებლად საჭიროა კითხვების დასმა როგორც შიდა, ასევე გარეშე კლიენტებისთვის, ხოლო შემდეგ ფიქრი იმაზე, თუ რა შეიძლება გაკეთდეს, გამოთქმული აზრების ხორცშესხმის მიზნით.

ეფექტიანი დაგეგმვა გულისხმობს ინფორმაციის მოგროვებას და მომავალი ქმედებების დასახვას.

³⁶ S. Nushart, Letter to the Editor, *US News and World Report*, December 11, 1995, p. 6

2. *ორგანიზება* ნიშნავს მუშაობის თანმიმდევრობის დადგენას და პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების სფეროების განაწილებას. სამუშაოს მიზნებისა და შესაბამისი ქმედებების დადგენის შემდეგ მენეჯერმა უნდა:

- განსაზღვროს თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებლობის სფერო.
- მიანიჭოს თანამშრომლებს შესაბამისი უფლებამოსილება მათი პასუხისმგებლობის განსახორციელებლად.

ამგვარი მართვა ამცირებს სისტემების ხშირი ცვალებადობის პოტენციურ რისკს კადრების არასწორად შერჩევის, მათი სუსტი მომზადების, სამუშაო ადგილის ცუდად მოწყობისა და ა.შ. გამო. გახსოვდეთ, რომ „სისტემა“ ნიშნავს ყველაფერს, რაც დაკავშირებულია საქონლისა თუ მომსახურების კლიენტისთვის მიწოდებასთან. სისტემების მუდმივად ორგანიზება და გაუმჯობესება ხელმძღვანელობის უმთავრესი ამოცანაა.

ხელმძღვანელობის მიერ გატარებული ღონისძიებები სისტემების ცვალებადობის შესამცირებლად სამუშაო პროცესის სწორი ორგანიზების შედეგია.

3. *კოორდინირება* ზოგჯერ გაძღვას ნიშნავს. მენეჯერები უძღვებიან ორგანიზაციებს დასახული მიზნების მიღწევისკენ. ამისათვის ისინი:

- საკუთარი მაგალითით უჩვენებენ თანამშრომლებს, თუ რა უნდა აკეთონ მათ.
- უზრუნველყოფენ ამოცანების შესრულებისთვის საჭირო რესურსების მოზიდვას.
- უღვიძებენ თანამშრომლებს სამოქმედო ენერჯიას (მოტივირებას).

მოტივაცია შეიძლება მარტივად განისაზღვროს, როგორც „მოქმედებისთვის აუცილებელი მოტივის შექმნა“. ლიდერები ქმნიან მოტივებს ანუ მიზეზებს ადამიანების გარკვეული სახის მოქმედებისთვის.

4. *კონტროლი* წარმოადგენს თანამშრომელთა შრომის სწორი მიმართულებით წარმართვის საშუალებას. იგი მოიცავს ფაქტიური შედეგების შედარებას დაგეგმილ ან მოსალოდნელ შედეგებთან და გეგმიდან გადახრების დადგენას. ჩვეულებრივ, თითოეული ასეთი გადახრა მოითხოვს მოტივირების შეცვლას, საქმიანობების ისე წარმართვას, რომ შესაძლებელი გახდეს ნაკლოვანებების გამოსწორება; ასევე მიზნების ისე შეცვლას, რომ მათი შესრულება უფრო რეალური გახდეს.

კონტროლი ნიშნავს მუშაობისთვის თვალყურის მიდევნებას, რათა გარანტირებული იყოს დასახული მიზნების ფაქტიურად შესრულება. მენეჯერები ამოწმებენ იმას, რაც დაგეგმეს.

მართვის ფუნქციების საერთო ღირებ

მართვის თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი ფუნქცია ადამიანებთან ურთიერთობას უკავშირდება. მენეჯერის მუშაობის უნივერსალური მახასიათებელია სამუშაო

პროცესის სწორად წარმართვა, ანუ საქმის კეთება ადამიანებისთვის სხვა ადამიანების დახმარებით.

უნდა გუსმოღეთ, რომ კარგი მართვა ადამიანებთან კარგ ურთიერთობას გულისხმობს

ნებისმიერი ორგანიზაციის უპრობლემო მუშაობის გარანტიაა მენეჯერების ყოველდღიური წარმატებული ურთიერთობა შესაბამის სტრუქტურებთან. ურთიერთობა გადამწყვეტი მომენტია მართვის ყველა ფუნქციისთვის. *არსებობს სამი ტიპის ურთიერთობა, როდესაც ორგანიზაცია ვერ ახერხებს მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევას და როდესაც იქმნება პრობლემები კლიენტების მომსახურების სფეროში:*

1. *ურთიერთობა თითქმის არ არსებობს.*
2. *ურთიერთობა ბევრად უფრო ფართოა, ვიდრე ეს საჭიროა საქმისთვის.*
3. *ფართოდაა გავრცელებული არაეფექტიანი ურთიერთობა.*

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ურთიერთობის ნაკლებობა

ბზარი ადამიანთა დამოკიდებულებაში და უბედური ოჯახები ხშირად ურთიერთობის არსებობის შედეგია. უთვალავი ქორწინება კრახით სრულდება უმთავრესად იმის გამო, რომ წყვილები არ უზიარებენ ერთმანეთს თავიანთ გრძნობებს – მადლიერებას, წუხილს, ანდა ახალ იდეებს. ადამიანები, რომლებსაც უჭირთ გრძნობების გამოხატვა საკუთარ ოჯახში, იშვიათად თუ აღწევენ წარმატებას ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობენ.

ასევე, ბიზნესები, რომლებიც არ ინტერესდებიან კლიენტთა საჭიროებებით, რომელთა თანამშრომლები ნაკლებად იცნობენ თავისივე კომპანიის პროდუქტს ან არ იციან, როგორ უნდა მოიქცნენ, ვერასოდეს აღწევენ წარმატებას. წარმატებულ ორგანიზაციებში თანამშრომლები კარგად არიან მომზადებული და ფლობენ სრულ ინფორმაციას. ასეთი ორგანიზაციები მუდმივად ცდილობენ ინფორმაციის მიღებას დაინტერესებული პირებისაგან და შესაბამისად მოქმედებას.

ადამიანებისთვის ინფორმაციის მიწოდება და ინფორმაციის მუდმივად მოძიება დაინტერესებული პირებისაგან ძლიერი ორგანიზაციების დამახასიათებელი თვისებაა.

ზედმეტი ურთიერთობა

მეორე უკიდურესობაც შეიძლება ასევე სახიფათო აღმოჩნდეს. ადამიანები, რომლებიც „იბომბებიან“ ისეთი ინფორმაციით, რომლის დიდი ნაწილი სულაც არ არის მათთვის საინტერესო, ვერ უძლებენ ასეთ დატვირთვას. ეს იმ ისტორიას ჰგავს, როცა ერთმა ადამიანმა მეორეს დრო ჰკითხა, იმან კი საათის აგებულების ყველა დეტალი აუხსნა. ჭკვიანი კომპანიები ადამიანებს ატყობინებენ მხოლოდ

მათთვის საინტერესო ან სასურველ ინფორმაციას და არ აწვდიან ყველაფერს განურჩევლად.

ზედმეტი ინფორმაციის ტვირთმა შეიძლება დაასუსტოს ორგანიზაცია და ზიანი მიაყენოს თანამშრომელთა ნაყოფიერ შრომას.

არაეფექტიანი ურთიერთობა

არაეფექტიანი ურთიერთობას ასევე შეიძლება მოჰყვეს ორგანიზაციის დასუსტება სხვადასხვა მიზეზის გამო. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია გაუგებარი მითითებები ან კოორდინირება, მნიშვნელოვანი მონაცემების არაადეკვატური დამუშავება და ორგანიზაციის დაკარგული შესაძლებლობები. არაეფექტიანი ურთიერთობის მაგალითებია: ცუდად დაგეგმილი ხშირი შეხვედრები, შესრულებული ამოცანების არაჯეროვნად შეფასება, სატელეფონო ტექნიკის არასწორი გამოყენება ან წერის დაბალი კულტურა.

კლიენტებს მხოლოდ ის ორგანიზაციები უყვართ, რომლებსაც კარგი ურთიერთობის დამყარება შეუძლიათ

უამრავი ტრენინგების ჩატარების პროცესში ათასობით ადამიანისთვის გვითხვია, დაესახელებინათ ის ორგანიზაციები, რომლებთანაც მოსწონთ ურთიერთობა, ხოლო შემდეგ დაესახელებინათ ამის მიზეზები. ყველა ჯგუფში ვიღებდით დაახლოებით ასეთ პასუხებს:

- მიმტანები (ან სხვა თანამშრომლები) ძალიან მეგობრულები არიან. ისინი სახელით მომმართავენ და გამოხატავენ ინტერესს ჩემი პიროვნებისადმი.
- მოხუცი ფილი, რომელიც ბენზინგასამართ სადგურში მუშაობს, ყოველთვის ხელს მიქნევს, როცა კი სადგურის მახლობლად ჩავივლი.
- ყასაბი მაიკი ყოველთვის ყურადღებით მისმენს, როცა ხორცის რომელიმე განსაკუთრებულ ნაჭერს ვითხოვ.
- სარა ძალიან თბილი ადამიანია – ის ყოველთვის მზადაა დახმარებისთვის.
- ექიმი პეტერსონის ექთნები შესანიშნავი ადამიანები არიან. ისინი დიდი გულისყურით ეკიდებიან ბავშვებს.

ორგანიზაციები, იქ მომუშავე ადამიანების მეშვეობით, ამყარებენ ურთიერთობას ჩვენთან. და პირიქით, ერთი-ერთი კვლევისას გამოკითხული იქნეს ის კლიენტები, რომლებიც დაიკარგნენ „ბიზნეს-ბიზნეს ურთიერთობაში“ (ანუ ურთიერთობაში, როცა ერთი ბიზნესი ყიდულობს რაიმეს მეორე ბიზნესისაგან). კვლევამ დაადგინა, რომ ბიზნესის კლიენტთა 69% დაიკარგა არა იმიტომ, რომ ცუდი იყო პროდუქციის ხარისხი ან ფასი, არამედ იმიტომ, რომ მათ აღარ მოეწონათ მათდამი მოპყრობა.³⁷ კარგი ურთიერთობა სწორედ ასეთი არასასურველი შედეგების აღმოფხვრას ცდილობს.

კლიენტების დაკარგვის უმთავრესი მიზეზია ცუდი მოპყრობა მათ მიმართ.

³⁷ R. C. Whiteley, *The Customer Driven Company: Moving from Talk to Action* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991), p. 27

როცა შევეცადეთ დაგვედგინა, თუ რომელ ორგანიზაციებთან „ეზიზღებოდათ ურთიერთობა“ კლიენტებს, მათ დაასახელეს კომპანიები, რომელთა თანამშრომლების გამომეტყველება ეუბნებოდა მათ:

- „შენ [კლიენტი] ზედმეტი ხარ.“
- „სულაც არ გვადარდებს, კმაყოფილი ხარ თუ არა.“
- „ეზიზღება ჩემი სამსახური და ეს, ნაწილობრივ, შენი დამსახურებაა.“
- „ახლა შენთვის არა მცალია.“

ცხადია, თანამშრომლები ამ სიტყვებს ხმამაღლა არ წარმოთქვამენ, თუმცა ყველაფრით გაგრძობინებენ ამას.

უყურადღებობა აშკარად შესამჩნევია მაშინაც კი, როცა ეს არ გამოიხატება სიტყვებით.

მენეჯერების უმთავრესი პრობლემაა იმ ურთიერთობების დროულად გარკვევა, რომლებსაც მათი თანამშრომლები ამყარებენ გარშემო მყოფებთან, განსაკუთრებით კი კლიენტებთან.

გახსოვდეთ, რომ ურთიერთობის წარმატებას კლიენტი ყველაზე

ასევე მნიშვნელოვანია ურთიერთობის სხვა მხარეც: *სინამდვილეში ჩვენ არ შეგვიძლია ურთიერთობის კონტროლი*, რადგან ჩვენ მიერ გადაცემული მესიჯის მნიშვნელობას მხოლოდ კლიენტი განსაზღვრავს. ადამიანთა უმრავლესობა კი ფიქრობს, რომ შეუძლიათ თავიანთი ურთიერთობების 100 პროცენტის გაკონტროლება. ეს არც ისე მარტივია.

მართალია, ჩვენ არ შეგვიძლია ურთიერთობების აბსოლუტური გაკონტროლება, მაგრამ ნამდვილად შეგვიძლია მათზე ზემოქმედების ეფექტიანი გზების გამონახვა.

სხვა ადამიანთან ურთიერთობა მეცნიერება არ არის; ეს ხელოვნებაა! არ არსებობს ამ ხელოვნების დაუფლების რაიმე ზუსტი და ჯადოსნური რეცეპტი.

ურთიერთობის ხელოვნება ხშირად გატკეპნილი გზით სიარულზე უარის თქმის უნარს გულისხმობს. კარგი ურთიერთობა არ ნიშნავს ხმამაღალ, ემოციურ ან გულწრფელ ლაპარაკს. ის შეიძლება სულაც არ იყოს დაკავშირებული სხვებისთვის მისაწოდებელი ინფორმაციის მოცულობის გაზრდასთან, არც ჩვენთვის სულ უფრო სასურველი მესიჯის მიღებასთან. ის მხოლოდ და მხოლოდ *უფრო მეტ ურთიერთგაგებას მოითხოვს*. კარგი ურთიერთობა ნიშნავს სამყაროს იმ ადამიანის თვალთა აქტის უნარს, ვისთანაც ასეთი ურთიერთობის დამყარება გასურთ.

გამოიყენეთ მართვის განსაკუთრებული ფუნქციები კლიენტების მომსახურების მიზნით

უფრო დეტალურად განვიხილოთ მართვის ძირითადი ფუნქციები, რაკი ისინი კლიენტთა მომსახურებას ეხება. უამრავ სხვადასხვა ქმედებას, რომელსაც

ადამიანებთან მუშაობისას მივმართავთ, შეიძლება გადაამწყვეტი მნიშვნელობა ჰქონდეს კლიენტის კმაყოფილებისა და ლოიალობის მოსაპოვებლად.

ჩამოყალიბეთ მომსახურების მიზანი

დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს ხელმძღვანელობის ძალისხმევას, მათი ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიზნების ჩამოყალიბებას.

ორგანიზაციებში კონსულტაციების ჩატარებისას ყოველთვის ვეკითხებით მათ ხელმძღვანელებს, ჩამოყალიბებული აქვთ თუ არა კლიენტთა მომსახურების მიზანი, კრედო. საკმაოდ ხშირად პასუხად გვესმის: „ოჰ, როგორ არა, კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებული ჩვენი მიზნები 13 პუნქტისგან შედგება.”

„მართლა?, აბა, მითხარით რომელია მე-11 პუნქტი?” – ვეკითხებით ჩვენ. მენეჯერი კი გვეუბნება: „ზუსტად არ მახსოვს.” ჩვენ ისევ ვეკითხებით: „კარგი, მაშინ რომელია მეექვსე პუნქტი?”. და კვლავ ვისმენთ ტიპურ პასუხს: „ადარ მახსოვს. ვერ ვიმახსოვრებ ასეთ რამეებსა, თუმცა მათი ჩამონათვალი თითოეულ თანამშრომელს აქვს.”

სამწუხაროდ, თუ კრედო ზედმეტად რთულად არის განსაზღვრული, ეს კარგ შედეგს ვერ მოიტანს. მიზნის ჩამოყალიბება ნიშნავს იმის მოკლედ და მკაფიოდ ჩამოთვლას, თუ რისკენ მიისწრაფვის ორგანიზაცია, და როგორ უნდა მოვახერხოთ, კლიენტის ერთგულების მოპოვება.

კიდევ ერთხელ გავიმეოროთ ეს ყველაფერი. მომსახურების ეფექტიანი მიზანი უნდა იყოს:

- მოკლე,
- მკაფიო,
- აღწერდეს კომპანიის უნიკალურობას.

ამბობენ, რომ კარგად ჩამოყალიბებული მიზნის ერთ-ერთი კრიტერიუმია მისი გამეორების შესაძლებლობა მაშინაც კი, თუკი თოფს გიმინებენ.³⁸

მიზანი მოკლედ და მკაფიოდ უნდა იყოს განსაზღვრული, რათა ყველა თანამშრომელმა შეძლოს მისი დამახსოვრება და შეძლოს მისი განხორციელება. განვიხილოთ რამოდენიმე მაგალითი.

Federal Express, ამანათების მიმწოდებელ სამსახურს, აქვს მარტივად და მოკლედ ჩამოყალიბებული მიზანი. ის გამოსატყულია სულ რამოდენიმე სიტყვით: „ზუსტად, ნამდვილად, ერთი დამის განმავლობაში.” კომპანია ზუსტად, ნამდვილად ერთი დამის განმავლობაში ასრულებს თავის საქმეს და ასე ხდება შემთხვევათა 99,8%-ში. **Land's End** ტანსაცმლის მწარმოებელს თავისი მიზნის განსაზღვრაში მხოლოდ ორი სიტყვა აქვს შეტანილი: „გარანტირებული პერიოდი”, რომლებიც ადასტურებენ იმას, რომ კომპანიის უდიდეს პრიორიტეტს წარმოადგენს კლიენტთა გარანტირებული ხარისხიანი მომსახურება.

³⁸ L. B. Jones, *The Path: Creating Your Mission Statement* (New York: Hyperion, 1996), p. 4

Harvard Business Review-ში³⁹ დაბეჭდილი სტატია მოგვითხრობს სიეტლის რესტორნის თანამშრომლების შესახებ, რომლებიც დიდ ხანს ფიქრობდნენ მიზნის მარტივად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებაზე. მას შემდეგ, რაც მათ თავის კომპანიას თავისივე კლიენტების თვალთ შეხედეს (რას ელიან ჩვენგან ჩვენი რესტორნის სტუმრები?), თავიანთი მიზანი შემდეგნაირად ჩამოაყალიბეს: „თქვენი სიამოვნება გარანტირებულია. ყოველთვის.“ და მართლაც სწორედ ამას სთავაზობენ ისინი თავის სტუმრებს – სიამოვნებას.

სიტყვათა მინიმალური რაოდენობის გამოყენებით მიზნის მარტივად და მკაფიოდ ჩამოყალიბების დანიშნულებაა მათი გადაქცევა თანამშრომლებისთვის მამოძრავებელ ძალად. ამიტომ მათ შექმნეს აკრონიმი YEGA (Your enjoyment guaranteed. Always. – თქვენი სიამოვნება გარანტირებულია. ყოველთვის.). მართალია, YEGA არაფერს ნიშნავს კლიენტთა უმრავლესობისთვის, მაგრამ იგი მთავარი სიტყვა გახდა მთელი ორგანიზაციისთვის. მათ შექმნეს YEGA-ს სარეკლამო კომპანია, გამოუშვეს YEGA-ს ნიშნიანი დოლარები, თმის სამაგრები, ქუდები, რითაც თანამშრომლებს გაუღვივეს მუშაობის სურვილი. ეს ყველაფერი ხალისიანად, საინტერესოდ კეთდებოდა და მუდმივად შეახსენებდა თანამშრომლებს ოთხ უბრალო სიტყვას: „თქვენი სიამოვნება გარანტირებულია. ყოველთვის.“

აი, რამოდენიმე რჩევა მენეჯერისათვის:

- შეეცადეთ ჩამოაყალიბოთ მიზნის შინაარსი *მოკლედ, მკაფიოდ და ხაზი გაუსვით კომპანიის უნიკალურობას.*
- *მოიხილეთ იდეები თქვენი კლიენტებისგან (როგორც შიდა, ისე გარე კლიენტებისგან).* ჰკითხეთ, რა არის ის ხუთი რამ, რაც მას თქვენთან საქმიანი ურთიერთობის დაკმაყოფილებისაკენ განაწყოებს. სთხოვეთ პასუხის გაცემა რაც შეიძლება სწრაფად, ყურადღებით, გააანალიზეთ მათი ნათქვამი და ჩაიწერეთ სიტყვები, რომლებიც მათ გამოიყენეს.
- შეკრიბეთ თქვენი თანამშრომლები და ჰკითხეთ თითოეულს: „*შენ რომ ჩვენი კლიენტი იყო, რა არის ის ხუთი რამ, რის მიღებაც მოგინდებოდა ჩვენგან, როგორც კომპანიისგან?*“ სთხოვეთ, გიპასუხონ სწრაფად. მოკლედ ჩაიწერეთ სიტყვები, რომლებსაც იხმარენ. შემდეგ შეკრიბეთ ყველა გამონათქვამი. უშუალოდ მაღაზიის დარბაზში მომუშავე თანამშრომლები უკეთ იცნობენ კლიენტებს და შეუძლიათ მეტად ღირებული იდეების მოწოდება. არასოდეს უგულებელყოთ მათი მოსაზრებები.

მას შემდეგ, რაც შეაგროვეთ როგორც თქვენი კლიენტებისა, ისე თანამშრომლების აზრებს, ნახავთ, რომ ზოგიერთი სიტყვა სხვებზე უფრო ხშირად გხვდებათ. ჩვეულებრივ ეს, ის მთავარი სიტყვებია, რომლებიც მიგითითებენ, თუ რას უნდა მიაქციოთ განსაკუთრებული ყურადღება თქვენი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად და ძირითადი მიზნების ჩამოსაყალიბებლად.

თქვენი ორგანიზაციის მიზნის ჩამოყალიბებისას გახსოვდეთ:

- გამოიყენეთ თქვენი კლიენტებისა და თანამშრომლების იდეები. კლიენტი ყველაზე უკეთ გეტყვით, რას ეძებს იგი თქვენს ორგანიზაციაში, ხოლო

³⁹ T. W. Firnstahl, “My Employees Are My Service Guarantee,” *Harvard Business Review*, July-August, 1989, pp. 28-32

თანამშრომლები დაგეხმარებიან ამ ორგანიზაციის მუშაობის მიზნის გარკვევაში.

- დაწერეთ მიზნის რამდენიმე ვერსია, ნუ იჩქარებთ საბოლოო ვარიანტის შედგენას. შეადგინეთ საბოლოო ვერსია ათი ან ნაკლები სიტყვისგან.
- თუ შესაძლებელია, მიეცით მიზანს აკრონიმის ფორმა ისე, რომ თითოეული ასო სიტყვებს გახსენებდეთ (როგორც YEGA-ს მაგალითში).

შეარჩიეთ თქვენი ორგანიზაციის უნიკალურობის გამომხატველი სიტყვა, ჰკითხეთ საკუთარ თავს „ყველა თანამშრომელი ამოირჩევდა ამავე სიტყვას კომპანიის უნიკალურობის გამოსახატავად?“ ამის შესამოწმებლად გააჩერეთ ნებისმიერი თანამშრომელი და სთხოვეთ, განსაზღვროს ორგანიზაციის მიზანი. განსაკუთრებით საინტერესოა იმ თანამშრომელთა აზრი, რომლებიც კომპანიაში მხოლოდ ათი ან ნაკლები დღის განმავლობაში მუშაობენ.

რომელიმე სიტყვის გამეორებას შეიძლება თავიდან არავითარი მნიშვნელობა არ მიანიჭოთ, თუმცა დროთა ვითარებაში დარწმუნდებით, რომ თქვენი თანამშრომლების ყურადღების ფოკუსირება მიზნის გამომხატველ სიტყვებზე აუცილებლად დადებით შედეგს მოიტანს.

და ბოლოს: არ არის აუცილებელი, რომ მიზანი სამუდამო იყოს. ისევე, როგორც ორგანიზაცია იცვლის მიმართულებას, იცვლება საბაზრო და ეკონომიკური პირობები, იცვლება მიზნებიც. ზოგიერთ ორგანიზაციას შეიძლება ესა თუ ის მიზანი დროის გარკვეულ მონაკვეთში სჭირდებოდეს. მაგალითად, სარეკლამო სააგენტოები ერთი და იგივე სლოგანს მხოლოდ რამოდენიმე წლის განმავლობაში იყენებენ. მიზნის შეცვლა განსაკუთრებულ დაკვირვებას მოითხოვს. მთავარია, საქმიანობის ძირითადი მიმართულების გათვალისწინება.

მიაქციეთ ყურადღება: თუ მიზნის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობენ თქვენი თანამშრომლები, ისინი უფრო მეტად ეცდებიან ამ მიზნის მიღწევას. მონაწილეობა ერთგულებას ნიშნავს. ეს წლების განმავლობაში გამოიკვეთა და იგივეს ადასტურებს უამრავი გამოკვლევა.

არ დაგავიწყდეთ თანამშრომლებისა და კლიენტების ჩართვა მომსახურებასთან დაკავშირებული მიზნის ჩამოყალიბების საქმეში.

დასახეთ მიზნები და ჩამოაყალიბეთ მომსახურების სტრატეგია

მართვის დაგეგმვის შემდეგი ეტაპი მოიცავს მომსახურების საბოლოო სასურველი შედეგების განსაზღვრას და იმის გადაწყვეტას, თუ როდის და როგორ უნდა იქნეს მიღწეული ეს მიზნები. მიზნის დასახვა ჯერ კიდევ დიდი ხნის წინ იყო აღიარებული ძალისხმევის ფოკუსირების ძლიერ იარაღად. უნდა დარწმუნდეთ, რომ შესაძლებელია მიზნების დასახვა და მათი შესრულება. ნუ დააჩქარებთ პროცესს. მიზნების ჩამოყალიბება გვეხმარება პრიორიტეტების, თანმიმდევრობისა და სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმის დროის დადგენაში. ყველაფრის ერთად გაკეთება შეუძლებელია; ჯერ ის შედეგები გაითვალისწინეთ, რომელთა მიღწევასაც მეტის მოტანა შეუძლია თქვენთვის დახარჯული შრომის სანაცვლოდ – ჯერ ქვედა ტოტებზე გამოსული ნაყოფი მოწყვიტეთ. იმ შეცდომების გამოსწორებაზე მუშაობა, რომლებსაც აუცილებლად დაუშვებთ, მეტ მოტივაციას შეგიქმნით უფრო რთული პრობლემების გადაწყვეტისთვის.

მენეჯერებს, ჩვეულებრივ, უხდებათ ბიუჯეტის დადგენა მუშაობის შემდგომი გასაუმჯობესებელი ღონისძიებებისათვის. მრავალი ცვლილება, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც სისტემების და ფასეულობების ცვლას ეხებიან, მოითხოვს ფულის ან სხვა რესურსების დამატებით დახარჯვას მოითხოვს. როგორც კი მიაგნებთ უკეთეს მეთოდებს, დანერგეთ ისინი თქვენს მუშაობაში – აქციეთ ისინი თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობის წესად.

ორგანიზება გაუწიეთ ადამიანებს და ბანსაზღვრით მათი უფლებამოსილებანი

მმართველობის ორგანიზების ფუნქცია მოიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორცაა ორგანიზაციული სტრუქტურის დადგენა, გარკვეული პასუხისმგებლობების განაწილება და ორგანიზაციის წევრებისთვის უფლებამოსილების მინიჭება. სხვადასხვა დონეზე მოღვაწე ადამიანებს უნდათ თავიანთი მოვალეობების მასშტაბებისა და ჩარჩოების ცოდნა. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რისი გაკეთება შეუძლიათ ან არ შეუძლიათ კლიენტებისთვის.

იმ კომპანიებში, რომელთა მომსახურება უნაკლოდ ითვლება, მომუშავე პერსონალი თითქმის სრული თავისუფლებით სარგებლობს. Nordstrom მაღაზიების თანამშრომლებმა, მაგალითად, იციან, რომ ნებისმიერი რამის გაკეთების უფლება აქვთ კლიენტის საჭიროების დასაკმაყოფილებლად. ისინი ცნობილი არიან კლიენტებისთვის ტანსაცმლის მიწოდების სამსახურით ერთი ღამის განმავლობაში (დამატებითი ღირებულების გარეშე) და ნებისმიერი დამატებითი მომსახურების გაწევით კომპენსაციის სახით, თუკი ადგილი ექნებოდა რაიმე გაუგებრობას. Ritz-Carlton სასტუმროს თანამშრომლებს პირადად შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება იმ ნებისმიერ პრობლემის გამო, რომელიც შეიძლება გაუჩნდეთ მათ სტუმრებს. როგორც კი (შეიტყობენ, რომ მათ სტუმარს რაიმე პრობლემა შეექმნა, ისინი თავს ანებებენ იმას, რასაც აკეთებდნენ იმ წუთში და სტუმრის პრობლემის გადაწყვეტას იწყებენ). სასტუმროს მსახურები სასტუმროს გარეთ გარბიან იმ გახეთის საყიდლად, რომელიც სტუმარს აინტერესებს და რომელიც არ არის სასტუმროში. ამაზე მათ პასუხს არავენ მოსთხოვს; მენეჯერებს მათთვის მინიჭებული აქვთ უფლებამოსილება, გააკეთონ ყველაფერი, რასაც ჩათვლიან საჭიროდ. ეს არის, ალბათ, ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ Ritz-Carlton სასტუმრომ მოიგო პრესტიჟული Baldrige Award პრემია საუკეთესო კორპორაციული ქცევისთვის.

კვალიფიცირებული თანამშრომლები

მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან კვალიფიცირებული ადამიანების აყვანაზე თითოეულ თანამდებობაზე, მათთვის კომპანიის მიზნების გაცნობასა და მათ პროფესიულ მომზადებაზე, რათა ამ ადამიანებმა შეძლონ კარგად მუშაობა სიტყვიერი მითითებებისა და პრაქტიკული ჩვენებების გათვალისწინებით.

ზოგიერთი წარმატებული მენეჯერი ახერხებს კვალიფიცირებული ადამიანების „მოპარვას“ სხვა კომპანიებიდან. როცა მენეჯერები ხვდებიან ადამიანებს, რომლებსაც აქვთ არაჩვეულებრივი დამოკიდებულება სამუშაოს მიმართ და კლიენტთა მომსახურების ასეთივე არაჩვეულებრივი უნარი, ისინი ცდილობენ მათ გადაბირებას.

სწრაფი კვების რესტორნების ერთ-ერთი ქსელის მფლობელმა კვალიფიცირებული თანამშრომლების შოვნის პრობლემა ასე გადაწყვიტა: იგი თავის სავიზიტო ბარათებს ურიგებდა სხვა კომპანიების იმ თანამშრომლებს, რომლებიც მის მაგიდას ემსახურებოდნენ, და თან უმატებდა ასეთ სიტყვებს: „დიდი მადლობა არაჩვეულებრივად მომსახურებისთვის. მშვენივრად მუშაობთ. თუ ოდესმე გაგიჩნდებათ სამსახურის გამოცვლის სურვილი, ძალიან დამავალებთ, თუ პირადად დამიკავშირდებით. დარწმუნებული ვარ, შევძლებ ჩემს ორგანიზაციაში თქვენთვის ადგილის გამოძებნას.“



სწორი ორიენტაცია ბიზნესის წარმატების საწინდარია

მუდმივად უნდა აწარმოებდეთ ჩანაწერებს იმ ადამიანების შესახებ, რომელთა ნახვასაც ისურვებდით თქვენს კომპანიაში. გაგიჩნდებათ თუ არა რაიმე საშუალება, დაუკავშირდით მათ. ნუ იფიქრებთ იმაზე, რომ ის სრულიად განსხვავებული საქმითაა დაკავებული. თქვენი ორგანიზაციის სპეციფიკის შესწავლა შესაძლებელია, სამუშაოსადმი არაჩვეულებრივი დამოკიდებულებისა კი – არა.

მენეჯერები დარწმუნებულები უნდა იყვნენ, რომ დაქირავების შემდეგ ადამიანებს შეექმნებათ თავისი ცოდნის, უნარების და დამოკიდებულების განვითარების დიდი შესაძლებლობა. საუკეთესოა ის სამსახურები, სადაც ადამიანებს პროფესიულ ზრდის საშუალება აქვთ.

სწორად წარმართეთ კომპანიის მუშაობა

მენეჯერები თავიანთ მართვის ფუნქციებს ახორციელებენ დელეგირების საშუალებით. ეს ნიშნავს პასუხისმგებლობისა და მომსახურების შედეგებზე ანგარიშვალდებულების მინიჭებას იმ ადამიანებისთვის, რომლებსაც ისინი მართავენ. მათ ასევე ხელი უნდა შეუწყონ ადამიანების მოტივირებას, რათა მათ გაუჩნდეთ მენეჯერისთვის სასურველი ქმედებების განხორციელების მოთხოვნილება. მართვის სხვა ფუნქციები ითვალისწინებს სასურველი ძალისხმევების კოორდინირებას ყველაზე ქმედუნარიან კომბინაციებში, განსხვავებების მართვას, კონფლიქტების დარეგულირებას და მომსახურების მიზნების მისაღწევად აუცილებელი შემოქმედებითობისა და ინოვაციების სტიმულირებას.

ორგანიზაციის კონტროლი

მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ მომსახურების ის კრიტიკული მონაცემები, რომლებიც საჭიროა მომსახურების პროცესის გასაკონტროლებლად. ამ გზით ისინი შეძლებენ შედეგების შეფასებას და მათ შედარებას დასახულ მიზნებთან თუ სტანდარტებთან. კონტროლი ასევე მოიცავს გამოსასწორებელი ზომების

განხორციელებას თანამშრომელთა ტრენინგის დახმარებით ამ გეგმების საჭირო მიმართულებით კოორდინირებით სასურველი სტანდარტების მისაღწევად. და ბოლოს, დაჯილდოვება კონტროლისა და მოტივირების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია.

როგორც ხედავთ, მენეჯერებს ბევრი რამ ევალებათ.

დასვით რამოდენიმე პოტენციურად სახიფათო კითხვა

იმის განსასაზღვრად, თუ რამდენად კარგად ახორციელებს ორგანიზაცია კლიენტების მომსახურებას, საწყის წერტილად შეიძლება გამოვიყენოთ პასუხები ქვემოთ მოყვანილი კითხვების მსგავს კითხვებზე. დადებითი პასუხი ერთ ან მეტ მათგანზე შეიძლება არ იყოს შემაშფოთებელი, მაგრამ თუკი მათ უმრავლესობას დადებითი პასუხი გაეცემა, ეს იმის ნიშანი იქნება, რომ თქვენს ორგანიზაციას საკმაოდ დიდი ძალისხმევა დასჭირდება კლიენტების მომსახურების გასაუმჯობესებლად.

თვითანალიზი

რამოდენიმე პოტენციურად სახიფათო კითხვა

თქვენი კომპანია, ორგანიზაცია ან დეპარტამენტი:

1. აღიარებს თუ არა კლიენტთა მომსახურების მნიშვნელობას, მაგრამ უშუალოდ კლიენტებთან მომუშავე ადამიანებს უხდის დაბალ, ერთნაირ ხელფასებს?
2. უშუალოდ კლიენტებთან მომუშავე ადამიანებს უტარებს უმნიშვნელო (ან საერთოდ არ უტარებს) ტრენინგს კლიენტთა მომსახურების საფუძვლებში?
3. აქვს თუ არა მოფიქრებული რაიმე სპეციალური სტიმული კლიენტების კარგი მომსახურებისთვის?
4. სჯის ან აფრთხილებს თანამშრომლებს კლიენტების ცუდად მომსახურებისთვის, მაგრამ არაფრით არ აღნიშნავს მათ კარგ სამსახურს?
5. რას უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს – ახალი კლიენტების მოზიდვას თუ ძველების შენარჩუნებას?
6. აჯილდოვებს ან რითიმე აღნიშნავს იმ ადამიანების მიერ კლიენტთა მომსახურებას, რომლებსაც ეს არ ეხებათ?
7. ახორციელებს კლიენტთა კარგად მომსახურების რამოდენიმე კვირიან ან თვიან პროგრამას, მაგრამ მალევე ივიწყებს მას?
8. ჰყავს ისეთი მაღალი რანგის მენეჯერები, რომლებიც იშვიათად (ან არასდროს) უსმენენ კლიენტებს და თავს არ იწუხებენ მათი პრობლემების გადაჭრით?
9. არასდროს აფასებენ გაწეულ მომსახურებას კლიენტების თვალთ?
10. ცდილობენ თუ არა ყველა დონის მენეჯერისაგან ანგარიშგების უზრუნველყოფას და აჯილდოვებენ თუ არა მათ გაწეული სამსახურის მიხედვით?

მენეჯერების უმრავლესობას ალბათ დადებითი პასუხის გაცემა მოუხდება ამ კითხვებზე. თავისთავად, ეს არ იქნება ცუდი მუშაობის მაჩვენებელი, თუმცა

გამოავლენს პოტენციურად პრობლემურ სფეროებს. ბევრი ასეთი კითხვის დასმა შეიძლება ხელმძღვანელის ფასდაუდებელ დამსახურებად მოგვევლინოს.

მართეთ კითხვების დახმარებით

მრავალი წიგნის ავტორი, ბილ მეინარდი⁴⁰, ეთანხმება იმ აზრს, რომ ხელმძღვანელობის ხელოვნება ხშირად გულისხმობს მრავალი კითხვის დასმას. იგი ურჩევს მენეჯერებს ურთიერთობას ორგანიზაციის თანამშრომლებთან და კლიენტებთან და ქვემოთ მოყვანილების მსგავსი კითხვების დასმას მათთვის:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| რამ გაგაცოფათ დღეს? | რა იყო ძალიან რთული? |
| რას მოანდომეთ განსაკუთრებით დიდი დრო? | რა იყო აშკარა სისულელე? |
| რამ გამოიწვია საჩივრები დღეს? | რომელ სამსახურს დასჭირდა ძალიან ბევრი ხალხი? |
| რა გაუგებრობა მოხდა დღეს? | რომელ სამსახურს დასჭირდა ძალიან ბევრი მოქმედების ჩატარება? |
| რა არის ძალიან ძვირი? | რა დაიკარგა ფუჭად? |

ჭკვიანი მენეჯერი დაიმასხვრებს ამ კითხვებს და ძალიან ხშირად დაუსვამს მათ საკუთარ თავს. ამის შემდეგ კი, რა თქმა უნდა, ყურადღებით მოისმენს პასუხებს ამ კითხვებზე, როცა კი ეს შესაძლებელი იქნება.

თვითანალიზი

მოუსმინეთ პასუხებს

გაიხსენეთ, თქვენ მიმართ გამოთქმული ბოლო კრიტიკა. გაიხსენეთ მასთან დაკავშირებული შემთხვევა თუ სიტუაცია. აღწერეთ იგი რამოდენიმე წინადადებით. ახლა გონებაში გადახედეთ სიტუაციას. რამდენად:

1. იცავდით საკუთარ თავს ან ცდილობდით სიტუაციის ახსნას მანამ, სანამ ადამიანი ბოლომდე გამოთქვამდა კრიტიკას?
2. შეეცადეთ, რაც შეიძლება კარგად გაგეგოთ კრიტიკოსის თვალსაზრისი?
3. სთხოვეთ კრიტიკოსს საკუთარი აზრის კარგად ჩამოყალიბება თავდაცვაზე გადაუსვლელად?
4. გამოხატეთ გულწრფელი რეაგირება?
5. გადაუხადეთ მადლობა ადამიანს მისი თვალსაზრისის გამოთქმის გამო?

ადამიანების უმრავლესობისათვის კრიტიკის *გამოთქმა* (კონსტრუქციული გზითაც კი) რისკიანი საქმეა. როცა ადამიანები პირველად აკეთებენ ამას, ისინი აკვირდებიან გაკრიტიკებული პირის რეაქციას. სწორედ მათი რეაქცია განსაზღვრავს, გააკრიტიკებენ თუ არა ისინი სხვა დროს კიდევ ვინმეს. ეს კი ნიშნავს, რომ თქვენ თავიდან აიცილებთ კრიტიკას მომავალში, რომელიც შეიძლება ძალიან სასარგებლო ყოფილიყო თქვენთვის.

და საერთოდ, როგორ შეაფასებდით თქვენს დამოკიდებულებას გამოთქმული კრიტიკისადმი? რას შეცვლიდით (თუ შეცვლიდით საერთოდ რამეს)?

⁴⁰ B. Maynard, "How to Manage with Questions", *TeleProfessional*, 209 W.5th Street, Waterloo, IA 50701-5420

დაუთმეთ დრო თქვენი თანამშრომლების ინსტრუქტირებასა და მოტივირებას

„მართვა აქეთ-იქით სიარულით“ ამ ბოლო დროს, განიხილება როგორც მენეჯერის სულ უფრო დიდი მნიშვნელობის მქონე ფუნქცია. პრაქტიკა ზრდის იმის შესაძლებლობას, რომ უფრო კარგად დაინახოთ და გაიგოთ „ცეცხლის ხაზზე მდგომი“ ადამიანების მუშაობა და მოსაზრებები. ასეთი მუშაობიდან მიღებული უკუგება გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალოდ კარგი ადამიანური დამოკიდებულება; იგი თავს იჩენს ორგანიზაციის წევრებს შორის მათი უკეთ მოტივირებითა და ურთიერთობის გაუმჯობესებით.

მენეჯერებს დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ თავიანთ თანამშრომლებზე მათთვის უბრალო მადლობის გადახდით ან რაიმე სასიამოვნო კომპლიმენტის თქმით. ეს თითქოს ძალიან ადვილია, მაგრამ ფაქტად რჩება ის, რასაც რობერტ თაუნსენდი აღნიშნავს თავის წიგნში *Up the Organization*: „მადლობა როგორც კომპენსაციის ფორმა საერთოდ უგულვებელყოფილია“⁴¹

ბამოხატეთ მხარდაჭერა თანამშრომლის მოტივირებისადმი

მართვის კონსულტანტები გვთავაზობენ მეთოდურ მიდგომებს სიტყვიერი მხარდაჭერის გამოხატვის მიმართ, რასაც თვალსაჩინო შედეგები მოაქვს. რას ნიშნავს *მეთოდური* მიდგომა სიტყვიერი მხარდაჭერის გამოხატვის მიმართ? მათგან ყველაზე მარტივი ეფუძნება ფსიქოლოგიურ მიდგომას, რომელსაც *ქცევის მოდიფიცირება* ეწოდება.

პირველყოფლისა, მენეჯერები ასეთ მეთოდურ პროგრამებს ახორციელებენ მთელი რიგი შეხვედრების მეშვეობით, როცა თანამშრომლებთან ერთად ისინი განიხილავენ არსებულ საჭიროებებსა და პრობლემებს და, ასევე, მათი გადაჭრის შესაძლო გზებსაც. ძირითად მონაცემებს სტანდარტულ დონედ, ათვლის საწყის წერტილად მიიჩნევენ. ეს დიაგნოსტიკური შეხვედრები მუშაობის სტანდარტების დადგენისა და მათი შესრულების გზის განსაზღვრის შესაძლებლობას იძლევა. შეხვედრებისას ასევე შეირჩევა ის ჯილდოები, რომლებიც შეიძლება მენეჯერმა გამოიყენოს თანამშრომლების ქცევის შესაცვლელად („მოდიფიცირებისთვის“).

მეორე საფეხურზე ხორციელდება დაკვირვება თანამშრომელთა მუშაობაზე, რასაც სათანადო რეაგირება უნდა მოჰყვეს.

მესამე საფეხურზე თანამშრომლები სწორედ ზემოთ ხსენებულ რეაგირებას იღებენ, ანუ მათ დაუყოვნებლივ ატყობინებენ, თუ რამდენად შეესაბამება მათი მუშაობის დონე სასურველს. მაგალითად, ერთ-ერთმა ავიაკომპანიამ, რომლის სატელეფონო შეკვეთების ხუთ ოფისში მუშაობდა 1800 ადამიანი, დაიწყო იმ სატელეფონო ზარების პროცენტულობის კონტროლი, რომელთა დახმარებითაც კლიენტები უკვეთავდნენ ბილეთებს. შედეგებს ისინი ყოველდღიურად ატყობინებდნენ თითოეულ თანამშრომელს. იმავე დროს მათ ზედამხედველებს მიღებული ჰქონდათ მითითება, შეეფასებინათ თანამშრომლები იმის მიხედვით, დაუსვამდნენ თუ არა ისინი მოსაუბრეს კითხვას დაჯავშნის შესახებ. რამოდენიმე თვეში ტელეფონით გაყიდვების რაოდენობამ ერთიდან ოთხ შემთხვევაში მიაღწია ერთს ორ შემთხვევაში.⁴²

⁴¹ R. Townsend, *Up the Organization* (New York: Alfred A. Knopf, 1970), p. 184

⁴² იქვე

ამგვარი პროგრამის მიზანია სისტემატური დაჯილდოება – ჯილდოს დაკავშირება გარკვეულ მუშაობასთან.

გამოიყენეთ ცვლილებათა უსიძოლობია

ნებისმიერი სამუშაოს გაუმჯობესებაში ჩადებულია საწყისი პირობა იმისა, რომ *მომავალ ქცევაზე ზემოქმედებას ახდენს წარსული ქცევების შედეგები*. თუ მოქმედების უშუალო შედეგი კარგია, ადამიანები იმეორებენ ასეთ მოქმედებებს. თუ შედეგები ცუდია, ისინი აღარ იმეორებენ მათ. აქედან გამომდინარე, მენეჯერებს შეუძლიათ თანამშრომლების ქცევაზე სამი ტიპის რეაგირების ჩამოყალიბება. რეაგირების თითოეული ტიპი თანამშრომლების ქცევაზე მოქმედებს შემდეგნაირად:

<ul style="list-style-type: none"> • პოზიტიური შეფასება . . . • ნეგატიური შეფასება . . . • არავითარი რეაგირება . . . 	<ul style="list-style-type: none"> • თანამშრომელს უჩენს მოქმედების გამეორების სურვილს • თანამშრომელს უჩენს ამგვარი მოქმედებისგან თავის შეკავების სურვილს მომავალში • ჩვეულებრივ, თანამშრომელს უჩენს მოქმედების შეწყვეტის სურვილს (არ არსებობს რაიმე სტიმული მისი შემდგომი გაგრძელებისათვის)
---	--

ზოგიერთ ადამიანს აინტერესებს, რამდენად ხშირად შეგვიძლია სიტყვიერი შეფასების გამოყენება მოტივირების სახით. თეორიულად მათ უნდა იმოქმედონ მანამ, სანამ გამოიყენება *შესაბამისი შეფასების სახეები*. შეფასების ორი მთავარი სახეა მისი *უწყვეტი* და *პერიოდული* ფორმები. უწყვეტია შეფასება (კომპლიმენტი ან მხარდაჭერის გამოხატვის) ყოველთვის, როცა კი სასურველ მოქმედებას ეხება. ეს მიდგომა ამართლებს მაშინ, როცა ადამიანებს ასწავლიან ახალ ქცევას და მათ ესაჭიროებათ დარწმუნება იმაში, რომ კარგად შეითვისეს იგი. უწყვეტი შეფასების პირობებში ადამიანები ძალიან სწრაფად სწავლობენ, თავიდან მაინც.

უწყვეტი შეფასება თავიდან სწრაფად იძლევა სასურველ შედეგებს.

უწყვეტი შეფასების სწრაფი შედეგის მაგალითად გამოდგება სიტუაცია, როცა ბავშვს ასწავლით რაღაც ახალს, მაგალითად, ბურთის დაჭერას. თუ ყოველ ჯერზე, რამდენზეც ბავშვი ბურთს დაიჭერს, თქვენ შესაბამისად შეაფასებთ მის მოქმედებას, იგი ძალიან სწრაფად ისწავლის ამას. ეს პრინციპი განსაკუთრებით კარგად მუშაობს, როცა ადამიანებს უხდებათ მათთვის უცნობი რაიმე ამოცანის შესრულება.

მიუხედავად ამისა, უწყვეტ შეფასებას შეუძლია, სულ ცოტა, შემდეგი სამი პრობლემის გამოწვევა:

1. მას დიდი დრო სჭირდება და, აქედან გამომდინარე, მისი გაკონტროლება ძალიან ძვირი ჯდება. უბრალოდ შეუძლებელია ყოველ ჯერზე საქებარი

სიტყვების წარმოთქმა. ალბათ უკეთესი იქნებოდა თქვენ თვითონ გაგვეთქმინათ ეს სამუშაო!

2. მას ეფექტიანობის შემცირება მოსდევს „ინფლაციის” გამო. სიტყვიერი შექება კარგავს ფასს, როცა მას ხშირად ვისმენთ.
3. როცა ადამიანი მიჩვეულია უწყვეტ შეფასებას, ძნელი ხდება მათი გადაჩვევა ამისაგან გარკვეული რისკის გარეშე. თუ ჩვენ მოულოდნელად შევწყვეტთ უწყვეტ შეფასებას – ანუ სიტყვიერად აღარ გამოვხატავთ ჩვენს კმაყოფილებას ყოველი სწორი მოქმედებისათვის – ჩვენმა თანამშრომელმა ეს შეიძლება გაიგოს ისე, რომ ამგვარი ქცევა აღარ არის საჭირო და თავი უნდა დაანებოს მას. ასეთ შემთხვევაში ადგილი ექნება სასურველი ქცევის გაუმართლებელ აღკვეთას.

უწყვეტი შეფასებით გამოწვეული გაუგებრობები შეიძლება გამოსწორდეს *პერიოდული შეფასებით*. ყოველი მოქმედების შეფასების ნაცვლად კომპლიმენტებისთვის გამოვიყენებთ სხვა სისტემას. საქებარ სიტყვებს წარმოვთქვამთ პერიოდულად, მაგალითად, რაიმე გარკვეული ამოცანის შესრულების შემდეგ, როგორცაა, ვთქვათ, თითქმის დაკარგული კლიენტის დაბრუნება.

პერიოდული შეფასების კიდევ ერთი სახეა თანამშრომლების დროდადრო დაჯილდოება. სათამაშო მანქანებზე თამაშის სურვილს სწორედ გამართლების შესაძლებლობა განაპირობებს. როცა ადამიანები ელიან ან იმედი აქვთ მოულოდნელი დიდი ჯილდოსი, ისინი განაგრძობენ შესაბამის ქცევას – ყრიან ფულს მანქანაში. იგივე ეფექტი აქვს მოულოდნელ პრემიასაც.

პერიოდული შეფასების პირობებში თანამშრომლებმა არ იციან, ზუსტად როდის მიიღებენ პრემიას. თუმცა რადგან იციან, რომ შესაბამის შეფასებას აუცილებლად მიიღებენ, აგრძელებენ შესაბამის ქცევას. თუ ჯილდო ნაკლებად მოსალოდელია, ადამიანები ჩერდებიან იქამდე, სანამ არ დარწმუნდებიან, რომ კარგი მუშაობით დღეს მათი მუშაობა მომავალში მაინც იქნება შესაბამისად შეფასებული.

საუკეთესო მიდგომად უნდა ჩაითვალოს უწყვეტი შეფასების გამოყენება ახალი ქცევის შესწავლისას, ხოლო შემდეგ პერიოდულ შეფასებაზე თანდათანობით გადასვლა ისე, რომ სასურველი მოქმედება არ შეწყდეს. სხვა სიტყვებით, უნდა მიაღწიოთ იმას, რომ დიდი ინტერვალები შეფასების მოლოდინში მშრომელების მიერ ნორმალურად აღიქმებოდეს.

გამოიყენეთ შესაბამისი შექება და კრიტიკა

ზოგჯერ შექება აშკარად უხერხულობას იწვევს, ე. წ. კონსტრუქციული კრიტიკა კი უბრალოდ გამაგიჟებელია. მორისონმა და ო'ჰერნიმ ჩამოაყალიბეს ახსნა იმისა, თუ რატომ აღიქმება შექება და კრიტიკა ასე მძაფრად.⁴³ ეს ავტორები ამტკიცებენ, რომ ორივე, როგორც შექება, ასევე კრიტიკა, შეიძლება გაიყოს ორ ტიპად. პირველი ტიპის შექება შედგება გამონათქვამებისაგან, რომლებიც ნაკლებ გაფლენას ახდენენ იმ ადამიანის შრომაზე, რომელმაც იგი დაიმსახურა. მეორე ტიპის შექება შედგება ისეთი გამონათქვამებისგან, რომლებიც ადამიანზე გარკვეული გარემოებებისას ზემოქმედებენ. რა თქმა უნდა, გარანტია არ არსებობს, მაგრამ ასეთ სიტყვებს შეუძლიათ ადამიანის მოტივირება ან, სულ ცოტა, უკეთესი

⁴³ J. H. Morrison and J. H. O'Heame, *Practical Transactional Analysis in Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), pp. 118-121

ურთიერთობის დამყარება შექების ავტორსა და მიმღებს შორის. პირველი და მეორე ტიპის შექების რამოდენიმე მაგალითი მოყვანილია მე-6.1 სქემაზე.⁴⁴

კრიტიკის შესაბამისი კლასიფიკაცია მოცემულია მე-6.2 სქემაზე. პირველი ტიპის კრიტიკა იწვევს ადამიანის თავდაცვით რეაგირებას და მისი მუშაობის გაუარესებას, ხოლო მეორე ტიპის კრიტიკა, სულ ცოტა, პოტენციურად კონსტრუქციულია იმ თვალსაზრისით, რომ მან შეიძლება მოჰყვეს შემდგომი საქმიანობის გაუმჯობესება.⁴⁵

სქემა 6.1 – არაქმედითი და ქმედითი შექება

პირველი ტიპის შექება – ნაკლებად მოქმედებს შექების ადრესატის მუშაობაზე	მეორე ტიპის შექება – შეიძლება იმოქმედოს ადამიანის მუშაობაზე და ჩამოაყალიბოს კარგი ურთიერთობა
1. ზოგადი ფრაზები, როგორცაა „შენ კარგად მუშაობ, ჩარლი.“ ამ სიტყვებს არა აქვთ არავითარი მნიშვნელობა და ისინი ხშირად არც ამასსოვრდებიან ადამიანს. ეს იგივეა, რაც უბულო მოფერება.	1. საგანგებო ფრაზა, როგორცაა „ჩარლი, დღეს შენ არაჩვეულებრივად მოაგვარე საქმე იმ მომჩივან კლიენტთან.“ ეს სიტყვები აგრძნობინებს ადამიანს, რომ უფროსი თავად დარწმუნდა მისი მუშაობის მაღალ ხარისხში ანდა მას შეატყობინეს ამის შესახებ.
2. შექება, რომელსაც არ მოჰყვება რაიმე შედეგი. არ არსებობს რაიმე არგუმენტი იმისა, თუ რატომ შეაქეს ადამიანი მოცემული მოქმედებისთვის. დიდი შეცდომაა, თუ ფიქრობთ, რომ ასეთ შექებას მოჰყვება პროდუქტიულობის ზრდა და უკეთესი ქცევა.	2. თუ უბრალო შექებას გავაგრძელებთ შემდეგი სიტყვებით „ფიქრობ, რომ სამუშაოს კარგად გაართვი თავი, ვინაიდან სწორად მოქმედებდი, სვამდი კითხვებს, იწერდი ფაქტებს, დაინტერესდი კლიენტის აზრით,“ ამგვარი ანალიზი თანამშრომელს აძლევს გამოცდილების მიღების საშუალებას.
3. შექება მოსალოდნელი მოქმედებისთვის, როცა ეს გააკვირვებას იწვევს. მეიბლი ყოველდღე დროზე მოდის სამსახურში და თუკი ერთხელ უფროსი ეტყვის „დღეს დროზე მოხვედი, ყოჩაღ,“ ეს შექება ნამდვილად მისთვის გაუგებარი იქნება.	3. შეაქეთ მოსალოდნელზე უკეთესი მოქმედება, მაგალითად, დროზე ადრე მოსვლა, მიზნის გადაჭარბებით შესრულება, დამატებითი ძალისხმევის გამოჩენა.
4. „სენდვიჩის“ სისტემა – ადამიანს ჯერ შეაქებენ იმიტომ, რომ მან უკეთ მიიღოს კრიტიკა (ურთიერთქმედების ნამდვილი მიზეზი), რომელსაც შემდეგ ისევ შექება მოსდევს. ამის მიზანია ადამიანისთვის უკეთ მუშაობის სურვილის გაჩენა და კრიტიკის უფრო	4. შექება, როცა იგი დამსახურებულია, დამაჯერებელია, მაგრამ როცა იგი შერეულია კრიტიკასთან, მაშინ უკვე საეჭვო ხდება. ნამდვილი ურთიერთობა უკეთ ყალიბდება, როცა ადამიანები პირდაპირ ამბობენ სათქმელს. როცა საჭიროა შექება, ნუ დაინანებთ მას;

⁴⁴ J. H. Morrison and J. H. O’Heame, *Practical Transactional Analysis in Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), pp. 118-121

⁴⁵ იქვე

ადვილად მიღება.	ხოლო თუკი აუცილებელია გაკრიტიკება, პირდაპირ თქვით, რასაც ფიქრობთ. ნუ აურევთ ამ ორ რამეს ერთმანეთში.
5. შექება, რომელსაც ადრესატი იღებს, როგორც „ფოჩიან კანფეტს“, და იცის, რომ ის მხოლოდ მუშაობის გაუმჯობესებისკენაა მიმართული.	5. შეაქეთ და აღიარეთ უკვე შესრულებული სამუშაო. ნუ მისცემთ ქებას რაიმე სამომავლო მნიშვნელობას.
6. გადამეტებული შექება ზემდგომების დასანახად. თანამშრომლები მაშინვე ხვდებიან, რომ ამით უფროსს სურს დაანახოს თავის ზემდგომებს, თუ რა კარგი ადამიანია იგი და რა კარგი ურთიერთობა აქვს თანამშრომლებთან.	6. შეაქეთ ადამიანები მხოლოდ მაშინ, როცა ისინი ამას იმსახურებენ, და არა მაშინ, როცა რაიმე განსაკუთრებული ხდება ან როცა ეს ხელმძღვანელის იმიჯს ზრდის რომელიმე მესამე პირის თვალში.

სქემა 6.2 – დესტრუქციული და კონსტრუქციული კრიტიკა

პირველი ტიპის კრიტიკა – იწვევს თავდაცვით რეაქციას კრიტიკის ადრესატის მხრივ და აუარესებს მისი შრომის ხარისხს.	მეორე ტიპის კრიტიკა – კონსტრუქციული ტიპის კრიტიკა, რომელმაც შეიძლება გააუმჯობესოს ადამიანის მუშაობის ხარისხი.
1. კრიტიკა, რომლის დროსაც გამოიყენება პერსონალური მიმართვა „შენ“, მაგალითად, „შენ ძალიან ბევრი ავარია გემართება ავტომტვირთავზე, ბილ. რა დაგემართა?“ გაკრიტიკებული ადამიანი ასეთ სიტყვებს, თითქმის ყოველთვის, შეურაცხყოფად აღიქვამს.	1. კრიტიკა, როცა გამოიყენება სიტუაციური აღწერა, მაგალითად, „ბილ, რაღაც გაიზარდა ავტომტვირთავზე ავარიების რაოდენობა. რა ხდება?“ ეს მიუთითებს, რომ მენეჯერი მზადაა გამიხილოს ყველა ფაქტი, რომელსაც არასასურველი შედეგები მოჰყვა.
2. კრიტიკა, რომელიც არ გაანალიზებულა. თანამშრომელი ამ დროს კრიტიკას აღიქვამს მენეჯერის პირად შეხედულებად ან თვლის, რომ მენეჯერს არ შეუძლია პრობლემის შესაბამისად გაანალიზება.	2. განიხილეთ მიზეზი და შედეგი იმ არასასიამოვნო პირობებთან ერთად, რომლებსაც ორივე (მენეჯერიცა და თანამშრომელიც) აღიქვამენ როგორც ერთ-ერთი მიზეზობრივი ფაქტორის შედეგს, ამ მიზეზებიდან კი ერთ-ერთი შეიძლება თავად მენეჯერიც აღმოჩნდეს!
3. თუ სიტუაცია შესაბამისად არ შეფასდება, მენეჯერები ვერ ახერხებენ თანამშრომლის სათანადოდ მომზადებას, რაც აუცილებელია მისი მუშაობის გაუმჯობესებისთვის. ეს შეიძლება იყოს სათანადო მომზადების არქონის ან გამოსასწორებელი ნაბიჯების არცოდნის შედეგი.	3. თუ ზემოთ მოყვანილი 1-ლი და მე-2 ნაბიჯები სწორად გადაიდგმება, აუცილებელია გადაწყვეტილებების კარგად ჩამოყალიბება და შეთანხმება. თუ თანამშრომელს არ შეუძლია ამის გაკეთება, მაშინ მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს, ან სადმე მოიძიოს ის რესურსები, რომლებსაც შეუძლიათ გა-

	მოსასწორებელი ზომების განსაზღვრა.
4. ადამიანის კრიტიკა სხვების თანდასწრებით დამამცირებელია არა მარტო კონკრეტული თანამშრომლისთვის, არამედ ამ ინციდენტის უნებლიე დამსწრეებისთვისაც.	4. ადამიანისთვის პირისპირ გაკეთებული შენიშვნა ხშირად გაცილებით უფრო მისაღებია. ადამიანის ღირსების გადარჩენა ისევე მნიშვნელოვანია დასავლურ კულტურაში, როგორც აღმოსავლურში.
5. კრიტიკა, რომელიც მხოლოდ უფროსის (მისი აღიარების, დაწინაურების ან ხელფასის მომატების მიზნით) ან ორგანიზაციის (ბაზარზე მეტი მოგების ან სტატუსის მიღების მიზნით) სასარგებლოდ მოქმედებს. ეს ყველაფერი შეიძლება კარგიც იყოს, მაგრამ ასეთი ქმედება ვერასდროს შექმნის <i>ჭეშმარიტად</i> გულწრფელ ურთიერთობას.	5. კრიტიკა, რომელიც ნაკარნახევი თანამშრომლის ინტერესებით (მეტი კომპეტენციის მინიჭების, მომავალი მიღწევების ან ორგანიზაციაში მეტი გარანტიების მიღების მიზნით).
6. მთელი კრიტიკა მოდის მენეჯერისგან, რაც აღიქმება როგორც მშობელი-ბავშვის ურთიერთობას.	6. თანამშრომელი მონაწილეობას იღებს კრიტიკაში. მან შეიძლება წამყვანი როლიც კი შეასრულოს არა-დამაკმაყოფილებელი პირობების დადგენაში, მიზეზების ანალიზსა და გამოსასწორებელი ნაბიჯების მოფიქრებაში.
7. კრიტიკა, გამოყენებული მხოლოდ ხელფასების მომატების ან დაწინაურებისათვის ხელის შესაშლელად.	7. გულწრფელი კრიტიკა, რომელსაც გახსნილი ურთიერთობის ჩამოყალიბებისკენ მივყავართ.

ბავშვით ბასაბები მითითებები

ძალიან ხშირად მენეჯერებს თანამშრომლებისთვის ბრძანების, დირექტივების ან მითითებების მიცემა უხდებათ. რადგან ფიქრობენ, რომ ეს ერთი მიმართულების მქონე ურთიერთობაა, თუმცა როგორც წესი ასეთი დამოკიდებულება ორმხივი უნდა იყოს.

ორმხივი მიმართულების მქონე მითითებებში უკეთ მუშაობს.

როგორც მენეჯერებმა, ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, როგორ მოქმედებას მივიღებთ გაცემული მითითების შედეგად. ეს აშკარაა. თუმცა ხშირად გვრჩება ხოლმე მხედველობიდან. როცა თანამშრომლებს ვაძლევთ მითითებას, უკეთესი ურთიერთობა დაამყარონ კლიენტებთან, ხშირად არ ვიცით, როგორია ის „უკეთესი ურთიერთობა“. კარგი იქნება, თუ ჯერ გონებაში ჩამოვაყალიბებთ ჩვენს მიზანს – მითითების გაცემის მიზეზს – ხოლო შემდეგ *დაგვევსაოთ*, თუ როგორ გავაგებინოთ ეს უკეთ ჩვენს თანამშრომელს.

ფრაზა „უკეთესი ურთიერთობა იქონიეთ კლიენტებთან“ სხვადასხვა ადამიანმა შეიძლება სხვადასხვანაირად გაიგოს. მითითებების მიცემისას კარგმა მენეჯერმა უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი სურვილის მკაფიო მოდელი, რისთვისაც აუცილებელია გარკვეული დეტალების დამატება, ისეთი რჩევა, როგორცაა, ვთქვათ: „კლიენტს ორგანიზაციაში შემოსვლიდან ათ წამში უნდა მიესალმო.“

ე.წ. წვრილმანების აქცენტირება და მათი *გამეორება* გაუგებრობის მინიმუმამდე დაყვანის კარგი გზაა. სიტყვები „ვინ, რა, სად, როდის, რატომ და როგორ“ კარგი ჩარჩოა მითითებების მისაცემად. სხვებისთვის მითითებების მიცემამდე დარწმუნდით, რომ კარგად იცით, რასაც მოითხოვთ. ასევე შეეცადეთ ისეთი პირობების შექმნას, რომ მითითების მიმღებმაც შეძლოს კითხვების დასმა.

კითხვა „გაქვთ რაიმე შეკითხვა?“ არ არის კარგი ტაქტიკის გამომხატველი. კითხვა მოითხოვს დიახ/არა პასუხს, ბევრი ადამიანი კი ამჯობინებს თქვას „არა“, რათა არ გამოიჩინოს უცოდინრობა. იგივე კითხვა შეგიძლიათ ასე შეცვლოთ: „რა კითხვები გაქვთ?“ გააკეთეთ საკმარისად გრძელი პაუზა და აგრძობინეთ თქვენს მსმენელებს, რომ სერიოზულად მოელოთ მათგან კითხვებს.

ჩამოაყალიბეთ კლიენტთა მომსახურების სტრატეგია

მენეჯერებს შეუძლიათ კარგი კორექტივების შეტანა მუშა სტრატეგიაში შვიდი ძირითადი ამოცანის განხორციელების გზით. არ არის აუცილებელი მათი შესრულება მოცემული თანმიმდევრობის მიხედვით, თუმცა ზოგიერთი მათგანი ერთდროულად ხორციელდება:

ამოცანა 1: დაეხმარეთ ორიენტაციის გამომუშავებაში

მიიღეთ ზომები იმისთვის, რომ ყოველ თანამშრომელს მკაფიოდ ესმოდეს კლიენტის ლოიალობის მოპოვების საჭიროება. განუმარტეთ მათ დაკარგული კლიენტების ღირებულება, აუხსენით, თუ როგორ მივყავართ კლიენტების დაკარგვას სამუშაოს დაკარგვამდე, რატომ იხდიან ცუდი მომსახურების მქონე კომპანიები ფსიქოლოგიურ ფასს და რატომ შეესაბამება კლიენტთა პროფესიული მომსახურება მათსავე ინტერესებს. ეს, ჩვეულებრივ, ტრენინგის საშუალებით ხერხდება.

გარდა ამისა, შეეცადეთ ტრენინგების განმავლობაში „ერთ ენაზე“ ილაპარაკოთ თანამშრომლებთან. მაგალითად, დარწმუნდით, რომ მათ ესმით წვრილმანების, მომსახურებისადმი მიდგომის.

ამოცანა 2: სტიმულირებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს

თავდაპირველი ტრენინგის შემდეგ რეგულარულად ჩაატარეთ დეპარტამენტებში რეალური ქცევის შემოწმება. ასწავლეთ თანამშრომლებს, როგორ შეიძლება შემოქმედებითი მიდგომის გამომუშავება, პრობლემის გადაჭრის ჯგუფური უნარის დახვეწა, დაგეგმეთ და რეგულარულად ჩაატარეთ „ბრენსტორმინგი“ ახალი იდეების მოძიების მიზნით. აჩვენეთ ადამიანებსა და მუშა ჯგუფებს, როგორ ხდება დეპარტამენტის საერთო ან გუნდური მიზნების დასახვა.

კოორდინირება გაუწიეთ დაჯილდოვების სისტემას ისე, რომ ყველაზე კარგი მოქმედებები საუკეთესო შეფასებას იმსახურებდნენ. ჩამოაყალიბეთ ჯილდოებზე მომუშავე კომიტეტი, რომელიც დაადგენს სპეციალურ პრემიებს, განსაზღვრავს შესაბამის ბიუჯეტსა და გამარჯვებისთვის აუცილებელ კრიტერიუმებს. ამის შემდეგ შექმენით მონაცემთა შეგროვების ფორმები და პროცესები, რომლებიც განაპირობებენ კარგად მუშაობას. გაავრცელეთ „ყოჩაღი ბიჭის/ყოჩაღი გოგოს“ ბარათები ან მიანიჭეთ „ყოჩაღებს“ მცირე პრემია, რათა თვალსაჩინო გახდეს კარგი მუშაობის უპირატესობა.

ამოცანა 3: აკონტროლეთ კლიენტის მოლოდინი და თანამშრომლის ქცევა

ასწავლეთ თანამშრომლებს „გულუბრყვილო მოსმენის“ ტექნიკა. დაანახეთ უკმაყოფილო კლიენტის, როგორც მათივე მუშაობის გაუმჯობესების იდეების მომწოდებლის ფასი. რეგულარულად იმუშავეთ მიზნობრივ ჯგუფებთან. შეადგინეთ, დაამუშავეთ და იქონიეთ მონაცემებისა და ტენდენციების ანალიზის ჩანაწერები.

ამავე დროს, რეგულარულად იქონიეთ ურთიერთობა კლიენტებთან და დაადგინეთ, როგორ მომსახურებას იღებენ ისინი თქვენი თანამშრომლებისაგან. ამის გაკეთება შეიძლება კლიენტებთან დაკავშირებული დამოუკიდებელი სამსახურის დახმარებით, რომელიც მყისიერად აწვდის თანამშრომლებს კლიენტების აზრს.

ამოცანა 4: სისტემატური სახე მიეცით კლიენტის შენარჩუნებასა და მასთან შემდგომ ურთიერთობასთან დაკავშირებულ ძალისხმევას

ჩამოაყალიბეთ კლიენტებთან შემდგომი ურთიერთობის შემოქმედებითი ტექნიკა. მიეცით ამას წერილების, სატელეფონო ზარების, განცხადებებისა და საგანგებო სტიმულირების სახე. სცადეთ სხვა ხერხებიც: გამოფინეთ კომპანიაში კლიენტების ფოტოები და წერილები. კარგი იქნებოდა „თვის კლიენტის“ ტიტულის მინიჭება.

ამოცანა 5: უზრუნველყავით თანამშრომელთა უწყვეტი ტრენინგი

არ დაიზაროთ მუშაობის საფუძვლებთან დაკავშირებული ტრენინგების გამეორება ახალმოსული თანამშრომლებისთვის. ასევე არ დაივიწყოთ უკვე ძველი თანამშრომლების უწყვეტი მომზადებაც. მაგალითად, ტრენინგის მომდევნო საფეხურზე ასწავლეთ მათ, როგორ აწარმოონ მიწერ-მოწერა კლიენტებთან, როგორ მოიქცნენ რთულ ადამიანებთან, როგორ ესაუბრონ კლიენტებს ტელეფონზე, როგორ მართონ საკუთარი დრო და მუშაობა და ა.შ.

ამოცანა 6: რეგულარულად შეამოწმე არსებული სისტემები

ჩამოაყალიბეთ სამუშაო ჯგუფი სისტემების შემოწმების მიზნით. შექმენით მკვლევართა ჯგუფები, რომლებიც მონიხსნებენ თქვენს კონკურენტებს ან მსგავსი ბიზნესის მქონე კომპანიებს საუკეთესო იდეების დადგენის მიზნით. სისტემების გაუმჯობესების მიზნით შეადგინეთ რჩევებთან დაკავშირებული პროგრამა, რომელსაც გაუწევთ რეკლამას, ჩამოაყალიბებთ ბიუჯეტს პრემიებისთვის,

შექმნით სპეციალურ ფორმებს და შეადგენთ კომიტეტს მიღებული და განხორციელებული რჩევების შესაფასებლად.

ამოცანა 7: დაიქირავეთ, განავითარეთ და შეინარჩუნეთ კარგი თანამშრომლები

მოიზიდეთ და შეარჩიეთ მომსახურების სფეროს საგანგებო თანამშრომლები ტესტირებისა და გასაუბრების პროცედურების დახმარებით. აქტიურად მოიწვიეთ პერსპექტიული თანამშრომლები სხვა ბიზნესებიდან.

ადამიანების დაქირავების შემდეგ ჩამოაყალიბეთ დაწინაურების კრიტერიუმები და დაუკავშირეთ ისინი კლიენტთა მომსახურებასთან დაკავშირებულ პრემიალურ სისტემას. თანამშრომლების დაწინაურებისას მხედველობაში მიიღეთ მათი დამოკიდებულება სამუშაოსადმი და შესაბამისი უნარები. არ დაგავიწყდეთ სამუშაოსთან დაკავშირებული შემოწმებების ჩატარება სათანადო კრიტერიუმების მიხედვით.

მუდამ ბახსოვლით საქმიანობის უწყვეტი გაუმჯობესების აუცილებლობა

კლიენტთა კმაყოფილება და ლოიალობა მოძრავი მიზანია. ის, რაც დღეს მომსახურების საუკეთესო და უახლეს იდეად გვეჩვენება, ხვალ შეიძლება უკვე ისტორიას ჩაბარდეს. სულ რამდენიმე წლის წინ სუპერმარკეტებში აქა-იქ თუ შეგხვდებოდით ფასების სკანერები. დღეს უკვე ძალიან გაგვიკვირდება, თუ მათ ვერ დავინახავთ სავაჭრო წერტილში. სულ რამდენიმე წლის წინ რესტორნიდან საჭმლის გატანა სახლში იშვიათობა იყო. დღეს ამ მომსახურებას თითქმის ყველა რესტორანი გვთავაზობს. მომსახურებაში ინოვაციათა ჩამონათვალი მომსახურებაში გამუდმებით ფართოვდება, საუკეთესო იდეები კი სწრაფად იძენს სტანდარტის სახეს.

კლიენტის მოლოდინის სტანდარტების გაზრდის მიზანს წარმოადგენს ის, რომ ჩვენ ყველამ უკეთესი მომსახურება მივიღოთ სხვადასხვა ორგანიზაციაში. რა თქმა უნდა, ეს კარგი მიზანია, თუმცა მუდმივად წარმატებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციებისათვის ახალ-ახალ სირთულეებს ქმნის.

გასულ ათწლეულებში მრავალი ახალი გამოთქმა წარმოიშვა უწყვეტ გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა პროცესის აღწერის მიზნით. ხარისხის კომპლექსური მართვა (TQM – Total Quality Management), ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება (CQI – Continuous Quality Improvement) და მთელი რიგი მსგავსი ინიციატივებისა, რომლებიც შემოთავაზებული იქნენ, როგორც აუცილებელი პროცედურები პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების სპირალის შემოღების მიზნით.

ამ მიდგომების თავიდათავია ხარისხის კომპლექსური მართვა (TQM), რომელიც პირველად ედუარდ დემინგმა შემოიღო. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ წლებში დემინგმა, მართვის ახალი თეორიის შემქმნელმა სტატისტიკოსმა, თავისი იდეები იაპონიაში წაიღო. ომისგან განადგურებული იაპონელები ცდილობდნენ თავიანთი ეკონომიკის სტრუქტურის შეცვლას და სწორედ დემინგის იდეები გახდა ის მოდელი, რომელიც მათ სჭირდებოდათ. დღეს კი იაპონურ საქონელზე ყველგან დიდი მოთხოვნილებაა.

იაპონიის წარმატებამ დემინგის მართვის თეორია აქცია უდიდეს მოვლენად, რომელსაც ყურადღება ამერიკაშიც მიაქციეს. ყურადღების გამახვილების გამო კლიენტის კმაყოფილების, თანამშრომლების უფლებამოსილებისა და პროდუქციის ხარისხის მიმართ, თეორიამ დააინტერესა თითქმის ყველა სფეროს ამერიკელი მენეჯერები, მანქანების მწარმოებლებიდან დაწყებული საავადმყოფოების ხელმძღვანელობამდე, ხოლო შემდეგ განათლების სფეროს მენეჯერებიც კი.

ხარისხის კომპლექსური მართვა მიმართულია კლიენტთა მომსახურების სრულყოფის, თანამშრომლებისთვის შეუზღუდავი უფლებამოსილების მინიჭებასა და პროდუქციის გაუმჯობესებისაკენ.

რატომ მდგომარეობს TQM-ს ფილოსოფია?

მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ორი ისეთი ბიზნესი, რომელიც ზუსტად ერთნაირად იყენებდეს TQM-ს, მისი თეორია ეყრდნობა ორ პრინციპს. პირველი და ყველაზე მთავარი პრინციპია ის, რომ კლიენტებს გადამწვევტი მნიშვნელობა აქვთ ორგანიზაციის მუშაობისათვის. კლიენტების გარეშე არ არსებობს ბიზნესი, ბიზნესის გარეშე კი – ორგანიზაცია. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერი ჯგუფის უმთავრეს მიზანს უნდა წარმოადგენდეს კლიენტთა კმაყოფილება ხარისხიანი საქონლის მიღებით. ეს იდეა უცხო არ არის ორგანიზაციათა უმრავლესობისთვის.

TQM-ს ნამდვილად უნიკალურს ხდის მისი მეორე პრინციპი: მართვის მეთოდების რესტრუქტურისაციის აუცილებლობა სასურველი ხარისხის მიღების მიზნით. TQM-ს მომხრეები სთხოვენ ორგანიზაციებს, თავი დაანებონ „ზემოდან ქვემოთ“ ხელმძღვანელობას და დაიწყონ გადაწყვეტილებების მიღებაში თავიანთი კლიენტებისა და თანამშრომლების ჩართვა. ეს მეორე პრინციპი (ხელმძღვანელობამ უნდა მოუსმინოს ინფორმაციის არატრადიციულ წყაროებს ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით), ეფუძნება რწმენას, რომ ადამიანებს უნდათ ხარისხიანად შრომა და რომ ისინი ასეც მოიქცევიან, თუკი მენეჯერები მოუსმენენ მათ და სრულყოფენ სამუშაო ადგილებს მათი იდეების მიხედვით.

მენეჯერები, TQM-ის აზრით, უნდა გახდნენ ისეთი ლიდერები, რომლებიც არა მხოლოდ იმუშავენ *სისტემაში*, არამედ ასევე იმუშავენ *სისტემისათვის*. კომპანია პროდუქციის უწყვეტად გაუმჯობესებას შეძლებს მხოლოდ მაშინ, როცა მენეჯერები მიხვდებიან, რომ ყველა სისტემა ერთმანეთზე დამოკიდებული ნაწილებისგან შედგება და მან უნდა იმუშაოს ისე, რომ ყველა ეს ნაწილი მიიღტვოდეს ერთი მიზნისკენ – ხარისხისკენ. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელობა საჭიროა იმისთვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს პროდუქციის მუდმივი გაუმჯობესება და კლიენტების სტაბილური კმაყოფილება.

გამოიყენეთ TQM ისეთი ბარემოს შესაქმნელად, სადაც აღიარებულია ხარისხის უპირატესობა

TQM გულისხმობს ისეთ ცვლილებებს, რომლებიც მენეჯერებმა უნდა განახორციელონ, თუკი სურთ თავიანთი ორგანიზაციის სისტემების გაუმჯობესება. აღნიშნული ცვლილებები საუკეთესოდაა დიფერენცირებული ქვემოთ მოყვანილი ოთხი კატეგორიის მიხედვით:

- *ურთიერთობა კლიენტებთან.* ორგანიზაციას შეიძლება ჰყავდეს შიდა ან გარე კლიენტები. ისევე, როგორც კლიენტი არის ადამიანი, რომელიც ყიდულობს საქონელს მაღაზიაში, თანამშრომელიც ხელმძღვანელობის კლიენტი. მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, რომ სამუშაო არ შესრულდება ხარისხიანად, თუკი ისინი თავის მხრივ არ მიაწვდიან თანამშრომლებს ხარისხიან სამუშაო პროდუქციას.
- *თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილების მინიჭება.* TQM იწყება ორგანიზაციის სათავიდან, მაგრამ ყველა სამუშაო ადგილამდე უნდა აღწევდეს; ფაქტობრივად, იგი ვერ შესრულდება თანამშრომელთა მონაწილეობის გარეშე. კომპანიის თანამშრომლებმა გაცილებით მეტი იციან თავისი სამუშაოს შესახებ, ვიდრე ხელმძღვანელობამ, ამიტომ მათი წვლილი სისტემის გაუმჯობესებაში ძალიან დიდია. თანამშრომლებისათვის TQM-ის მეთოდების უწყვეტი სწავლება, მათი ჩართვა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში, სისტემის ცვლილებასთან დაკავშირებული მათი რჩევების გათვალისწინება და მუშაობა ამ ცვლილებების განსახორციელებლად მენეჯერის პასუხისმგებლობის საგანს წარმოადგენს.
- *სტატისტიკური მონაცემების მუდმივად შეგროვება და გამოყენება.* მრავალი კომპანია აკონტროლებს თავისი პროდუქციის ხარისხს მასობრივი ინსპექციებით, რომლებიც ადგენენ, რამდენი დაბალი ხარისხის ნაკეთობაა ნაწარმოები. TQM მოითხოვს წარმოების პროცესის კონტროლს სტატისტიკური მონაცემების მუდმივად შეგროვების საფუძველზე ისე, რომ პრობლემების აღმოჩენა შესაძლებელი იყოს მყისიერად და არა იმ დროს, როცა მათი გადაჭრა უკვე ძალიან დაგვიანებულია. პრობლემა მსჯელობის საგანი მისი წამოჭრისთანავე უნდა გახდეს, მაკონტროლებელი ჯგუფები კი უნდა ეყრდნობოდნენ რეალურ მონაცემებს, რათა შეძლონ მისი მოგვარება და არ დაიწყონ სხვადასხვა ადამიანების დადანაშაულება.
- *ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც იძლევა საერთო აზრის ჩამოყალიბებისა და ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობას.* ადამიანები კომფორტულად უნდა გრძნობდნენ თავს პრობლემის განხილვისას და გადაწყვეტილებების შეთავაზებისას. მენეჯერებმა უნდა შეძლონ ბარიერების მოშლა დეპარტამენტებს შორის ისე, რომ შესაძლებელი გახდეს ინტერაქტიული განხილვების ჩატარება. უნდა აღმოიფხვრას შიში. გარდა ამისა, მენეჯერებმა აქცენტი გუნდურ მუშაობაზე უნდა გადაიტანონ და არ წაახალისონ კონკურენცია ინდივიდუალური შედეგებისთვის.

ერთობლივი ძალისხმევა გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე ინდივიდუალური კონკურენცია თანამშრომლებს შორის – ამას TQM გვასწავლის.

მომსახურების მაგალითი

კვირის ხალისიანად დაწყება⁴⁶

ორშაბათობით თავისი კომპანიის თანამშრომლებთან დილის შეხვედრისას სიუზენ გრუნვალდი, „ბარტერ“ კორპორაციის პრეზიდენტი, სთხოვს კომპანიის მიერ კლიენტთა სანიმუშო მომსახურების შემთხვევების მაგალითების დასახელებას. ამის შემდეგ კომპანიის ქსელის 51 მუშაკი კენჭს უყრის იმ

⁴⁶ “Hot Tip”, Inc. April, 1997, p. 95

მაგალითს, რომელსაც ისინი საუკეთესოდ მიიჩნევენ. გამარჯვებული იღებს ფულად ჯილდოს ან საქონელს ბარტერით. „შემთხვევების გახსენება ადამიანებს უკეთეს წარმოდგენას უქმნის იმაზე, თუ რას ნიშნავს კლიენტთა კარგად მომსახურება,” ამბობს გრუნვალდი. „თანაც სამუშაო კვირის ასე დაწყება ძალიან სახალისო ხდება.” ამას კიდევ ერთი კარგი მხარე ახლავს: შეხვედრები კომპანიის გამყიდველებს აცნობს რეალური ცხოვრებიდან აღებულ შემთხვევებს, რომლებსაც ისინი იყენებენ პოტენციური კლიენტების მოზიდვის მიზნით.

არის თუ არა TQM ფანტაზია?

TQM-ის სიახლე და ის ფაქტი, რომ TQM-ზე დაფუძნებული სისტემები არცთუ მრავალრიცხოვანია, ბევრ ადამიანს აფიქრებინებს, რომ ის ფანტაზიის სფეროს განეკუთვნება. ისინი ამტკიცებენ, რომ TQM, ისევე როგორც მენეჯმენტის ბევრი მისი წინამორბედი თეორია, რამოდენიმე წელიწადში აუცილებლად გაუფერულდება.

და მართლაც, უკვე არსებობს ნიშნები იმისა, რომ ხარისხი და მომსახურების გაუმჯობესება ყოველთვის როდი მიიჩნევა უპირატეს მიზნად. ამერიკის ხარისხის ასოციაციის მიერ ჩატარებული გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ დიდი ინტერესის მიუხედავად, ბევრმა კომპანიამ დაამკვიდრა TQM პრაქტიკა, თუმცა ვერ მიხვდა, რომ მასზე *თანდათანობით გადასვლა* საჭიროა. სტაბილურ გაუმჯობესებას მხოლოდ მაშინ აქვს ადგილი, როცა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ჩამოყალიბებული აქვს *გრძელვადიანი* ხედვა და ესწრაფვის *სისტემატური* ცვლილებების განხორციელებას. მრავალ ბიზნესში უპირველესი ყურადღება მაინც მოკლევადიან მოგებასა და ინდივიდუალურ მუშაობას ეთმობა და არა გუნდურ ქმედებასა და კლიენტების კმაყოფილებაზე ზრუნვას.

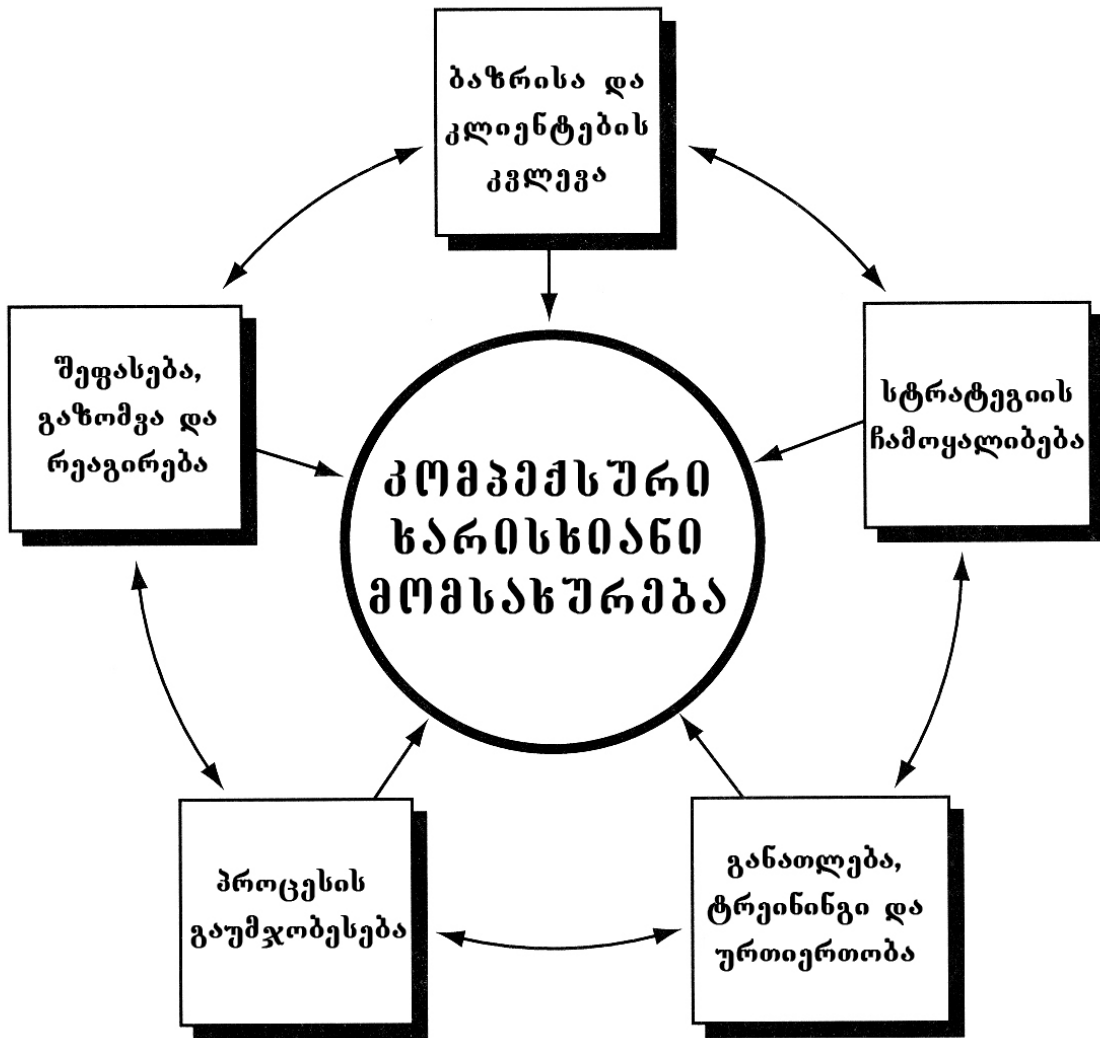
TQM-იდან ბადალით TQS-ზე – ხარისხის კომპლექსურ მომსახურებაზე (TQS – Total Quality Service)

TQM-ის ფილოსოფიაზე დაყრდნობით, კლიენტთა მომსახურების ექსპერტი კარლ ალბრეხტი აღწერს სტრატეგიის მოდელს კლიენტთა მომსახურების უწყვეტი გაუმჯობესებისთვის, რასაც იგი TQS-ის მოდელს უწოდებს (იხ. სქემა 6-3). ალბრეხტის ორიგინალური მეთოდის თითოეული ელემენტისთვის ჩვენ მოვიფიქრეთ შესაბამისი კითხვა, რომელიც აუცილებლად უნდა დავსვათ, თუკი ორგანიზაციაში მომსახურების მუდმივი გაუმჯობესების მიღწევა გვსურს.

1. კლიენტთა მარკეტინგული კვლევა: რა უნდათ ჩვენს კლიენტებს?

TQS-ის ციკლის საწყის ეტაპზე ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, რა უნდათ ჩვენს კლიენტებს. გასულ წლებში ბიზნესებს ეგონათ, რომ იცოდნენ თავიანთი კლიენტების სურვილები. ჰენრი ფორდმა მყიდველებს შესთავაზა თავისი T მოდელი ნებისმიერ ფერში, რომელსაც კი მოისურვებდა კლიენტი, თუმცა თავდაპირველად ის შავი ფერისა იყო. მოგვიანებით გაანალიზდა კლიენტებთა მოთხოვნილებები, შემდეგ კი ყველას დაურთოდა ის საქონელი, რომელიც ადამიანთა უმრავლესობას სჭირდებოდა. დღეს კი ყველაფერი შეიცვალა. ჩვენ ისეთ დროში ვცხოვრობთ,

როცა განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კლიენტთა ინდივიდუალურ სურვილებს. ერთმა კომპანიამ გამოიგონა ტერმინი „გაკლიენტება“, თავისი პროდუქციის ინდივიდუალური კლიენტების სურვილებისათვის მორგების აღსანიშნავად (მე-8 თავში განხილულია ამგვარი პერსონალიზაციის მომავალი).



სქემა 6-3. TQS-ის მოდელი

კიდევ ერთი მაგალითი

თანასწორთა ურთიერთწვრთნა: როგორ ვმართოთ, როცა მენეჯერების რიცხვი არ არის საკმარისი⁴⁷

ერთხელ, არც ისე დიდი ხნის წინ, სამუშაოთა ზედამხედველი პასუხს საშუალოდ 5-15 კაცზე აგებდა. დღევანდელ ორგანიზაციებში ეს რიცხვი 30-ს აღწევს. აღნიშნულის შედეგია ის (როგორც ერთმა შეწუხებულმა მენეჯერმა გვითხრა), რომ „ჩვენ არ ვახორციელებთ მართვას – ჩვენ უბრალოდ ვაკონტროლებთ.“

⁴⁷ R. Zemke, “Peer Coaching: How to Manage When Managers Are Few and Far Between”, *The Service Edge*, July, 1996, p. 6

მიუხედავად ამისა, სწავლების პროცესი, მომსახურების უფრო მაღალი დონის მიღწევის მიზნით, დღეს შეუდარებლად უფრო დახვეწილია, ვიდრე ოდესმე. თანასწორთა ურთიერთწვრთნა. ერთი და იგივე დონის თანამშრომლებს, როგორც თანასწორებს და არა უფროსი-ქვეშევრდომის სქემით, სთხოვენ ერთმანეთის წვრთნას დაბალი სტანდარტების ამაღლებისა და პრობლემატური საკითხების მოგვარების მიზნით.

როგორ მუშაობს ეს ხერხი? მას ჰყავს როგორც მომხრეები, ასევე მოწინააღმდეგეები.

უარყოფითი მოსაზრებების გამოხატვა ადვილია. თუ ოდესმე ვინმე მოვა თქვენთან და რჩევას შემოგთავაზებთ, ცხადი ხდება, რომ არსებობს რაღაც პრობლემა. ეფექტიანი ურთიერთობის ნიუანსებში კარგად გარკვეული თქვენთვის დონის თანამშრომლის აზრი შეიძლება ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს თქვენთვის. თუ ოდესმე გვერდზე გაუყვანიხართ თქვენს კოლეგას და გაუფრთხილებიხართ, რომ უფროსი ცუდ ხასიათზეა, ან უბრალოდ უთქვამს, რომ ღილი გახსნილი გაქვთ ან რაღაც გაქვთ გაჩხერილი კბილებს შორის, თქვენ უკვე იცით, რა ფასდაუდებელი შეიძლება იყოს ამგვარი შენიშვნა.

თანასწორთა ურთიერთწვრთნა – ზოგი ამას თანასწორთა დახმარებას უწოდებს – აღწევს წარმატებას, როცა პირობები შესაბამისია და თამაშის წესებიც გარკვეული. თანასწორთა წარმატებულ ურთიერთწვრთნას ესაჭიროება განსაკუთრებით ხელშემწყობი გარემო, თანასწორთა ურთიერთწვრთნის ფარგლების ცოდნა და ამტანობის გამოვლენა უხეში ურთიერთობისას.

ხელშემწყობი გარემო

თუ თქვენს ორგანიზაციას აქვს დეპარტამენტთა შორის არსებული ურთიერთობების რაიმე საინტერესო ისტორია – მარკეტინგისა და საოპერაციო დეპარტამენტები ერთმანეთს მხოლოდ თავიანთი წარმომადგენლების მეშვეობით ელაპარაკებიან, მენეჯერების დამოკიდებულება ხასიათდება ეჭვიანობითა და ზურგს უკან ერთმანეთის დაკნინებით, თანამშრომლებს კი მხოლოდ მშრალი „კარგია“ ესმით, – მაშინ თანასწორთა ურთიერთწვრთნა თქვენს ორგანიზაციაში ვერ განხორციელდება.

თუ თქვენი ორგანიზაცია განიხილავს შეცდომებს, როგორც სწავლისა და არა როგორც დასჯის შესაძლებლობას, მაშინ თანასწორთა წვრთნას წარმატების კარგი შანსი აქვს.

ფარგლების ცოდნა

თანასწორთა ურთიერთწვრთნა პანაცეა არ არის. ეს თქვენი, როგორც მწვრთნელის, ცოდნის ინვესტირებაა სხვებისათვის. ეს უფრო დამატებაა და არა შენაცვლება იმ წვრთნისა, რომელსაც თქვენ ატარებთ. ეს ნამდვილად არ არის გზა, რომლის დახმარებითაც შეგიძლიათ პასუხისმგებლობის მოხსნა იმ თანამშრომლებისათვის, რომელთა მუშაობაც ქრონიკულად პრობლემატურია. ეს არ არის თანასწორის პასუხისმგებლობა. თანასწორთა ურთიერთწვრთნა – ყველა სახის წვრთნა – ნიშნავს ერთად მუშაობას ინდივიდუალური და გუნდური წარმატების მიღწევის მიზნით.

ლოილაობის მისაღწევად არსებობს ოთხი აქსიომა:

(1) *თანასწორთა ურთიერთწვრთნა არ ნიშნავს მანქანის უკანა სავარძელში ჯდომას.* თანასწორთა ურთიერთწვრთნა ნიშნავს პირდაპირი, მკაფიო შენიშვნებისა და რჩევების მიცემას, ოღონდ ეს უნდა გაკეთდეს ნებართვის და თხოვნის საფუძველზე.

(2) *თანასწორთა ურთიერთწვრთნა არ ნიშნავს ჯგუფურ თერაპიას.* სამსახურში არავის აქვს ვინმეს სულიერი განწყობის ან მოტივაციების გამოცდის უფლება. თანასწორთა ურთიერთწვრთნის პროცესი არის „ფაქტები, მხოლოდ ფაქტები.“ და ფაქტები მოქცეული უნდა იყოს ლიმიტირებულ ფარგლებში, რაც გულისხმობს ისეთ სამუშაო ქცევას, რომელზე დაკვირვებაც და რომლის განხილვაც შესაძლებელია.

(3) *დახმარება თანასწორთა ურთიერთწვრთნის დედააზრია.* თანასწორთა წვრთნა არ ნიშნავს რაიმე ლიცენზიის გაცემას ან შენი ტვინის გადანერგვას მეგობრისათვის. მეგობრისათვის დახმარების გაწევამდე დახმარების გამწვემა პასუხი უნდა გასცეს ქვემოთ მოყვანილ სამ კითხვას:

- თქვენს მეგობარს უჭირს კლიენტებთან, კოლეგებთან ურთიერთობა ან სიტუაციაში გარკვევა. თქვენ ხომ არ გიშლით ხელს მისი ასეთი მუშაობა?
- ნამდვილად მისი მიზეზით არის გამოწვეული პრობლემა? ან იქნებ იგი უბრალოდ ჩართულია მასში, მაგრამ არ არის დამნაშავე?
- თუ თქვენ არ შესთავაზებთ დახმარებას თქვენს კოლეგას, შექმნის თუ არა ეს გამოუსწორებელ პრობლემას ორგანიზაციის ან თქვენი მეგობრისათვის?

თუ სამივე კითხვაზე პასუხი იქნება „დიახ“, მაშინ თქვენ ვალდებული ხართ დახმარება შესთავაზოთ მეგობარს.

თანასწორ მწვრთნელებს მოსწონთ „ერთჯერადი დახმარების წესი“ და „უარის თქმის უფლება“:

ერთჯერადი დახმარების წესი: თქვენ შეგიძლიათ შენიშვნის ან რჩევის მიცემა ერთხელ და მხოლოდ ერთხელ. მას შემდეგ, რაც მეგობარმა გაიგონა და გაიგო თქვენი ნათქვამი, მას შეუძლია მიიღოს ან არ მიიღოს თქვენი რჩევა, ანდა ყურადღებაც კი არ მიაქციოს მას.

უარის თქმის უფლება: თითოეულ ჩვენთაგანს აქვს უფლება, გადაიხადოს მადლობა და არ მოინდომოს თანასწორის დახმარება. ჩვენ იმის უფლებაც კი გვაქვს, რომ არ მოვუსმინოთ ჩვენი მაგობრის სიტყვებს.

უხეშობის ატანა

მრავალი გამოცდილი მენეჯერისთვის შენიშვნის ან რჩევის მიცემა თანამშრომლისთვის დიდ მღელვარებას უკავშირდება. ამის გაკეთება თანასწორის მიმართ კიდევ უფრო რთულია. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ამტანობას, თუ გვინდა ისეთი კლიმატის შექმნა, როცა თანასწორებს შეეძლება ერთმანეთისგან დახმარების მიღება ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

დასკვნები

ორგანიზაციის კლიენტთა მომსახურების მართვა რთული ამოცანაა, რომელიც მუდმივ სიფიზღესა და ძალისხმევას მოითხოვს. მენეჯერებს მიზნების მიღწევა შეუძლიათ მხოლოდ მაშინ, როცა მჭიდროდ თანამშრომლობენ სხვა ადამიანებთან. ეს მოითხოვს ტაქტს, ურთიერთობის დამყარების ცოდნასა და მოტივირებას. მენეჯერის წარმატების გასაღებს წარმოადგენს სწორი კითხვების დასმის უნარი და კრიტიკისთვის მზადყოფნა. მომსახურების მიმდინარე გაუმჯობესების შვიდი ამოცანა გვასწავლის, თუ როგორ უნდა შევქმნათ კარგი განზრახვების განხორციელება სტრატეგიაში, რომელიც იმუშავებს.

ზოგიერთი ძირითადი მოსაზრება

- მართვის ძირითადი ფუნქციები გარკვეულ როლს ასრულებენ კლიენტთა მომსახურების სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში.
- ურთიერთობა გადამწყვეტ როლს თამაშობს მართვის ყველა პროცესში. პრობლემები წარმოიქმნება მაშინ, როცა ადამიანები იღებენ ძალიან ცოტა, ძალიან ბევრ ან ცუდად ჩამოყალიბებულ ინფორმაციას.
- მართვის ფუნქციები, რომელთა გამოყენება შეიძლება კლიენტთა მომსახურებაში, მოიცავს მომსახურების მიზნის ჩამოყალიბებას, მომსახურების მიზნების დასახვას, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების დელეგირებას, კარგი თანამშრომლების აყვანას, მოქმედებებისთვის მიმართულების მიცემას და კონტროლს მიზნებთან შედეგების შედარების გზით.
- მართვა უხეში კითხვების საშუალებით ნებისმიერი სისტემის სისუსტის მანიშნებელია.
- თანამშრომლის მოტივაციის სტიმულირება შეიძლება დაჯილდოებით შესაბამისი მოქმედებებისთვის. ძლიერ მოტივატორს წარმოადგენს უბრალოდ მადლობის გადახდაც კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.
- შექება და კრიტიკა კეთილგონივრული უნდა იყოს და ფრთხილად უნდა გამოითქვას.
- მითითებები უნდა იყოს გასაგები და აუცილებელია მათი გამეორება.
- შვიდ ამოცანას ეფექტიანად შეუძლია სლოგანის გადატანა სტრატეგიაში.

ძირითადი ტერმინები

Continuous reinforcement	უწყვეტი განმტკიცება
Controlling	კონტროლი
Coordinating	კოორდინირება
Disquieting questions	სახიფათო კითხვები
Intermittent reinforcement	პერიოდული განმტკიცება
Organizing	ორგანიზება
Planning	დაგეგმვა
Service themes	მომსახურების მიზნები
Systematic approach to behaviour modification	სისტემური მიდგომა ქცევის მოდიფიცირების მიმართ
Systems reviews	სისტემების განხილვა
Three Types of poor communication	ცუდი ურთიერთობის სამი ტიპი
Total Quality Management (TQM)	ხარისხის კომპლექსური მართვა
Total Quality Service (TQS)	ხარისხის კომპლექსური მომსახურება

შეამოწმე საკუთარი თავი

1. რა არის მენეჯერის მუშაობის ოთხი ძირითადი ფუნქცია? როგორ უკავშირდებიან ისინი კლიენტის მომსახურებას?
2. რომელია ცუდი ურთიერთობის ის სამი ტიპი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე?
3. რომელია მომსახურების კარგი მიზნის ან კრედოს განსაზღვრის ზოგიერთი ასპექტი? რა უნდა ავიცილოთ თავიდან მომსახურების მიზნის ან კრედოს ჩამოყალიბებისას?
4. რისი გაკეთება შეუძლია მენეჯერს მომსახურების კარგი მიზნის ჩამოსაყალიბებლად?
5. მოიყვანეთ პოტენციურად სახიფათო კითხვის მაგალითი, რომელიც შეიძლება დაგისვან თქვენი ორგანიზაციის შესახებ, როცა აინტერესებთ როგორია კლიენტთა მომსახურება თქვენთან?
6. რომელია განმტკიცების ორი ძირითადი გზა? რა დადებითი და უარყოფითი აქვს ორივე მათგანს?
7. რომელია ის შვიდი ძირითადი ამოცანა, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს კარგი იდეების კლიენტთა მომსახურების ქმედით სტრატეგიაში გადატანის მიზნით?
8. რა არის TQM და TQS? მოიყვანეთ მაგალითები.

პრაქტიკული სამუშაო: ნახეთ, რომორი ხდება უნიშვნის აღქმა

უპასუხეთ ქვემოთ მოყვანილ კითხვებს. შემოხაზეთ „5“, როცა გამონათქვამი თითქმის ყოველთვის მართალია, და - „1“, თუ ის თითქმის არასდროსაა მართალი, და რომელიმე სხვა ციფრი მათ შორის, თუკი დარწმუნებული არა ხართ.

A	დაბნეულად ვგრძნობ თავს, როცა ადამიანები აღნიშნავენ ჩემს შეცდომებს.	5	4	3	2	1
B	მწვინს, როცა ადამიანები თავიანთ აზრებს გამოთქვამენ ჩემს შეცდომებთან დაკავშირებით.	5	4	3	2	1
C	რეგულარულად ვთხოვ მეგობრებსა და თანამშრომლებს, გამოთქვან თავიანთი აზრი ჩემს მუშაობასთან დაკავშირებით.	5	4	3	2	1
D	ვიცი, როგორ გამოვთქვა კონსტრუქტიული კრიტიკა სხვების მიმართ.	5	4	3	2	1
E	მიყვარს, როცა ადამიანები თავიანთი მოსაზრებას მიზიარებენ ჩემს საქმიანობასთან დაკავშირებით, რადგან ეს მეხმარება ჩემი შემდგომი ქცევების ჩამოყალიბებაში.	5	4	3	2	1

- თუ შეაგროვეთ 4 ან 5 ქულა A და B პუნქტებში, ეს ნიშნავს, რომ თქვენ აწყდებით რაღაც წინააღმდეგობას, რის გამოც შეიძლება აღარ მიიღოთ ხოლმე სასარგებლო შენიშვნები. ჩვეულებრივ, თავს ცუდად ვგრძნობთ მაშინ, როცა ვიღებთ უხეშ და უტაქტო შენიშვნებს, მაგრამ ისინიც კი შეიძლება გამოსადეგი აღმოჩნდეს, თუკი ემოციას ჩამოვაშორებთ და საკითხს კრიტიკოსის თვალთ შევხედავთ. ჩვენს ყველაზე დაუძინებელ კრიტიკოსსაც კი შეუძლია ფასდაუდებელი სამსახურის გაწევა თავისი შენიშვნებით, თუკი ემოციას არ მივცემთ ჩვენი დაბრმავების საშუალებას.

წარმატებული ადამიანები კარგი რჩევის ამოკითხვას ცდილობენ მაშინაც კი, როცა იგი ღრმადაა შენიღბული უხეში სიტყვებით.

- *თუ შეგროვეთ 4 და 5 ქულა C და D პუნქტებში, თქვენ ქმნით ისეთ კლიმატს, რომლის პირობებშიც კარგი რჩევა მოსალოდნელია და მისაღები. ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ ასეთ ღია დამოკიდებულებას, ხშირად ბევრ სარგებელს იღებენ სხვებისგან.*
- *თუ შეგროვეთ 4 და 5 ქულა E პუნქტში, თქვენ ოდნავ უცნაური ადამიანი ხართ, მაგრამ სწორ გზაზე დგახართ.*

გახსოვდეთ, შენიშვნის მიღება არ ნიშნავს მის გაზიარებას. მაგრამ როცა თქვენ ძალიან ცოტა შენიშვნას იღებთ ან სულაც არ იღებთ, დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ თქვენგან ვერაფერს ვერასოდეს ვერაფერს ისწავლის.

თავი VI

გამოიყენეთ სატელეფონო, ელექტრონული ფოსტისა და ინტერნეტის საშუკითხოსო ტექნიკა

ისწავლეთ სწრაფად რეაგირება ტელეფონით და ინტერნეტით

„თუ თქვენი ინტერნეტ-კლიენტი უკმაყოფილოა, ამის შესახებ ის თავის ეჭვს ამხანავს კი არ შეატყობინებს, არამედ ეჭვის ათას ინტერნეტ-მეგობარს.“

- ჯეფ ბეზოსი, Amazon.com-ის პრეზიდენტი

ამ თავში ისწავლით:

- როგორ უნდა გაარკვიოთ უკეთ საკუთარი დამოკიდებულება სატელეფონო თავაზიანობის მიმართ.
- როგორ უნდა ამოიცნოთ და გამოასწოროთ სატელეფონო „მანჭვა-გრეხა“, რაც კლიენტის უკმაყოფილებას იწვევს.
- როგორ უნდა გამოიყენოთ 20-ზე მეტი ხერხი სატელეფონო კავშირების ქმედუნარიანობის გასაუმჯობესებლად.
- რა უარყოფითი შედეგები მოსდევს ცუდ ინტერნეტ-გვერდსა და ინტერნეტ-ურთიერთობას.

აი, როგორ ხდება ეს

ტელეფონის უშედეგო გამოყენებით გამოწვეული უსიამოვნება

რადიოთი მოვისმინეთ კონცერტის რეკლამა და დავრეკეთ რეკლამაში მოცემულ ნომერზე ბილეთის შესაკვეთად. ნომერი უფასო იყო და დასამახსოვრებლადაც ადვილი. აქამდე ყველაფერი კარგად მიდიოდა. პირველ ჯერზე, რვა უპასუხოდ დარჩენილი სატელეფონო ზარის შემდეგ, დაკიდეთ ყურმილი და გადავწვიტეთ, მოგვიანებით ისევ დაგვერეკა. მეორე ჯერზე ცხრა ზარი გავუშვიტეთ. ამის შემდეგ ავტომატზე ჩაწერილმა ხმამ მეორე ნომერი შეგვატყობინა. ავკრიფეთ მეორე ნომერი, ახლა იქაურმა ავტომატმა გვთხოვა, მოგვეცადა, ცოტა ხნის შემდეგ კი იგივე ხმამ ისევ პირველ ნომერზე დარეკვა გვირჩია!

სასტუმროები, ავიახაზები, საკრედიტო კომპანიები, ბანკები – ვირტუალურად ყველა კომპანია თავის კლიენტებს არჩევანის ელექტრონულ ლაბირინთში „არბენინებს“, და თვლის, რომ ამით დიდ დახმარებას უწევს ადამიანებს, თუმცა ხშირად მხოლოდ თავს აბეზრებს კლიენტებს, რომლებსაც ცოცხალ ადამიანთან სურთ ლაპარაკი. ჩვენ გადაწყვეტილი გვაქვს Holiday Inn სასტუმროების მომსახურებით ვისარგებლოთ, სადაც კი ეს შესაძლებელი იქნება, ვინაიდან, როცა ნომრის დასაჯავშნად ვრეკავთ ყოველთვის ადამიანი გვპასუხობს. დავიფიცეთ, აღარ ვისარგებლო იმ კომპანიების მომსახურებით, რომელთა სატელეფონო მომსახურება ინდიფერენტული და რთულია.

ინტერნეტით მოვაჭრე ადამიანები თქვენს ინტერნეტ-გვერდზე მხოლოდ რამოდენიმე წუთით ჩერდებიან. თუ თქვენი კომპანიის გვერდის ჩამოტვირთვას დიდი დრო სჭირდება ან თუ „ეკიდება“, კლიენტს ალბათ სამუდამოდ დაკარგავთ. სხვადასხვა დროს უამრავი ფორმა მაქვს შევსებული ინტერნეტით ვაჭრობის მიზნით და ძალიან ხშირად შევხვედრივართ ისეთ შემთხვევას, როცა სისტემა იკეტება და გვთხოვს ისეთი პროცედურის ჩატარებას, რომელიც უკვე შესრულებული გვაქვს. სწორედ ასეთი შემთხვევები გვაფიქრებინებენ, რომ სულაც არ გვჭირდება ის საქონელი, რომლის შექმნასაც ვაპირებდით. ფულის ან დროის სავარაუდო ეკონომია არ ღირს ნერვების აშლად.

ჭკვიანი კომპანიები გამუდმებით აუმჯობესებენ სატელეფონო და ინტერნეტ მომსახურებას, თუმცა ბევრ მათგანს სწორედ მაშინ გამოჰყავს მოთმინებიდან თავისი კლიენტი, როცა ის უკვე მზადაა შენაძენის გასაკეთებლად!

ელექტრონული ურთიერთობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

ტელეფონს ნამდვილად შეუძლია კარგი სამსახურის გაწევა. ფაქტობრივად, ვერც ერთი ბიზნესი ვერ იარსებებს უტელეფონოდ. დღევანდელ ბიზნესებს ასევე სჭირდებათ ელექტრონული ფოსტა და ინტერნეტ-მომსახურება. კომპანიები, რომლებსაც არა აქვთ საკუთარი ინტერნეტ-გვერდი, სულ მალე იქცევიან ხოლმე ანაქრონიზმად. თუმცა ამგვარი ელექტრონული ურთიერთობისას ორგვარი საფრთხეა მოსალოდნელი:

1. *მრავალი ადამიანი არასოდეს დაუფლება სატელეფონო თავაზიანობის საფუძვლებს და არ ესმის მათი დიდი მნიშვნელობა.* ისინი ბავშვობიდან იყენებენ ტელეფონს და არასდროს უფიქრიათ თავიანთი სატელეფონო ტექნიკის დახვეწაზე. რაც მისაღებია სატელეფონო საუბრისას სახლში, ის შეიძლება სრულიად მიუღებელი აღმოჩნდეს სამსახურში – გამოიწვიოს კლიენტის უკმაყოფილება და სერიოზულად დააზარალოს ორგანიზაციის იმიჯი.
2. *ვერ ხედავთ ადამიანს, რომელსაც ესაუბრებით.* ელექტრონული მედია არ გვაძლევს არავერბალური ურთიერთობის საშუალებას. არავერბალური საშუალებების გარეშე, რომლებიც გვეხმარებიან ჩვენი მესიჯის განმტკიცებასა და უკეთ ჩამოყალიბებაში, მსმენელი ან ინტერნეტ-გვერდის მომხმარებელი შეიძლება დაიბნეს და სრულიად განსხვავებული წარმოდგენა შეექმნას კომპანიაზე.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თითოეული სატელეფონო ზარი ან ინტერნეტ-გვერდზე შესვლა ნიშნავს ურთიერთქმედებას, როცა ადამიანები მოქმედებენ ბრმად – ვიზუალური რეაგირების გარეშე, რაც განსაკუთრებით ზრდის ტელეფონის ყურმილში ნათქვამი თითოეული სიტყვის მნიშვნელობას.

აღნიშნულის კომპენსაციის მიზნით, ჩვენ, როგორც ტელეფონზე მოსაუბრეებს, თავად გამოგვაქვს საკუთარი დასკვნები მოსმენილიდან – თითოეული წვრილმანი, ხმის ტონი, შერჩეული სიტყვა და პაუზა გვაწვდის რაღაც ინფორმაციას. ბევრი ადამიანისთვის ეს გარემოება აუტანელს, და ზოგჯერ საშიშსაც კი, ხდის თვით ტელეფონს. მიუხედავად იმისა, რომ ტელეფონი ტექნოლოგიის უდიდესი მიღწევაა, ზოგჯერ შეიძლება აღიზიანებდეს კიდევ ადამიანს. ხშირად, ინტერნეტ-გვერდის

კლიენტების რეაქციაზე გავლენას ახდენს გვერდის გრაფიკული გაფორმება, მისი სინქარე და გამოყენების სიმარტივე.

ქვემოთ გადმოცემულია ერთი კომპანიის ისტორია, რომელმაც დაკარგა კლიენტი იმიტომ, რომ მან ვერ გაითვალისწინა (ან შეიძლება არაფერი იცოდა ამის შესახებ) სატელეფონო ურთიერთობის უარყოფითი მხარე:

გარტს უყვარს ძველი მანქანები. რამოდენიმე წლის წინ, როცა იგი სამსახურისკენ მიემგზავრებოდა, ავტომანქანის სადგომზე სპორტული მანქანა შეამჩნია. იფიქრა, რომ ასეთი მანქანა დადებითად იმოქმედებდა მის იმიჯზე, და გადაწყვიტა ცნობების შეგროვება მის შესახებ. აი, როგორც წარიმართა მისი სატელეფონო ურთიერთობა ავტომანქანისთან:

ტელეფონისტმა სწრაფად დაუსახელა ავტომანქანის სახელი და ასევე სწრაფად უბრძანა: „ცოტა ხანს მოიცადეთ, თუ შეიძლება.“ თხუთმეტი წამის შემდეგ ტელეფონისტი დაბრუნდა ხაზზე და ჰკითხა გარტს: „რით დაგეხმარო?“ გარტმა ითხოვა, დაეკავშირებინათ იგი ვინმესთან მეორადი მანქანების განყოფილებიდან.

„ერთი წუთით.“ კვლავ გაიმეორა ხმამ.

პაუზის შემდეგ გაისმა კაცის ხმა: „ალო!“

„ცოტაოდენი ინფორმაციის მიღება მინდა თქვენს სადგომზე მდგომი სპორტული მანქანის შესახებ.“ უპასუხა გარტმა.

„შენ წითელს გულისხმობ?“

„დიახ. თუ არ შეწუხდებით, შეგიძლიათ რაიმე ინფორმაციის მოწოდება მის შესახებ?“

კაცი ცოტა ხანს დაყოვნდა და მერე უპასუხა, „მე მგონი ეს მფლობელის ქალიშვილის მანქანაა. ის სადღაც აქვე დაატარებდა თავის მანქანას. მოიცა, ვნახავ ერთი, რა ხდება.“

კაცის ამ სიტყვებს გრძელი პაუზა მოჰყვა. სანამ გარტი პასუხს ელოდებოდა, ხაზზე მეორე კაცის ხმა გაისმა: „ალო! ალო!“, რაზეც გარტმა უპასუხა: „მე უკვე მესმარებიან.“ გაისმა ტკაცუნის და საუბარში შემთხვევით ჩართულმა კაცმა გათიშა ტელეფონი ისე, რომ გარტის სიტყვები არც კი გაუგონია.

კიდევ რამოდენიმე წუთის შემდეგ პირველი კაცი დაბრუნდა ხაზზე და თქვა: „ხო, ვფიქრობ, რომ ეს სწორედ ის მანქანაა, რომელსაც ჩვენი უფროსის ქალიშვილი დაატარებდა აქეთ-იქით. თუ ისინი გაყიდვიან მას, მაშინ დიდ ფულს მოითხოვენ. მე მგონი, ეს უკანასკნელი მოდელია.“

„კარგი, შეგიძლიათ გამიგოთ, იყიდება თუ არა მანქანა?“ – კვლავ იკითხა გარტმა, რომელიც უკვე მოთმინებას კარგავდა.

„ერთი წუთი, პატრონს ვკითხავ.“ – უპასუხა კაცმა და კვლავ მიატოვა გარტი. რაღაც პერიოდის შემდეგ გამყიდველმა ისევ აიღო ყურმილი და მოკლედ წარმოთქვა: „პატრონი ამბობს, რომ მანქანა არ იყიდება.“

ის იყო გარტს მადლობა უნდა გადაეხადა ინფორმაციისთვის, რომ კაცმა მას ყურმილი დაუკიდა.

ეს გამყიდველი ალბათ განზრახ არ იქცეოდა უხეშად, თუმცა მისი საქციელი სწორად ასე გამოიყურებოდა. გარტი ისე გაბრაზდა, რომ ალბათ აღარასდროს იფიქრებდა ამ ავტომანქანაში მისვლაზე.

მომსახურების მაგალითი

„ონ-ლაინ“ საბროკეროები ჩაიჭრნენ ტესტზე მომსახურებაში⁴⁸

ინტერნეტ-ბროკერებს კიდევ ბევრი რამ აქვთ გასაკეთებელი კლიენტთა მომსახურების გასაუმჯობესებლად. Jupiter Communications-ის მკვლევარებმა ჩაატარეს 25 ინტერნეტ-გვერდის კლიენტთა მესიჯებზე რეაგირების მაჩვენებლების ტესტი. ფინანსური მომსახურების ინტერნეტ-გვერდებიდან 39%-მა პასუხი გამოაგზავნა ერთ დღეში (საშუალო მაჩვენებელი იყო სამი დღე), 25%-მა კი საერთოდ არ გასცა პასუხი. შედარებისათვის, საცალო ვაჭრობის ინტერნეტ-გვერდების 64%-მა პროცენტმა ელექტრონულ შეტყობინებებს ერთ დღეში გასცა პასუხი. ბიზნესებს აფიქრებთ მზარდი ტექნოლოგიური ხარჯები, თუმცა მკვლევრები ასკვნიან, რომ კლიენტთა მომსახურებას უფრო მეტი ყურადღება უნდა მიექცეს, ვინაიდან ახალი, „ონ-ლაინ“ ფინანსური მომსახურების კლიენტები ძირითადად „არიან ნაკლებად გამბედავი მომხმარებლები, რომლებიც ერთგვარ უნდობლობას გრძნობენ ტექნოლოგიური საშუალებების მიმართ.“

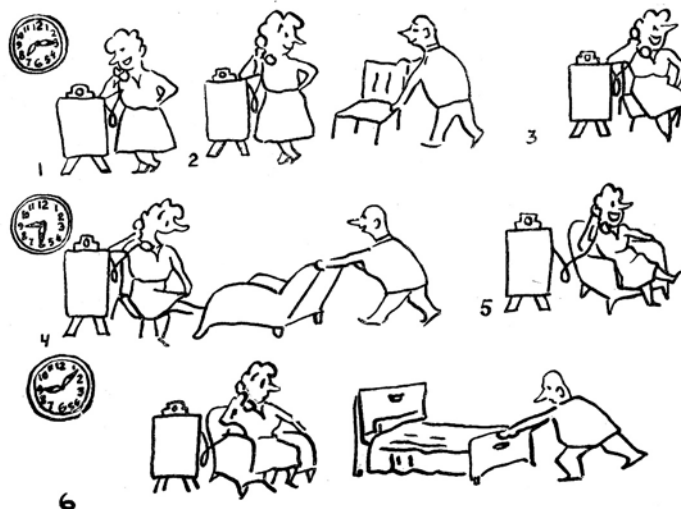
კითხვები:

1. გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება კომპანიებთან ელექტრონული მესიჯის გაგზავნისა და მასზე პასუხის მიღების შესახებ.
2. კომპანია რომ გქონდეთ, რა სტანდარტებით ისურვებდით მუშაობას? რამდენად შესაძლებელი იქნებოდა ამის გაკეთება?

რჩევები სატელეფონო ურთიერთობის უკეთ გამოყენებისთვის

როგორც ავტომანქანის მაგალითის შემთხვევამ დაგვარწმუნა, უხეში და უდიერი მოპყრობა ძალიან სწრაფად უკარგავს კლიენტს მოცემულ კომპანიასთან ურთიერთობის გაგრძელების სურვილს. წინამდებარე თავში მოცემულია 23 რჩევა მათთვის, ვისაც სურს სატელეფონო მომსახურებისა და ინტერნეტ-გვერდის ეფექტიანობის გაუმჯობესება.⁴⁹

ნუ აკავებთ ტელეფონს!



⁴⁸ Internet Daily, September 1, 1999

⁴⁹ Winning Telephone Techniques (Chicago: JWA Video, 1997)

რჩევა 1: შეამოწმეთ თქვენი დამოკიდებულება ტელეფონის გამოყენების მიმართ.

ტელეფონი ძლიერი იარაღია ვაჭრობის, ინფორმაციის შეგროვებისა და ურთიერთობის დამყარების საქმეში. ტელეფონით ბევრი რამის გაკეთება შეგვიძლია. მიუხედავად ამისა, ბევრ ადამიანს „რცხვენია“ ტელეფონის გამოყენება. ისინი ხშირად თავს იკავებენ ვინმესთან დარეკვისგან და თვითონაც ერიდებიან ტელეფონით პასუხის გაცემას.

თქვენმა დამოკიდებულებამ შეიძლება ზეგავლენა იქონიოს ტელეფონის მოხმარების ეფექტიანობაზე.

შეამოწმეთ თქვენი დამოკიდებულება ტელეფონის გამოყენების მიმართ თვითშეფასების შემდეგი ტესტით. იგი დაგეხმარებათ თქვენი ტელეფონისადმი დამოკიდებულების დადგენასა და სატელეფონო ტექნიკის გაუმჯობესებაში, რადგან თქვენს საკუთარ შეცდომებს გიჩვენებთ.

თვითანალიზი		
როგორია ტელეფონის გამოყენების თქვენი უნარი და დამოკიდებულება მის მიმართ		
<p>თითოეული კითხვისთვის შემოხაზეთ შესაბამისი ასო. ა=არასდროს, ი=იშვიათად, ზ=ზოგჯერ, ხ=ხშირად, ყ=ყოველთვის. შემდეგ წაიკითხეთ ფორმის ბოლოში მოცემული მითითებები.</p>		
რამდენად ხშირად . . .		გაუმჯობესების მიზანი
1. გადადებთ ხოლმე ვინმესთან დარეკვას ან არ აბრუნებთ საპასუხო ზარს?	ა ი ზ ხ ყ	_____
2. პასუხობთ სატელეფონო ზარს უხეშად ან მექანიკური მისაღმებით?	ა ი ზ ხ ყ	_____
3. არ პასუხობთ ზარს იმ იმედით, რომ ბოლოს და ბოლოს შეწყვეტენ რეკვას?	ა ი ზ ხ ყ	_____
4. ტრანსპორტზე დახარჯულ დროს ზოგავთ ტელეფონის გამოყენებით?	ა ი ზ ხ ყ	_____
5. ასრულებთ საუბარს უკვე ნალაპარაკების შეჯამებით?	ა ი ზ ხ ყ	_____
6. ითხოვთ საპასუხო რეაგირებას თქვენ მიერ ტელეფონით გაწეულ მომსახურებაზე?	ა ი ზ ხ ყ	_____
7. ალოდინებთ ადამიანებს რამოდენიმე წამზე მეტს?	ა ი ზ ხ ყ	_____
8. სთხოვთ ვინმეს დარეკვას თქვენს მაგივრად?	ა ი ზ ხ ყ	_____
9. იღიმებით საუბრისას?	ა ი ზ ხ ყ	_____
10. ლაპარაკობთ გასაგებად და საუბრისთვის შესაფერისი თავაზიანი ტონით (და არა „დაყენებული“ ხმით)?	ა ი ზ ხ ყ	_____
<p>თუ თქვენ რომელიმე კითხვის პასუხად შემოხაზეთ მარჯვენა სვეტის ორი ასო,</p>		

თქვენს სატელეფონო ტექნიკას გაუმჯობესება ესაჭიროება. ამ კითხვებიდან მარჯვნივ გამოყოფილ ადგილას ჩაწერეთ ის საგანგებო ღონისძიებები, რომელთა განხორციელებაც საჭიროა ტელეფონისადმი დამოკიდებულების გასაუმჯობესებლად.

რჩევა 2: დარეკეთ თქვენს საკუთარ კომპანიაში

სატელეფონო ზარი ან ინტერნეტ-გვერდის მონახულება ხშირად ის პირველი კონტაქტია, რომელსაც ადამიანი ამყარებს ორგანიზაციასთან. ის, ვინც ტელეფონით რეკავს, მაშინვე იქმნის პირველ შთაბეჭდილებას და აკეთებს პირველ დასკვნებს მოპასუხე ადამიანისა და ორგანიზაციის, იქ არსებული ურთიერთობების, მეგობრული განწყობისა და გამოცდილების შესახებ – ეს ყველაფერი ხდება ელექტრონული კავშირის პირველივე წუთებში. ანუ თქვენი თავაზიანი ქცევა და ეფექტიანობა სწრაფად გადასცემს უთქმელ, მაგრამ მნიშვნელოვან მესიჯს თქვენთან ტელეფონით მოსაუბრე კლიენტს.

მრავალი კლიენტი თქვენსა და თქვენს კომპანიაზე პირველ წარმოდგენას ელექტრონული საშუალებებით იქმნის.

მენეჯერები რეგულარულად უნდა ინტერესდებოდნენ თავიანთ ორგანიზაციაში არსებული სატელეფონო საუბრის კულტურით. ხშირად დაარეკინეთ თქვენს ორგანიზაციაში ამ სფეროს ექსპერტებს და მოსთხოვეთ ანგარიში არსებული სიტუაციის შესახებ. მოიწვიეთ გამოუცდელი კლიენტები თქვენს ინტერნეტ-გვერდზე და შემდეგ დაინტერესდით, რა მოეწონათ და რა არ მოეწონათ.

რჩევა 3: უპასუხეთ დაუყოვნებლივ და ყოველთვის მზად იყავით ტელეფონით სასაუბროდ

ორი ან ნაკლები ზარის შემდეგ გაცემული პასუხი კლიენტს ატყობინებს, რომ თქვენ კარგად მუშაობთ და გსურთ მისი მომსახურება. როცა ტელეფონი უფრო დიდ ხანს რეკავს, ადამიანებს ექმნებათ შთაბეჭდილება, რომ თქვენ არა ხართ ადგილზე ან არ გინდათ პასუხის გაცემა. უფრო მეტიც, უპასუხოდ დარჩენილი კლიენტები ფიქრობენ, რომ ისინი არაფერს წარმოადგენენ თქვენთვის.

მოაწყვეთ თქვენი სამუშაო ადგილი ისე, რომ ადვილი იყოს ტელეფონის გამოყენება. მოათავსეთ ტელეფონი მოსახერხებელ ადგილას საწერ ან სამუშაო მაგიდაზე. მუდმივად განაახლეთ იმ სატელეფონო ნომრების სია, რომლებზეც ყველაზე ხშირად გიწვევთ რეკვა, და ახლოს იქონიეთ ის მასალა, რომელიც შეიძლება საუბრისას დაგჭირდეთ.

ადვილად მისაწვდომ ადგილას განათავსეთ საწერი საშუალებები. გამოიყენეთ ბლოკნოტი ან კალენდარი, სადაც სწრაფად შეძლებთ სატელეფონო საუბრის ჩანიშვნას. სწრაფად ჩაიწერეთ კლიენტის ვინაობა და ტელეფონის ნომერი და შეაჯამეთ საუბარი – განსაკუთრებით იმ საკითხების შესახებ, რომლებზეც თქვენგან პასუხს ელიან.

თუ ადამიანს, რომელმაც დაგირეკათ, ჰპირდებით რაიმეს გაკეთებას, აუცილებლად ჩაიწერეთ ეს და ასევე აუცილებლად გადაშაღეთ მას შემდეგ, რაც დანაპირებს შეასრულებთ.

რჩევა 4: პირადად უპასუხეთ სატელეფონო ზარს

ყოფილი თანამშრომელი თვითონვე უნდა პასუხობდეს მის ტელეფონზე დარეკილ ზარებს, გარდა იმ შემთხვევებისა, თუ იმ წუთში იგი სხვა კლიენტით არის დაკავებული. სატელეფონო ზარებზე პასუხის გაცემის მუდმივად მდივნებისა თუ ასისტენტებისთვის დაკისრება აღიზიანებს ადამიანებს. შეკითხვა „შეიძლება ვიცოდე, ვინ რეკავს?“, აღიქმება როგორც მოტყუება და დროის მოგება იმისთვის, რომ გადაწყვიტონ, უნდათ თუ არა მასთან საუბარი.

კლიენტებს არ უყვართ, როცა ბევრია „დარაჯი“ – ის, ვინც სხვის მაგივრად პასუხობს ტელეფონს. ქვემოთ მოყვანილია სატელეფონო ურთიერთობის დასახევი ზოგიერთი ადვილად ასათვისებელი ხერხი:

- საქმიანი ზარის პასუხად უმჯობესია მხოლოდ თქვენი ან თქვენი დეპარტამენტისა და თქვენი სახელების დასახელება.
- საკუთარი თავის მოხსენიება სიტყვებით „ბატონი“ ან „ქალბატონი“ უხერხულია. ეს მსმენელს უქმნის შთაბეჭდილებას, რომ თქვენ გაზვიადებული წარმოდგენა გაქვთ საკუთარ თავზე.
- ზოგიერთი ადამიანი მხოლოდ თავის გვარს ასახელებს, რაც შეიძლება არ მოეწონოს კლიენტს, რომელიც გირეკავთ. ჩვენმა მეგობარმა, მენეჯერმა პოლ უეიტმა (wait – ლოდინი, ინგ.) აღმოაჩინა, რომ როცა კი იგი ასახელებდა თავის გვარს, ამას ყოველთვის მოჰყვებოდა ხოლმე გრძელი პაუზა!
- თქვენი ვინაობის დასახელების შემდეგ წარმოთქმული „რით შემიძლია დაგეხმაროთ?“ (ან მსგავსი), თქვენს კლიენტს აგრძნობინებს, რომ გსურთ მასთან ლაპარაკი.

სატელეფონო ზარზე პასუხის გაცემისას, შეატყობინეთ მსმენელს თქვენი ორგანიზაციის დასახელება და თქვენი ვინაობა. მაგალითად, ასე:

მაიქლ თერონის ოფისი. მე შელი სიმფსონი ვარ. რით შემიძლია გემსახუროთ?

როცა თქვენ თვითონ რეკავთ სადმე, გამოამუღავნეთ ბიზნეს-ეტიკეტის ცოდნა და დაუყოვნებლივ გაეცანით მოპასუხეს.

ცხადია, ტელეფონისტები არასდროს იკითხავდნენ დამრეკავების ვინაობას, ისინი თავად რომ ამუღავნებდნენ ბიზნეს-ეტიკეტის ცოდნას. თავაზიანობა მოითხოვს, როცა სადმე ვრეკავთ, დაუყოვნებლივ გავაცნოთ მოპასუხეს ჩვენი ვინაობა. მაგალითად, ასე:

დილა მშვიდობისა, მე ბარი ადამსონი ვარ. შეიძლება შარონ სილვერსტეინთან ლაპარაკი?

შეასრულეთ ეს მითითებები და თქვენ კარგი მაგალითი გახდებით სხვა ადამიანებისთვის, რომლებიც მიხვდებიან ამგვარი თავაზიანობის უპირატესობას.

რჩევა 5: მიმართვები

მართალია, საკუთარი თავის მოხსენიება სიტყვებით „ბატონი“, „ქალბატონი“ შეიძლება უხერხული იყოს, ნუ იფიქრებთ, რომ ადამიანებს, რომლებიც თქვენთან რეკავენ, გაუხარდებათ, თუკი მათ სახელით მიმართავთ. გამოიყენეთ შესაბამისი მიმართვები. თუ ეჭვობთ, რომ სახელით მიმართვა უხერხული იქნება, გამოიყენეთ სიტყვები „ბატონო“, „ქალბატონო“. თუ თქვენთან მოსაუბრეს ურჩევნია, რომ სახელით მიმართოთ, ის ამას თავად გეტყვით. უმჯობესია ზედმეტად ოფიციალური იყოთ, ვიდრე ზედმეტად ფამილიარული.

თავაზიანი მიმართვა და ოფიციალური ტონი ნდობას წარმოქმნის. საქმიანი საუბრისას იყავით ოფიციალური. თქვენ ალბათ დაიბნევით კიდევ, ექიმმა რომ ასე მოგმართოთ: „გაუმარჯოს, მე ლერი ვარ, თქვენი ქირურგი.“ იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თქვენი ორგანიზაცია არაოფიციალურობის მომხრეა, ნუ იფიქრებთ, რომ სხვაგანაც ასეა მიღებული.

რჩევა 6: მადლობა გადაუხადეთ ადამიანებს დარეკვისათვის

„გმადლობთ“ ყველაზე მრავლისშემძლე სიტყვაა ადამიანთა ურთიერთობაში. რეგულარულად გამოხატეთ მადლიერება. ზოგიერთ კომპანიაში ეს სიტყვა მისაღმებლად გამოიყენება: „გმადლობთ დარეკვისათვის, ევის.“ საუბრის დასასრულს წარმოთქმული, „გმადლობთ ზარისათვის“, ასევე ზრდის კლიენტის კმაყოფილებას. იგი ამხნევებს მას და არწმუნებს, რომ თქვენ გსურთ მისი მომსახურება და რომ მის ზარს არავინ შეუწყულებია.

ინტერნეტ-გვერდზე მოთავსებული: „გმადლობთ სტუმრობისათვის“ ასევე გამოხატავს პატივისცემას კლიენტისადმი, განსაკუთრებით მაშინ, თუკი ისიც კმაყოფილია ამ ვიზიტით.

რჩევა 7: ისაუბრეთ ტაქტიანად და საქმიანად

არაფერი მოქმედებს კლიენტზე ან იმ ადამიანზე, ვინც ტელეფონით გირეკავთ ისე ცუდად, როგორც არასწორად შერჩეული სიტყვები. გვქონია შემთხვევები, როცა ადამიანებისთვის ჩვენი ვინაობის გაცნობის შემდეგ, საკმაოდ უხეშად უკითხავთ „ვინ?“ წვრილმანები საკმაოდ უხერხულობას უქმნის ტელეფონზე დამრეკავ ადამიანებს. თუ ვერ გაიგეთ სახელი და გვარი, თავაზიანად იკითხეთ: „ბოდიშს ვიხდი, კარგად ვერ გავიგონე თქვენი სახელი, ბატონო. ხომ ვერ გამიმეორებდით?“

მიეცით თქვენს შენიშვნებს კეთილგანწყობილი ხასიათი და აგრძობინეთ ადამიანს, რომ დაინტერესებული ხართ მისი პრობლემის გადაჭრით. ნუ ეცდებით კლიენტის უბრალოდ თავიდან მოცილებას, როცა არ შეგიძლიათ დახმარება. ნუ იტყვით ისეთ რამეს, რაც კლიენტს ეჭვებს აღუძრავს როგორც თქვენი პირადი, ისე ორგანიზაციის პროფესიონალიზმის მიმართ.

ყურადღებით წაიკითხეთ ქვემოთ მოყვანილი წინადადებები:

არ თქვათ:	თქვით:
ვინ კითხულობს?	შეიძლება მითხრათ თქვენი სახელი?
რა გქვიათ?	ბოდიშს ვიხდი, მაგრამ კარგად ვერ გავიგონე თქვენი სახელი.

რა გინდათ?	რით შემიძლია დაგეხმაროთ?
ხმამაღლა ილაპარაკეთ, თუ შეიძლება.	უკაცრავად, მაგრამ არ მესმის თქვენი. იქნებ ცოტა ხმამაღლა გეთქვათ.
თქვენ ჩემთან არ გილაპარაკიათ.	უკაცრავად, ქალბატონო, თქვენ ალბათ ვიღაც სხვას ესაუბრეთ.
გასულია შესვენებაზე.	ბ-ნი ბარინგერი გასულია ოფისიდან, ალბათ ერთი საათით. ხომ არ გადავცე რამე?
თქვენ ბილინგის დეპარტამენტში უნდა დაგერეკათ.	თქვენთვის საინტერესო ინფორმაციას ფლობს ბილინგის დეპარტამენტი. სიამოვნებით დაგაკავშირებთ მათთან. (იქნებ ბილინგის დეპარტამენტის რომელიმე თანამშრომლისათვის მეთხოვა თქვენთან დაკავშირება?)
ბოდიში, მაგრამ ვერ დაგეხმარებით მაგ საკითხში.	მე არ ვფლობ მაგ ინფორმაციას, მაგრამ შემიძლია ხარისხის დეპარტამენტის რომელიმე თანამშრომლისათვის მეთხოვა თქვენთან დარეკვა.
არაფრის გაკეთება შემიძლია.	მე ჩავინიშნავ თქვენს საკითხს შემდეგი სამშაბათისათვის და კვლავ შევამოწმებ მას. შემდეგ დაგირეკავთ.

რჩევა 8: ილაპარაკეთ გარკვევით და გასაგებად

ნუ მიიტყვრთ ტელეფონის ყურმილს ტუჩებზე. ვისი სახელითაც არ უნდა პასუხობდეთ კლიენტს, ილაპარაკეთ გარკვევით და გასაგებად. მაგალითად, გარკვევით წარმოთქვით:

დილა მშვიდობისა, „პრიმო კომპიუტერ სერვისი“; ან გამარჯობა, ეს KJ რადიოა, განრიგების დეპარტამენტი [ამას უნდა მოჰყვეს თქვენი სახელი]. [გამოყავით სიტყვები მცირე პაუზებით]

მაშინაც კი, თუ ამ სიტყვების თქმა დღეში ათასჯერ გიწევთ, ნუ გააკეთებთ ამას ზანტად და მექანიკურად. გახსოვდეთ, რომ თითოეულ ადამიანს, რომელიც გირეკავთ, თქვენი მისაღმება მხოლოდ ერთხელ ესმის, თუმცა თქვენ ამას ძალიან ხშირად იმეორებთ. მიანიჭეთ თქვენს მისაღმებას გულწრფელი და მეგობრული ხასიათი.

რჩევა 9: ილაპარაკეთ ბუნებრივად და კომფორტულად

ისე ელაპარაკეთ ტელეფონზე კლიენტებს, როგორც მეგობრებს დაელაპარაკებოდით. გამოიყენეთ თბილი, მეგობრული ტონი და ბუნებრივი, სპონტანური რეაქცია. თუ კლიენტი იხუმრებს, გაიცინეთ. ხოლო თუ მის ტონში იგრძნობა დაძაბულობა და სიბრაზეც კი, იქნებ უკეთესი იყოს, თუ იტყვიოთ: „შეწუხებული ჩანხართ; იქნებ შემიძლია რაიმეთი დაგეხმაროთ?“

ძლიერი, მკაფიო ხმა საუკეთესო იარაღია. იგი საკუთარი თავისადმი რწმენის მანიფესტაციაა. მაგრამ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ არა ხართ დაჯილდოვებული

პროფესიული დიქტორის ხმით, მაინც შეიძლება ხმისთვის ისეთი უღერადობის მინიჭება, რომელიც დააინტერესებს მოსაუბრეს.

მსმენელის ინტერესის შესანარჩუნებლად კარგია ხმის ცვლა. ადამიანებს უჭირთ ყურადღების დიდხანს დაფიქსირება რაიმეზე. სამი რამ, რასაც მოსაუბრე აუცილებლად უნდა ცვლიდეს, არის ხმის სიმაღლე, სიძლიერე და სისწრაფე.

ხმის სიმაღლე თითქმის მუსიკალური ცნებაა. ის შეესაბამება ხმის ადგილს მუსიკალურ სკალაზე. მამაკაცებს უფრო უჭირთ ხმის სიმაღლის ცვლა, ვიდრე ქალებს. ხმის სიმაღლის ოდნავ შეცვლა მონოტონური ლაპარაკის შთაბეჭდილებას ქმნის, რაც ძალიან მოსაბეზრებელია.

მეორე პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ადამიანები ძალით ცდილობენ ხმის სიმაღლის შეცვლას. ხმის სიმაღლის ხელოვნური ცვლა სიყალბის შთაბეჭდილებას ქმნის და მოსმენის სურვილს უკარგავს მოსაუბრეს. გამოიყენეთ თქვენი ბუნებრივი დიაპაზონი.

ზოგიერთ მოლაპარაკეს არ სურს რისკის გაწევა ხმის დონეების ცვლასთან დაკავშირებით. ეშინია, რომ სულელად ჩათვლიან. ყურადღებით უსმინეთ კარგ რადიო- თუ სატელევიზიო დიქტორებს, მსახიობებს ან სხვა წამყვანებს. ნახავთ, რომ ისინი ძალიან ხშირად იცვლიან ხმის ტემბრს. ეცადეთ, ცოტათი გასცდეთ თქვენს დიაპაზონს, ანუ ცოტა უფრო მაღალი და ცოტა უფრო დაბალი ხმით ისაუბროთ, ვიდრე ამას ჩვეულებრივ აკეთებთ და დაინახავთ, რომ მსმენელები უფრო მეტ ინტერესს გამოიჩენენ თქვენი ნათქვამის მიმართ.

რჩევა 10: არ დაუშვათ „მკვდარი ეთერი“

ეთერში სიჩუმის მომენტებს დიქტორები „მკვდარ ეთერს“ უწოდებენ. მსმენელებმა არ იციან, რა ხდება, და ხშირად ცვლიან რადიოსადგურს, თუკი სიჩუმის ასეთი მომენტები ხშირია. იგივე ეხება სატელეფონო ზარებსაც.

თუ გჭირდებათ დრო დამრეკავი კლიენტის გადასართავად სხვა ხაზზე, ინფორმაციის მოსაძებნად ან მასალის წასაკითხად, *აუხსენით მას, რას აკეთებთ*. გახსოვდეთ, ისინი ვერ გხედავენ. გამოიყენეთ ქვემოთ მოყვანილი წინადადებების მსგავსი წინადადებები, რათა კლიენტს აგრძნობინოთ, რომ არ დაგვიწყებიათ:

ახლა გადავრთავთ ბ-ნი კოვაკის ტელეფონზე. მას შეუძლია თქვენთვის ამ ინფორმაციის მოწოდება. ერთი წუთით!

მე მესმის თქვენი. ამასთან დაკავშირებით მხოლოდ ბ-ნი ჯეზოპი თუ შეძლებს თქვენს დახმარებას. ცოტა ხანს თუ მომიცდით, მე ვნახავდი, არის თუ არა იგი ადგილზე.

მე ახლა თქვენს ანგარიშს ვათვალიერებ. თუ ნებას დამრთავთ, ჯერ რამოდენიმე ციფრს შევამოწმებ და მერე მოგაწვდით თქვენთვის საინტერესო ინფორმაციას.

ადამიანების ლოდინის რეჟიმში გადაყვანა ძალიან მოსაბეზრებელია მათთვის, თუმცა, თქვენ შეგიძლიათ ამ უსიამოვნო მომენტის შერბილება, თუკი აუხსნით თქვენს კლიენტებს, რას აკეთებთ და რატომ.

თქვენი პასუხი ყოველთვის გასაგები უნდა იყოს. სათანადო რეაგირება მოახდინეთ თქვენთან მოსაუბრე ადამიანის პრობლემაზე. ტელეფონზე მოსაუბრე ადამიანები

ვერ გხედავენ და, აქედან გამომდინარე, მხოლოდ თქვენი ნათქვამის მიხედვით განსაზღვრავენ, გულთან მიიტანეთ თუ არა მათი ნათქვამი.

სიტყვებით; „ღიას“, „გასაგებია“, „გეთანხმებით“, თქვენ მათ თქვენს განწყობას აგრძნობინებთ. ნუ დატოვებთ მოსაუბრის გამონათქვამებს ყოველგვარი რეაქციის გარეშე.

ინტერნეტში „მკვდარი ეთერის“ ეკვივალენტური სიტუაცია იქმნება ინტერნეტ-გვერდის ნელი ჩამოტვირთვისას. მუდმივად ყურადღების არეში იქონიეთ ისეთი ახალი ტექნოლოგიები, რომლებიც რაც შეიძლება სწრაფად შეძლებენ თქვენი ინტერნეტ-გვერდის გახსნას. ყველა საშუალებით აიცილეთ თავიდან „მკვდარი ეთერი“.

რჩევა 11: ენერგიულად და ზუსტად ჩაიწერეთ შეტყობინებები

არასდროს დაიზაროთ სხვებისთვის განკუთვნილი შეტყობინებების მიღება. ყოველთვის ახლოს იქონიეთ ამისათვის საჭირო აუცილებელი ქალაქი და ფანქარი. შეტყობინების ჩაწერის შემდეგ იგი კიდევ ერთხელ წაუკითხეთ მის ავტორს, რათა დარწმუნდეთ, რომ სწორად გაიგეთ ყველაფერი. მრავალი ორგანიზაცია იყენებს შეტყობინების 161-ე გვერდზე მოცემულ ფორმას. სრულად და გასაგებად შეავსეთ ფორმა.

შეტყობინების ფორმის შევსებისას თავიდან უნდა აიცილოთ ყოველგვარი გაუგებრობა, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემდეგი:

1. *სწორად ჩაიწერეთ ადამიანის სრული სახელი.* თუ კარგად ვერ გაიგებთ სახელს, სთხოვეთ მოსაუბრეს ასოებით გიკარნახოთ იგი. გააგებინეთ მათ, რატომ აკეთებთ ამას. ამისათვის შეგიძლიათ უთხრათ შემდეგი: „მინდა რაც შეიძლება ზუსტად ჩაიწეროს თქვენი შეტყობინება. ასოებით ხომ ვერ მიკარნახებდით თქვენს სახელს?“
2. *სთხოვეთ მოსაუბრეს დაასახელოს თავისი ორგანიზაცია, თუკი ეს შესაძლებელია,* რათა შეტყობინების ადრესატი ორგანიზაციის დასახელების მიხედვით მიხედეს, რისთვის რეკავდა ადამიანი. ორგანიზაციის დასახელება ასევე შესაძლებელს გახდის კიდევ ერთხელ შეამოწმოთ, რამდენად სწორად არის ჩაწერილი დამრეკავის ტელეფონის ნომერი.
3. *ტელეფონის ნომერი ჩაიწერეთ მთლიანად, ანუ ქვეყნისა თუ ზონის კოდთან ერთად.* ასეთ დროს დამრეკავმა ადამიანმა შეიძლება გითხრათ, რომ უშუალო ადრესატმა უკვე იცის კოდი, მაგრამ თქვენ შეგიძლიათ თავაზიანად უპასუხოთ: „გოჭრობ, იგი უფრო სწრაფად დაგიკავშირდებათ, თუკი ჩემს ჩანაწერში უკვე იქნება კოდი აღნიშნული.“
4. *მოითხოვეთ ინფორმაცია.* თუ დამრეკავი ადამიანი ტოვებს მხოლოდ თავისი ტელეფონის ნომერს და მეტს არაფერს, შეგიძლიათ ჰკითხოთ, ხომ არ სურს მას რაიმე ისეთი ინფორმაციის დატოვება, რომელიც უკეთ დაეხმარება შეტყობინების ადრესატს მისი პრობლემის გაგებაში.
5. *გადაუხადეთ დამრეკავს მადლობა და დაარწმუნეთ, რომ მისი შეტყობინება აუცილებლად გადაეცემა ადრესატს.* უთხარით დამრეკავს, რომ დაუყოვნებლივ გადასცემთ მის შეტყობინებას ადრესატს, როგორც კი ის გამოჩნდება.
6. *ჩაიწერეთ შეტყობინების მოსვლის თარიღი და დრო.*

7. შეტყობინების ფორმას მიაწერეთ თქვენი ინიციალები იმ შემთხვევისათვის, თუ ადრესატს გაუჩნდება რაიმე შეკითხვა.

რჩევა 12: გაიღიმეთ

წარმოიდგინეთ ადამიანი, რომელსაც ესაუბრებით, და ჩათვალეთ, რომ პირისპირ ელაპარაკებით თქვენს მეგობარს. იყავით თავაზიანი, კონცენტრირებული, მზად დახმარების აღმოსაჩენად. თქვენი ღიმილი თქვენი ხმის ტემბრის მეშვეობით გადაეცემა თქვენთან ტელეფონით მოსაუბრე ადამიანს.

ტელეფონთან ახლოს იქონიეთ სარკე, რომელიც შეგახსენებთ, რომ უნდა გაიღიმოთ.

რჩევა 13: ყურმილის დაკიდებამდე დარწმუნდით, რომ საუბარი ნამდვილად დასრულდა

თუ თქვენ რეკავთ, თქვენვე უნდა იკისროთ პასუხისმგებლობა საუბრის დასრულების გამო. გამოიყენეთ ისეთი შემაჯამებელი სიტყვები, როგორცაა „დიდი მადლობა დახმარებისთვის“ ან „აი, სულ ეს არის, რაც მაინტერესებდა.“

თუ თქვენ გირეკავენ, ყურმილის დაკიდებამდე დარწმუნდით, რომ ადამიანმა ბოლომდე თქვა სათქმელი.

ვის _____ სასწრაფო
თარიღი _____ დრო _____

ვიდრე გასული იყავით

ვისგან _____
რომელი ორგანიზაციიდან _____
ტელეფონი: (კოდი) _____ (ნომერი) _____ (დამატებითი ნომერი) _____

დარეკა	
მოვიდა	
საპასუხოდ გირეკავდათ	

ელოდება თქვენს ზარს	
თქვენთან შეხვედრა სურს	
კიდევ დარეკავს	

შეტყობინება _____

ხელმოწერა _____

სრულყოფილად შეავსეთ შეტყობინება ისე, რომ ადრესატი მიხვდეს, როგორ უნდა მოიქცეს

რჩევა 14: იქონიეთ კარგად ჩამოყალიბებული მისასალმებელი შეტყობინება

როცა თქვენ არა ხართ ადგილზე, გამოიყენეთ ავტომობილზე ან ხმოვანი ფოსტა შეტყობინებების მიღების მიზნით. თქვენი მისასალმებელი შეტყობინება უნდა იყოს მოკლე, გასაგები და არც ზედმეტად „ჭკვიანური“. ქვემოთ მოყვანილია შეტყობინებები, რომლებიც, ჩვეულებრივ, კარგად ზემოქმედებენ თქვენთან საუბრის მსურველ ადამიანებზე:

თქვენ დაუკავშირდით ნომერს 555-1131. ამჟამად ვერ გიპასუხებთ. გთხოვთ, დატოვოთ შეტყობინება ხმოვანი სიგნალის შემდეგ (შენიშვნა: ამ შეტყობინებაში არ არის დასახელებული თქვენი ვინაობა, რაც შეიძლება დაცულობის სურვილით იყოს ნაკარნახევი).

თქვენ დაუკავშირდით „აკმე მანუფაქტურინგის“ საწყოებს. ჩვენ ვმუშაობთ დილის 8 საათიდან საღამოს 6 საათამდე მთელი კვირის განმავლობაში, შაბათისა და კვირის გარდა. გთხოვთ, დატოვოთ თქვენი შეტყობინება.

დიდი მადლობა ჩვენთან დაკავშირებისათვის. გთხოვთ, დატოვოთ თქვენი შეტყობინება ხმოვანი სიგნალის შემდეგ დაგიკავშირდებით, როგორც კი შევძლებთ. დიდი მადლობა.

ჩაწერილი შეტყობინებები შეიძლება გარკვეულ ინფრომაციას ითხოვდეს დამრეკავისაგან („თუ თქვენ იცით თქვენი ანგარიშის ნომერი, გთხოვთ, დატოვოთ იგი, რაც პასუხის უფრო სწრაფად გაცემის შესაძლებლობას მოგვცემს.“) მაგრამ არც ძალიან ბევრიც არ მოითხოვთ! გარდა ამისა, დაარწმუნეთ დამრეკავი, რომ აუცილებლად დაუკავშირდებით.

როცა თქვენ თავად ტოვებთ შეტყობინებას სხვის ავტომობილზე, არ დაგავიწყდეთ:

- თქვენი ვინაობა (გამოთქვით გასაგებად და ასოებითაც კი, თუკი ეს აუცილებელია);
- დარეკვის თარიღი და დრო;
- ზარის მიზნის მოკლე აღწერა;
- თქვენი ტელეფონის ნომერი;
- როდის შეიძლება თქვენთან დაკავშირება.

აი, ორი მაგალითი:

მე ჯიმ სტედმენი ვარ. ახლა პარასკევია, საღამოს შვიდი საათი. შეკითხვა მაქვს თქვენს ახალ წყლის მოტოციკლეტთან დაკავშირებით. გთხოვთ, დამირეკოთ ნომერზე 555-3077 შაბათს, დილის ათ საათზე.

მე პოლ სანჩესი ვარ. ს-ა-ნ-ჩ-ე-ს-ი. მე დამინტერესა თქვენი ღამის გამოცდილი პროგრამისტის ვაკანსიამ და მსურს თქვენთან გასაუბრება. მე თქვენი კომპანიის მსგავს კომპანიაში მუშაობის ექვსი წლის გამოცდილება მაქვს. გთხოვთ, დამირეკოთ ნომერზე 555-0819 დღეს (ხუთშაბათს), საღამოს ექვსი საათის შემდეგ. დიდი მადლობა.

რჩევა 15: ისწავლეთ თქვენი ტელეფონის ფუნქციების გამოყენება

სატელეფონო ტექნოლოგიების ღირსებები იზრდება მათი ფუნქციების გამრავალფეროვნებასთან ერთად. სამწუხაროდ, ადამიანების იმ 80%-ის მსგავსად, რომლებმაც არ იციან ვიდეომაგნიტოფონით სარგებლობა, მრავალმა საქმიანმა ადამიანმა ჯერ კიდევ ვერ ისწავლა ის უამრავი რამ, რისი გაკეთების საშუალებასაც აძლევთ მათი სატელეფონო სისტემები.

IBM-ის მიერ ჩატარებულმა კლიენტთა საჩივრების უახლესმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ მათი უკამყოფილება ფირმის სატელეფონო ზარების რეგულირებასთან დაკავშირებით განპირობებული იყო ორი ძირითადი მიზეზით:

1. თანამშრომლებს არ შეუძლიათ ტელეფონისა და ხმოვანი შეტყობინებების სისტემის ფუნქციების გამოყენება;
2. ისინი ვერ უზრუნველყოფენ სათანადო თავაზიან ურთიერთობას კლიენტებთან.

IBM-მა აღნიშნულის აღმოფხვრის მიზნით დამატებით ჩაატარა ტრენინგი თითოეული თანამშრომლისთვის. ამგვარმა ტრენინგმა შედეგი გამოიღო: კლიენტების მეტი რაოდენობა აღმოჩნდა კმაყოფილი სატელეფონო მომსახურებით.⁵⁰

თუ არა ხართ დარწმუნებული, რომ იცით, თუ როგორ უნდა თქვენი ტელეფონის ფუნქციების გამოყენება, დაუკავშირდით მწარმოებელ კომპანიას. ისინი სიამოვნებით გამოგიგზავნიან თავიანთ წარმომადგენელს, რომელიც ყველაფერს გასწავლით. ეს ხომ მათი პირდაპირი ინტერესია, მათაც უნდათ ჰყავდეთ კმაყოფილი კლიენტები!

რჩევა 16: შეინარჩუნეთ ინფორმაციის უწყვეტი ნაკადი

თუ დღის უმეტეს ნაწილს ტელეფონთან ატარებთ, მთელი დღე ყურმილის ხელში ჭერის ნაცვლად, უმჯობესი იქნება ყურსასმენების გამოყენება. ასევე, თუკი ხედავთ, რომ ხშირად გიწევთ ტელეფონიდან მოშორება ინფორმაციის მისაღებად, მაშინ როცა კლიენტი კვლავაც ტელეფონზე გელოდებათ, უმჯობესია გამოიყენოთ რადიოტელეფონი, რომელიც აქეთ-იქით სიარულისას კლიენტთან საუბრის საშუალებას მოგცემთ.

გარდა ამისა, მეტი ყურადღება მიაქციეთ ლოდინის რეჟიმის დილაკს. ლოდინი, რომელიც თქვენთვის რამოდენიმე წამს გრძელდება, შეიძლება უსაშველოდ გრძელი აღმოჩნდეს დამრეკავი ადამიანისთვის. მაშინაც კი, როცა თქვენი სატელეფონო სისტემა ამ დროს სხვადასხვა მელოდიას გადასცემს, პასუხის მომლოდინე ადამიანები უკვე 30 წამში ღიზიანდებიან. აბა, სცადეთ დროის დანიშვნა, როცა თქვენ თვითონ გიხდებათ ლოდინი. ერთი წუთი ალბათ უსასრულოდ მოგეჩვენებათ! გაეცით ხმა მომლოდინე ადამიანს ყოველ 15-20 წამში და აგრძნობინეთ, რომ არ დაგვიწყებიათ. თუ იცით, რომ კლიენტისათვის საინტერესო ინფორმაციის მოძებნას დასჭირდება რამოდენიმე წუთი, უთხარით მას, რომ მოგვიანებით თქვენ თავად დაურეკავთ, ან აუხსენით, რომ ამისათვის

⁵⁰ M. Estabrook and N. F. Foy, "Answering the Call of Tailored Training", *Training*, October, 1992, p. 85

რამოდენიმე წუთი დაგჭირდებათ. ამის შემდეგ ის თავად გადაწყვეტს, მოიცდის თუ, პირიქით, თქვენს ზარს დაელოდება.

რჩევა 17: დაგეგმეთ თქვენი გამავალი ზარები ან ელ.ფოსტით გასაგზავნი შეტყობინებები

ზოგჯერ კლიენტებთან კარგი ურთიერთობის დასამყარებლად უბრალო საუბარიც საკმარისია, შეეცადეთ საქმიან სატელეფონო ზარებზე მოკლე პასუხების გაცემას უხეშობის გარეშე. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მობილური ტელეფონების შემთხვევაში, ვინაიდან გრძელ საუბარს აუცილებლად მოჰყვება დიდი გადასახადი. ადგილობრივი ზარების შემთხვევაშიც კი, წუთის ფასი შეიძლება იყოს 50 ცენტი ან მეტი დღის მონაკვეთიდან გამომდინარე.

საქმიანი ზარის განხორციელების ან ელ.ფოსტით გასაგზავნი შეტყობინების მომზადებისას დაგეგმეთ, რა უნდა თქვათ. უმჯობესია, თუკი ამას წერილობით გააკეთებთ. ჩაინიშნეთ შემდეგი შინაარსის რამდენიმე სიტყვა:

1. თქვენი შეტყობინების მიზანი;
2. იმ ინფორმაციის ჩამონათვალი, რომელიც უნდა გადასცეთ ან მიიღოთ.

აუცილებლად დაასახელეთ თქვენი ვინაობა და შეტყობინების მიზანი საუბრის დასაწყისშივე. საქმიან ადამიანებს არ უყვართ გამოცანები. საუბრის დაწყება შეიძლება შემდეგი სიტყვებით:

გამარჯობა, მე თინა უოტსონი ვარ „იუნიქორნ“ კორპორაციიდან. მერილინ სმიტი თუა ადგილზე?

ქ-ნ სმიტთან დაკავშირების შემდეგ თქვით:

გამარჯობა, ქ-ნ სმიტ! მე თინა უოტსონი ვარ „იუნიქორნ“ კორპორაციიდან. გარკვეული ინფორმაციის მიღება მინდოდა თქვენი შეკვეთების ბოლო კატალოგთან დაკავშირებით. თუ ხელს არ შეგიშლით, შეიძლება ახლა ვისაუბროთ?”

მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ დამრეკავი ასახელებს თავის ვინაობას, ატყობინებს, რაზე სურს საუბარი, და, ასევე, აზუსტებს, შეუძლია თუ არა ქ-ნ სმიტს მასთან საუბარი. თუ ადამიანი დაკავებულია და არ შეუძლია თქვენთან საუბარი, უნდა სთხოვოთ, რომ მან თავად დაგირეკოთ, როცა მოიცდის.

თუკი გჭირდებათ იმ ადამიანებთან დარეკვა, რომლებმაც უკვე სცადეს თქვენთან დაკავშირება, ჩამოაყალიბეთ მათი რიგითობა მათივე ხელმისაწვდომობის დროის მიხედვით. გაითვალისწინეთ შესვენების დრო ან საათობრივი განსხვავება, თუ შორ მანძილზე დარეკვა გიხდებათ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენ ბევრ ადამიანსა და შესაძლებლობას დაკარგავთ.

გაეცით ადამიანებს კონკრეტული პასუხი. ბუნდოვანი „დაგირეკავთ“ ადამიანებს იმედს აკარგვინებს. კლიენტები ჩვენს საპასუხო ზარს 15 წუთში ელოდებიან, თქვენ კი ამ დროს რამოდენიმე საათს გულისხმობთ. ამიტომ უთხარით მათ: „დაგირეკავთ დღეს პირველსა და ორ საათს შორის.“ და აუცილებლად დარეკეთ ზუსტად მითითებულ პერიოდში.

რჩევა 18: ტელეფონის მიზეზით ნუ შეწყვეტთ მნიშვნელოვან უშუალო შეხვედრას

კლიენტებს ძალიან აღიზიანებთ საუბრის შეწყვეტა სატელეფონო ზარის გამო. თუ პირისპირ ელაპარაკებით ვინმეს, ნუ იფიქრებთ, რომ სატელეფონო ზარი შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს.

თუკი აუცილებლად უნდა უპასუხოთ ტელეფონს, მოიხადეთ ბოდიში. როცა მიხვდებით, რას ეხება სატელეფონო საუბარი, უთხარით დამრეკავს, რომ ახლა დაკავებული ხართ და დაუნიშნეთ დრო, როცა შეძლებთ მასთან დაკავშირებას.

რჩევა 19: შეეცადეთ, თქვენმა მოსაუბრემ არ გადაუხვიოს შესაბამის თემას

თუ დამრეკავი ზოგად საუბარზე გადადის, შეეცადეთ დაუბრუნდეთ შესაბამის თემას. ამისათვის ზოგჯერ შემოქმედებითი მიდგომა დაგჭირდებათ.

თუ დამრეკავი გეუბნებათ:

უკვე დამღალა ამ საშინელმა ამინდმა. რა ცუდად მოქმედებს ადამიანებზე, არა?

თქვენ შეგიძლიათ ასეთი პასუხი გაცეთ:

თქვენი გუნების გამოკეთების ერთადერთი საშუალება თქვენი დარიცხვის გასწორებაა (ან სხვა ამგვარი რამ).

თუ დამრეკავი გეუბნებათ:

გუშინდელ ფეხბურთზე რას იტყვით. ფლუტი მაინც საუკეთესო ნახევარმცველია ლიგაში, არა?

თქვენ შეგიძლიათ უპასუხოთ:

კი, კარგი იყო. ვფიქრობ, რომ სულ მალე მოვიყვან თქვენს ანგარიშებს წესრიგში.

თუ დამრეკავი გეუბნებათ:

დიდი მადლობა გასულ კვირას გაწეული დახმარებისათვის. თქვენი კომპანია ყოველთვის მზადაა ადამიანების დასახმარებლად.

თქვენ შეგიძლიათ ამდაგვარი პასუხის გაცემა:

დიდი მადლობა. შევეცდები მოვიძიო თქვენთვის საინტერესო სხვა წერილმანებიც.

თუ კლიენტი მაინც აგრძელებს „ჭორაობას“, მაშინ გადაწყვეტილების მიღება თქვენს თავზე აიღეთ და უთხარით:

ქ-ნო კოვალსკი, მოდით, კიდევ ერთხელ გავაანალიზოთ თქვენი პრობლემა და ვნახოთ, კიდევ რისი გაკეთება შემიძლია.

როცა დამრეკავები განსაკუთრებით ნერვიულობენ, დააცადეთ გამოთქვან ყველაფერი, არ შეაწყვეტინოთ ლაპარაკი. წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი კიდევ უფრო გაღიზიანდებიან. თუ ისინი თავიანთი მღელვარების მიზეზის ახსნას ცდილობენ, შესთავაზეთ მხარდაჭერის გამომხატველი კომენტარები, რათა დაარწმუნოთ, რომ უსმენთ მათ. ვთქვათ – „ჰო, მესმის“, „მაპატიეთ! მგონი მთლად კარგად ვერ მოგექცით“, „მესმის, რა გამაღიზიანებელი შეიძლება იყოს ეს.“

რჩევა 20: ტაქტიანად ესაუბრეთ გაღიზიანებულ კლიენტს

მე-3 თავში ჩვენ ვისაუბრეთ კლიენტების დაბრუნებაზე. შემოგთავაზებთ კიდევ რამოდენიმე რჩევას, უკმაყოფილო კლიენტების დასაბრუნებლად. უპირველეს ყოვლისა, დაიმახსოვრეთ, რომ უკმაყოფილო კლიენტთან ურთიერთობისას გასაველელია ორი საფეხური:

პირველი საფეხური: აუცილებლად გაარკვიეთ, რატომ არის კლიენტი უკმაყოფილო

ადამიანების გაღიზიანების სამი მთავარი მიზეზია ის, რომ ისინი თავს მიიჩნევენ:

1. დამცირებულად
2. უიმედოდ
3. უსამართლოდ დაჩაგრულებად

ყველას გვაქვს განცდილი მსგავსი გრძნობები ამა თუ იმ სიტუაციაში. არ დაივიწყოთ, რომ ასეთ შემთხვევაში საქმე გაქვთ ადამიანთან, რომელმაც არასასიამოვნო გამოცდილება მიიღო. სცადეთ საკუთარი თავის დაყენება მის ადგილას.

მეორე საფეხური: გაანეიტრალეთ გაღიზიანება ან უკმაყოფილება შემდეგი სახის მიმართებით ან შეკითხვებით:

1. „*დამეხმარეთ გარკვევაში*“ – ეს სტიმულს აძლევს კლიენტებს, აგისხნან თავიანთი უკმაყოფილების მიზეზი. ნუ ეცდებით მათთან კამათს ან თავდაცვითი პოზიციის დაკავებას; მათ უკეთ იციან, რას გრძნობენ. შემდეგ მიხვედრეთ, რომ დაინტერესებული ხართ მათი პრობლემით.
2. „*მესმის, რას განიცდით ახლა*“ – არ უთხრათ, რომ ზუსტად იცით, რასაც კლიენტი გრძნობს, რადგან ამის ზუსტად ცოდნა შეუძლებელია. უბრალოდ გააგებინეთ, რომ თანაუგრძნობთ მას.
3. „*თქვენი აზრით, რა იქნებოდა კარგი გადაწყვეტილება?*“ – ეს სიტყვები განმუხტავს სიტუაციას და ემოციებს გადაწყვეტილების ძებნის რეჟიმში გადაიყვანს.

შეეცადეთ, რომ არც დამრეკავმა მოიხსნას გადაწყვეტილების გამოძებნის პასუხისმგებლობა. თუკი ის შემოგთავაზებენ ისეთ იდეას, რომელმაც შეიძლება იმუშაოს, უკვე შეგიძლიათ დაიწყოთ მოლაპარაკება, შეეცადოთ მოაგვაროთ პრობლემა.

რჩევა 21: მიიყვანეთ საუბარი სასიამოვნო, თუმცა ქმედით დაბოლოებამდე

კეთილგანწყობილ კლიენტთან საუბარი შესაძლოა სასიამოვნოც იყოს, მაგრამ არ დაგავიწყდეთ, რომ სხვებიც გელოდებიან. საუბრის ტაქტიანად დასასრულებლად იქნებ სცადოთ ქვემოთ მოყვანილი ხერხებიდან ერთ-ერთის გამოყენება იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი კლიენტს აშკარად კიდევ სურს თქვენთან საუბრის გაგრძელება:

1. *კიდევ ერთხელ გაიაზრეთ საუბრისა და მიღებული გადაწყვეტილების არსი. „მოდით, დავაზუსტოთ, რისი გაკეთება გადავწყვიტეთ“ ან „ნება მიბოძეთ, კიდევ ერთხელ განგიმარტოთ სიტუაცია“.* ჩამოთვალეთ პროცესები,

რომლებიც უკვე შეასრულეთ: „მე დავხურე ანგარიში და გადავრიცხე 1000 დოლარი თქვენს ახალ ფონდში.“ „ამ ეტაპზე მხოლოდ ამის გაკეთება გჭირდებათ. ყველაფერი კონტროლდება.“

2. *ილაპარაკეთ წარსულ დროში.* „როგორც უკვე გადავწყვიტეთ“, „სულ ეს იყო, რისი გაგებაც მჭირდებოდა“, „მოხარული ვარ, რომ დამირეკეთ.“
3. *მადლობა გადაუხადეთ კლიენტს ზარისათვის.* წარმოთქვამთ თუ არა სიტყვებს: „დიდი მადლობა ზარისთვის“, კლიენტი უკვე ხვდება, რომ საუბარი დამთავრდა.
4. *საუბარი დადებით ნოტზე დაასრულეთ.* „თქვენთან საუბარმა დიდი სიამოვნება მომანიჭა“.

რჩევა 22: აუცილებლად იკითხეთ „ხელს ხომ არ გიშლით, გცალიათ სალაპარაკოდ?“

უპასუხებენ თუ არა მათ სატელეფონო ზარს, ბევრი ჩვენთაგანი იმ წამსვე იწყებს საუბარს თავის პრობლემაზე და არ აინტერესებს, შეუძლია თუ არა მეორე ადამიანს ახლა ამ საკითხზე მსჯელობა. ის, ვისაც თქვენ ურეკავთ, შეიძლება დაკავებული იყოს, ამიტომ ჰკითხეთ, ხელს ხომ არ უშლით მუშაობაში.

თუკი აღმოჩნდება, რომ მას ახლა მართლაც არ შეუძლია საუბარი შეუთანხმდით, რომ სხვა, მისთვის უფრო მოსახერხებელ დროს დაურეკავთ.

ასევე უნდა მოიქცეთ, როცა გრძნობთ, რომ ჯერ არა გაქვთ ის ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება თქვენს კლიენტს აინტერესებდეს. იყავით გულწრფელი და უთხარით სიმართლე, შემდეგ კი მოილაპარაკეთ, თუ როდის იქნება მიზანშეწონილი ხელმეორედ დარეკვა.

რჩევა 23: მუდმივად იმუშავეთ თქვენი ელექტრონული ურთიერთობის გაუმჯობესებაზე

სატელეფონო საუბრების კარგად წარმართვის უნარი მნიშვნელოვანია წარმატებისთვის თითქმის ყველა სფეროში. მუდმივად ეცადეთ, გაიგოთ, რას ფიქრობენ თქვენი ამ უნარის შესახებ. ეცადეთ, დაესწროთ სემინარებს ან უყუროთ სასწავლო ვიდეოფილმს, რომლებიც ახალ ცოდნას გაწვდიან.

თუ თქვენ სხვა ადამიანებს ხელმძღვანელობთ, ნუ შეიკავებთ თავს მათი გაკრიტიკებისგან სატელეფონო საუბრების წარმართვის უნართან დაკავშირებით. გულახდილად უთხარით ყველაფერი მათი შეცდომების შესახებ. შეასხენეთ სატელეფონო საუბრების დიდი მნიშვნელობა როგორც მათთვის, ასევე მთელი კომპანიისათვის.

დააკვირდით და კარგად მოუსმინეთ ყველა იმ ნათქვამ თუ უთქმელ შეტყობინებებს, რომლებსაც იღებენ თქვენი კლიენტები თქვენს კომპანიასთან ტელეფონით დაკავშირებისას. გახსოვდეთ, რომ როცა ტელეფონს იყენებთ, თქვენი ურთიერთობის არხი შეზღუდულია. კლიენტები ვერ გხედავენ. დაესმარეთ მათ თქვენს „დანახვაში“ სატელეფონო საუბრების წარმართვის საუკეთესო გამოცდილების გათვალისწინებით.

საინტერნეტო ურთიერთობის შემთხვევაში მუდმივად აკონტროლეთ თქვენი ინტერნეტ-გვერდი და ყოველთვის განახლეთ, როცა ეს აუცილებელია. სთხოვეთ თქვენს კლიენტებს, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები თქვენი გვერდის შინაარსისა და მისი მუშაობის შესახებ. გამოცვალეთ ყველაფერი, რაც მომაბეზრებელი ან არაფრისმთქმელია. ინტერნეტ-გვერდს არასდროს არ უნდა ჰქონდეს „საბოლოო“ სახე, იგი მუდმივად უნდა ვითარდებოდეს.

დასკვნები

სულ უფრო მეტი კლიენტი იყენებს ელექტრონულ მედიას ბიზნესებთან დასაკავშირებლად. თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენენ ტელეფონი და ელ. ფოსტა. ორგანიზაციებმა და ადამიანებმა უნდა იცოდნენ ამ საშუალებების დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ის ადამიანები, რომლებმაც ვერ მიიღეს თქვენგან დამაკმაყოფილებელი პასუხები ტელეფონით ან ინტერნეტ-გვერდის დახმარებით, ალბათ არასოდეს გახდებიან თქვენი ლოიალური კლიენტები.

ახლა უკვე აშკარაა, რომ ცუდ სატელეფონო და ინტერნეტ ტექნიკას საკმაოდ ძლიერი უარყოფითი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია თქვენი კომპანიის წარმატებაზე. კარგი ტექნიკა აყალიბებს წარმატებულ ურთიერთობებს თქვენს კლიენტებთან და ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან სხვა ადამიანებთან, ხოლო თანამშრომლები, რომლებიც წარმატებით ეუფლებიან ამ ტექნიკას, განსაკუთრებით ფასდებიან კომპანიების მიერ.

ზოგიერთი ძირითადი მოსაზრება

- გაათვითცნობიერეთ საკუთარი დამოკიდებულება ტელეფონის გამოყენების მიმართ, რაც დაგეხმარებათ კლიენტებთან მუშაობის უკეთ წარმართვაში ელექტრონული მედიის საშუალებით.
- უხარისხო სატელეფონო საუბარს შეიძლება მოჰყვეს ცუდი პირველი შთაბეჭდილება და კლიენტების უკმაყოფილება.
- ზემოთ მოცემული 23 რჩევის გათვალისწინება აუცილებლად გამოასწორებს თქვენს სატელეფონო ტექნიკას.
- ინტერნეტ-გვერდები და საინტერნეტო კონტაქტები კარგად უნდა მუშაობდნენ, მუდმივად უნდა ხდებოდეს მათი შემოწმება და განახლება საუკეთესო კლიენტების შენარჩუნების მიზნით.

ძირითადი ტერმინები

Call screening	სატელეფონო ზარის სხვისთვის გადაცემა
Courtesy titles	პატივისცემის გამომხატველი მიმართვები
“Dead air”	„მკვდარი ეთერი“
Electronic communication	ელექტრონული ურთიერთობა
Loudness	ხმის სიმაღლე
Phone use attitude	დამოკიდებულება ტელეფონის გამოყენების მიმართ
Pitch	ხმის დონე
Rate	დიაპაზონი
Telephone mannerisms	სატელეფონო „მანიერიზმი“ („მანჭვა-გრეხა“)
Visual cues (lack of)	ვიზუალური გასაღებები (მათი ნაკლებობა)

შეამოწმე საკუთარი თავი:

1. შეადარე ელექტრონული ურთიერთობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
2. როგორ ზემოქმედებას ახდენს ტელეფონის გამოყენებისადმი ჩვენი დამოკიდებულება ჩვენსავე სატელეფონო საუბრების ტექნიკაზე?
3. როგორ შეიძლება ჩვენი სამუშაო ადგილის უკეთ მომზადება სატელეფონო საუბრების უკეთესად წარმართვისათვის?
4. რას ნიშნავს სატელეფონო ზარების სხვისთვის გადაცემა? რატომ უნდა ვეცადოთ ამის თავიდან აცილებას?
5. როგორ უნდა მიხვდე, როგორ უნდა მიმართო ადამიანს, ვინც გირეკავს – პატივისცემის გამომხატველი მიმართვით თუ უბრალოდ სახელით?
6. რა არის ის სამი რამ, რასაც ყურადღება უნდა მივაქციოთ სატელეფონო საუბრისას, თუ მსმენელის ყურადღების შენარჩუნება გვინდა?
7. რა არის „მკვდარი ეთერი“? როგორ ავიცილოთ იგი თავიდან?
8. რა უნდა განვახორციელოთ შეტყობინების მიღებისას?
9. რა სახის ინფორმაცია უნდა გქონდეთ ავტომოპასუხეზე? რა ინფორმაცია უნდა დატოვოთ სხვის ავტომოპასუხეზე?
10. როგორ გააუმჯობესებს ელექტრონულ ურთიერთობას თქვენი ტელეფონის ფუნქციების შესწავლა?
11. რას მოგიტანთ გამავალი ზარების დაგეგმვა?
12. რომელია ის ორი საფეხური, რომელთა გავლა აუცილებელია გაღიზიანებულ კლიენტებთან ურთიერთობისას?

პრაქტიკული სამუშაო 1: დააღბინეთ შეცდომები გარტის შემთხვევაში

კიდევ ერთხელ წაიკითხეთ გარტის ისტორია. შემდეგ აღწერეთ ტელეფონის გამოყენებასთან დაკავშირებული ოთხი ან მეტი პრობლემა, რამაც გამოიწვია გარტის გაღიზიანება და მისი გადაწყვეტილება, აღარასოდეს იქონიოს საქმე იმ კონკრეტულ ავტომატაზიასთან.

- პრობლემა 1: _____
- პრობლემა 2: _____
- პრობლემა 3: _____
- პრობლემა 4: _____

იმ ადამიანთა უმეტესობა, რომლებიც ეცნობიან ამ ინციდენტს, სწრაფად ადგენენ ავტომატაზიის მიერ მკაფიოდ გამოკვეთილ უსიტყვო შეტყობინებას: ტელეფონზე მოლაპარაკე ეს კაცი (ანუ პოტენციური მყიდველი) არ არის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი. შეიძლება იმიტომ, რომ მისთვის საინტერესო მანქანა ამჟამად არა აქვთ (გამყიდველი კი, რომელიც წინ არ იყურება, ვერ ხედავს, თუ რა უკუგება შეიძლება მოჰყვეს მის თავაზიან პასუხს) ან მათ უბრალოდ არ ფლობენ სატელეფონო საუბრების საყოველთაოდ აღიარებულ ტექნიკას. მათ დაავიწყდათ ან არც არასოდეს იცოდნენ ტელეფონზე თავაზიანად ლაპარაკი.

როგორც არ უნდა იყოს მიზეზი, შედეგი მაინც ერთია: ადამიანი, რომელმაც დარეკა ტელეფონზე, უდიერად მიიღეს და საბოლოოდ დაკარგეს როგორც კლიენტი.

პრაქტიკული სამუშაო 2: შეეცადეთ შეცვალოთ ფორმულირება ისე, რომ საუბრის ტონი უფრო თავაზიანი ბახდეს

ქვემოთ მოყვანილი წინადადებები შეცვალეთ ისე, რომ ისინი უფრო ტაქტიანად და პოზოტიურად უღერდნენ. ამასთან, შეეცადეთ შეიძლება ეფექტიანად გადაჭრათ კლიენტის პრობლემა:

1. ბილი ისევ გოლფის სათამაშოდაა წასული. არა მგონია, დღეს დაბრუნდეს.

2. სარა დასასვენებელ ოთახში გავიდა, მერე კი შესვენებაზე გადის ერთი საათით ან ცოტა მეტით.

3. რა თქვით, ვინა ვარო?

4. ამბობთ, რომ დაკავშირებას ცდილობდით? როდის?

5. ვის შესახებ ლაპარაკობთ?

6. ბობი ვარ. რა გგინდათ?

7. უჰ, ბოდიში. ძალიან დაკავებული ვიყავი და ვეღარ დაგირეკეთ.

8. ჩვენ აქ არ ვაკეთებთ მაგისტრანა რაღაცებს.

9. ისევ სცადეთ ხუთი საათის შემდეგ, კარგი?

10. სალი მუშაობდა აქ, მაგრამ გავუშვი. იქნებ მე შევძლო თქვენი დახმარება.

პრაქტიკული სამუშაო 3: მიაქციეთ ყურადღება განსხვავებას

1. სცადეთ ამ სავარჯიშოს შესრულება და დარწმუნდებით, თუ როგორ შეუძლია ხმის ცვლილებას თქვენი ნაქვამის შინაარსის შეცვლა. ხმამაღლა გაიმეორეთ შემდეგი წინადადება, ოღონდ ჯერ თქვენი ჩვეულებრივი ხმა გამოიყენეთ.

„ჰენრი დღეს სამსახურში არ მოსულა.“

- ახლა იგივე წინადადება წარმოთქვით შემდეგნაირად:
- დაუმატეთ გაოცება თქვენს ხმას.
 - თქვით ისე, თითქოს ეს საიდუმლოა.

- გადააქციეთ ნათქვამი კითხვად.

2. შემდეგ წინადადებაში მახვილი ყოველ ჯერზე სხვადასხვა სიტყვაზე დასვით:

„მე ვფიქრობ, დორისს შეუძლია ამის გაკეთება.“

როცა მახვილს სვამთ სიტყვაზე „მე“, ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ მარტო თქვენ იცით ამის შესახებ და სხვა არავინ.

როცა მახვილს სვამთ სიტყვაზე „ვფიქრობ“, ეს ნიშნავს, რომ არ ხართ დარწმუნებული.

რას ნიშნავს მახვილები დანარჩენ შემთხვევებში?

დააკვირდით, როგორ იცვლება წინადადების შინაარსი მახვილის შეცვლასთან ერთად.

პრაქტიკული სამუშაო 4: მისაღმება თქვენს ავტომობილსა და სხვაზე

მოიფიქრეთ მისაღმების ტექსტი თქვენი ავტომობილისთვის. იგი მოსასმენად სასიამოვნო უნდა იყოს და მსმენელს შეტყობინების დატოვების სურვილს უნდა აღუძრავდეს, თუმცა ამავედროულად საქმიანიც უნდა იყოს.

პრაქტიკული სამუშაო 5: გააკრიტიკეთ ეს სატელეფონო ზარი

ქვემოთ მოყვანილი სიტუაცია აღწერს ჩვეულებრივ საქმიან სატელეფონო საუბარს. მარჯვენა სვეტში გააკრიტიკეთ ის, რაც ხდება. აღნიშნეთ ორივე მოსაუბრის მიერ გამოყენებული სატელეფონო საუბრის კარგი და ცუდი ტექნიკა.

სიტუაცია	ჩემი კრიტიკა
<p>დიანა: დილა მშვიდობისა, მარკეტინგის დეპარტამენტი. მე დიანა ვარ. რით შემიძლია დაგეხმაროთ?</p> <p>ბობი: გამარჯობა, ეს მარკეტინგია? ძალიან კარგი. მე მაინტერესებს ინფორმაცია თქვენი მომავალი სემინარის განრიგთან დაკავშირებით. მოიცა . . . [პაუზა] რამდენიმე ქალაქია, სადაც ჩვენს ხალხს დასწრება მოუნდებოდა, [პაუზა] უკ, სადღაც სია მქონდა. მახსოვს, რომ ერთი კლივლენდია . . .</p> <p>დიანა: ჩვენ ნამდვილად გვაქვს დაგეგმილი სემინარები კლივლენდში, მაგრამ რომელი პროგრამები გაინტერესებთ?</p> <p>ბობი: ზუსტად არ ვიცი. ჩემმა უფროსმა უბრალოდ განრიგის გაგება მოხოვა. მდივნების ტრენინგს თუ ატარებთ?</p> <p>დიანა: დიახ. ჩვენ მდივნებისთვის სამნაირი პროგრამა გვაქვს შედგენილი. ერთი – ახალმოსულებისათვის, მეორე – იმათთვის, ვინც</p>	

უკვე ორი და მეტი წელია მუშაობს, და მესამე – კომპიუტერთან დაკავშირებულია.

ბობი: ოჰ, მშვენიერია. აი, ვიპოვე! ქალაქების ჩამონათვალი ვიპოვე – კლივლენდის, ბუფალოს, დენვერისა და ბილოქსის ოფისებს, – ყველას აინტერესებს. მათ გვითხრეს, რომ თქვენი კომპანიის ბროშურა უნახავთ.

დიანა: თქვენ გაქვთ ჩვენი ბროშურა?

ბობი: არა, მე არა მაქვს.

დიანა: კარგი. ვფიქრობ, ასე უნდა მოვიქცეთ. მე გამოგიგზავნი ბროშურას ქალაქების ჩამონათვალითა და ჩვენი სემინარების თარიღების მითითებით. ჩვენ კლივლენდში, ბუფალოსა და დენვერში ვიმუშავებთ მომავალი ორი თვის განმავლობაში, ბილოქსში კი ვერა. ბილოქსელებმა იქნებ რომელიმე მათგანში მოახერხონ ჩასვლა. მე სრულ ჩამონათვალს გამოგიგზავნი, რეგისტრაციას კი თქვენ ტელეფონით ან ფაქსით შეძლებთ. გაწყობთ ასე?

ბობი: გადასარევი. ალბათ ფასებსაც და სხვა მონაცემებსაც დაურთავთ, არა?

დიანა: რა თქმა უნდა. დარწმუნებული ვარ თქვენს თანამშრომლებს მოეწონებათ სემინარები. ნამდვილად საინტერესო მასალა გვაქვს. შეიძლება თქვენი სახელი და მისამართი ჩავიწერო? დღესვე გამოგიგზავნი ამ ინფორმაციას . . .

კითხვები:

1. რა ამოცანა შეასრულა დიანამ მისაღმებით?
2. რისი თქმა დაავიწყდა ბობის თავის პირველ წინადადებებში?
3. რა ინფორმაცია ესაჭიროებოდა ბობის იმისათვის, რომ საუბარი წარმატებით წარემართა?
4. დიანამ როგორ ჩაატარა საუბარი?
5. რას გააკეთებდით სხვანაირად, თქვენ რომ ბობი ყოფილიყავით? დიანა რომ ყოფილიყავით?
6. შეამჩნიეთ, როგორ დაარწმუნა დიანამ კლიენტს? რატომაა ეს ასე მნიშვნელოვანი?
7. როგორია ამ საუბრის ეფექტიანობა?

პრაქტიკული სამუშაო 6: ისევ ძირითადი თემისაკენ შემობრუნება

შეამოწმეთ, შეგიძლიათ თუ არა საუბრის ტექტიანად შემობრუნება ძირითადი თემისაკენ, თუკი თქვენთან მოსაუბრე გადაუსხვევს მას. მოიფიქრეთ ისეთი წინადადება, რომელიც დაგეხმარებათ ამაში:

1. ჩემი ქალიშვილი 19 ნოემბერს თხოვდება, ამიტომ სახლში ძალიან ბევრი საქმე მქონდა.

2. მოგებით გახარებულმა ყურადღება ვეღარ მივაქციე ჩემი ანგარიშის პრობლემას. წარმოგიდგენიათ თამაშისას ფულის მოგება?

3. ბავშვები სწრაფად იზრდებიან. სულ რაღაც გუშინ უმცროსმა ბიჭმა გიტარის ყიდვა მთხოვა, რომ რაღაც როკ-ჯგუფში შეექმლო დაკვრა. ის კი მხოლოდ 13 წლისაა.

4. ეს გოლფის ჩემს პირველ თამაშს მასხენებს. ცივი, მაგრამ უღრუბლო ამინდი იდგა და საკმაოდ ცუდადაც ვთამაშობდი მე-13 ორმომდე – ბედნიერ მე-13-მდე!

თაზო VII

ბამოიყენეთ წერილობითი შეტყობინებები

ბაუზიარეთ ინფორმაცია კლიენტებს წერილობითი დოკუმენტის დახმარებით

ზოგიერთი ადამიანი უფრო დიდი სიამოვნებით შეჭამს საპონს, ვიდრე დაწერს საქმიან წერილს.

- პოლ რ. ტიმი

რას ისწავლით ამ თაზოში:

- მოიგეთ კლიენტების გული მოულოდნელი მადლობის წერილით და კეთილი სურვილების გამომხატველი შეტყობინებებით.
- გამოიყენეთ წერილობითი მედია თქვენი კომპანიის რეკლამისათვის და კლიენტების მოსახიდად.
- გაუზიარეთ ინფორმაცია კლიენტებს წერილობითი დოკუმენტებისა და ელექტრონული შეტყობინებების დახმარებით.

აი, როგორ ხდება ეს

შეტყობინებებით კავშირი საქმის დასრულების შემდეგაც უნდა გაგრძელდეს

იმ დროს, როცა ჯერ კიდევ პოლ რ. ტიმი სწავლობდა მენეჯერობას პირველ სამსახურში კოლეჯის დამთავრების შემდეგ, წერილი გაუგზავნა იმ ადამიანს, რომელმაც სამსახურში აიყვანა. წერილი მოკლე იყო: უბრალოდ წერდა, რა ბედნიერი იყო იმ კომპანიაში მუშაობით და როგორი დახმარება გაუწია ამ ადამიანმა. რამოდენიმე დღის შემდეგ მან პოლს დაურეკა, მადლობა გადაუხადა წერილისათვის და უთხრა, რომ ყველა ახალდამთავრებულიდან, რომლებთანაც კი მას ოდესმე უმუშავია, პოლი იყო ერთადერთი, ვინც მადლობა გადაუხადა.

საინტერესოა, რომ ძალიან მოკლე ხანში ამ კაცმა გადამწყვეტი როლი შეასრულა პოლის დაწინაურებაში სხვა თანამდებობაზე.

პოპულარული ავტორი ჰარვი მეკი თავის წიგნში *Swim with the Sharks without Being Eaten Alive* ლაპარაკობს „მოკლე შეტყობინებებზე, რომლებსაც გრძელვადიანი შედეგები მოჰყვება“. იგი გვიყვება, როგორ უგზავნის ზოგიერთი გამყიდველი საქმის დასრულების შემდეგ მოკლე წერილებს იმ კლიენტებსაც კი, რომლებიც ძვირფას ნივთებს ყიდულობენ, მაგალითად, მანქანას. ადამიანების უმრავლესობის უდიდესი შეცდომაა ის, რომ ისინი არასდროს უგზავნიან სამუშაოზე აყვანასთან დაკავშირებული გასაუბრების მონაწილეებს მადლობის წერილებს.

მეკი ასახელებს ბევრ წარმატებულ ადამიანს, რომლებიც მუდმივად აგზავნიან მართალია შემდეგი შინაარსის მოკლე, მაგრამ ქმედით წერილებს: „მინდა იცოდეთ, რამდენი სიამოვნება მომანიჭა თქვენთან შეხვედრამ/თქვენმა საჩუქარმა/თქვენმა სტუმართმოყვარეობამ“ ან „გილოცავთ ახალი სახლის/მანქანის შეძენას.“

ამ ისტორიის მორალი ასეთია: აგრძნობინეთ ადამიანებს, რომ აფასებთ მათ, და გააკეთეთ ეს წრილობითი ფორმით. ძალიან ხშირად ხელით და უბრალოდ დაწერილი წერილი უდიდეს შედეგს აღწევს.

ერთმა ჩვენმა მეგობარმა (პროფესორმა) განათლების სფეროში მომუშავე ჯგუფის წევრებს ჰკითხა: „რამდენ თქვენთაგანს აქვს დაწერილი ბიზნესთან დაკავშირებული დოკუმენტი ბოლო 24 საათის ან გასული კვირის განმავლობაში?“ პასუხი გამოგნებელი იყო. კლასში მომუშავე 62 პროფესიონალიდან მხოლოდ ერთს ჰქონდა დაწერილი რაღაც 24 საათის განმავლობაში და მხოლოდ ოთხს – ბოლო კვირის განმავლობაში. პროფესორის აზრით, საქმიანი მიწერ-მოწერა, როცა მედიის არჩევანი ასე ფართოა, საკმაოდ განსხვავდება წარსული პერიოდებისგან და მრავალი მენეჯერი ძალიან იშვიათად (საერთოდ თუ აკეთებს ამას) წერს რაიმე დოკუმენტს. ამიტომ ამჟამად ყოველი წერილი საყოველთაო ინტერესის საგანი ხდება. იმის გაფიქრება, რომ ვიღაცამ გამოყო დრო და გაიღო გარკვეული ძალისხმევა რაიმეს დასაწერად, ძალიან დიდ გავლენას ახდენს ადამიანებზე.

მადლობის წერილებს მუდმივად გზავნიან ისეთი ბიზნესები, რომლებიც ძვირადღირებული საქონლით ვაჭრობენ, მაგალითად, მსუბუქი მანქანებით, სატვირთო მანქანებით, ტექნიკით, ავეჯითა და ა.შ. თუმცა მადლობის წერილების დადებით ზეგავლენას სულ უფრო მეტად აღიარებენ შედარებით იაფფასიანი საქონლით მოვაჭრე კომპანიებიც. ახლახანს მადლობის წერილი მივიღეთ სპორტული ფეხსაცმლის იმ მაღაზიის მფლობელისაგან, სადაც ერთი წყვილი ბოტასი გექონდა ნაყიდი.

რა საჭიროა ეს ყველაფერი? ასეთი მიწერ-მოწერით იწყება საქმიანი ურთიერთობები. თქვენი წერილები ატყობინებენ კლიენტებს, რომ მათ თქვენთვის დიდი მნიშვნელობა აქვთ და რომ ყოველთვის სიამოვნებით მოემსახურებით მათ მომავალშიც. სამწუხაროდ, წერილების წერას იშვიათად მიიჩნევენ უშუალო ურთიერთობის გზად. წინამდებარე თავში ჩვენ ვისაუბრებთ სწორედ ასეთ წერილებზე, რომლებსაც ჩვენ „კეთილგანწყობის მესიჯებს“ ვუწოდებთ.

კეთილგანწყობის მესიჯების შედგენისას ბამოიყენეთ ეს რჩევები

კეთილგანწყობის მესიჯი ან წერილი ეს ის წერილია, რომელსაც წერთ, მაგრამ რომლის დაწერაც არ გევალებათ. მრავალი ადამიანი, რომელიც არ გზავნის ასეთ წერილებს, კარგავს თავის ორგანიზაციაში ან მის მიმართ კეთილგანწყობის შექმნის არაჩვეულებრივ შესაძლებლობას. წერილობითი ურთიერთობის გამოყენებამ სწრაფად შეიძლება გამოარჩიოს მოცემული ორგანიზაცია სხვებისგან. აქედან გამომდინარე, პირველი რჩევა ასეთი იქნება . . .

უბრალოდ ბააკითეთ ეს

ცოტა რამ თუ ასიამოვნებს თანამშრომელს (შიდა კლიენტს) ისე, როგორც დაფასების, მოლოცვის, თანაგრძნობისა თუ ყურადღების გამომხატველი მოკლე წერილის მიღება უფროსისა თუ თანამშრომლისაგან. წერილის დაწერას მხოლოდ ერთი წუთი სჭირდება, შედეგი კი დიდი და ხანგრძლივი მოსდევს – კარგი

ურთიერთობის დამყარება თანამშრომელთან. ასევე, კლიენტებს, რომლებიც იღებენ გულწრფელ, პირად წერილებს იმ ადამიანებისაგან, რომლებთანაც მხოლოდ საქმე აკავშირებთ, უჩნდებათ გაცილებით თბილი გრძნობები პირადად წერილის ავტორისა და მთლიანად ორგანიზაციის მიმართ.

იყავით ორიგინალური

საშობაო მისალოცი ბარათების გაგზავნა ძალიან კარგი საშუალებაა თქვენი კომპანიის სახელის კიდევ ერთხელ დასაფიქსირებლად არსებული და სავარაუდო კლიენტების მესსიერებაში. „ხალხი აუცილებლად თბილი გრძნობებით გაიმსჭვალება თქვენს მიმართ,“ ამბობს ჯონ კაპი, ანცო კორპორაციის პრეზიდენტი და აღმასრულებელი დირექტორი. ეს ის კორპორაციაა, რომელიც ვაჭრობს 60 მლნ აშშ დოლარის ღირებულების საკანცელარიო საქონლით. ახალი წლის დღეებში იმდენი კომპანია გზავნის მისალოც ბარათებს, რომ შეიძლება დაიკარგო ამ რაოდენობაში. სწორედ ამიტომ თავის საშობაო ბარათებს მან დაამატა ნაკლებად პოპულარული დღესასწაულების, (როგორიცაა, მადლობის დღე, წმინდა პატრიკის დღე და ოთხი ივლისი) მისალოცი ბარათები.

დაფიქრდით, რამდენი სხვადასხვა ბარათის გაგზავნა შეიძლება შიდა თუ გარე კლიენტებისთვის. თქვენ მიერ გაგზავნილმა პატარა ბარათმა შეიძლება გამოგარჩიოთ სხვა ისეთი ადამიანებისა თუ ორგანიზაციებისაგან, რომლებიც ამას არ აკეთებენ.

კლიენტისათვის უფრო მეტი სიამოვნების მინიჭების მიზნით ჯონ კაპმა შემოიღო ვაჭრობა ხელით დამზადებული ბარათებით, რომლებიც სრულიად განსხვავდებიან სერიული წარმოების ბარათებისაგან. „ადამიანები ყოველ ჯერზე ხსნიან მათ იმიტომ, რომ აინტერესებთ, როგორი იქნება ეს ახალი ბარათი.“ ჯონ კაპს 30 000 ადამიანთან აქვს მიწერ-მოწერა. „ბარათი ადამიანებთან უფრო ახლო ურთიერთობის დამყარების შესაძლებლობას იძლევა“, – ამბობს იგი.

აუცილებლად გაუზიარეთ წერილები თქვენს კლიენტებს გაყიდვის დასრულების შემდეგაც

ქვემოთ მოყვანილი ნიმუშის მიხედვით შედგენილი წერილები ეგზავნებათ კლიენტებს, რომლებიც მსუბუქ ავტომანქანებს ყიდულობენ Chevy-ს („შევროლე“) დილერებისგან. როგორც ნახავთ, წერილი, კეთილ სურვილებთან ერთად, ინსტრუქციებსაც შეიცავს.

1999 წლის 6 იანვარი

პოლ ტიმს,
კვიპროსის ქ. 81,
ორემი, იუტა

ძვირფასო პოლ!

ჩვენ დიდად ვაფასებთ შენთან ურთიერთობისას და მუშაობის შესაძლებლობას. ქვემოთ გაწვდით ინფორმაციას, რომელიც ალბათ სასარგებლო იქნება შენთვის.

ჩვეულებრივ, სანომრე ნიშნებს ვიღებთ ოთხი კვირის განმავლობაში მას შემდეგ, რაც დასრულდება გაყიდვასთან დაკავშირებული საბუთების მოგვარება. მივიღებთ თუ არა შენს ნომრებს, მაშინვე გამოგიგზავნით ბარათს. ნომრების ასაღებად ჩვენთან მოსვლა მოგიხდება.

შტატის მთავრობა გასცემს საკუთრების უფლებას, რომელიც პირდაპირ ეგზავნება იმ ფირმას, რომელმაც სესხად გასცა მანქანის შესასყიდი თანხა. თუ შენ გადახდილი გაქვს ნაღდი ფული, მაშინ საკუთრების უფლებას, ალბათ, ორი თვის განმავლობაში მიიღებ გაყიდვასთან დაკავშირებული საბუთების გაფორმების შემდეგ.

ჩვენი მომსახურებისა და ნაწილების დეპარტამენტები მუშაობენ ორშაბათიდან პარასკევის ჩათვლით. ამავე დღეებში ჩვენამდე მგზავრობა შეგიძლია ჩვენივე უფასო ავტობუსით პროვო-ორემის ზონიდან. როცა შენს მანქანას დასჭირდება რაიმე სახის მომსახურება, დაგვირეკე წინასწარ შეთანხმებისა და შენი დროის დაზოგვის მიზნით.

ჩვენი სამსახური კლიენტებს უგზავნის მნიშვნელოვანი გამოკვლევის ფორმებს მანქანის შექმნის პირველივე თვესა და მე-5 თვეში. გვინდა ჩვენი კლიენტები ძალიან კმაყოფილები იყვნენ. თუკი რაიმეთი არ ხარ კმაყოფილი, გთხოვ, შეგვატყობინო. როცა მიიღებ გამოკვლევის ფორმას, თუ შეიძლება, შეავსე და გამოგიგზავნე ჩვენს მიერ მოწოდებული კონვერტით.

ჩვენ ყოველთვის ვფიქრობთ თქვენზე, როგორც ჩვენს კლიენტზე, და იმედი გვაქვს, რომ კვლავაც გავაგრძელებთ საქმიან ურთიერთობას. ჩვენი მიზანია დავიმსახუროთ მომავალი ურთიერთობა თქვენთან.

კეთილი სურვილებით,

მაიკ ეჩევარია,
გენერალური მენეჯერი

თვითანალიზი

გააკრიტიკეთ წერილი

ბევრი რამის სწავლა შეიძლება სხვის მაგალითზე. ყოველთვის გააკრიტიკეთ თქვენს მიერ მიღებული საქმიანი წერილები. შეადგინეთ ჩამონათვალი იმისა, თუ რა მოგეწონათ და რა არა. დაიწყეთ „შევროლეს“ დილერის წერილიდან. ჩამოთვალეთ ხუთი ისეთი რამ, რაც მოგეწონათ, და ხუთი ისეთი რამ, რაც არ მოგეწონათ, შემდეგ კი გადაწყვიტეთ, რას გააკეთებდით სხვანაირად, თქვენ რომ ყოფილიყავით „შევროლეს“ დილერი.

რა მომეწონა

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

რა არ მომეწონა

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

გახსოვდეთ, რომ არ არსებობს ამგვარი წერილების წერის რაიმე აბსოლუტურად სწორი გზა. მათი ქმედუნარიანობა მთლიანად ადრესატის აღქმასზეა დამოკიდებული.

გამოიყენეთ ყოველდღიური საინფორმაციო მესიჯები

ყოველდღიური მესიჯები პასუხობენ მარტივ კითხვებს. ტიპურ მაგალითებს წარმოადგენენ წერილები, რომლებიც ითხოვენ ან იძლევიან ახსნა-განმარტებას და რომლებიც ითხოვენ პროდუქციის რეკლამას. ამგვარი მესიჯის მიმღები კმაყოფილი უნდა იყოს მისი მიღებით, რადგან ის მის კითხვებს პასუხობს, გამომგზავნისათვის კი ასეთი მესიჯი ურთიერთობის დამყარების საშუალებაა.

ყოველდღიური საინფორმაციო მესიჯები პასუხობენ მარტივ კითხვებს ან შეიცავენ მარტივ თხოვნას.

ყოველდღიური წერილები და მემორანდუმები წარმოადგენს ბიზნესის განუყოფელ ნაწილს. მრავალი კომპანიისთვის ისინი საქმიანი მიწერ-მოწერის ძირითადი ფორმაა. ყოველდღიური წერილების ზოგიერთი ტიპური თემაა განცხადებები, საქონლის ან მომსახურების აღწერის მოთხოვნა, თხოვნები, გაცნობა და ა.შ.

ქვემოთ მოყვანილია წერილი-განცხადების მაგალითი:

„ბრონსონის უსაფრთხოების სისტემები” თვალს არ ვაცილებთ თქვენს ქონებას

ბ-ნ ბლანინ უილსონს, პრეზიდენტს,
„ნიუვეი ტექნოლოჯიზ”,
12777 გზატკეცილი № 50,
ორლანდო, ფლორიდა

ძვირფასო ბ-ნო უილსონ!

კომპანია „ბრონსონის უსაფრთხოების სისტემები” მუდმივად ფიქრობს ორგანიზაციების მომსახურების საჭიროებათა უკეთ დაკმაყოფილებაზე. ამასვე ცდილობს არნოლდ (ბაკი) კორიდინიც.

ბაკიმ ჩვენთან მუშაობა დაიწყო როგორც სათვალთვალ მომსახურებათა კოორდინატორმა. იგი დაგვეხმარება მომსახურების ხარისხის იმ მაღალი სტანდარტის შენარჩუნებასა და გაუმჯობესებაში, რომელსაც თქვენ „ბრონსონისგან” მოელოდით.

ყველა იმ კანდიდატთა შორის, რომლებიც ამ თანამდებობისთვის განვიხილეთ, ვფიქრობთ, რომ ბაკიმ უნარების, ენთუზიაზმისა და პროფესიონალიზმის საუკეთესო კომბინაცია შემოგვთავაზა. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მიგვაჩნია, რომ ის სწორედ ისეთი ადამიანია, როგორც გვინდა რომ მუშაობდეს თქვენთვის.

დარწმუნებული ვარ, ჩვენი ახალი თანამშრომელის ძალისხმევა დაგიდასტურებთ იმას, რომ ჩვენი მთავარი მიზანი ჩვენი კლიენტების კმაყოფილებაა. მე ვთხოვე ბაკის, რომ პირადად გაგეცნოთ მომავალ კვირაში. თუკი რაიმეს გაკეთება შეგვიძლია თქვენთვის მე ან ბაკის, გთხოვთ, დაგვიკავშირდეთ.

დიდი მადლობა ჩვენთან თანამშრომლობისათვის.

პატივისცემით,

გვიდო ლამბინი,

პრეზიდენტი,

„ბრონსონის უსაფრთხოების სისტემები“

ეს არის ნიმუში წერილისა, რომელსაც შეუძლია თქვენი დახმარება კლიენტებთან ურთიერთობის დამყარების საქმეში. იქნებ შეგიძლიათ წერილის ტონის ან შინაარსის შეცვლა ისე, რომ იგი უკეთ გამოხატავდეს თქვენს პირად აზრს? ალბათ იგი არ გამოდგება ყველა შემთხვევისა და ყოველგვარი აუდიტორიისათვის. თქვენ ყოველთვის შეგიძლიათ მისი სერიოზულად შეცვლა. ურთიერთობა ხელოვნებაა, თქვენ კი – ხელოვანი.

კრიტიკულად მიუდევით მიღებულ წერილებს, ჩამოაყალიბეთ თქვენი საკუთარი სტილი.

ყოველდღიური მისიჯებისათვის გამოიყენეთ სამი საერთო მითითება

ყოველდღიური წერილების წერისას არ დაგავიწყდეთ, რომ უნდა:

- იყოთ პირდაპირი
- გამოხატავდეთ დასრულებულ აზრს
- იყოთ თავაზიანი

წერილის მიზანია ადამიანებისთვის რაიმე ისეთის შეტყობინება, რაც მათთვის სასიამოვნო იქნება, ან, უარეს შემთხვევაში, რის მიმართაც მათ ნეიტრალური დამოკიდებულება აქვთ. ადამიანები აფასებენ კარგ ურთიერთობას. წერეთ მოკლედ (თუმცა არა ორი სიტყვით) და კონკრეტულად.

მომსახურების მაგალითი

რა არის „ალთიმით ელექტრონიქსის“ დამახასიათებელი ნიშანი

ბილმა კომპაქტ-დისკების პლეერის ყიდვა „ალთიმით ელექტრონიქსში“ გადაწყვიტა. მას ბევრი კარგი რამ ჰქონდა გაგონილი ამ მაღაზიის შესახებ და გადაწყვიტა სწორედ იქ ეცადა ბედი. აი, რას გვიყვება იგი იქ მიღებული გამოცდილების შესახებ:

ყოველთვის უხერხულად ვგრძნობ თავს, როცა შევდივარ მაღაზიაში და ისეთი ადამიანის ძებნა მიხდება, რომელიც შეძლებდა ჩემს დახმარებას. საბედნიეროდ,

„აღთიმით ელექტრონიქსში“ მე მაშინვე მომაქციეს ყურადღება, როგორც კი შევედი. ამისხნეს, რა მჭირდებოდა და მხოლოდ ამის შემდეგ ვიყიდე ჩემთვის საჭირო მოდელი. დაახლოებით ერთი კვირის შემდეგ მივიღე წერილი, რომელზეც გამომგზავნის მისამართი არ იყო აღნიშნული. როცა გავხსენი კონვერტი, ამოვიღე იქიდან პატარა ბარათი და წავიკითხე, სასიამოვნოდ გაკვირვებული დავრჩი. ეს იყო მაღლობის ბარათი! ბარათი დაწერილი იყო „აღთიმით ელექტრონიქსის“ იმ გამყიდველის მიერ, რომელიც დამეხმარა საჭირო მოდელის შერჩევაში – იგი მაღლობას მიხდიდა ვაჭრობისთვის მათ მაღაზიაში. ამ ბარათის შედგენაზე გამყიდველმა, ალბათ, სულ ორი წუთი დახარჯა, გამომგზავნაზე კომპანიამ – 32 ცენტი. ეს ხომ ძალიან მცირე გადასახადია იმისთვის, რომ მოიგო კლიენტის გული. ამ მაღლობის ბარათმა ისეთი გრძნობა გამიჩინა, თითქოს მაღაზიის თანამშრომლებისთვის ჩემს შენაძენს ძალიან დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა. თუმცა, ალბათ, მქონდა კიდევ. მე ხომ მათ სამუშაო ადგილები შევუნარჩუნე!

წერეთ მაღლობის წერილები

მაღლობის გამომხატველი წერილის ან ბარათის მიღება ყოველთვის სასიამოვნოა ადრესატისთვის, მათ ავტორს კი იგი უამრავ ახალ შესაძლებლობას უქმნის. მნიშვნელოვანია ამ წერილების არა იმდენად ფორმატი, რამდენადაც ტონი. თუ გინდათ, რომ თქვენს წერილს სასიამოვნო ტონი ჰქონდეს, შეეცადეთ წეროთ უბრალოდ და შემოქმედებითად მიუდგეთ ამ საქმეს. ხელით ნაწერი წერილის მიღება ისევე სასიამოვნოა, როგორც ნაბეჭდისა. ამ დროს უმჯობესია ჩვეულებრივი ფურცლის გამოყენება, ვიდრე ორგანიზაციის რეკვიზიტის ოფიციალური ფურცელია. და ბოლოს, ამგვარი წერილები ძალიან შედეგიანია შიდა კლიენტებთან ურთიერთობისას.

მაღლობის წერილის გაძლიერების მიზნით

1. *აღნიშნეთ ან აღწერეთ ის განსაკუთრებული მოქმედებები, დამოკიდებულებები თუ მახასიათებლები, რომლებსაც განსაკუთრებით აფასებთ.* უბრალო სიტყვები, „მე ვაფასებ თქვენს ძალისხმევას“, უკვე ბევრს ნიშნავს. თუმცა უფრო მეტად დაკონკრეტებას გაცილებით დიდი ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია: „მე ვაფასებ თქვენს დამოკიდებულებას ახალი იდეებისადმი“ ან „დიდი მაღლობა დახმარებისთვის“.
2. *გამოიყენეთ სახელით მიმართვა* წერილის ტექსტში. თუმცა ძალიანაც არ გადაამეტოთ, მიეცით წერილს პერსონიფიცირებული სახე. ისე მიმართეთ წერილის წამკითხველს, როგორც ამას პირისპირ საუბრისას გააკეთებდით. გამოიყენეთ მისი სახელი, ზედმეტი სახელი ან ოფიციალური მიმართვა – რაც უფრო შესაფერისი იქნება სიტუაციისთვის. არ მიმართოთ ადრესატს ფამილარულად: „ბილ“, თუკი სხვა დროს მას მიმართავდით, როგორც „ბატონ კოსინსკის“.
3. *ნუ გავზავნით არეულ წერილს.* კეთილგანწყობის მესიჯი მთლიანად პოზიტიური უნდა იყოს. თუ უარყოფითი ინფორმაციის გადაცემა გასურთ, გააკეთეთ ეს სხვა წერილის დახმარებით. არ თქვათ, „ტომ, შენ ნამდვილად დიდი შრომა გასწიე მოლაპარაკებებისას. ყოველთვის ვამაყობ, რომ შენ ჩვენი კომპანიის წარმომადგენელი ხარ. მაგრამ კარგი იქნება, თუკი ასეთ თვალშისაცემ ჰალსტუხებს აღარ ატარებ. სერიოზულ ბიზნესმენს მეტი ყურადღების გამოჩენა მართებს საკუთარი გარეგნული იერისადმი“.
4. *იყავი უბრალო.* კეთილგანწყობის წერილი ისევე უნდა უღერდეს, როგორც პირადი საუბარი. ზედმეტმა დახვეწილობამ თუ მაღალფარდოვნებამ

შეიძლება ავნოს წერილის შინაარსს. წერილის სასიამოვნო ტონი შეიძლება გრამატიკულად გაუმართავმა სიტყვებმაც კი შექმნან.

არასდროს არაა ზედმეტი კეთილგანწყობის გამოჩენა.

ოფიციალურობის დონე, რომელსაც თქვენ აირჩევთ, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენადაა ეს თქვენთვის მოსახერხებელი. თუმცა შეიძლება უფრო წინააღმდეგობრივმა და მხიარულმა მესიჯმაც მოგანიჭოთ სიამოვნება.

წერეთ მისალოცი წერილები

მისალოცი ბარათებში ისეთივე ტონი უნდა დავიცვათ, როგორც მაღლობის წერილებში, თუმცა ისინი შეიძლება ოდნავ უფრო ოფიციალური იყოს. კერძოდ:

1. *აღნიშნეთ მილოცვის განსაკუთრებული მიზეზი* (კომპანიის უმაღლესი დონის ტრენინგის კურსის დასრულება, დაწინაურება, შვილის წარმატება და ა.შ.).
2. *მიახვედრეთ, რომ თქვენ გესმით რაოდენ დიდი ძალისხმევა დასჭირდა ამ წარმატების მიღწევას:* „ვიცი, რომ ეს დაკავშირებულია მძიმე შრომაში გატარებულ უთვალავ საათთან.“
3. *საჭიროებისამებრ გამოხატეთ სიამაყე და მხარდაჭერა.* „ვამაყობ, რომ თქვენთან მუშაობა მომიხდა, და მსურს იცოდეთ, რომ მე ყველანაირ დახმარებას გაგიწევთ თქვენს ახალ თანამდებობაზე.“

თანაგრძნობა წერილობით ბამოხატეთ

ადრე თუ გვიან, ყველას ეწვევა მწუხარება. მაშინ ჩვენ გვიხდება ურთიერთობა ჭირისუფლებთან. კარგი იქნება თუკი ამ მდგომარეობაში მყოფი ადამიანების ფსიქოლოგიას გაეცნობით.

პროფესორი ჯეიმზ ქალვერთ სქოთი: „მწუხარება ნიშნავს ფსიქოლოგიურ სამუშაოს, კერძოდ, კავშირების გაწყვეტას დაკარგულ ადამიანთან და ამ დამოკიდებულების გადატანას სხვა ცოცხალ ადამიანებსა და საგნებზე. საზოგადოების სიკვდილთან დაკავშირებული რიტუალები, თანაგრძნობის წერილის ჩათვლით, დიდ როლს თამაშობენ სიკვდილით გამოწვეული ემოციური და სოციალური ზარალის აღდგენაში.“

გარდაცვლილის ოჯახის წევრები და მეგობრები ხშირად ცდილობენ თავი აარიდონ წასული ადამიანის ხსენებას. ამ დროს კი მწუხარე ადამიანს ყველაზე მეტად სჭირდება ამ მოვლენასთან ისევ და ისევ დაბრუნება. ასეთი თავშეკავებით ადამიანები ხელს უშლიან მწუხარე მეგობრებს სიკვდილის რეალურობისა და მასთან დაკავშირებული ემოციების სრულად განცდაში, რაც აუცილებელია ცხოვრების გაგრძელებისათვის. მწუხარებასთან ბრძოლა გულისხმობს მომხდართან შეგუებას და დანაკარგის მიღებას როგორც ინტელექტუალურად, ასევე ემოციურად. მწუხარებასთან ბრძოლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს დანაკარგის მუდმივად განცდა ემოციური ტკივილის გარეშე და ემოციების მიმართვა მომავლისკენ.

ფსიქოლოგიურად გამართული თანაგრძობის წერილი ეხმარება ადამიანებს მწუხარებასთან ბრძოლაში. ასეთი წერილის შედგენისას:

1. მოყვით, როგორ შეიტყვეს ეს ამბავი და როგორი რეაქცია გამოიწვია მან თქვენში.
2. თავი აარიდეთ ევფემიზმების გამოყენებას სიკვდილისა და გარდაცვლილის პიროვნების მიმართ. მოიხსენიეთ იგი სახელით და არა ისეთი სიტყვებით, როგორიცაა მაგალითად, „ცხონებული“; თქვით „გარდაიცვალა“, და არა „დაიღუპა“ ან „მიგატოვა“.
3. გარდაცვლილი ადამიანის ხსენებისას შეინარჩუნეთ გულწრფელი, პოზიტიური ტონი. აღნიშნეთ, თუ როგორი გავლენა მოახდინა მან თქვენს ცხოვრებაზე.
4. მოერიდეთ ლექსების მოშველიებას, რიტორიკულ გამოთქმებს, თუ არ ხართ დარწმუნებული, რომ ეს ჭირისუფალს ესიამოვნება. გაცილებით ძვირფასია თქვენი უშუალო განცდები.
5. შესთავაზეთ დახმარება, რითაც შეძლებთ. შესთავაზეთ დახმარება ბავშვის მოვლაში ან ჩამოსული სტუმრების დაბინავებაში. წარმოიდგინეთ, რა შეიძლება სჭირდებოდეს ასეთ დროს ადამიანს და მზად იყავით სამსახურისთვის.

გამოიყენეთ კეთილგანწყობის გამომხატველი მესიჯის მიღებული ფორმა

კეთილგანწყობის გამომხატველ მესიჯებში უკეთესია პირდაპირ „საქმეზე გადასვლა“. ხშირად პირველი სიტყვებია „დიდი მადლობა“, „გილოცავთ“, „ვაფასებ“ ან „ვწუხვარ . . .“.

კეთილგანწყობის გამომხატველი მესიჯების ფორმატი, გრამატიკაც კი, ხშირად ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის ფაქტი, რომ ასეთი წერილი გაიგზავნა და იგი ყურადღებას გამოხატავს. ჩვეულებრივ, ასეთი წერილის დაწერას სულ რამოდენიმე წუთი სჭირდება, თუმცა მისი „მარგი ქმედება“ ურთიერთობის გაუმჯობესების მიმართულებით გაცილებით ხანგრძლივი იქნება.

ერთი ჩვენი მეგობარი მენეჯერი ყოველთვის სათანადო წერილებს უგზავნის სანიმუშო თანამშრომლების ოჯახებს. ამ ძალიან იოლად შესასრულებელი ქმედების შედეგად კი:

1. თანამშრომლებმა იციან, რომ იგი აღიარებს და აფასებს მათ შრომას.
2. ოჯახებში წერილების გაგზავნით დამქირავებელი თანამშრომლის ოჯახებს აძლევს სიხარულის განცდის საშუალებას.
3. წერილი ხდება თანამშრომლის პირადი საქმის ნაწილი და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მისი მუშაობის შეფასებისას.
4. როცა აღინიშნება, რომ მოცემული წერილის ასლები გაეგზავნა ზემდგომ ხელმძღვანელობას, თანამშრომლებმა უკვე იციან, რომ მათ მიმართ განსაკუთრებული ყურადღებაა გამოხატული.

კეთილგანწყობის გამომხატველი წერილების დაწერისთვის თითქმის ყოველდღე შეიძლება მიზეზის მოძებნა. გარდა სამსახურებრივი წარმატებისა, ასეთი წერილები შეიძლება ეხებოდეს პირად და ოჯახურ მიღწევებს. შვილის ქორწინება, ბოულინგის თამაშის მაღალი ქულებით მოგება, დამსახურება ადგილობრივი

საზოგადოების წინაშე – ასევე შეიძლება გახდეს თანამშრომელის მიმართ თქვენი ყურადღების გამოსატვის საუბარი.

თუკი ვერ მოიფიქრებთ მიზეზს ასეთი წერილის გასაგზავნად თქვენი კლიენტისა თუ მეგობრისათვის, შეგიძლიათ გაუგზავნოთ მათ გაზეთიდან ან ჟურნალიდან ამოჭრილი ისეთი სტატია, რომელიც იცით, რომ დააინტერესებთ. დაურთეთ ამონაჭერს სულ რამოდენიმე წინადადება და შეატყობინეთ ადრესატს, რომ იცით მისი ინტერესების შესახებ.

შექმენით კეთილგანწყობა ორგანიზაციის მიმართ

კეთილგანწყობის გამომხატველი წერილის „საზოგადოებრივ“ ფორმას წარმოადგენს პრესრელიზი. აღნიშნულის მიზანია კარგი ახალი ამბების ან ორგანიზაციის რაიმე წარმატების შეტყობინება ბეჭდვითი ან ელექტრონული მედიის დახმარებით. თუმცა ასეთი წერილები პერსონიფიცირებული არ არის, მათ შეუძლიათ კომპანიისთვის დადებითი იმიჯის შექმნა და კლიენტების მოზიდვა.

გამოიყენეთ პრესრელიზის რეკლამისათვის

კარგად შედგენილი პრესრელიზი შეიძლება წარმატებული სარეკლამო კამპანიის ან დადებითი იმიჯის შექმნის საფუძველი გახდეს. პრესრელიზების დაგზავნა ყველაზე ქმედითი საშუალებაა პრესაში მოსახვედრად. თუმცა პრესრელიზის შედგენა თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების შესახებ, ფაქტობრივად მხოლოდ პირველი ნაბიჯია. შემდეგ ნაბიჯს წარმოადგენს შესაბამისი მედია-საშუალებების დადგენა და მასთან დაკავშირება. საუკეთესო შედეგების მისაღებად, გაუგზავნეთ თქვენი პრესრელიზები ისეთ მედია-საშუალებებს, რომელთა აუდიტორიაც იცით, რომ დაინტერესდება თქვენი საქმიანობით.

თვალყური მიაღვენეთ მედიისთვის გაგზავნილ თქვენს პრესრელიზს!

პრესრელიზების მიწოდების შემდგომ ქმედებებს ხშირად უგულებელყოფენ, თუმცა მათ უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ ნებისმიერი სარეკლამო კამპანიისათვის. დაუკავშირდით მედია-საშუალებების საკონტაქტო პირს და დარწმუნდით, რომ მათ ნამდვილად მიიღეს თქვენი პრესრელიზი, მაგრამ ზედმეტადაც ნუ შეაწუხებთ. თუკი ისინი დაიწყებენ თქვენთან დაკავშირებული რეკლამის გავრცელებას, აუცილებლად გადაუხადეთ ამისთვის მადლობა. მაგრამ თუ არ იზამენ ამას, ნუ დაურეკავთ და ჩივილსაც ნუ დაიწყებთ.

თუ დარწმუნებული ხართ, რომ თქვენი პრესრელიზი საინტერესო იქნებოდა გარკვეული მედია-საშუალებების აუდიტორიისთვის, დროდადრო გაუგზავნეთ ხოლმე ინფორმაცია. რაც უფრო მეტ პრესრელიზს გააგზავნით, მით უფრო სავარაუდოა, რომ ადამიანები რომელიმე მათგანს მაინც წაიკითხავენ. ნუ დაკარგავთ იმედს და ნუ დააკლებთ ცდას.

წერეთ პრესრელიზები

რეკლამის ძირითად იარაღს პრესრელიზი წარმოადგენს. მისი საშუალებით კომპანიები უფასო რეკლამას იქმნიან გაზეთების, ჟურნალების, რადიოსა და

ტელევიზიის დახმარებით. ახალი ამბების უმრავლესობა გაზეთებსა და ჟურნალებში მოდის კომპანიების, სამთავრობო სააგენტოების, ასოციაციებისა და სხვადასხვა ინდივიდებისა თუ ჯგუფების მიერ მათთვის გამოგზავნილი პრესრელიზებიდან.

მედიაში მოცემული ინფორმაციის უდიდესი ნაწილი პრესრელიზებიდან მოდის.

ვინაიდან სათანადოდ მომზადებული პრესრელიზი მთავარია სარეკლამო კამპანიაში, ყურადღებით შეადგინეთ იგი. შემოქმედებითად მიუღეპით ამ საქმეს. მარტივი და ადვილად გასაგები ფორმატი პრესრელიზის წარმატების საწინდარია. პრესრელიზის შედგენისას გაითვალისწინეთ შემდეგი ძირითადი ელემენტების აუცილებლობა: შემქმნელი (თქვენ), პრესრელიზის თარიღი, საკონტაქტო პირი, სათაური და სტრიქონებს შორის ორმაგი ინტერვალით ნაბეჭდი მასალა.

თუ პრესრელიზს აგზავნით თქვენი კომპანიის რეკვიზიტის საკანცელარიო ქაღალდზე, ეს ხაზს გაუსვამს მისი გამგზავნის ვინაობას. არ დაგავიწყდეთ, სათაურად დიდი ასოებით დააწეროთ: პრესრელიზი.

პრესრელიზის თარიღად ითვლება ის დღე, რა დღესაც გინდათ მისი გაშვება. სხვადასხვა შემთხვევაში ასევე შეგიძლიათ დააწეროთ მას: სასწრაფოდ გასავრცელებელი. ეს ალბათ საუკეთესო საშუალებაა, თუ არ არსებობს რაიმე სარწმუნო მიზეზი იმისა, რატომ არ შეიძლება მასალის გაშვება გარკვეულ თარიღამდე. ასევე აუცილებელია იმ ადამიანის ვინაობისა და ტელეფონის ნომრის დაწერა, რომელთანაც შეიძლება დაკავშირება შემდგომი ინფორმაციისთვის.

სათაური მოცემული უნდა იყოს დიდი ასოებით, ექვსი ინტერვალით ქვემოთ სატიტულო ფურცლის თავში მოცემული ინფორმაციიდან. სათაური იმდენად ჭკვიანური და დამაინტრიგებელი უნდა იყოს, რომ მიიპყროს რედაქტორის ან პროდიუსერის ყურადღება და გამოიწვიოს მათი დაინტერესება. ამისათვის ყურადღება მიაქციეთ საგაზეთო სათაურებს. ეცადეთ შეარჩიოთ ისეთი სათაური, რომელიც აიძულებს მკითხველს მოელი პრესრელიზის წაკითხვას.

სათაურიდან ექვსი ინტერვალით ქვემოთ დაიწყოთ პრესრელიზის ტექსტი. იგი აკრეფილი უნდა იყოს ორმაგი ინტერვალით სტრიქონებს შორის და შედგენილი საგაზეთო სტატიის მსგავსად, ყველაზე საინტერესო ინფორმაციას უნდა შეიცავდეს პირველივე აბზაცი, შემდეგ უნდა მოდიოდეს დამატებითი ინფორმაცია, ნაკლებად საინტერესო ამბები კი – ბოლოს. პრესრელიზს შეიძლება ჰქონდეს ნებისმიერი სიგრძე, მაგრამ საუკეთესო მოცულობა მაინც ერთი გვერდია. თუ ერთ ფურცელზე მეტი დაგჭირდებათ, დასვით სიტყვა „შემდეგ“ პირველი გვერდის ბოლოს ცენტრში.

პრესრელიზის გამოყენება შეგიძლიათ თქვენი კომპანიის გახსნის, ახალი პროდუქციისა თუ მომსახურების შემოღების, შეხვედრების, რადიო ან სატელევიზიო შოუს ან ნებისმიერი იმ სხვა მოვლენის შესახებ განცხადების გაკეთებისათვის.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ვის მიაწვდით თქვენს პრესრელიზს. გაზეთებსა და ჟურნალებს ამისათვის ჰყავთ სპეციალური რედაქტორები, ხოლო რადიო და სატელევიზიო „თოქ-შოუს“ – სპეციალური პროდიუსერები. თქვენთვის სასრუველი რეკლამის მიღების საუკეთესო გზაა თქვენი პრესრელიზის გაგზავნა შესაბამისი რედაქტორისა თუ პროდიუსერისათვის.

თქვენი პრესრელიზი შეიძლება სიტყვა-სიტყვით გადაბეჭდოს რომელიმე გაზეთმა ან რომელიმე ორგანიზაციის შიდა გაზეთმა, ამიტომ დიდი ყურადღებით მოეკიდეთ მის შედგენას. ზოგჯერ პრესრელიზებს დოკუმენტური ნარკვევების საფუძვლადაც კი იყენებენ.

ძალიან კარგია პრესრელიზის დასრულება მითითებით: „მეტი ინფორმაციისთვის მიმართეთ . . .“. შემდეგ დაასახელეთ თქვენი კომპანიის სახელი, მისამართი, ტელეფონის ნომერი, შესთავაზეთ თქვენი ბროშურა ან რაიმე სხვა სარეკლამო საშუალება. ასეთი ცნობები ადამიანებს უჩენს თქვენთან დაკავშირებისა და თქვენს შესახებ უფრო მეტის გაგების სურვილს.

პრესრელიზი შეიძლება საუკეთესო გზა აღმოჩნდეს კლიენტებისა და პოტენციური კლიენტების ინფრომირებისათვის თქვენი კომპანიის საქმიანობის შესახებ.

დასკვნები

წერილობით ურთიერთობას, როგორც კლიენტების მომსახურების იარაღს ხშირად უგულებელყოფენ. ზოგიერთ ადამიანს არ ეხერხება წერა, მაგრამ თუკი შეისწავლიან წინამდებარე თავში მოცემულ ტექნიკას, ისინი შეძლებენ წერილების წერას და უკეთესი ურთიერთობის დამყარებას თავიანთ კლიენტებთან. თქვენი წარმატების 80% შეიძლება სწორედ ამგვარი წერილების შედეგიც აღმოჩნდეს. ნუ მიაქცევთ დიდ ყურადღებას თქვენი ნაწერის „სისწორეს“; წერეთ ისე, როგორც დაელაპარაკებოდით და აგრძნობინეთ თქვენს კლიენტს, რომ ფიქრობთ მასზე.

ზოგიერთი ძირითადი მოსაზრება

- წერილებს, როგორც კლიენტების კმაყოფილებისა და ღლიალობის მოპოვების ძლიერ იარაღს ხშირად უგულებელყოფენ.
- კეთილგანწყობის წერილები ის წერილებია, რომლებსაც აგზავნით მაშინაც კი, როცა თქვენ ეს არ მოგეთხოვებათ. მათი მიზანია კლიენტის სასიამოვნოდ გაოცება ასეთი წერილის მიღებით.
- ორიგინალობა კიდევ უფრო ზრდის კეთილგანწყობის წერილების ძალას. საშობაო ბარათებს თითქმის ყველა გზავნის; შემოქმედებითად მიუღექით ამ საქმეს და გაცილებით მეტ წარმატებას მიაღწევთ.
- იყავით პირდაპირი ყოველდღიურ მესიჯებში. ილაპარაკეთ მხოლოდ საქმეზე.
- შექმენით კეთილგანწყობა ორგანიზაციის მიმართ პრესრელიზების დახმარებით.

ძირითადი ტერმინები

<p>Appreciation messages Congratulations or recognition messages Follow-up letters</p>	<p>მადლობის (დაფასების) წერილები მილოცვის ან აღიარების წერილები შემდგომ ქმედებებთან დაკავშირებული წერილი</p>
<p>Goodwill News Release Routine informative messages Sympathy messages</p>	<p>კეთილგანწყობა პრესრელიზი ყოველდღიური საინფორმაციო მესიჯები თანაგრძნობის გამომხატველი წერილები</p>

შეამოწმე საკუთარი თავი:

1. რომელია ის მთავარი რჩევები, რომლებიც კეთილგანწყობის გამომხატველი წერილის შედგენისას უნდა გამოიყენოთ?
2. დაასახელეთ რამოდენიმე ისეთი სიტუაცია, როცა კარგი იქნებოდა შესაბამისი წერილის მიწერა კლიენტისათვის ყიდვა-გაყიდვის პროცესის დასრულების შემდეგ?
3. რა არის ყოველდღიური მესიჯი? მოიყვანეთ მაგალითი.
4. რომელია მადლობის წერილის დასაწერად საჭირო ოთხი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი?
5. როგორ შეგიძლიათ თქვენი პრესრელიზის გამოქვეყნების უკეთესი შანსის მოპოვება?

პრაქტიკული სამუშაო:

მოამზადეთ კლიენტისათვის გასაგზავნი მადლობის წერილი

წინამდებარე თავში მოცემული რჩევების გამოყენებით, შეადგინეთ ისეთი მადლობის წერილი, რომლის გაგზავნა თქვენს კლიენტებთან შეიძლება ყიდვა-გაყიდვის პროცესის დასრულებისთანავე (თუ ამჟამად არ მუშაობთ წარმოიდგინეთ რაიმე ბიზნესი). დატოვეთ ცარიელი ადგილები იქ, სადაც დეტალების შეტანა შეუძლიათ თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომლებს.

პრაქტიკული სამუშაო:

შეადგინეთ პრესრელიზი

წინამდებარე თავში მოცემული რჩევების გამოყენებით შეადგინეთ მოკლე პრესრელიზი.

გამოაცხადეთ თქვენი მნიშვნელოვანი მიღწევა ან მცირე ინფორმაცია ამის შესახებ. (ამ ეტაპზე ბევრს ნუ იფიქრებთ მის სისწორეზე. ამჯერად ჩვენი მიზანი პრესრელიზის ფორმატის შესწავლაა).

თავი VIII

იზიქრეთ კლიენტის მომსახურება

კლიენტთა მომსახურების ძველის წესების ცვლა

პროდუქციასა და ბრენდებზე ყურადღების კონცენტრირების ნაცვლად, ბიზნესებს შორის კონკურენციის მთელი ყურადღება მიპყრობილია კლიენტებსა და ინდივიდუალურ დონეზე მათთან ურთიერთობაზე.

- დონ პეპერსი და მართა როჯერსი

რას ისწავლით ამ თავში:

- პარადიგმების ცვლილების ზოგიერთი ფორმა ცვლის მარკეტინგსა და კლიენტთა მომსახურებას.
- ინდივიდუალური მარკეტინგი და პერსონიფიცირებული მომსახურება ცვლიან ვაჭრობის სახეს.
- ამგვარი ტექნოლოგიური ცვლილებები გავლენას ახდენს საზოგადოების ნებისმიერ სეგმენტში მოქცეულ ადამიანებზე.
- საქმიან ადამიანებს სურთ მეტის ცოდნა ურთიერთობის მარკეტინგისა და მომსახურების შესახებ.

აი, როგორ ხდება ეს

დაბრუნება მომავლიდან⁵¹

1991 წლის ბოლოს სატელეგრაფო ინდუსტრია მოულოდნელად და უხეშად შეიწირა ფაქსიმილურმა მანქანამ. 150-ზე მეტი წლის განმავლობაში ტელეგრაფი დარაჯად ედგა მიწერ-მოწერის სისწრაფეს და მნიშვნელობას. იგი გადაუდებელი კავშირის ფლაგმანს წარმოადგენდა. მაგრამ ახალმა „ვესტერნ იუნიონმა“ დახურა თავისი სატელეგრაფო სამსახურები მთელს მსოფლიოში. ფაქსი ისეთი ახალი ტექნოლოგია აღმოჩნდა, რომელსაც ტელეგრაფმა ვეღარ გაუწევდა კონკურენციას.

სატელეგრაფო მომსახურებიდან ფაქსიმილურ კავშირზე გადასვლა წარმოადგენს ისეთ ასპექტს, რომელსაც ზოგიერთი ბიზნეს-კონსულტანტი უწოდებს „პარადიგმების ცვლილებას“ – ბიზნესის იქამდე სტაბილური განვითარების შეწყვეტას.

ავტომობილი ბიზნესის სტაბილური განვითარების შეწყვეტის კიდევ ერთი ასეთი ნიმუშია, რომელმაც რადიკალურად შეცვალა როგორც ეკონომიკა, ასევე საზოგადოება. პირველად გამოჩენისას ავტომობილი უბრალოდ კარგად ცნობილი ვაგონის უცხენო ვერსიას წარმოადგენდა. ავტომობილის გაჩენის შედეგების წინასწარ განსაზღვრა ნამდვილად შეუძლებელი იყო. ვინ წარმოიდგენდა, რომ

⁵¹ P. Timm and J. Stead, *Communication Skills for Business and Professions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), Chapter 1

ხმაურიანი, სუნიანი და არასაიმედო მანქანა საბოლოოდ „დამნაშავე“ აღმოჩნდებოდა ქალაქგარე უბნების აღმოცენებაში, ოჯახების დანაწევრებაში, სუპერმარკეტების, სავაჭრო ცენტრებსა და შტატებს შორის სამანქანო ტრასების სისტემების მშენებლობაში?

დღეს ჩვენ ტექნოლოგიური წყვეტის ეპიკური მასშტაბების მომწვრენი გავხვდით. ძველი პარადიგმა – მასობრივი წარმოების სისტემა, მასმედია და მარკეტინგი – იცვლება სრულიად ახალი პარადიგმით – ინდივიდუალური ეკონომიკური სისტემით.

ინდივიდუალური მომავლის დამახასიათებელი ნიშანი იქნება დამკვეთის სურვილით წარმოებული პროდუქცია (რასაც ზოგჯერ დამკვეთის მოთხოვნათა მასობრივად დაკმაყოფილებასაც უწოდებენ), ინდივიდუალურად ხელმისაწვდომი მედია, ინდივიდუალური მარკეტინგი, ბიზნესის კონკურენციისა და განვითარების სრულიად შეცვლილი წესები. საბაზრო წილის მოპოვების ნაცვლად, კონკურენციის უმთავრესი მიზანი იქნება კლიენტების წილის მოგება – ყოველ ჯერზე ერთი კლიენტის დაკმაყოფილება.

მომავლის წარმატებული ბიზნესების ყურადღება მიპყრობილი იქნება არა საბაზრო წილზე, არამედ კლიენტების რაოდენობაზე.

წარმოების, რეკლამისა და სტანდარტიზებული პროდუქციის დიდი რაოდენობების განაწილებისთვის აუცილებელი მოცულობების არსებობა აღარ იქნება წარმატების წინაპირობა. ნაცვლად ამისა, პროდუქცია სულ უფრო მეტად იქნება მორგებული ინდივიდუალურ გემოვნებაზე, ელექტრონული მედია განკუთვნილი იქნება ინდივიდუალური კლიენტებისათვის, ტელეფონით შეკვეთილი პროდუქციის უმრავლესობას კი სახლში მიაღწევინებენ კლიენტებს რვა საათის ან უფრო ნაკლები დროის განმავლობაში.

ინდივიდუალურ მომავალში, ბიზნესები ყურადღებას მიაქცევენ ისეთ მოგებას, რომელსაც კლიენტებთან გრძელვადიანი ურთიერთობა მოუტანთ.

პროგრესი ჩვენი ცხოვრებისთვის ისევე დამანგრეველი და თან სასარგებლო იქნება, როგორც სამრეწველო რევოლუცია იყო ჩვენი დიდი ბაბუებისათვის. დღევანდელი კონკურენციის ხერხები რამოდენიმე წლის განმავლობაში რადიკალურად შეიცვლება, რაც შეცვლის ჩვენი საზოგადოების სტრუქტურასაც – მისი ერთი ნაწილი მიიღებს ძალაუფლებას, მეორე კი – დაკარგავს მას.

არ შეიძლება სათანადოდ არ შეფასდეს ის კატაკლიზმური ცვლილებები, რომლებიც შეარყევენ საზოგადოებას ამ პარადიგმული ცვლილებების შედეგად. თუმცა, ამავე დროს, ინდივიდუალური ტექნოლოგია მრავალ ახალ საშუალებას შექმნის. როცა ეს ყველაფერი დაიწმინდება, ახალი ბიზნესები (მილიონობით ბიზნესი), რომლებზეც დღეს წარმოდგენაც კი არა გვაქვს, აქა-იქ ისევე ბუნებრივად გამოჩნდება ჰორიზონტზე, როგორც ყვაილები მკაცრი ზამთრის შემდეგ.

სამყაროში, სადაც ურთიერთობა და ინფორმაცია პრაქტიკულად უფასოა, ეკონომიკის სისტემას, როგორც არასდროს, ისე აამოძრავებს ნამდვილი

ინოვაციები და ადამიანთა შემოქმედებითი მიდგომა. ასეთ სამყაროში იდეები გაცვლა-გამოცვლის საშუალებები იქცევა.⁵²

კლიენტთა მომსახურებაში, ინტერნეტის დახმარებით ურთიერთობის მასობრივად გავრცელება, ძალიან გაზრდის ტალღური ეფექტის მნიშვნელობას, რაზეც პირველ თავში ვისაუბრეთ.

გაათვისებლობით ახალი მოგავლის ტექნოლოგიური მიღწევები

სატელეგრაფო ინდუსტრიის დაცემა – ბიზნესის გაგებისა და ბიზნესის კეთების ახალი გზების გაჩენის მხოლოდ ერთი მაგალითია. მოძველებული საქონლისა და მომსახურებების ჩამონათვალი შეიცვალა ახალი, ადრე წარმოუდგენელი საქონლითა და მომსახურებებით. თუმცა ბევრ ჩვენგანს ავიწყდება დღეისათვის ჩვეულებრივი საშუალებები, რომლებიც არ გამოიყენებოდა 1980-იან წლებამდე. მაგალითად, არ იყო ბანკომატები, ლაზერული პრინტერები თუ მობილური ტელეფონები. მაგრამ კიდევ უფრო ძნელად დასაჯერებელია, რომ „დისტანციური მართვის მქონე ტელევიზორების რაოდენობა უმნიშვნელო იყო. არ არსებობდა კომპაქტ-დისკები, ვიდეო მაგნიტოფონები და ვიდეოფილმების გამჭირავებელი პუნქტები. მიკროტალღური ღუმელები მხოლოდ რესტორნებში ჰქონდათ. რამოდენიმე ათასი დოლარის ღირებულების ფაქსიმილურ მანქანებს ხუთ წუთზე მეტი სჭირდებოდა ერთი გვერდის გადაცემისთვის და ასეთი მანქანები მხოლოდ დიდ კომპანიებში თუ შეგხვდებოდათ. არავის ჰქონდა პერსონალური კომპიუტერი.“⁵³

ტექნოლოგიებმა უდიდესი ცვლილებები შეიტანა ჩვენს ცხოვრებაში ბოლო რამოდენიმე ათწლეულის განმავლობაში.

ჩვენ ჯერ არ შევხებივართ ინტერნეტს, მის ასტრონომიულ ზეგავლენას ვაჭრობასა და კლიენტებთან ურთიერთობაზე. რამოდენიმე წელიწადში ინტერნეტით ვაჭრობა ტრილიონებს მიაღწევს და ეს ჩვეულებრივ ფაქტად იქცევა მთელ მსოფლიოში. ინტერნეტის დახმარებით ნაყიდი პროდუქციის რაოდენობა უკვე ყოველწლიურად ორმაგდება და სამმაგდება. ინტერნეტ-მაღაზიებში კლიენტთა მომსახურების საკითხებზე დაწერილი უკვე უამრავი წიგნი იყიდება. ქვემოთ მოყვანილია ნაწილობრივ ჯიმ სტერნის ასეთი წიგნის წინასიტყვაობიდან:⁵⁴

ამ ბოლო დრომდე კომპიუტერის ზეგავლენა ბიზნესზე მხოლოდ სისწრაფისა და მოხერხებულობის თვალსაზრისით თუ იზომებოდა. ეს ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესები აგრძელებდნენ მუშაობას ჩვეული გზით, მაგრამ ისინი მუშაობდნენ უფრო სწრაფად და მოითხოვდნენ ნაკლები ადამიანის მომსახურებას. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ბევრმა კომპანიამ კომპიუტერები შემოიღო იმისათვის, რომ უფრო კონკურენტუნარიანი გაეხადა მუშაობის ტემპი. მაგრამ ინფორმაციის დამუშავების მუდმივად შემცირების გზით ღირებულებისა და გამოთვლის შესაძლებლობების ზრდა იძლევა ბიზნესების ტრანსფორმირების საშუალებას, რაც ნამდვილად აუცილებელია კონკურენციისთვის კლიენტთა მოზიდვის საქმეში.

⁵² D. Pepper and M. Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Currency-Doubleday, 1993), pp. 3-6

⁵³ Pepper and Rogers, p. 14

⁵⁴ Sterne, *Customer Service on the Internet*, pp. vii-xviii

მიკროჩიპების წარმოუდგენელმა შესაძლებლობებმა ძირფესვიანად შეცვალა ბიზნესები – მათ არა მხოლოდ გაზარდეს სისწრაფე და შეამცირეს ბიზნესის წარმოების ღირებულება, არამედ შეცვალეს კონკურენციის ფაქტიური განზომილებებიც. პროდუქციასა და ბრენდებზე ყურადღების გადატანის ნაცვლად, ბიზნესების კონკურენციის ეს ახალი ფორმა ფოკუსირებულია კლიენტებსა და მათთან დამოკიდებულებაზე ინდივიდუალურ დონეზე.

ფაქტობრივად, კომპიუტერებმა დღეს შესაძლებელი გახადეს „კლიენტთან უკუკავშირის ინდივიდუალური რგოლის“ შექმნა, ანუ წარმოებისა და მომსახურების მიწოდების პროცესების ინტეგრირება კვლევისა და რეკლამის პროცესებში. კლიენტების მონაცემთა ბაზები ბიზნესებს აძლევს თავიანთი კლიენტების გარჩევისა და მათი ინდივიდუალურად დამახსოვრების საშუალებას. ინტერაქტიურობის დახმარებით კლიენტებს შეუძლიათ ბიზნესებთან „საუბარი“ – ბიზნესები აღარ იფარგლებიან უბრალო მიმართვებით თავიანთი კლიენტებისადმი. კლიენტების სურვილის მიხედვით მუშაობის ტექნოლოგიების დახმარებით სულ უფრო მეტ ბიზნესს შეუძლია კლიენტისთვის სასურველი ერთადერთი პროდუქციის ან მომსახურების განხორციელება და მისი მიწოდება.

კლიენტთან უკუკავშირის რგოლმა მოძველებული გახდა მარკეტინგის თითქმის ყველა ტრადიციულ პრინციპი. მარკეტინგისას აღარ არის საჭირო ფიქრი ინფორმირებულობის დონეზე, დამოკიდებულების და ბრენდის უპირატესობებზე ან, თუნდაც, კონკურენტუნარიან პროდუქციასთან შედარებაზე. მარკეტოლოგებს აღარ სჭირდებათ ნიმუშების გამოკვლევის შედეგების გათვლა უფრო დიდი პოპულაციისათვის.

ნაცვლად ამისა, კლიენტი და ბიზნესი დღეს ერთად ადგენენ, რას ნიშნავს მონაწილეობა კომერციულ ურთიერთობებში. ვაჭრობა ინტერაქტიულ სამყაროში თანამშრომლობის სახეს იძენს. კონკურენციის ახალი დინამიკა ითვალისწინებს ბრძოლას თითოეული კლიენტისთვის.

ბიზნესებს დიდი შრომა სჭირდებათ ამ ცვლილებებთან გასამკლავებლად. უპირველეს ყოვლისა, მათ უნდა გაათვითცნობიერონ, რომ მათ უძვირფასეს და უმნიშვნელოვანეს აქტივს არც ის პროდუქტი წარმოადგენს, რომელსაც ისინი ყიდიან, და არც ის მომსახურება, რომელსაც ისინი აწვდიან. ბიზნესების ერთადერთ შეუცვლელ აქტივს წარმოადგენს კლიენტი, რომელსაც ისინი ემსახურებიან, და ის ურთიერთობა, რომელიც დამყარებული აქვთ თითოეულ კლიენტთან. ურთიერთობის დამყარება ინდივიდუალურ კლიენტთან, ერთი კლიენტის განსხვავება მეორისაგან და თითოეული მათგანისადმი მოპყრობა, როგორც კომერციული ურთიერთობის უმნიშვნელოვანესი მონაწილის მიმართ – აი, დღევანდელი წარმატებული ბიზნესების ყველაზე კონკურენტუნარიანი მოთხოვნები.

ბიზნესები უნდა ცდილობდნენ ურთიერთობის დონის გაფართოვებას თავიანთ კლიენტებთან ყველა მდია საშუალების დახმარებით. თუ ბიზნესი კლიენტს აფასებს, როგორც თავის უმნიშვნელოვანეს აქტივს, მას ექნება ურთიერთობის სურვილი ყოველ მოსახერხებელ შემთხვევაში. ინტერაქტიულობა შეიძლება სხვადასხვა გზით ხორციელდებოდეს, დაწყებული ტელეფონის ტონალური დილაკების გამოყენებითა და დამთავრებული ბანკომატებით, მაღაზიის საღაროთი თუ ინტერნეტით.

ბიზნესები, თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში, უნდა ცდილობდნენ მათი ინდივიდუალური კლიენტების ინდივიდუალური საჭიროებების დაკმაყოფილებას. ეს შეიძლება ნიშნავდეს წარმოებული პროდუქციის მისი მოთხოვნებისთვის მორგებას, კლიენტისთვის ანგარიშფაქტურის გაგზავნას არა გამყიდველის დარიცხვის ციკლის, არამედ კლიენტის გადახდის ციკლის მიხედვით. ბიზნესების ინდივიდუალური კლიენტებით დაინტერესების მიზნით, ფირმებმა უნდა ისწავლონ თავიანთი ქცევის შეცვლა იმ უკუქმედების გათვალისწინებით, რომელსაც ისინი მიიღებენ თითოეული თავისი კლიენტისგან.

ადვილია ისეთი ტექნოლოგიების მაგალითების დასახელება, რომლებიც ასახავენ დიდ ცვლილებებს ჩვენს ცხოვრებაში. თუმცა, ალბათ, ასევე მნიშვნელოვანია ის სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებენ ბიზნესებზე, პროფესიებსა და კლიენტთა კმაყოფილებაზე.

ბანჯვრიტეთი მომავალთან დაკავშირებული ახალი სოციალური და ეკონომიკური ცვლილებები

ტექნოლოგიების გარდა სხვა ცვლილებებიც ახდენენ ზეგავლენას დღევანდელ დამოკიდებულებაზე ბიზნესებსა და კლიენტებს შორის. სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა კარგად ასახავს მნიშვნელოვან დემოგრაფიულ ცვლილებებს. მუშახელი სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება, ანუ შედგება ორივე სქესის ადამიანებისაგან, რომლებიც ცხოვრობდნენ სხვადასხვა ეკონომიკურ პირობებში და რომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა კულტურებსა და რელიგიებს. დღევანდელი მუშახელი შედგება ორი შემოსავლის მქონე ოჯახებისა და მარტოხელა მშობლებისგან, რომლებსაც ასევე აკისრიათ ოჯახის პასუხისმგებლობა. მუშახელი სულ უფრო განათლებული ხდება და ისინი სულ უფრო ნაკლებად იტანენ უაზრო, განმეორებად სამუშაოს. დღეს ადამიანებს სურთ, უფრო მეტად იყვნენ ჩაბმული ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებაში, და მათი ძალისხმევა არ რჩებოდეს უყურადღებოდ.

თითოეული ადამიანი, რა თქმა უნდა, ამავე დროს კლიენტს წარმოადგენს. სოციალური პირობების ცვლილებამ გამოიწვია ახალი და განსხვავებული პროდუქციისა და მომსახურების მოთხოვნა. მომუშავე წევრები უკვე ითხოვენ ვაჭრობის ეფექტიანობასა და მოხერხებულობას. ეთნიკურად მრავალფეროვანმა დასახლებებმა განაპირობა ასევე მრავალფეროვანი საკვები რესტორნებში. სწრაფი კვებისა და საკვების სახლში გატანის შესაძლებლობის მქონე წერტილები შეუცვლელია ზოგიერთი დაკავებული ოჯახებისთვის.

პოლიტიკური თვალსაზრისით, ორგანიზაციებს სულ უფრო ხშირად უხდებათ შეხება სამთავრობო წესებთან, რომელთა უმრავლესობა ასახავს სოციალური ინფორმირებულობის ისეთ დონეებს, რომლებიც ადრე არც კი წარმოედგინათ ბიზნესის სამყაროში. შრომის თანასწორი უფლებები ნებისმიერი წამომშობის, შეზღუდული უნარის მქონე და ნებისმიერი სქესის ადამიანებისთვის ბოლო წლების ყველაზე აღსანიშნავი ცვლილებებია. ყურადღება გარემოს, დასაქმებულის ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების, მისი ემოციური სიჯანსაღის მიმართაც კი დღევანდელი წარმატებული ბიზნესების განუყოფელი თვისებაა. „ჭკვიანი“ ბიზნესები იზიდავენ და ინარჩუნებენ კარგ თანამშრომლებს (შიდა კლიენტებს) და, საბოლოოდ, წარმატებას აღწევენ ბაზარზე. ზოგიერთ კომპანიას აწუხებს „მწვანე“ საკითხები: გადამუშავება და ეკოლოგიურად უვნებელი შესაფუთი მასალა.

მზად ხართ ცვლილებათა ქარტეხილისათვის? ზოგიერთი ადამიანი წინააღმდეგობას უწევს და ეშინია კიდევ აღწერილი ცვლილებებისა. მათ აუცილებლად უნდა შეიძინონ ახალი უნარები და შეისწავლონ კლიენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების ახალი გზები. ბევრი ადამიანი ჩამორჩება ცხოვრებას. გინდა თქვენც ერთ-ერთი მათგანი იყო?

**ახალი მომავლისთვის
ახალი მედია-საშუალებები გამოიყენეთ**

მედია-საშუალებებში განხორციელებულმა ცვლილებებმა დიდი შესაძლებლობები შექმნა ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც მუდმივად სჭირდებათ კავშირი როგორც თავის საკუთარ წევრებთან, ასევე გარე სამყაროსთან. დღევანდელი მედიის აშკარა სისწრაფესა და ეფექტიანობასთან ერთად, კლიენტებთან ურთიერთობაზე სხვა პირობებიც მოქმედებს. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტენდენციაა ისეთი პერსონიფიცირებული მესიჯების შექმნის სულ უფრო მზარდი შესაძლებლობა, რომლებიც მორგებული იქნებიან ინდივიდების საჭიროებებსა და სურვილებზე, ეს განსაკუთრებით ეხება კლიენტებს, თანამშრომლებსა თუ პარტნიორებს.

ინდივიდუალურად მორგებული მესიჯების გაგზავნა დღეს უზარმაზარი აუდიტორიებისთვის შეიძლება.

ურთიერთობათა ექსპერტებმა დიდი ხანია შეამჩნიეს, რომ (1) რაც უფრო მეტი ვიცით ჩვენი მესიჯის ადრესატის შესახებ და (2) რაც უფრო მეტად მოვარგებთ მესიჯს ადრესატის სურვილებსა თუ ინტერესებს, მით უფრო ეფექტიანები ვიქნებით ურთიერთობათა „აწყობისას“.

ბიზნესში კლიენტებზე მორგებული და პროფესიული ურთიერთობის ძალა სათანადოდ უნდა იქნეს შეფასებული. ორგანიზაციის მარკეტინგულ ფუნქციონირებაში, მაგალითად, უკვე ჩანს გადასვლა მასობრივი მარკეტინგიდან (ერთი და იგივე შინაარსის მესიჯების გაგზავნა ათი ათასობით ადამიანებისთვის) ინდივიდუალურ მარკეტინგზე, როცა ჩვენ ინდივიდუალურ შეტყობინებას ვუგზავნით თითოეულ ადამიანს. ასეთი პერსონალიზაცია დაიწყო ტექსტების ელექტრონული დამუშავების შესაძლებლობის წარმოქმნით, რამაც მოგვცა ისეთი „ერთიანი“ წერილების შედგენის საშუალება, რომლებიც შეტყობინების ტექსტში გაფანტულ პერსონიფიცირებულ ნაწილებს მოიცავენ.

დღეს ბიზნესები ყოველდღიურად იყენებენ პერსონიფიცირებული გაყიდვების, წერილების, გათამაშებებში მონაწილეობის ფორმებისა და კონვერტების წარმოების საშუალებას. დღევანდელი მედია კიდევ უფრო მეტის საშუალებას იძლევა: შეიძლება ნებისმიერი ინფორმაციის მიღება კლიენტებთან დაკავშირებით.

ტექნოლოგიების დახმარებით მტკიცე ნაბიჯებით მივემართებით ინდივიდუალური მარკეტინგისკენ, რასაც შეუძლია გრძელვადიანი ურთიერთობის შექმნა კლიენტებთან და მათი საჭიროებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება. მასობრივი მარკეტინგისა და ურთიერთობათა მედიის (როგორცაა, მაგალითად, მედია-განცხადებები), პირობებში მიზანს ბაზრის უფრო დიდი წილის მოპოვება წარმოადგენდა. თუ, მაგალითად, თქვენს მაღაზიაში იყიდება მთელს ქალაქში გაყიდული მამაკაცის ტანსაცმლის 10%, მასობრივი მარკეტინგი ამ მაჩვენებლის 12-15%-მდე გაზრდას ცდილობს. აქედან გამომდინარე, ეს ნიშნავს, რომ რაც მეტია საბაზრო წილი, მით მეტია მოგება. სამწუხაროდ, ამგვარი დამოკიდებულება სულ უფრო ნაკლებად გარანტირებული ხდება. რეკლამის ღირებულება გაიზარდა, მისი შედეგიანობა კი შემცირდა. სულ უფრო და უფრო ძნელი ხდება თქვენი ბიზნესისკენ კლიენტების მოზიდვა ტრადიციული მიდგომების დახმარებით.

ინდივიდუალური მარკეტინგი ქმნის ისეთ ურთიერთობას, რომელიც ბიზნესებს კლიენტების ბიზნესების უფრო მეტი წილის მოპოვების საშუალებას აძლევს.

ინდივიდუალური მარკეტინგი ყურადღებას ამახვილებს მიმდინარე ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე არსებულ კლიენტებთან. ამის გაკეთება შეიძლება რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის შეგროვებით მათ შესახებ და მათ საჭიროებებზე რეაგირებით. მამაკაცის ტანსაცმლის მაღაზიას დღეს ძალიან ცოტა მასობრივი რეკლამის წარმოება შეუძლია, თუმცა შეუძლია მომგებიანობის შენარჩუნება კლიენტებთან ახლოს ყოფნითა და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილებით. ბანკებსა და საკრედიტო კავშირებს შეუძლიათ მომსახურების გაფართოვება ყველა კლიენტის ფინანსური მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით. ეს *კლიენტების მეტი წილის* მოპოვებისკენაა მიმართული და ძალიან მომგებიანიცაა.

უფრო მეტი ინტერაქტიული არჩევანი

დღევანდელი ტექნოლოგიები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ ინდივიდუალურ ფაქტორს. წარსულში კლიენტების სახელებისა და მისამართების, სავაჭრო მონაცემებისა და პირადი სურვილების ჩაწერა რთული იყო და ბევრ დროს მოითხოვდა. ბევრ ბიზნესს ამგვარი მონაცემები კლიენტების შესახებ დატანილი ჰქონდა ყუთებში მოთავსებულ 3X5 ზომის ბარათებზე. ამჟამად ამ პროცესს შეუდარებლად ამარტივებს კომპიუტერი. ახლა ჩვენ შეგვიძლია ადამიანების ინდივიდუალური სურვილების გაგება, კლიენტების გამოკითხვა მათ საჭიროებებთან დაკავშირებით, მომსახურებების და საქონლის პერსონიფიცირება ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების მიზნით. ბევრი მაღაზია საღაროსთან თავის კლიენტებს ფასდაკლების კუპონს სთავაზობს. თუ კლიენტი ყიდულობს „პეპსი-კოლის“ ექვს შეკვრას, სკანერი ქმნის 50 ცენტიან კუპონს „ფრიტო-ლეის“ კარტოფილის ჩიფსებისთვის („ფრიტო-ლეი“ „პეპსის“ განაყოფია). ადამიანებს კუპონების მიღება ასევე შეუძლიათ იმ პროდუქციისათვის, რომლებსაც ისინი ინტერნეტით ყიდულობენ.

ინტერაქტიულობა ბიზნესებსა და კლიენტებს შორის ამ უკანასკნელთ ტელევიზიით და ინტერნეტში ნანახ რეკლამაზე სწრაფი რეაგირების საშუალებას აძლევს. ინტერაქტიულ რაკლამირებას დიდი მომავალი აქვს.

ყველაფერი ინდივიდუალურია

ინდივიდუალურობის პრინციპი ასევე კარგად მუშაობს შიდა კლიენტებთან ურთიერთობაში. როცა მენეჯერებმა კარგად იციან თავიანთი თანამშრომლების სურვილები, ნიჭი და საჭიროებები, მაშინ მათ შეუძლიათ გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, რაც ასევე სასარგებლოა კომპანიისათვის.

სოციალურ, მეგობრულ დონეზე, როცა ცნობილია ადამიანების ინტერესები, საჭიროებები და სურვილები, ურთიერთობები უფრო ხანგრძლივია. ინტერაქტიულობა – ინფორმაციის ორივე მიმართულებით მოძრაობა – წარმატებული ურთიერთობის ძირითადი ფაქტორია.

ინტერაქტიულობა	ძირითადი	ფაქტორია	ეფექტიანი	ურთიერთობის
ჩამოყალიბებისათვის.				

„ქსელში მომუშავე“ ბევრი ადამიანი ინახავს სამახსოვრო მონაცემებს ამხანაგებსა და ნაცნობებზე. ერთი ძალიან წარმატებული მეწარმე, თავისი კარიერის

დასაწყისიდანვე ინახავდა საინდექსო ბარათებს ყველა იმ ადამიანზე, რომელიც კი მას ოდესმე შეხვედრია. ამ ბარათაზე იგი იწერდა ინფორმაციას ამ ადამიანების ოჯახების, ინტერესების, შინაური ცხოველების, დაბადების დღეების, მიღწევების (მათი საყვარელი ხუმრობების ჩათვლით) შესახებ. ტელეფონზე საუბრისას იგი იღებდა ამ ადამიანის ბარათს და იყენებდა მათ მონაცემებს საუბრის გასამდიდრებლად. დღევანდელი მედია-საშუალებები კიდევ უფრო ამრავლებენ ამგვარი ინდივიდუალური ურთიერთობის შესაძლებლობებს.

გამოიყენეთ მედიის მიღწევები ინდივიდუალური ურთიერთობისათვის

დღევანდელი მედია კომპიუტერების შესაძლებლობებს ინდივიდუალური ურთიერთობის გასადრმაველად იყენებს. ასეთ მედია-საშუალებებს შემდეგი მახასიათებლები აქვთ:

1. ისინი *ინდივიდუალურად ერგებიან და ეგუებიან* უნიკალურ საჭიროებებს. იძლევიან მესიჯის თითოეულ კლიენტზე მორგების საშუალებას, როცა მესიჯი იცვლება ძირფესვიანად და არა ზედაპირულად.
2. ისინი *ინტერაქტიულები არიან* და ორმხრივ ურთიერთობას განაპირობებენ. კლიენტებს უადვილდებათ ასეთ მესიჯებზე რეაგირება.
3. ისინი *ხელმისაწვდომ და მძლავრ საშუალებას წარმოადგენენ*.

ხელმისაწვდომია ასეთი მედია-საშუალებები ბიზნესმენებისა თუ პროფესიონალებისთვის? რა თქმა უნდა დღევანდელი ტექნოლოგიების შექმნა შეუძლია საშუალო ბიზნესმენსაც და ინდივიდუალურ მერწარმესაც. ჩვენ სულ უფრო წინ მივიწევთ ინდივიდუალური მომსახურებისაკენ ბიზნესსა და პროფესიებში, რასაც კიდევ უფრო თვალსაჩინოს ხდის ელექტრონული მედია, რომელსაც მესიჯების პერსონიფიცირება შეუძლია.

ზოგიერთი რამ არ იცვლება

მას შემდეგ, რაც ვისაუბრეთ ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და ორგანიზაციულ ცვლილებებზე, უნდა ვაღიაროთ, რომ კლიენტთა დაკმაყოფილების პროცესის ზოგიერთი ასპექტი მაინც უცვლელი რჩება. კერძოდ, თითქმის არ შეცვლილა ფსიქოლოგიური და ქცევის ფაქტორები, ადამიანთა და ორგანიზაციების საჭიროებები. ყურადღება, ზრუნვა და კომპეტენცია კვლავაც გადამწყვეტ როლს შეასრულებს კლიენტების კმაყოფილებისა და ღლოიალობის ჩამოყალიბებაში. ბევრ ადამიანში ტექნოლოგიების ასეთი განვითარება ძველებური ადამიანური ურთიერთობებისადმი ნოსტალგიას იწვევს. ეს არის სწორედ ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ “Gap”-ის მაღაზიები (სხვებს შორის) თავიანთ პროდუქციას შლიან დიდ მაგიდებზე, რომლებიც ძალიან მაღე ირევა. მაგიდების ხელახლა მოწყობა თანამშრომლებს უჩენს საქმეს და კლიენტებთან ახლოს ყოფნისა და მათთან ურთიერთობის საშუალებას აძლევს.

შეცვალეთ ქცევის ძველი წესები

აღბათ გსმენიათ ისეთი გამყიდველის შესახებ, რომელსაც ყველასათვის ყველაფრის მიყიდვა შეუძლია – ყინულის ნაჭრებისაც კი ალასკაში. ქცევის ძველი

წესები გვასწავლიდა, რომ ვაჭრობის დინამიკური უნარები ბიზნესის წარმატების საწინდარია. თუ გამყიდველს შეეძლო ადამიანისთვის პროდუქციის კარგად გაცნობა, მყიდველი აუცილებლად ყიდულობდა მას. ამით მათი ურთიერთობა მთავრდებოდა.

ამჟამად ფეხს იკიდებს ქცევის ახალი წესები. მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვის პროცესისთვის პრეზენტაცია კვლავაც მნიშვნელოვანია, მასზე დიდი მნიშვნელობა მაინც კლიენტის კმაყოფილებას ენიჭება. დღევანდელ მომხმარებელს არჩევანის უპრეცედენტო საშუალება აქვს. მათ უამრავ ადგილას შეუძლიათ მსგავსი პროდუქციის მოძებნა. რა უბიძგებს კლიენტს იმისკენ, რომ ურთიერთობისთვის რომელიმე ერთი ბიზნესი აირჩიოს? რაზეა მათი არჩევანი დაფუძნებული – ხარისხზე, ფასზე, მოხერხებულობასა თუ კლიენტთა მომსახურებაზე? როგორ იღებთ გადაწყვეტილებას, სად იყიდოთ ტანსაცმელი, საკვები, მანქანა, ელექტრონიკა და სხვა სამომხმარებლო საქონელი? თქვენთვის როგორც კლიენტისთვის, რა არის უფრო მნიშვნელოვანი? ამ კითხვებზე პასუხები სულაც არ წარმოადგენს რაიმე საიდუმლოებას. კლიენტი მიდის იქ, სადაც მას ყველაფერს საუკეთესოს სთავაზობენ – საუკეთესო ღირებულებას, ეფექტიანობის საუკეთესო სისტემას და საუკეთესო თბილ ურთიერთობას. ეს ხომ ძალიან მარტივია!

გამოიყენეთ ურთიერთობათა მარკეტინგი: მომავალში მხოლოდ ის თუ გადაბარჩენი

კომპანიები შეიძლება ამტკიცებდნენ, რომ მათ საუკეთესო ხარისხისა და ფასის პროდუქცია აქვთ. თუმცა კლიენტებს უკვე აღარ აკვირვებთ კარგი ხარისხისა და ფასის საქონელი. მხოლოდ ამ ნიშნით არ შეიძლება კომპანიების გამორჩევა.

თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კლიენტები მოედიან მისადები ფასის მქონე კარგ პროდუქციას. კარგი მომსახურება კი გულისხმობს მათთვის ისეთი რაიმეს შეთავაზებას, რასაც არ მოედიან.

კლიენტები ჯერ კიდევ არ მოედიან კარგ მომსახურებას. ისინი კვლავაც საშუალოზე დაბალ მომსახურებას ელიან, რადგან მიჩვეული იყვნენ სწორედ ასეთ მომსახურების მიღებას წარსულში. ხედავთ თუ არა კონკურენციის გაწევის უდიდეს შესაძლებლობას?

დაუბრუნდით თქვენი ბავშვობის დროს. გახსოვთ თქვენი სახლის მახლობლად მდებარე ტკბილეულის მაღაზიის მენეჯერი? იცოდა მან რაიმე თქვენი ან თქვენი მშობლების ვინაობის შესახებ? ყველაზე მეტი, რაც შეიძლება გაგეგონათ მისგან, იქნებოდა: „გამარჯობა, წინა ჯერზე ნახევარი კილოგრამი შოკოლადი იყიდე, ახლაც იმდენივე აგიწონო?“ ეს არის ურთიერთობის მარკეტინგი – ინდივიდუალური ურთიერთობის ჩამოყალიბება შენს კლიენტთან. ყველა კომპანიას, დიდსაც და პატარასაც, შეუძლია ურთიერთობის მარკეტინგის გამოყენება ცოტაოდენი ტრენინგის დახმარებით. ფაქტობრივად, ურთიერთობის მარკეტინგი მხოლოდ კომპანიაში მომუშავე ადამიანების შემოქმედებით უნარზეა დამოკიდებული.

ურთიერთობის მარკეტინგის შესაძლებლობებს მხოლოდ ადამიანების ღარიბი ფანტაზიის უნარი ზღუდავს.

შემოქმედებითი უნარის გამოყენება უზომოდ ზრდის კლიენტის მოლოდინის გადაჭარბების შესაძლებლობას, რისთვისაც არ არის საკმარისი კლიენტისთვის მხოლოდ სახელით მიმართვა. ეს, რა თქმა უნდა, კარგი დასაწყისია, მაგრამ წაიკითხეთ ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი და ნახავთ, რამდენად უფრო მეტის მიღწევა შეიძლება დახვეწილი მომსახურებით:

მივლინებიდან სან-ფრანცისკოში (სახლში) მიმავალმა მაიქლმა გადაწყვიტა გზაში შეჩერებულიყო პატარა სასტუმროში, რომელიც წყნარ ოკეანეს გადაჰყურებდა. როცა იგი სარეგისტრაციო მაგიდას მიუახლოვდა, სწრაფად გამოჩნდა კარგად ჩაცმული ქალი, რომელიც მიესალმა მას. მისალმებიდან სამი წუთის შემდეგ მომსახურე ბიჭი მას უკვე თავისი ოთახისკენ მიუძღვებოდა. ოთახი ლამაზად იყო მოწყობილი, საწოლზე ქათქათა თეთრეული იყო დაგებული და იქვე ბუხარი ჩანდა. ბუხარში უკვე შეწყობილი იყო შეშა, იქვე იდო ქაღალდი და ასანთი იმ შემთხვევისთვის, თუ სტუმარს ცეცხლის გაჩაღება მოუნდებოდა.

მაიქლმა ტანსაცმელი გამოიცვალა და რესტორანში ჩავიდა. რეგისტრატორმა ქალმა რეგისტრაციისას რესტორანში მაგიდა დაუჯავშნა. მაიქლი მაშინვე დასვეს თავის მაგიდასთან, თუმცა სხვები, ვისაც არ ჰქონდა დაჯავშნული მაგიდა, რიგში იდგნენ. როცა ვახშმის შემდეგ იგი თავის ოთახში დაბრუნდა, მას იქ გაშლილი ლოგინი, აფუებული ბალიშები და აგიზგიზებული ბუხარი დახვდა. ტუმბოზე ჭიქით იდგა კონიაკი და იქვე იდო შემდეგი შინაარსის ბარათი: „კეთილი იყოს თქვენი პირველადი მობრძანება „ვენეციაში“. ვიმედოვნებ, კმაყოფილი ბრძანდებით. ნებისმიერი შეკითხვით შეგიძლიათ მომმართოთ დღისა და ღამის ნებისმიერ დროს. ქეთი.“

დილით მაიქლი ყავის სუნმა გამოაღვიძა. აბაზანაში შესვლისას მან ცხელი ყავადანი აღმოაჩინა. მის მახლობლად დადებულ ბარათში კი ეწერა: „ეს თქვენი საყვარელი ყავაა, ისიამოვნეთ! ქ.“ მაიქლს წინა საღამოს რესტორანში ჰკითხეს, რომელი ყავა უყვარდა, და ახლა ის უკვე თუხთუხებდა მის ოთახში. მაიქლმა კარზე მორიდებული კაკუნი გაიგონა. გააღო კარი და კარის წინ, ნოხზე, „ნიუ იორკ თაიმსი“ დაინახა. მისი საყვარელი გაზეთის სახელი მას რეგისტრაციისას ჰკითხეს და ახლა ის უკვე მის კართან იდო.

მაიქლი ამბობს, რომ, როცა კი უნდა მიხვიდე ამ სასტუმროში, მომსახურება ყოველთვის ერთნაირად მაღალი დონისა იქნება. და კიდევ ერთი, პირველი სტუმრობის შემდეგ მისთვის აღარასოდეს უკითხავთ მისი საყვარელი საკვების ან გაზეთების შესახებ, მათ უკვე იცოდნენ ყველაფერი.⁵⁵

ეს ურთიერთობის მარკეტინგისა და კლიენტთა მომსახურების არაჩვეულებრივი მაგალითია. მაიქლის სურვილების შესწავლით სასტუმროს ხელმძღვანელობამ შეძლო მაიქლის ნებისმიერი სურვილისა და მოლოდინის გადაჭარბება და მასთან პირადი ურთიერთობის დამყარება. პირადი ურთიერთობის დამყარება კლიენტებთან წარმატებული მარკეტინგის პირობაა. ბიზნესთან ინდივიდუალური ურთიერთობის ჩამოყალიბების შემდეგ კლიენტი ძალიან ლოიალური ხდება მის მიმართ. დაუფიქრდით ამას! განა მოისურვებდით იგივე ტერიტორიაზე რაიმე სხვა სასტუმროში წასვლას, როცა ამ სასტუმროში ასე გემსახურებიან? რატომ უნდა მოგინდეთ ჩვეულებრივი მომსახურების მიღება სხვაგან? ალბათ უკვე ხვდებით, რატომაა ურთიერთობის მარკეტინგი ასეთი მნიშვნელოვანი და ასე მჭიდროდ დაკავშირებული კლიენტთა მომსახურებასთან.

⁵⁵ M. E. Gerber, *The E-Myth Revisited* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1995), pp. 188-192

მორიგშემთ კლიენტთა წილი და არა საბაზრო წილი

მოდით, კიდევ ერთხელ ვისაუბროთ კლიენტთა წილის ცნების მნიშვნელობის შესახებ. ჰკვირავთ კომპანიები უკვე ხედავენ, რომ უფრო მნიშვნელოვანია კლიენტთა წილის, და არა საბაზრო წილის მოპოვება.⁵⁶ განვიხილოთ ყვავილების ერთმანეთის კონკურენტი ორი ბიზნესი:

- ყვავილების „ა“ კომპანიის მფლობელები, მასობრივი მარკეტინგის გათვალისწინებით, ბევრს შრომობდნენ ბაზრის კარგი წილის ხელში ჩასაგდებად. მათ გამოთვალეს, რომ „ა“ კომპანიას ეკუთვნოდა ბაზრის თითქმის 20%. სხვა სიტყვებით, ყვავილებზე დახარჯული ყოველი დოლარიდან ბაზარზე, „ა“ კომპანია იღებს 20 ცენტს.
- ყვავილების „ბ“ კომპანიის მფლობელებმა, თავის მხრივ, ბევრი იმუშავეს იმაზე, რომ ურთიერთობა დაემყარებინათ ბაზარზე ყვავილების ყველაზე დიდ შემსყიდველებთან (რომლებიც მუდმივად ყიდულობდნენ ყვავილებს). მათ გამოთვალეს, რომ ეკუთვნოდათ კლიენტთა წილის 20%. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ყვავილების მყიდველი ყოველი ათი კლიენტიდან ორი მუდმივად „ბ“ კომპანიისაგან ყიდულობდა ყვავილებს.

რომელი კომპანია ნახავს უფრო მეტ მოგებას მომავალში? გაიხსენეთ, ვისზე ჰქონდა ყურადღება გადატანილი „ბ“ კომპანიას: რეგულარულ მყიდველებზე – მისი ბიზნესის საუკეთესო კლიენტებზე. აქედან გამომდინარე, „ბ“ კომპანიას გაცილებით უკეთესი მარკეტინგი აქვს – მას ყველაზე უკეთესი კლიენტები ჰყავს. ისინი იცნობენ ამ კომპანიას, რადგან კომპანიამ მთელი აქცენტი მათთან ურთიერთობაზე გადაიტანა. „ბ“ კომპანია გამარჯვებულია!

თუ კომპანიას შეუძლია საუკეთესო კლიენტების მოზიდვა, მაშინ მისი გადარჩენის შანსი გაცილებით მეტია, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა კომპანია ცდილობს ბაზრის პროცენტული წილის მოგებას. მენეჯერები უნდა ათვითცნობიერებდნენ კლიენტთა მომავალი ბიზნესის დღევანდელ ფასეულობას. მაგალითი გვინგვანებს იმას, რასაც ჩვენ ვგულისხმობთ: თავის წიგნში „Customers for Life“ კარლ სიუელი განმარტავს მომავალი ბიზნესის ახლანდელ ფასეულობას.⁵⁷ კარლი საუკეთესო მანქანების ერთ-ერთი მაღაზიის მფლობელია. მისი გამოთვლებით, თითოეულ კლიენტს მისი მაღაზიისთვის აქვს 332 000 დოლარის მოტანის საშუალება გაყიდვებისას. თუ საშუალოდ მანქანა ღირს 25 000 დოლარი, ადამიანები კი საშუალოდ 12 მანქანას ყიდულობენ, მაშინ მთლიანი გაყიდვები შეადგენს 330 000 დოლარს. დაუმატეთ ამას მომსახურება და ნაწილები და მივიღებთ, რომ კარლის თითოეული კლიენტის ფასი გაყიდვებისას 332 000 დოლარია.

მარკ გრეინერი, ტექნიკური დახმარების კვლევასთან დაკავშირებული პროგრამების ინსტიტუტის თავმჯდომარე, ასევე აფასებს სუპერმარკეტის ლოიალურ კლიენტებს, რომელთა ღირებულება 3 800 დოლარია.⁵⁸ ცხოვრების განმავლობაში ამ ციფრმა შეიძლება გადააჭარბოს კიდევ 150 000 დოლარს. უფრო მეტიც, ბიზნესმენს, რომელსაც ხშირად უწევს მოგზაურობა მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილში, თავისუფლად შეუძლია წელიწადში 50 000 დოლარის დახარჯვა თვითმფრინავით მგზავრობაზე. ასეთი კლიენტის ღირებულება ავიაკომპანიისთვის შეიძლება 1 მლნ დოლარიც კი იყოს წელიწადში. აი, ამას ვგულისხმობთ მომავალი ბიზნესის დღევანდელ ფასეულობაში.

⁵⁶ Peppers and Rogers, pp. 18-51

⁵⁷ C. Sewell and P. B. Brown, *Customers for Life* (New York: Pocket Books, 1990), p. 162

⁵⁸ Peppers and Rogers, pp. 37-38

მომავალი ბიზნესის დღევანდელი ფასეულობა შეესაბამება იმ მთლიანი თანხის შეფასებას, რომლის დახარჯვაც პოტენციურად შეუძლია კლიენტს თქვენს კომპანიაში.

თუკი მომავალში დოლარების რაოდენობაზე ვიფიქრებთ, ვინდა მიანიჭებს ბაზრის წილს უპირატესობას კლიენტების წილთან შედარებით? კლიენტი, რომელიც უკვე გყავთ, ალბათ განუსაზღვრელი პერიოდის განმავლობაში იყიდის თქვენს პროდუქციას და ეს გაცილებით მეტ გარანტიას მისცემს თქვენს კომპანიას, ვიდრე ახალ-ახალი კლიენტების ძებნა, რასაც მარკეტინგის ბიუჯეტისა და თქვენი ენერჯის უდიდესი ნაწილი ხმარდება. გახსოვდეთ, რომ კლიენტების წილის გაზრდის ერთადერთი გზა მათთან ურთიერთობის დამყარება და მათი კმაყოფილების და ლოიალობის მუდმივი ზრდაა.

**სცადეთ მარკეტინგი მონაცემთა ბაზის დახმარებით:
ეს მომავალში კლიენტთა მომსახურების განუყოფელი ნაწილი იქნება**

ყოველდღიურად ათასობით გამოგონების რეგისტრირება ხდება. მაგრამ ცოტა მათგანი თუ ცვლის ბიზნესების მოქმედების ნირს. სულ რაღაც 20 წლის წინ ბიზნესების უმრავლესობა მუშაობდა კომპიუტერების გარეშე. დღეს კომპიუტერი უკვე აუცილებლობაა ყველა ტიპის ბიზნესისთვის.

კომპიუტერების დახმარებით შეგვიძლია უამრავი დეტალური ინფორმაციის შენახვა და მისი მოძიება სულ რამოდენიმე წამში. კომპიუტერებმა არნახულად გაზარდა ნებისმიერი კომპანიისთვის კლიენტებთან ურთიერთობის მარკეტინგისა და მათი მომსახურების ხარისხის ამაღლების შესაძლებლობა. მენეჯერებს შეგროვებული ინფორმაცია შეაქვთ მონაცემთა ბაზაში. ამ მონაცემთა ბაზაში შესვლა ყოველთვის შეიძლება იგივე ინფორმაციის მოძიების მიზნით.

კლიენტებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მონაცემთა ბაზა ფასდაუდებელია კლიენტებთან ურთიერთობის ჩამოყალიბების საქმეში.

წარმატებული ბიზნესმენები ყოველთვის იყენებდნენ მონაცემთა ბაზას – შენახულს მათ საკუთარ თავებში. გახსოვთ ტკბილეულის გამყიდველი? მან იცინ თითქმის ყველა კლიენტის სახელი და ახსოვს, რა იყიდა რომელიმე კონკრეტულმა მყიდველმა წინა ჯერზე. ის ამ ინფორმაციას ინახავს თავში – ყველაზე მნიშვნელოვან მონაცემთა ბაზაში. დღეს კომპანიების უმრავლესობა ყველა ამგვარ ინფორმაციას ინახავს მონაცემთა ბაზებში. მონაცემთა ბაზა ზოგავს ადგილს, დროსა და ფულს მომავალში. კომპიუტერების საუკეთესო ფუნქციაა კარგად დამახსოვრება!

კომპიუტერული მონაცემთა ბაზების სულ უფრო მზარდი პოპულარობა კარგად შეიმჩნევა მაღაზიებში, რომლებიც იწვევენ მყიდველებს „კლუბში“ გასაერთიანებლად, რაც მათ უკეთეს ფასებს აძლევს ინფორმაციის სანაცვლოდ. კლიენტს აძლევენ მისთვის განკუთვნილ ბარ-კოდს, რომლის სკანირებაც ხდება ყოველთვის, როცა კი ეს ადამიანი მაღაზიაში რაიმეს შეიძენს. ამ დროს მონაცემები აფიქსირებენ ამ კლიენტის დახასიათებას და იმ საქონელს, რომელსაც იგი ყიდულობს.

ამგვარი მონაცემთა ბაზების დახმარებით მენეჯერებმა ზუსტად იციან რამდენჯერ და როდის ეწვიეთ მის მაღაზიას. მათ ასევე იციან, რას ყიდულობთ საერთოდ და უფრო ხშირად. ეს ინფორმაცია ძალიან მნიშვნელოვანია და მისი გამოყენება სხვადასხვა მიზნით შეიძლება. ასეთი ინფორმაციის დახმარებით შეიძლება თქვენი დახასიათების პერსონიფიცირება ისე, რომ მაღაზიის თანამშრომელმა ავტომატურად აღიდგინოს თქვენი წინა შენაძენი და დაინტერესდეს, კმაყოფილი ხართ თუ არა ამ ნივთის მუშაობით. მაგალითად, მიდიხართ სალაროსთან მონაცემთა ბაზის მქონე მაღაზიაში, თანამშრომელს მაშინვე შეუძლია თქვენთან დაკავშირებული ინფორმაციის ამოღება, თქვენთვის სახელით მომართვა და კითხვა: „როგორ მუშაობს ორი კვირის წინ ნაყიდი თქვენი პლეერი?“

ინფორმაციის მონაცემთა ბაზის დახმარებით მენეჯერებს ასევე აქვთ პირდაპირი მარკეტინგის განხორციელების საშუალება იმ ადამიანებთან, რომლებსაც ყველაზე მეტად შეუძლიათ ამ მომსახურებით სარგებლობა. მაგალითად, წარმოდგინეთ, რომ მენეჯერებმა Hewlett-Packard-ისგან მიიღეს შეტყობინება, რომ თითოეული კლიენტისათვის დაშვებულია 5 დოლარის შეღავათი Hewlett-Packard-ის კარტრიჯის მელნის ყიდვისას. საოფისე საშუალებების მენეჯერები, ასეთ შემთხვევაში, წერილებს გაუგზავნიან ყველას, ვისაც კი ნაყიდი აქვს Hewlett-Packard-ის პრინტერი ან Hewlett-Packard-ის მარაგები ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში. ამ ინფორმაციის მიწოდება მაღაზიას შეუძლია ინდივიდებისათვის – სხვა სიტყვებით, შეუძლია ურთიერთობის მარკეტინგის გამოყენება. კლიენტები მიესალმებიან მაღაზიის ამ ძალისხმევას – როგორც საუკეთესო მომსახურებას – ასე ისინი მხოლოდ მათთვის საინტერესო კუპონებსა და სარეკლამო განცხადებებს იღებენ.

კატალოგებით მოვაჭრე საჩუქრების კომპანიამ, რომელიც იყენებს მონაცემთა ბაზებს, დანერგა ახალი პროგრამა, რომელსაც შეუძლია:⁵⁹

1. ნებისმიერი რაოდენობის საჩუქრების გაგზავნა თქვენი მეგობრებისა და ნათესავებისათვის, თუ თქვენ შეუკვეთავთ მათ კატალოგის მიხედვით, დაახლოებით, 15 თვით ადრე.
2. საჩუქრის მიწოდება შეკვეთის ფორმაში აღნიშნულ დღეს. კლიენტს არასოდეს გამორჩება რაიმე მნიშვნელოვანი თარიღი.

მომსახურების მაბალითი

შესხენება

კომპიუტერული მონაცემთა ბაზების დახმარებით “Fischer Florist”-ს ატლანტიკ-სითიში (ნიუ ჯერსი) შეუძლია ინფორმაციის მოგროვება და მისი გამოყენება კლიენტების შენარჩუნების მიზნით.⁶⁰ ყოველდღიურად “Fischer Florist”-ის მენეჯერები, შესხენების მიზნით, ბარათებს უგზავნიან გარკვეულ კლიენტებს. ბარათში შეიძლება ეწეროს:

ძვირფასო ბატონო ჯოუნზ, გასული წლის 29 მარტს თქვენ დაბადების დღე მიულოცეთ ჯენის ვარდების თაიგულით. გიგზავნით ჩვენს კატალოგს, სადაც წარმოდგენილია სხვა ლამაზი ყვავილები, რომელთა შემოთავაზებაც შეგვიძლია. თუ გაგიჩნდებათ შეკვეთის სურვილი, შეგიძლიათ დარეკოთ ჩვენს უფასო ტელეფონის ნომერზე. გარანტიას გაძლევთ, რომ ჯენი ზუსტად სადღესასწაულო დღეს მიიღებს ყვავილებს.

⁵⁹ Peppers and Rogers, pp. 39-40

⁶⁰ J. Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It; How to Keep It* (New York: Lexington Books, 1995), p. 125

დიდი მადლობა ჩვენთან ურთიერთობისათვის. მოუთმენლად ველით თქვენს გამოხმაურებას.

როცა ბ-ნი ჯოუნზი დარეკავს კომპანიაში, მას მხოლოდ სასურველი ყვავილების დასახელება დასჭირდება. ჯენის მისამართი, ტელეფონის ნომერი და მიწოდების თარიღი და დრო უკვე მოცემულია კომპიუტერის მონაცემთა ბაზაში. იქვეა ასევე ბ-ნი ჯოუნზის საკრედიტო ბარათის ნომერიც, რომლის გამოყენებაც მარტივად შეიძლება.

3. გადასახადის დარიცხვა კლიენტის საკრედიტო ბარათზე მხოლოდ საჩუქრების გაგზავნის შემდეგ; კლიენტისთვის ანგარიშფაქტურის გაგზავნა თითოეული საჩუქრისთვის ხუთი დღის განმავლობაში.
4. შეხსენების გაგზავნა კლიენტისათვის საჩუქრის გაგზავნამდე, რომელშიც მითითებული ექნება, თუ ვის ეგზავნება საჩუქარი და რას წარმოადგენს საჩუქარი.
5. პერიოდულად განახლებული კატალოგის გაგზავნა ყველა კლიენტისათვის. ახალ კატალოგში შეკვეთის ფურცელზე ჩამოთვლილია წინა წლის ყველა სახელი, კლიენტს კი შეუძლია ახალი სახელების დამატება ჩამონათვალის ბოლოს.
6. 24-საათიანი უფასო სატელეფონო კავშირის უზრუნველყოფა იმ ცვლილებებისა და ახალი იდეებისათვის, რომლებიც შეიძლება გაუჩნდეს კლიენტს შეკვეთის შემდეგ.

მონაცემთა ბაზაში მოცემულია ამისათვის საჭირო ყველა ინფორმაცია და კატალოგით მოვაჭრე მაღაზიის თანამშრომლებს ალბათ გაცილებით ნაკლები შრომა მოუწევთ, ვიდრე მანამდე. ყველაზე კარგი კი ის არის, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ ვაჭრობით მიღებული შემოსავლის ზუსტად განჭვრეტა ახლო მომავლისთვის, რაც დიდ დახმარებას გაუწევს კომპანიას ფინანსური დაგეგმვის საქმეში.

ამ მომსახურებისათვის ინტერაქტიული განზომილების დასამატებლად კომპანიას დასჭირდება ორი მოკლე შეკითხვის ჩამატება კლიენტის შეკვეთის ფორმაში: როგორ მომსახურებას ისურვებდით კატალოგით მომავალში? კიდევ როგორი საჩუქრების ხილვას ისურვებდით ჩვენს კატალოგში? მშვენიერია! ასე შეიძლება დაადგინოთ, თუ რას ანიჭებენ უპირატესობას კლიენტები.

გამოიყენეთ კონტაქტის მართვის სისტემები

რეალურ და პოტენციურ კლიენტებთან კონტაქტის მართვა გულისხმობს, მის მეთვალყურეობასა და ორგანიზებას. ექიმები სწორედ ის პროფესიონალები არიან, რომლებიც დიდ შრომას ხარჯავენ თავიანთი პაციენტების შესახებ ინფორმაციის ჩასაწერად. მრავალი ექიმი ინფორმაციას იწერს მაგნიტოფონზე, შემდეგ კი მისი მდივანი ამ ინფორმაციას კრეფს კომპიუტერზე. ეს კონტაქტის მართვის ერთ-ერთი ფორმაა. მაგრამ ეს უკვე მხოლოდ ექიმებისთვის აღარაა მთავარი. წარმოდგინეთ შემდეგი სურათი:

დილით მდიხართ სამსახურში და მდივანი გატყობინებთ, რომ სატელეფონო ხაზზეა ერთ-ერთი თქვენი კლიენტი, ჯონი. მას უნდა იცოდეს, ჯერ კიდევ ძალაშია თუ არა მიწოდების ორკვირიანი ვადა. მას ასევე დაავიწყდა ფასები და რაოდენობები,

რომლებიც თქვენ მას უკვე გააცანით, და ახლა, შეხვედრამდე ხუთი წუთით ადრე უნდა ამ მონაცემების შეტყობა. თქვენ კი ფიქრობთ, „აუჰ, რომელია ნეტავ ეს ჯონი?“ ბოლოს პოულობთ ორ სხვადასხვა ფაილს ჯონთან დაკავშირებული ინფორმაციით და იღებთ ტელეფონის ყურმილს მასთან დასარეკად. ამ დროს შემოდის სხვა კლიენტი და გეუბნებათ: „სად იყავით? თქვენ ხომ ჩემს ოფისში უნდა მოსულიყავით ამ დღით პრეზენტაციის ჩასატარებლად დირექტორთა საბჭოსთვის. ვწუხვარ, მაგრამ ალბათ მიზანშეწონილი არ იქნება ჩემი მხრიდან თქვენთან კონტრაქტის გაფორმება.“

ეს სამწუხარო ამბავი არ მოხდებოდა, ორგანიზაციაში კონტრაქტის უკეთესი მართვა რომ ყოფილიყო დანერგილი. კონტრაქტის მართვის არსი ისაა, რომ უნდა ჩაიწეროს კლიენტისაგან მიღებული ნებისმიერი შეტყობინება. ასეთი ინფორმაცია შეიძლება ეხებოდეს ფასებს, ბოლო კონტრაქტების, მომავალი შეხვედრების თარიღებს, მიცემულ დაპირებებს, რაიმე განსაკუთრებული ინფორმაციის შეხსენებას, გაგზავნილ წერილებსა თუ სარეკლამო განცხადებებს და ა. შ. ასეთი ინფორმაცია ისე უნდა იყოს ორგანიზებული და დალაგებული, რომ ადვილად შეიძლებოდეს მისი მონახვა. ამის გასაკეთებლად კომპანიები დღეს კონტრაქტების კომპიუტერიზებული მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას იყენებენ.

ამგვარი პროგრამული უზრუნველყოფა გაძლევს დიდი მოცულობის ინფორმაციის ისე შენახვის საშუალებას, რომ მისი ამოღება შესაძლებელი იყოს რამოდენიმე წამში. მაგალითად, თუ ტელეფონი რეკავს და ხაზზეა ჯონი, თქვენ შეგიძლიათ ჯონის სახელის მატარებელი ნებისმიერი ფაილის გახსნა და იმის გარკვევა, თუ ვინ არის ჯონი, რას დაჰპირდით მას, როდის უნდა დაუკავშირდეთ შემდეგში და რაზე უნდა ელაპარაკოთ. პროგრამების უმრავლესობა გაძლევთ ყველა კლიენტის მოძებნის შესაძლებლობას ზოგადი ინფორმაციის მისაღებად. მაგალითად, თუ გნებავთ რეგულარული კავშირის დამყარება თქვენს კლიენტებთან, კონტრაქტის მართვის პროგრამას შეუძლია მოგიძებნოთ ის კლიენტები, რომლებთანაც არ გქონიათ კავშირი, სულ ცოტა, ორი კვირის განმავლობაში მაინც.

კონტრაქტის მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას უდიდესი დახმარების გაწევა შეუძლია პრაქტიკულად ყველა ბიზნესისთვის.

ამ გზით თქვენ ადვილად შეძლებთ ნებისმიერი ინფორმაციის მოძიებას თქვენს კლიენტთან დაკავშირებით, ამიტომ შესაძლებელი გახდება მასთან უკეთესი ურთიერთობის დამყარებაც. მაგალითად, თუ კლიენტი ამბობს, რომ მიდის თავისი ქალიშვილის დაბადების დღეზე, შეგიძლიათ ამ ინფორმაციის ჩამატებაც ამ კლიენტის ფაილში. როცა სხვა დროს დაელაპარაკებით იგივე კლიენტს, შეგიძლიათ ჰკითხოთ: „როგორი დრო გაატარეთ თქვენი ქალიშვილის დაბადების დღეზე?“ ამგვარი კითხვა კლიენტს უქმნის შთაბეჭდილებას, რომ თქვენ ძალიან ყურადღებიანი მეგობარი ხართ და არა ადამიანი, რომელიც უბრალოდ ცდილობს მიჰყიდოს მას რაიმე.

მიუხედავად იმისა, რომ დიდი კომპანიები მაღალი სპეციალიზაციის მქონე კლიენტებთან შეიძლება იყენებდნენ კონტრაქტის მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას, მომხმარებელთა უმრავლესობას შეუძლია ისეთი პროგრამული უზრუნველყოფით სარგებლობა, რომელიც იყიდება ნებისმიერ კომპიუტერულ მაღაზიაში. პატარა კომპანიებისათვის სულაც არ არის საჭირო რთული პროგრამების გამოყენება. პროგრამები Action Plus, Sales Ally, Bizbase Gold, Maximizer, ACT 2.0 კარგი საშუალებაა კონტრაქტის მართვისთვის, ნებისმიერი მათგანი კარგად ერგებიან ბიზნესების უმრავლესობას და მათი ფასი მხოლოდ 70-დან 500 დოლარამდეა.

მომსახურების მაგალითი

განსაკუთრებული მომსახურება საუკეთესო კლიენტებისათვის

Hertz Car გამქირავებელმა კომპანიამ იცოდა თავისი პრობლემა – ადამიანები ნერვიულობდნენ, როცა მანქანის მისაღებად რიგში დგომა უწყევდათ. მრავალი ბიზნესმენი მოგზაურობს ძალიან მჭიდრო განრიგით, ამიტომ მანქანის მიღება მათ სწრაფად სჭირდებათ. Hertz-მა იცოდა ეს და იცოდა ისიც, რომ თუ არ მიიღებდა რაიმე სასწრაფო ზომას, ბევრ კარგ კლიენტს დაკარგავდა. ამიტომ Hertz-მა დანერგა სპეციალური მომსახურება: № 1 ოქროს კლუბი – მათთვის, ვისაც სწრაფად უნდოდა მანქანის მიღება. № 1 ოქროს კლუბის წევრებს შეეძლოთ დაერეკათ მანქანის დასაჯავშნად და როცა ისინი ჯერ მხოლოდ ჩამოდიოდნენ თვითმფრინავიდან, მათ უკვე ელოდებოდათ ავტობუსი, რომელსაც ისინი მანქანამდე მიჰყავდა. ავტობუსის მძღოლი მიმართავდა მათ სახელით და უხსნიდა, რომ ავტობუსით მგზავრობას მხოლოდ ორი წუთი დასჭირდებოდა. ავტობუსს მგზავრი მიჰყავდა პირდაპირ დაჯავშნულ მანქანამდე. მანქანა უკვე დაქოქილი იდგა, გახსნილი საბარგული ელოდა სტუმარს, წინა სავარძელზე კი იდო „უოლ სთრიტ ჯორნალის“ ახალი ნომერი. კლუბის წევრები სხდებოდნენ მანქანაში და მიემართებოდნენ გასასვლელისკენ, სადაც ისინი წარადგენდნენ მხოლოდ თავის მართვის მოწმობასა და № 1 ოქროს კლუბის ბარათს. არავითარი რიგები! არავითარი ნერვიულობა!

ახლოს ელემენტრულ მომავალთან

მომავლის წინასწარმეტყველება მუდმივად ცვლად სამყაროში, ცხადია, შეუძლებელია. თუმცა, დარწმუნებულები ვართ, რომ სულ მალე აუცილებლად დაინერგება ზოგიერთი ისეთი ახალი ტექნოლოგია, როგორიცაა:

ვაჭრობა ინტერნეტით

ყველა ზომისა და მოცულობის კომპანიები ცდილობენ თავიანთი ინტერნეტ-გვერდის შექმნას და ინტერნეტ-ვაჭრობის დანერგვას. ინტერნეტის ნებისმიერ მომხმარებელს მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში შეუძლია ნებისმიერი კომპანიის ინტერნეტ-გვერდის დათვალიერება და ინფორმაციის მიღება პროდუქციისა თუ ფასების შესახებ, ინსტრუქციების დათვალიერება და კუპონების მიღებაც კი. სულ მალე ნებისმიერი ბიზნესის გაცნობა გახდება შესაძლებელი ინტერნეტით. ინტერნეტს რეგულარულად იყენებს ამერიკის ოჯახების ერთი მესამედი. სულ მალე იგი ისეთივე ჩვეულებრივი რამ გახდება, როგორიცაა დღეს ტელეფონი.

ვაჭრობა ვირტუალურ რეალობაში

ტექნოლოგიების შემდგენილი გამოყენება ფეხდაფეხ მოჰყვება ინტერნეტ-ვაჭრობას. წარმოიდგინეთ, ზიხართ სახლში და ისევ გჭირდებათ კვების პროდუქტების საყიდლად წასვლა. მიდხართ კომპიუტერთან, უკავშირდებით კვების პროდუქტების ადგილობრივ მაღაზიას და იწყებთ „სიარულს“ თაროების რიგებს შორის ისე, თითქოს იქ იყოთ. თქვენ თავისუფლად დადიხართ გასასვლელებში და არც საგორავებელი კალათიანი ადამიანები გიშლიან ხელს და არც მაღაზიაში

მოსეტიალე ბავშვები. რომელ კუთხეშიც გინდათ იმ კუთხეში მიდიხართ და რასაც გინდათ, იმას ათვალთ რამდენ ხანსაც გინდათ. ასევე კომპიუტერის დახმარებით თქვენ იღებთ თქვენთვის სასურველ პროდუქტებს და აწყობთ თქვენს ვირტუალურ კალათაში. როცა ყველაფერს შეიძენთ, დააჭერთ თითხს ღილაკს „დასრულება“. ერთ საათში პროდუქტებს სახლში მოგართმევენ.

შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ კლიენტთა მომსახურების ის შესაძლებლობები, რომლებსაც ეს ტექნოლოგია უქმნის კომპანიებს? კომპიუტერული პროგრამის გამოყენებით მაღაზიებს შეუძლიათ ყველა ასპექტის ინდივიდუალიზება კლიენტის სურვილის მიხედვით. მოდით, ცოტა უფრო გავართულოთ ამოცანა. ვირტუალურ მაღაზიაში ვაჭრობისას გადაწყვეტთ, რომ გსურთ „პეპსის“ ექვსი შეკვრის ყიდვა. ამჯერად, „ფრიტო-ლეის“ კუპონის ნაცვლად თქვენ ხედავთ გრეგს, „კოკა-კოლის“ ვირტუალურ მესაწყოებს. იგი გადმოგცემთ 50 ცენტის ფასდაკლების კუპონს „კოკა-კოლას“ ექვსი შეკვრისათვის. ერთადერთი, რაც უნდა გააკეთოთ, თუ გსურთ ბრენდის გამოცვლა და 50 ცენტის დაზოგვა, უბრალოდ უნდა აიღოთ ეს კუპონი. ეს უკვე კონკურენციის მაჩვენებელია ვირტუალური რეალობის სამყაროში. ვირტუალური რეალობის კიდევ ერთი მომენტი წამოიდგინეთ. თქვენ გსურთ გადასვლა კალიფორნიაში. ჯდებით კომპიუტერთან და იწყებთ იმ კომპანიების ძებნას, რომლებიც საცხოვრებელ სახლებს კალიფორნიაში აშენებენ. პოულობთ თქვენთვის დამაკმაყოფილებელ კომპანიას და უგზავნით ელექტრონული ფოსტით წერილს, რომელშიც აღწერთ, რის დანახვას ისურვებდით თქვენს ბინაში. რამოდენიმე საათში კვლავ უბრუნდებით იგივე კომპანიის ინტერნეტ-გვერდს და იწყებთ ზუსტად იმ ბინის თვალთვლებას, რომელიც შეუკვეთეთ. თუ არ მოგეწონებათ, შეგიძლიათ ცვლილებების შეტანა. როცა ბინა ზუსტად ისეთი გახდება, როგორც თქვენ მოგწონთ, შემდეგ იწყებთ ტერიტორიის თვალთვლებას მის გარშემო. და ბოლოს უკვეთავთ თქვენი დიზაინითვე აშენებულ ბინას – თუმცა ცოტა მოლოდინი მოგიწევთ – ასეთი რამ ჯერ არ ხდება!

ინტერაქტიული ტელევიზია

მოსალოდნელია, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ცვლილება ტელევიზიაში. ამჟამად კლიენტებს აიძულებენ რაღაცის ყურებას გარკვეულ საათებში, მათ კი ამის ნახვა უნდათ სულ სხვა დროს. მალე ტელევიზია ინტერაქტიული გახდება და შეგვეძლება ჩვენთვის საინტერესო გადაცემის შეკვეთა იმ დროისთვის, როცა ეს ჩვენთვის ყველაზე მოსახერხებელია. ჩვენ შევძლებთ აგრეთვე გადავწყვიტოთ, უფასოდ ვუყუროთ გადაცემებს რეკლამებთან ერთად, თუ მცირე გადასახადით თავიდან მოვიცილოთ რეკლამები. ვინაიდან ტელეგადაცემებისას რეკლამები თითო მაყურებელზე თითო შოუს განმავლობაში 25 ცენტი ღირს, ექსპერტები ფიქრობენ, რომ ერთი ურეკლამო გადაცემების ყურება თითო მაყურებელს 25 ცენტი დაუჯდება.

ინტერაქტიული ტელევიზია გაცილებით მეტს გვთავაზობს, ვიდრე არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობა რაიმე გადაცემის ყურებისას. ვიდუოკამერის ყველა მფლობელს ექნება მაყურებლის სახლში შესვლის შესაძლებლობა. ისევე, როგორც ახლა ყველას შეუძლია საკუთარი ინტერნეტ-გვერდის შექმნა, მომავალში ყველა შეძლებს სატელევიზიო შოუს ან სატელევიზიო რეკლამის გაკეთებას. როგორც მომხმარებლები, ჩვენ დავრეკავთ რეკლამაში მოცემულ ნომერზე და მოვითხოვთ ჩვენთვის სასურველ პროდუქციასა თუ მომსახურებას. ვთქვათ, ეძებთ ახალ მანქანას, თქვენ დაგჭირდებათ მხოლოდ მანქანებთან დაკავშირებული ვიდუოინფორმაციის მონაცემთა ბაზის დათვალთვლება. თქვენ შეძლებთ ინფორმაციის მიღებას BMW, GM, Ford, Acura და ბევრი სხვა საავტომობილო

კომპანიიდან. თქვენ ასევე შეძლებთ ინფორმაციის მიღებას თქვენი მეზობლის შესახებ, რომელსაც თურმე თავისი 1996 წლის BMW-ს გაყიდვა განუზრახავს.

ინტერაქტიული ტელევიზიის საშუალებით კლიენტები შეძლებენ მიღებული ინფორმაციის გაკონტროლებას. სატელევიზიო წამყვანი მხოლოდ შეგატყობინებთ ინფორმაციას. ასევე, სახლში აღარ მოგივათ არასასურველი წერილები და არასასურველი რეკლამა. კლიენტები შეარჩევენ მხოლოდ იმ კომპანიებს, რომლებსგანაც სურთ ინფორმაციის მიღება – ანუ ისინი თავად გადაწყვეტენ, რომელ კომპანიასთან დაამყარონ ურთიერთობა.

ეს მხოლოდ რამოდენიმე მაგალითია ჩვენი მომავლიდან. ზოგიერთ ადამიანს არ სჯერა, რომ მომავალი შეცვლის ბიზნესის ჩვენთვის ჩვეულ დინებას.

დასკვნები

მომავალი ამდღევანდელად გამოიყურება ბიზნესებისთვის, თუმცა ბევრ კომპანიას დიდი ძალისხმევა დასჭირდება კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი გააგრძელებენ ძველებურად მუშაობას. ეს ალტერნატივაა იმ ადამიანებისთვის, რომლებსაც არ უყვართ სიახლეები.

ზოგიერთი კლიენტი დიდ ყურადღებას აქცევს თავის პირად ცხოვრებას და არ სურს, რომ ვინმე შეიჭრეს მასში. მაგალითად, რამოდენიმე ხნის წინ ადამიანებს შესთავაზეს უფასო კომპიუტერები იმ პირობით, რომ კომპანია გააკონტროლებდა ამ კომპიუტერზე განხორციელებულ თითოეულ „დაწკაპუნებას“. სხვა სიტყვებით, თქვენ შეგიძლიათ პირადი ცხოვრების გაყიდვა ერთი პერსონალური კომპიუტერის ფასად. ზოგიერთმა კლიენტმა შეიძლება წინააღმდეგობა გაუწიოს ჩვენ მიერ განხილულ ტექნოლოგიებს, თუმცა გახსნილი იქნება მეგობრული, არაოფიციალური პერსონალიზაციისთვის ახლო-მახლო მაღაზიებში.

რომელი სტრატეგიაც უნდა იქნეს გამოყენებული, მაღალტექნოლოგიური – მონაცემთა ბაზები თუ უბრალოდ კლიენტთა სურვილების დამახსოვრება – მთავარი მაინც კლიენტების ინდივიდუალური მომსახურება და მათთან ურთიერთობის დამყარება იქნება.

ზოგიერთი ძირითადი მოსაზრება:

- ბიზნესის დღევანდელ სამყაროში აღინიშნება ზოგიერთი მნიშვნელოვანი პარადიგმის შეცვლა პროდუქციისა და მომსახურების მზარდი პერსონიფიცირების მიმართულებით.
- ტექნოლოგიის განვითარებიდან გამომდინარე ინდივიდუალური მარკეტინგი და კლიენტთა მომსახურება მომავალში ბიზნესებისთვის სტანდარტად იქცევა.
- განხორციელება ასევე ცვლილებები სოციალურ და ეკონომიკურ სფეროებში, გაფართოვდება მედია-საშუალებების არჩევანი და გაიზრდება ინტერაქტიურობა.
- საბოლოოდ კლიენტთა მომსახურების წარმატების საწინდარი გახდება ურთიერთობის მარკეტინგის გამოყენების შესაძლებლობა კლიენტთა უდიდესი წილის მოზიდვის მიზნით.
- მონაცემთა ბაზების მარკეტინგისა და კონტაქტის მართვის სისტემები ყველაზე შესაფერისი კლიენტების შერჩევისა და მათთან ურთიერთობის დამყარების საშუალებას შექმნიან.

- ელექტრონული ტექნოლოგიები (ინტერნეტისა და ვირტუალური რეალობის მაღაზიების მსგავსი) აუცილებელს გახდის შემოქმედებით მიდგომას კლიენტთა მომსახურების ჩამოყალიბებისა და მართვის მიმართ.

პირითადი ტერმინები

Contact management systems	კონტაქტის მართვის სისტემა
Customer share versus market share	კლიენტთა წილი საბაზრო წილის წინააღმდეგ
Interactive TV	ინტერაქტიური ტელევიზია
Interactivity options	ინტერაქტიურობის არჩევანი
Internet shopping	ვაჭრობა ინტერნეტით
One-to-one business	ინდივიდუალური ბიზნესი
Paradigms	პარადიგმა
Present value of future business	მომავალი ბიზნესის დღევანდელი ფასი
Relationships marketing	ურთიერთობათა მარკეტინგი
Virtual reality shopping	ვაჭრობა ვირტუალურ რეალობაში

შეამოწმე საკუთარი თავი:

1. პარადიგმების რომელი ცვლილებები იწვევს მარკეტინგისა და კლიენტთა მომსახურების ცვლას?
2. რას ნიშნავს ინდივიდუალური მარკეტინგი? მოიყვანეთ მაგალითები.
3. რა განსხვავებაა დიდი საბაზრო წილისა და კლიენტთა დიდი წილის მოპოვებას შორის?
4. რა დამახასიათებელი ნიშნები აქვთ დღევანდელი ინდივიდუალური ურთიერთობის მედია-საშუალებებს?
5. რას ნიშნავს ურთიერთობათა მარკეტინგი და როგორ შეიძლება მისი უკეთ გამოყენება?
6. როგორ შეუძლია კომპანიას მონაცემთა ბაზის მარკეტინგის გამოყენება კლიენტთა მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით?
7. რას ნიშნავს კონტაქტის მართვის სისტემა? როგორ შეიძლება მისი გამოყენება კლიენტთა კმაყოფილების გაზრდის მიზნით?

პრაქტიკული სამუშაო: მომავლის ინდივიდუალური შეფასება

1. წინამდებარე თავი დავიწყეთ საუბრით „პროგრესისა“ და „პარადიგმების ცვლის“ შესახებ, რაც ძირფესვიანად ცვლის სამყაროს. დაასახელეთ შეწყვეტის თქვენთვის ცნობილი სამი მაგალითი ელექტრონული ტექნოლოგიების გარდა. თითოეულისთვის აღწერეთ ის სამი ან მეტი ცვლილება, რომელიც მან გამოიწვია.
2. კლიენტთა კმაყოფილების განსაზღვრებათა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტთა უკუგების ხელმისაწვდომობაა. აღწერეთ ის ხუთი გზა, რომელიც ორგანიზაციებსა და ინდივიდებს დაეხმარება კლიენტებისაგან მეტი უკუგების მიღებაში.
3. მოიყვანეთ ერთი ან ორი მაგალითი იმის შესახებ, თუ როგორ იყენებენ თქვენთვის ცნობილი ბიზნესები ინდივიდუალურ ურთიერთობას თქვენთან უფრო ძლიერი კავშირის დამყარების მიზნით (შენიშვნა: ხშირად ეს ის წვრილმანია, რომელსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ურთიერთობებისა და ლოიალობის ჩამოყალიბებისათვის).

გამოყენებული ლიტერატურა

1. C. R. Bell, *Customers as Partners* (San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1994).
2. D. Berry, "Booth Won't Take Toll, but Bad Attitude Will", *Knight-Ridder Newspapers*, April 7, 1991.
3. L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, as quoted in *The Seattle Times*, published via America Online April 3, 1995.
4. E. N. Chapman, *The Fifty Minute Sales Training Program* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc., 1992).
5. Customer Service Manager's Letter, September 20, 1989;
6. Customer Service Manager's Handbook of People Power Strategies (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989).
7. K. DeTienne and P. Timm, "How Well Do Businesses Predict Customers Turnoffs?: A Discrepancy Analysis", *Journal of Marketing Management*, 1977.
8. M. Estabrook and N. F. Foy, "Answering the Call of Tailored Training", *Training*, October, 1992.
9. T. W. Firnstahl, "My Employees Are My Service Guarantee," *Harvard Business Review*, July-August, 1989.
10. "From Beetle to Bedraggled: Behind VW's Stunning U. S. Decline", *Advertising Age*, September 13, 1993.
11. M. Gerber, "The E-Myth Seminar", Nightigale-Conant, 1996.
12. M. E. Gerber, *The E-Myth Revisited* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1995).
13. K. Goldman, "Srudly Finds Ads Induce Few People to Buy", *Wall Street Journal*, October 17, 1995.
14. J. Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It; How to Keep It* (New York: Lexington Books, 1995).
15. F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1959).
16. "Hot Tip", Inc. April, 1997.
17. "How to Deal with Those Chronic Complainers", Customer Service Manager's Letter, September 20, 1989. Dr. Robert Bramson, *Coping with Difficult People* (New York: Dell, 1988).
18. *Internet Daily*, September 1, 1999.
19. L. B. Jones, *The Path: Creating Your Mission Statement* (New York: Hyperion, 1996).
20. Robert W. Lucas, *Customer Service.*, McGraw-Hill, Irwin, 2005.
21. B. Maynard, "How to Manage with Questions", *TeleProfessional*, 209 W.5th Street, Waterloo,
22. IA 50701-5420
23. R. McGarvey, "Little Things Do Mean a Lot", *Reader's Digest*, June, 1993.
24. Morgan R. L., *Calming Upset Customers* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1989).
25. J. H. Morrison and J. H. O'Hearne, *Practical Transactional Analysis in Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
26. J. Mount, "Why Take Sides", Inc., March 1995, 17(3).
27. Naumann Earl, *Creating Customer Value.*, Thomson Executive Press, 1994.
28. S. Nushart, Letter to the Editor, *US News and World Report*, December 11, 1995.
29. Paco Underhill, "What Shoppers Want," *Inc.*, July, 1999.
30. Paul R.. Timm "Customer service" *BYU.*, Prentice Hall, 1997.
31. D. Pepper and M. Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Currency-Doubleday, 1993).
32. T. Peters, "Service or Perish", *Forbs ASAP*, December 4, 1995.
33. "A Picnic in a Car Lot?", *Wall Street Journal*, October 13, 1994.

34. 50 Powerful ideas You Can Keep your Customers, 2nd ed. (Hawthorne, NJ: Career Press, 1995).
35. Prentice Hall Professional Newsletters, 1989).
36. Purs, A. and Brandt, D.R., "Understanding Your Customers", *Marketing Tools*, July/August 1995.
37. D. Richards, "Sour Smell of Poor Customer Service," *Wall Street Journal*, December 28, 1992.
38. Dr. Robert Bramson, *Coping with Difficult People* (New York: Dell, 1988)
39. B. Sanders, *Fabled Service* (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1995).
40. S. Schafer, "Informing Customers", *INC Magazine*, June 1996. Transmitted on America Online, June 18, 1996.
41. J. R. Shannon, "The Components of Customer Service: A New Taxonomy", *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, vol. 2 (1), 1996.
42. C. Sewell and P. B. Brown, *Customers for Life* (New York: Pocket Books, 1990).
43. T. L. Speer, "They Complain Because They Care" from *American Demographics*, May 1996.
44. Sterne, *Customer Service on the Internet*.
45. *Teaching Patient Relations in Hospitals: The Hows and Whys* (New York: The American Hospital Association, 1983).
46. P. Timm, *Basics of Oral Communication* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1993).
47. P. Timm, *50 Powerful Ideas You Can Keep your Customers*, 2nd ed. (Hawthorne, NJ: Career Press, 1995).
48. P. Timm and J. Stead, *Communication Skills for Business and Professions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc., 1996).
49. Paul R. Timm, *Customer Service.*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997.
50. Paul R. Timm, *Customer Service.*, The Marriott School of Management., Brigham Young University, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002.
51. R. Townsend, *Up the Organization* (New York: Alfred A. Knopf, 1970).
52. R. C. Whiteley, *The Customer Driven Company: Moving from Talk to Action* (Reading, MA: Addison-Wesley , 1991).
53. *Winning Telephone Techniques* (Chicago: JWA Video, 1997).
54. R. Zemke, "Peer Coaching: How to Manage When Managers Are Few and Far Between", *The Service Edge*, July, 1996.
55. "Yamaha Merchandising Training", Yamaha Corp.; Sam Geist, *Why Should Someone Do Business with you Rather Than Someone Else?*.

შინაარსი

შესავალი

1. თავი I. როგორ მივალწიოთ დადებით ბანუყობას.
2. თავი II. როგორ გადავჭრათ კლიენტთა დაკარგვის პრობლემა.
3. თავი III. ურთიერთობა უკმაყოფილო კლიენტებთან.
4. თავი IV. თქვენი ძველით მოიკოვეთ კლიენტის ლოიალობა.
5. თავი V. სხვებიც ჩააბით მომსახურების პროცესში.
6. თავი VI. გამოიყენეთ სატელეფონო, ელექტრონული ფოსტისა და ინტერნეტის საშუალებო ტექნიკა.
7. თავი VII. გამოიყენეთ ვერილობითი შეტყობინებები.
8. თავი VIII. იფიქრეთ კლიენტის მომავალზე.