



**АГЕНЦИЯ ЗА РЕГИОНАЛНО
ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ –
СТАРА ЗАГОРА**



ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИТЕ

НАРЪЧНИК

**Програма ФАР – Икономическо и
социално сближаване**

Инициативи на пазара на труда

**Проект “Подкрепа на предприемачи
за развитие на сектора на МСП
в Стара Загора”**

Този документ е изготвен с финансовата помощ на Европейския съюз. Изложените в него възгледи са на изпълнителя и по никакъв начин не отразяват официалната позиция на Европейската комисия.

1. Обслужването - ключ към успеха на Вашия бизнес

Динамиката на нашето време е навсякъде. Един от най-бързо променящите се е светът на бизнеса. Промяната е многолика: нови суровини, нови технологии, нови области на конкуренция, нови отношения. Непрекъснато се променят и растат очакванията и изискванията на хората около нас. С развитието на икономиката и отварянето на пазара ни се увеличават и възможностите за избор. Вече не е достатъчно само да се произвежда добър продукт. Хората искат най-доброто. Освен качеството и цената, основен фактор при избора на клиента е и обслужването. То е предизвикателство пред всеки бизнес, всяка организация, всеки работещ човек. Ето защо днес доброто обслужване, привличането, удовлетворяването и запазването на клиентите е ключ към успеха в бизнеса. То е най-важното конкурентно предимство, гаранция за добро представяне и печалба.

Независимо от заеманата позиция, опит и задължения, най-важно винаги е да бъде дадено на хората това, което искат и от което се нуждаят.

В настоящия наръчник са представени практически стъпки, които може да бъдат използвани във всеки бизнес от поставянето на добро начало и последващо развитие на отношенията с клиентите, през различни техники за задържане на редовните клиенти и привързване към фирмата, до решаването на всякакви проблеми при обслужването. В него са описани и това, което пряко ангажираните с обслужването на клиентите могат да направят за постигане на удовлетвореност и лоялност у клиента, и действията, които мениджърите следва да предприемат, за да създадат подходяща атмосфера и да утвърдят доброто обслужване като основна ценност в своите екипи.

Наръчникът е практически насочен, представените в него идеи са лесни за приложение и дават добри резултати. Тяхното осъзнаване и прилагане биха довели до изграждането на един печеливш стил на работа на фирмата. Защото доброто обслужване може да удвои печалбите на една фирма, но пък и една средно голяма компания може да губи до 30 % от клиентите си годишно най-вече поради лошо обслужване, а връщането на веднаж

загубените е много по-трудно и скъпо от тяхното задържане с добро обслужване. Затова трябва да бъдете добри в това. Тези, които го правят – печелят, тези които не го правят – губят. За съжаление, малко фирми у нас осъзнават това.

1.1. Кои са Вашите клиенти ?

Без значение къде работите, обслужването на клиенти важи и за Вас. Вашите клиенти не са непременно хора, които купуват продукти и услуги. Те са също Вашите служители или началници, Вашите колеги. Те са хората, с които контактувате ежедневно.

Много от Вас лесно могат да определят кои са техните клиенти или потребители. Те купуват неща от Вас или Вие им предоставяте услуги. Други не работят пряко с клиенти. Всеки, обаче, има своите клиенти.

Вътрешните клиенти са хора, отдели или организации, които се обслужват от онова, което правите. Единственият, който може да няма вътрешни клиенти, е предприемач, който се самонаема и работи съвсем сам. Всеки друг работещ човек има най-малко един вътрешен клиент: неговият началник или подчинен. И вътрешните, както и външните клиенти разчитат на Вас да удовлетворите техните потребности.

Така вътрешни клиенти на преводача могат да бъдат мениджърът на предприятието и отдел “Международни продажби”, например, а на монтьора – производствените цехове и всички негови колеги, които работят на поддържаните от него машини.

Външните клиенти са хора, фирми, организации или институции, крайни потребители на продуктите, които произвежда или услугите, които предоставя Вашата фирма. Те са тези, за които традиционно употребявате термина “клиент”. В зависимост от Вашия бизнес те могат да бъдат гости, пациенти, клиенти, ученици, купувачи, пътници ... Но както и да ги наричате, те са Вашите външни клиенти.

За улеснение, в наръчника ще се говори само за “клиенти” като общо понятие, независимо какъв бизнес имате и как ги наричате.

Доволните клиенти купуват, макар и не винаги за пари, и получават стойност от стоките или услугите. Обикновено тези клиенти имат избор. Ако не харесат предлаганото или начина, по който го предлагате, отиват при друг продавач или доставчик на подобни стоки или услуги. При отлив на клиенти, Вие или Вашият

бизнес страдате. Доволните клиенти създават печалбата, а тя – успех на фирмата и заплати на работещите в нея.

Съществуват, обаче и **“клиенти без избор”**. Това са най-често клиентите на държавни и общински институции и по-рядко на фирми, които предлагат стоки или услуги, които не могат да бъдат купени от друг продавач или доставчик. Има само едно място, където могат да Ви издадат паспорт или да подадете данъчна декларация, да Ви доставят електроенергия или вода. Случва се дори малка фирма, намерила вярната пазарна ниша, за известно време да бъде единствен доставчик на специфична стока или услуга. Това още повече важи за малките населени места с недостатъчно развита икономика и труден достъп на обикновените граждани до пазара на големия град.

Тогава какъв е смисълът да се стараете да осигурите добро обслужване, ако клиентът няма друг избор?

В този случай разочарованието на клиента от качеството на обслужването бързо се превръща във враждебност, която може да започне да нараства лавинообразно: очаквайки да бъдат обслужени лошо, клиентите като самозащита започват да се отнасят към служителите лошо. Атакуваният служител отвърща в същия стил и стресът в двете страни се увеличава. Малко хора биха могли да издържат, срещайки се ежедневно със стена от недоволни потребители, очакващи лошо отношение.

Доброто обслужване на клиента дори без “пряка печалба”, може да бъде мотивирано както материално под формата на награда (печалба) или загуба (наказание) в зависимост от поведението, така и психологически. Защото ако сте огорчени и нещастни в работата си, опитайте да анализирате обективно услугата, която извършвате. Ще установите, че почти винаги удовлетворението Ви от работата отразява задоволството у хората, които са в делови отношения с Вас и обратно. Извършването на добра услуга е начин да направите добро на себе си.

Независимо от естествения стремеж към печалба на бизнеса, добре извършената услуга има смисъл за Вас като личност, а също и като член на екипа. Успехът на фирмата често влияе на успеха на личността. Това е още една причина да погледнете сериозно на проблема за доброто обслужване.

*Най-добрата причина да обслужиш някого добре е,
че това те кара
сам да се почувстваш по-добре.*

1.2. Какво са клиентите за Вас?

Доволните клиенти “гласуват” за Вас всеки ден с краката си. Ако не са доволни, те отиват при Вашите конкуренти. Ако обаче нямат такъв избор в случай на монопол, намират други начини “да гласуват против”. Тогава неудовлетворението на клиентите се проявява във враждебност срещу Вас и Вашата организация. Всички усилия за компенсирането му са само временни. Психологическата тежест върху служителите води до текучество, допълнителни разходи и други проблеми, свързани с:

- повишена заболяемост;
- професионално “изчерпване” на служителите и отсъствия от работа;
- обучението на нови работници и служители;
- трудности при привличане на нови работници, добри специалисти;
- негативна обществена оценка на организацията;
- липса на гордост от принадлежността към организацията;
- понижено самочувствие сред работниците;
- повишена склонност към самозащита у работниците, водеща до още по-голям стрес.

Общоизвестно е, че обслужването на клиентите е един от основните фактори за успех в борбата с конкуренцията. Вече всички говорят, че “клиентът винаги има право”, че той е “господар” и че клиентите са “причината да съществуваме” като организация или фирма. У нас, за съжаление, това са в повечето случаи само лозунги. Ето защо истинско предизвикателство за ръководителя е превръщането им в действия, които да убедят клиента, че те са Ваши чувства и убеждения.

Дори когато ръководителите искрено вярват във важността на доброто обслужване на клиентите, те срещат трудности при постигането му от персонала, който е в пряк контакт с клиентите, а именно – да направят онова, което клиентите желаят. Проблемът става още по-сериозен, когато си дадете сметка, че най-ниско платеният и най-слабо квалифицираният персонал е този, който застава срещу клиента всеки ден.

Имиджът на голям супермаркет, например, зависи от отношението на касиерките, на банки с милиони левове оборот – от работещите на гишето служители, на верига заведения за бързо хранене – от младежите, които обикновено работят там и разнасят

храна по домовете и офисите. Също както имиджът на голяма държавна институция зависи до голяма степен от телефонистката, секретарката или човекът на гишето, които отговарят на телефона, разговарят с посетителите или приемат документите на гражданите. Това са намиращите се на най-ниското ниво в структурата на фирмата или институцията работници и служители, но които имат ежедневен пряк контакт с клиентите и може днес просто да “не им е ден” или някой да е развалил настроението им.

1.3. Какво означава да изгубите клиент

Обикновено хората не си дават сметка какво губят, когато един клиент се откаже от услугите им. Всъщност, в дългосрочен аспект загубите са много по-големи, отколкото можете да си представите в резултат на ефекта “на снежната топка”.

За да получите представа за реалните загуби, нека разгледаме един познат бизнес – магазин за хранителни стоки. Какво ще стане ако една от постоянните му клиентки, пазарувала години в него, е недоволна от обслужването и реши да намери друго място, където да прави ежедневните си покупки?

1.4. Различните гледни точки

Макар да е била постоянен клиент на супермаркета от много години, **госпожа Петрова** така и не почувствала, че това е било оценено. Обслужващите щандовете продължават да се отнасят недружелюбно: не й дават парчето месо, което поиска; не й завиват сиренето в още една хартия, за да не намокри другите покупки в чантата; не й дават допълнителна торбичка само за хляба и той трябва да стои до бурканчето майонеза, пипано от много клиенти преди нея. Но поведението на касиерката е “преляло чашата”. Тя е заявила, че приключва работа и госпожа Петрова трябва да отиде на другата каса точно когато тя вече е извадила всички покупки от количката, за да бъдат таксувани. За нея, обаче, най-лошото е усещането, че служителите на магазина не се интересуват дали тя пазарува при тях или не. Тя изразходва там всяка седмица по 50 лева, изработени с труд, но за тях е само още едно “портмоне за изръсване” без някой да й каже едно искрено “благодаря”. Изглежда никой не се интересува дали тя е доволна. Затова тя е решила, че ще пазарува от някой друг

магазин в квартала, където се отнасят по подобаващ начин към постоянните си клиенти.

Работещите в магазина знаят, че той е най-големият в квартала, има много клиенти и смятат, че ако г-жа Петрова престане да пазарува от тях, няма да бъде голяма загуба. Още повече, че тя е много досадна и понякога може да бъде доста опърничава. Те ще оцелеят и без нейните 50 лева седмично. Е, тя не е доволна, но не е единствената клиентка и не може да се занимават само с нея, независимо че ще реши да не пазарува при тях.

Управителят на фирмата трябва да погледне на госпожа Петрова не само като дребен купувач на големия му магазин. Ако ситуацията бъде разгледана в дългосрочна перспектива, той ще види, че нещата съвсем не стоят така.

1.5. Колко струва загубата на един дребен клиент ?

Загубата на госпожа Петрова като клиент не е загуба само на 50 лева. Тя е много по-голяма, ако се гледа на бизнеса в перспектива. Ако за седмица е давала 50 лева, годишно това прави 2 600 лева, а за десетилетие – 26 000. Въпреки че живеейки в този квартал, тя и семейството ѝ биха могли да останат клиенти на магазина за много по-дълго време.

Ефектът на “снежната топка” прави резултата много по-негативен. Изследванията показват, че един недоволен клиент разказва средно на 11 други хора за неприятните си преживявания, а тези 11 могат да разкажат средно на други 5. Тогава вече нещата стават сериозни!

Колко хора биха чули лошата новина за кварталния магазин? Ето какво се получава:

Госпожа Петрова	1
разказва на 11 други	11
<u>всеки разказва на още 5</u>	<u>55</u>
Общо:	67

Разбира се, не всички те ще се откажат да пазаруват в този магазин, но ако дори 25 % от тях го направят, магазинът ще загуби 17 клиенти или потенциални клиенти. Ако те са клиенти, носещи също по 50 лева седмично, това прави 44 200 лева годишна загуба, да не говорим каква е тя за десетилетие, само защото един от клиентите на магазина е бил огорчен при

излизането си от него. А има клиенти, на които седмичното им пазаруване струва двойно. Какво губи бизнесът тогава?

Ако си дадете сметка колко пари изразходва Вашият клиент за покупките или услугите, които предоставяте, може да решите, че изгубването на един клиент не е голяма беда, тъй като поради спецификата на бизнеса клиентите Ви пазаруват веднъж на всеки един-два месеца или пък веднъж на няколко години. Повтаряемостта в бизнеса обаче е от изключителна важност, а разглеждането на клиентите като еднократни купувачи може да се окаже опасно за Вашето финансово благополучие.

Проучване на клиентите в САЩ показва, че за да се задържи един клиент са необходими 19 долара, а за привличане на нов клиент се изразходват средно 118 долара (главно разходи за реклама и промоция) или 6 пъти повече.

Дори цифрите за България да са различни (разходите за задържането на госпожа Петрова да не струва 19 долара, а тези за заместването на отказалите се 17 в резултат на нейното недоволство – 2006 долара), едва ли съотношението между тях ще бъде много различно. Шест пъти повече разходи за заместването на изгубените клиенти с нови, това си е сериозно нещо!

В проучвания на известната американска консултантска фирма за подбор на персонала на Роберт Хаф, е установено, че ако един служител с \$10 000 годишна заплата огорчи 3 – 4 клиента в рамките на една година, загубите в резултат на ефекта на “снежната топка” могат да надвишат приходите от продажби, необходими за поддържане на това работно място.

За съжаление, у нас едва ли има фирма/институция, в която служителите не огорчават поне по трима или четирима клиенти дневно!

1.6. Какво губите Вие със загубата на един клиент?

А сега се опитайте да изчислите загубите от същия този ефект на ”снежната топка за Вашата фирма.

Вашият огорчен клиент ще разкаже на други настоящи или потенциални клиенти, а те на свой ред – на други хора.

Използвайки данни от собствената си фирма, можете да пресметнете какви ще бъдат Вашите загуби от един напуснал Ви недоволен клиент.

Средна сума в лева, изразходвана от един клиент:	_____ лв.
Годишна сума в лева	_____ лв.
Сума в лева за 10 години	_____ лв.
Годишна сума в лева x 17	_____ лв.
Загубени приходи годишно	_____ лв.

В България обикновено разходите за задържане на кренти и за привличането на нови не се изчисляват, така че трудно може да се добие точна представа за пълния размер на загубите. И без тези изчисления, обаче, не е трудно да се уверите, че загубата на един клиент и на Вас ще струва много скъпо.

Целта на тези изчисления е само да Ви накара да осъзнаете лавинообразния ефект от неудовлетворените клиенти. Математическата точност в случая няма голямо значение.

Ако работите в правителствена институция или нестопанска организация, пресметнете колко хора може да бъдат разочаровани от Вас или Вашата организация. Помислете за психологическата цена, която трябва да се плати при ежедневните контакти с огорчени и разочаровани клиенти.

1.7. От кого зависи успехът?

Клиентът се печели или губи от служителите на предната линия, тези с които влиза в пряк контакт и представляват фирмата в неговите очи. Те са “героите в това сражение” и трябва да възприемат себе си като такива.

Ръководителите трябва да ги подкрепят и им създават подходящи условия за доброто обслужване – обучение, добра организация на работата, финансови стимули. Защото доброто обслужване задържа клиентите и печели нови, а това е гаранция за подобряване на стабилността и конкурентността на бизнеса. За съжаление, твърде малко фирми в България разбират това.

1.8. От какво се определя поведението на клиентите?

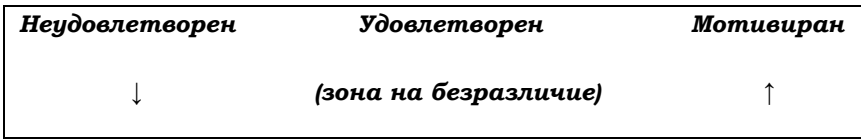
Поведението на хората се мотивира от очаквана реализирана печалба (награда) или загуба (наказание) от определено действие. Ето защо клиентите подхождат рационално към избора на място за пазаруване или доставчик на услуги. Затова очакваната логика е, че ако при покупката преживяването е било положително, те ще

се върнат там отново. Ако опитът им е бил негативен – те ще се въздържат да посетят мястото, предлагащо тази услуга.

В реални условия, обаче, тази мотивация не е ясно определена и за да бъдете печеливши на пазара, трябва да преосмислите зависимостта между удовлетвореността и мотивацията у клиента.

В своята теория по мениджмънт Фредерик Херцберг разглежда мотивирания клиент не непременно като обратното на един огорчен клиент. Според него удовлетвореност и мотивация са два отделни фактора, а не двата края на една и съща скала.

Ако се приложи тази теория към поведението на клиентите, следва да се предположи, че задоволеният клиент може да е инертен, а не мотивиран, както се считаше от специалистите досега. Тоест неговото задоволство може да бъде просто липса на неудовлетвореност, а не мотивация да стане постоянен клиент. Между неудовлетворения и мотивирания клиент се намира една “зона на безразличие”.



Според теорията по мениджмънт на Херцберг, удовлетворен клиент е този, чиито минимални потребности са посрещнати. Той не е недоволен, а по-скоро е в неутрално състояние. Неговите основни нужди са посрещнати, обслужването, което е получил е достатъчно. Но за да бъде мотивиран да се върне отново е необходимо повече от това. Ето защо да се отиде отвъд границата на удовлетвореността и се достигне до мотивацията е главното предизвикателство в борбата за привличане на клиенти.

Клиентът съзнателно или несъзнателно има определени очаквания за начина, по който ще бъде обслужен. Те се основават на минал опит с обслужващия или фирмата, или такива, с които е направена аналогия. Очакваното подобие е субективно виждане и е често неаргументирано. Въпреки това, ако в миналото клиентът е бил обслужен добре в определена фирма, обикновено той очаква същото при следващ контакт с представителите ѝ. Ако е останал с неприятно усещане, очакванията му ще бъдат, че няма да бъде обслужен по-добре от преди.

Очакванията се градят в съзнанието на клиента на основата на възприятия. Ако се отнасят до качествата на материален продукт, те са по-точни и рационални. В такъв случай често се основават на по-обективни стандарти.

Когато се купува нов принтер, например, обикновено се гледа:

- да бъде с параметри, отговарящи на потребностите на офиса (скорост на печатане, разделителна способност, размери на хартия, цвят на печата и др.);
- да бъде съвместим с компютрите в офиса, където ще работи и техния софтуер;
- да бъде надежден и да се поддържа лесно;
- консумативите за него да бъдат евтини;
- да има добър дизайн и подходящ размер;
- да има добър баланс между качество и цена.

На също толкова предвидими стандарти трябва да отговарят и предоставяните услуги. Услугите на счетоводната къща, с която работите например, се оценяват по:

- ✓ добро познаване на законовата уредба;
- ✓ добро познаване дейността на фирмата;
- ✓ познаване на специфичните разпоредби, касаещи конкретния вид бизнес;
- ✓ спазване на всички срокове и изисквания за счетоводно и данъчно отчитане и социално осигуряване;
- ✓ навременно обработване на всички документи;
- ✓ навременно представяне на точни и пълни справки и отчети, поискани от контролните органи или фирменото ръководство

Степента на удовлетвореност на клиента, обаче, се простира отвъд оценката на същността и характеристиките на закупения продукт или услуга. Стандартите, по които може да се измери удовлетвореността му, не са толкова ясни. Освен това, очакванията на клиентите са различни в зависимост от конкретните условия или “доставчици” на стоки или услуги: от продавача на плодове и зеленчуци или мебели; от известна адвокатска кантора или данъчна служба. Ето защо и очакванията за обслужване в един супермаркет могат да бъдат различни дори в рамките на един ден: в час пик – по-малко отделено време, но и повече работещи каси, а в спокойните часове – дори и с по-малко обслужващ персонал, повече отделено лично внимание на клиента.

Очакванията на клиентите могат да бъдат различни и при закупуването на сродни стоки от различен тип магазини. Покриването на стандартните изисквания към един голям магазин, предлагащ различни видове дрехи (чистота, подреденост, асортимент, любезност на продавачите) няма да бъде достатъчно, за да посрещне очакванията от един скъп магазин за бутиково облекло. Там клиентите биха очаквали повече внимание и съдействие при избора - консултация за цветове, материи, модели. И в двата случая, обаче, посрещането на очакванията би довело само до удовлетвореност, тоест до “зоната на безразличие”, докато ключът към изключителната удовлетвореност и мотивация да се върнат отново е в надхвърлянето на очакванията.

При сравняване на очакванията на клиента с полученото обслужване възникват следните ситуации:

- **Непокриване на позитивните очаквания или затвърдяване негативни очаквания.** В тези случаи преживяванията на клиента са били по-лоши от очакваното. Той е разочарован и е възможно да се ориентира към друг доставчик на стоки или услуги, ако има подходяща алтернатива.
- **Покриване на очакванията.** В случая клиентът нито е напълно удовлетворен, нито твърде мотивиран да се върне отново. Това е “зоната на безразличие”.
- **Непокриване на негативните очаквания или надхвърляне позитивни или неутрални очаквания.** В третия случай очакванията на клиента са надхвърлени: очаквал е добро обслужване, но то се е оказало много по-добро или е имал резерви, но се е оказало, че те са били неоснователни. В тези случаи е много вероятно клиентът да се върне отново.

Това е печелищата ситуация, защото **можем да задържим клиентите си само ако надхвърлим техните очаквания в положителна посока и те бъдат изключително удовлетворени.**

Формулировката не звучи сложно, но е необходим творчески подход при прилагането ѝ. Това е главният ключ за решаване на всички проблеми с клиентите във всяка фирма. В края на наръчника ще намерите една примерна програма за действие, с която бихте могли да успеете във Вашия бизнес.

1.9. Защо надхвърлянето на очакванията запазва клиентите

Теорията за равното участие на психолога Дж. Ст. Адамс, основаваща се на социалната психология, широко използвана за прогнозиране на отделни аспекти на човешкото поведение, ни дава основания да предвиждаме връщането на клиент, чиито очаквания са били надвишени.

Съгласно тази теория от средата на шестдесетте години, хората непрекъснато влизат в различни видове отношения. В случая се разглеждат взаимоотношенията продавач/доставчик на услуги – купувач/клиент, тъй като те представляват интерес тук. Според Адамс хората винаги търсят относителна равнопоставеност и баланс. Той прогнозира поведението на хора, които се чувстват неравнопоставени. Реакцията им може да бъде една или комбинация от следните:

- *Игнорира или рационализира това различие* (Отминава с: ”Не заслужавам това”, ”Не мога да оправя света” или ”Не си струва да се принизявам до тяхното ниво”);
- *Търси компенсация* (Когато качеството на продукта е лошо, клиентът настоява да бъде заменен с друг или си иска парите обратно);
- *Отмъщава* (При клиентите тя се изразява най-често в лош коментар за фирмата или пряко обслужващия ги служител);
- *Оттегля се от взаимоотношенията* (При взаимоотношенията с клиенти това винаги означава само едно – тяхната загуба).

Здравата логика е очевидна. Ако клиентът, като участник във взаимоотношенията, сметне, че с него не са се отнесли както трябва, той е ядосан и реагира по един от описаните начини. Ако обаче, в първите два случая Вие все още имате шанс да направите нещо, за да задържите клиента и поправите нещата, другите 2 могат да бъдат унищожителни за Вашия бизнес. Клиентите, обикновено, си отмъщават като разказват на свои близки и познати, дори на непознат на опашката, за лошото обслужване. Според проучванията, всеки казва средно на 10 до 20 други хора. Така ефектът ”на снежната топка” може да доведе до загубата на десетки или дори стотици реални или потенциални клиенти.

За обратния случай в теорията за равното участие, се прогнозира, че хората, които ”получават повече от това, което

заслужават” при сделка, също изпитват психологическа потребност да възстановят равновесието. Пример за това е социалното напрежение, което изпитвате, след като сте били поканени на вечеря, докато не върнете жеста и не приведете отношенията в баланс.

Това са теоретичните основания за надхвърляне на очакванията на клиентите. Като ги надхвърляте, Вие създавате дисбаланс, който в повечето случаи означава, че хората ще предприемат действия, за да го неутрализират. Реакциите могат да бъдат същите както при един отрицателен дисбаланс: клиентите може да го игнорират или се оттеглят, но много от тях ще направят опит “да възстановят баланса” като разкажат на друг.

Ключът към успеха се състои в това да бъде създаден позитивен дисбаланс като се надвишат очакванията на клиентите

Това може да постигнете ако:

- разберете очакванията на клиента и
- надхвърлите тези очаквания.

В днешно време качеството на обслужването е най-силното оръжие в битката за спечелване на клиенти. Вие сте свободни да изберете поведението си в тази битка: да продължавате да се надявате, че по някой разочарован клиент от време на време не води до големи последствия за Вас или да приемете факта, че всеки клиент е изключително важен за Вашия бизнес или кариерата Ви.

В този наръчник са описани множеството “малки стъпки”, които всеки от Вас трябва да направи, ако иска да извърви пътя към своя успех.

2. Първите стъпки са най-важни

2.1. С какво да започнете ?

Посрещайте клиента с поздрав

Поздравявайте клиента така, както бихте поздравили гост. Един приятелски поздрав е от онези малки жестове, които означават много. 80 % от успеха Ви при среща с клиент се дължи на проявено отношение като към очакван гост.

Поздравявайте клиента *до 10 секунди* след като влезе в магазина или офиса ясно и високо.

Клиентите не обичат да чакат. Дори ако сте заети с телефонен разговор или друг клиент, прекъснете за малко, за да поздравите и да изразите готовност да бъдете на разположение скоро след това.

Резултатите от специално направено изследване са впечатляващи: клиенти, оставени да чакат 30 – 40 секунди, оценяват изминалото време докато бъдат забелязани като многократно по-дълго и често считат, че са изтекли 3 – 4 минути.

Когато клиентите очакват да им се обърне внимание, времето преминава по-бавно. Те са при Вас за кратко, намират се на непозната територия и е естествено да се чувстват донякъде притеснени. Често стават неспокойни, разстройват се. Те са благодарни на един бърз приятелски поздрав, той ги отпуска и предразполага.

А сега си помислете колко време се налага на Вашите клиенти да чакат, докато им обърнете внимание и дали не ги губите като не им давате да разберат, че са добре дошли преди да приключите телефонния разговор или изпратите предишния клиент.

Очите Ви също говорят

Дори в ситуация, при която не можете да поздравите на глас, можете да установите контакт с очи. Погледът, отправен към клиента му показва, че той е забелязан и сте готов да го обслужите. Бързата реакция е важна. Правилото за 10-те секунди важи и тук. Осъществете контакт с очи до 10 секунди, дори ако водите важен разговор с клиента, с когото работите в момента. Зрителният контакт създава връзка между вас. Той показва Вашия интерес да общувате по-късно, намалява шанса новопристигналият да се почувства пренебрегнат и да се откаже да чака.

Когато провеждате разговор, създайте предразполагащото чувство на контакт с поглед. В нашата култура е приет директният поглед в очите на събеседника в продължение на 5 - 10 секунди преди да го отклоните, така не предизвиквате неудобство у събеседника си. Спазвайте това по време на целия разговор, то създава усещане за заинтересованост от Ваша страна. Ако отмествате погледа си често, ще изглеждате непостоянен или подозрителен, а ако го задържате твърде дълго, може да бъде изтъкувано като желание за надмощие, надменност или интимност. Бъдете естествени, говорете с клиента като с Ваш гост. И през цялото време не забравяйте да се усмихвате.

Нерядко се случва един добър специалист да Ви държи 5 -10 минути докато приключи с предишния клиент без да даде какъвто и да е знак, че Ви е забелязал. Обслужването след това може да бъде чудесно, но често Вие дори няма да разберете това, защото ще сте излезли преди да Ви обслужи и никога не сте се върнали там. А е трябвало само да поздравят и да Ви покажат, че ще Ви обърнат вниманието след като се освободят.

Усмихвайте се

Ако посрещате клиентите с приятелска усмивка, това ги предразполага. Истинската усмивка озарява цялото лице. Усмивката само с устни е неестествена, изглежда неискрена и не може да заблуди никого. Очите Ви показват истинските Ви чувства към хората, затова усмивката в тях доказва Вашата искреност. Тя трябва да промени израза на лицето, не да бъде “залепена” само на устните, а очите и гримасата Ви да изразяват досада или неприязън. Така ще покажете радостта и удоволствието да посрещнете Вашия клиент.



В Западна Европа и особено в Съединените щати усмивката на лицето е като част от униформеното облекло за работа. Клиентите я очакват и оценяват. За съжаление, в България усмивката “не е включена в униформта”. Тя не ни посреща често дори в реномирани магазини, заведения, хотели. Не е задължителен елемент при посрещането на клиентите в частните фирми, а още по-малко – в държавните учреждения.

Без усмивката, обаче, първата крачка към Вашите клиенти няма да бъде успешна. Ако обичайното Ви изражение е по-сериозно, ако усмивката не идва спонтанно на Вашето лице,

упражнявайте се! В това няма нищо лошо. Тя е част от Вашето “облекло” на работното място, а и клиентите са Ваши скъпи гости, нали бизнесът Ви се развива благодарение на тях! Усмивката отпуска и предразполага, кара клиентите да чувстват, че са очаквани и се намират на приятелска територия.

Разтопете леда

Това може да стане по различни начини. Важно е да прецените клиента и да определите най-естествения и подходящ начин да подходите към него. Може да е просто приятелска забележка, която да го отпусне. Не трябва да преминавате веднага към въпросите около продажбата. Често това означава да включите клиента в разговор, да проявите интерес към неговите проблеми, да проявите съпричастност.

Добре е ако съумеете да накарате клиента, особено ако сте търговец на дребно, да почувства, че е попаднал на добро място, че продавачът е приятелски настроен и няма да се старее да му продаде нещо на всяка цена, което той не би искал. Използвайте начална тема, приятна за клиента.

Често клиентите искат да разгледат преди да се отдадат на сделката. Най-добре е в такъв случай да започнете с приятелска бележка, несвързана със сделката. Можете да направите някакъв комплимент за облеклото, децата; да прокоментирате времето, да завържете разговор на някаква обща тема, ако сте открили някакви знаци за интересите на клиента – спорт, работа, общи познати, любими занимания... А може просто да се усмихнете и да кажете “Благодаря Ви, че се отбихте при нас”.

Ако клиентът спре вниманието си на определен продукт, докато разглежда изложените модели е взел в ръка някаква стока, той е друг тип – “фокусиран“ копувач. Тогава може да започнете като опитате да му помогнете да вземе своето решение за покупка като:

- Предвиждате въпросите на клиента: (“Определен модел ли търсите?”, “Имате ли предпочитания за цвят”...);
- Предоставяте допълнителна информация: (“Този модел е на промоция тази седмица”, “Разполагаме и с други цветове”...);
- Давате препоръки: (“Този модел е най-надежден”...).

Съсредоточете вниманието си върху потребностите на клиента. Дайте му време да разгледа, ако това е желанието му, но

бъдете загрижени и внимателни, за да му помогнете да вземе решение за покупка, когато е готов.

Дайте възможност на клиента “да провери сам”

Не е достатъчно да обясните на клиентите колко добри са стоките или услугите, които предлагате. За истински доброто обслужване не е достатъчно да покажете как продукта работи. Клиентът трябва “да вземе участие”, да пипне продукта, да почувства как работи. Не случайно продажбите на автомобили са много по-успешни, когато клиентите могат да се качат на колата и я пробват сами.



Ако характерът на бизнеса Ви не позволява това, измислете друг начин да накарате клиентите да правят нещо: направете им демонстрация, видео презентация, предложете им рекламен пакет или брошура, лично им подайте кошница или количка за пазаруване, ангажирайте ги при попълването на формулярите, предложете им бонбони или вода докато чакат... Няма значение какво ще изберете, важното е да ги накарате да правят нещо, така те ще възприемат и Вас, и фирмата Ви по-добре.

Грижете се за външния си вид и работната среда

Клиентите Ви преценяват още на първата среща. Казват, че човек има само една възможност да направи първо впечатление. За Вашата благонадеждност и способности често съдят от него. В повечето случаи първото впечатление определя мнението на хората. Затова лошият външен вид може да навреди на доверието към Вас.

Ключовата дума при облеклото е “подходящо”. Не се обличайте неофициално, когато работата Ви изисква по-официално облекло и не слагайте костюм и вратовръзка, ако сте в по-неофициална обстановка. Ако не сте уверени в избора си, ориентирайте се по това как се обличат хората от Вашата професия, които имат успех. Не е необходимо да подражавате или да носите нежелани от Вас дрехи, но преценявайки другите, създайте свое “подобно излъчване” с подходящо облекло. Ако решите да използвате униформа, тя трябва да



бъде съобразена с характера на работата.

Постоянната грижа за външния вид и облеклото, както и чистотата и подредеността на работната среда могат да променят Вашия имидж и този на Вашия бизнес.

Помислете, ако Вие трябва да изберете кой да Ви обслужи в банката, няма ли да предпочетете облечения в костюм и с вратовръзка служител, чието работно място е добре подредено, а не небрежно облечения му колега с безразборно струпани по бюрото му преписки?

Погледнете на Вашата работна среда през очите на клиента.

Претрупаното бюро създава впечатление за неорганизираност и нисък професионализъм. То трябва да е чисто и подредено. Работното Ви място трябва да бъде чисто и добре организирано. Поставената физическата “бариера” – бюро или маса, на която сте седнали един срещу друг, често създава и психологическа бариера между Вас и клиента. Ако седне до Вас от вътрешната страна на бюрото или на малка кръгла маса, където да работите заедно за успешното реализиране на сделката, ще избегнете усещането, че принадлежите към противостоящи си лагери.



Стоките трябва да бъдат подредени по привлекателен начин, а помещенията трябва да бъдат винаги чисти и уютни.

Търсете възможности да създадете удобства на клиентите си. Уверете се, че столовете, които им предлагате са удобни, че помещенията са отоплени през зимата и при възможност – прохладни през лятото; поставете в чакалнята материали за четене или телевизор, автомат за кафе, безалкохолни напитки.

Научете се да говорите по телефона

Често контактът Ви с клиентите е по телефона. Ето защо от изключителна важност за бизнеса Ви е да усвоите основни техники за водене на телефонни разговори. Необходимо е да се научите ефективно да използвате гласа си и спазвате някои основни правила, с което да компенсирате липсата на елементите на невербална комуникация. Твърде често телефонните разговори с представители на фирми и държавни институции оставят у клиентите усещането, че служителите са отегчени, че обаждането не ги интересува и си губят времето. Те, разбира се, не мислят за

това, че всички хора, които се обаждат по телефона, са потенциални клиенти, както тези, които идват до офиса или магазина. За да бъдат спечелени, на тях също трябва да бъдат засвидетелствани интерес и внимание.

За да постигнете успех с “телефонния” клиент, е добре:

Първо да **поздравите** и да се **представите** по име. Това “скъсява дистанцията”, създава атмосфера на доверие.

Усмивхайте се на клиента, независимо че той е на другия край на линията. Той ще усети настроението, усмивката “се чува” по телефона.

Информирайте клиента, предоставете му необходимите данни. Ако търсите данните, дръжте клиента в течение. **Казвайте му какво правите**, не го оставяйте да държи слушалката и да се чуди дали сте още там. **Не го задържайте безкрайно**, хората не обичат да чакат дълго. Ако е необходимо, обяснете причините и периодично се обаждайте, за да разберат, че не са забравени. Ако се налага да търсите дълго, обяснете това на клиента и поискайте телефон, на който можете да му се обадите. Не отлагайте за по-късно, обадете се веднага щом сте готови.



Насочвайте **клиента да говори конкретно**. Използвайте въпроси, за да разберете какво можете да направите за него, какво точно го интересува. Отговаряйте конкретно на молбите му. Ако е необходимо, **поемете ангажимет** към позвънилия клиент като му кажете какво и до кога ще направите, кога ще го информирате.

Не говорете монотонно и безизразно. Нека в гласа Ви има живец – използвайте различна височина, тон и скорост при разговора, това задържа вниманието на клиента.

Бъдете **естествен и приятелски настроен**. Отнасяйте се тактично, не обвинявайте клиента, не се дръжте надменно и не карайте клиента да Ви моли. Никога не показвайте, че исканото от клиента е неизпълнимо.

В края на разговора не забравяйте **да благодарите** на позвънилия Ви клиент.

Ако сте засти в момента или сте отсъствали и са Ви оставили съобщение, отговорете на обаждането веднага щом можете. Това показва заинтересуваност, уважение към клиента, добра

организация на бизнеса. Всяко обаждане е важно. Ако не отговорите, това може да Ви струва скъпо. Ако не можете да позвъните лично, помолете друг да го направи вместо Вас, но не го отминавайте без отговор.

Ако имате телефонна централа, не слагайте дълги записи. Когато Ви търсят, обаждайте се веднага, не карайте клиентите си да слушат по няколко пъти мелодията, която се включва при изчакване. Това дразни и изнервя много хора.

Вашата цел трябва да бъде все същата - доволни клиенти, а това включва и клиентите, които се обаждат по телефона. Отнасяйте се с тях така, както бихте искали да се отнасят с Вас.

Бъдете учтиви. Никога не забравяйте да благодарите

Бъдете винаги учтиви. Ако някой клиент не Ви отговаря със същото, не забравяйте, че той не е длъжен да го прави. Използвайте винаги “моля” и “благодаря”. Това е важно за изграждането на добър климат на взаимоотношения и лоялност у клиентите, израз на възпитание и добри маниери.

Уважавайте хората и го показвайте

Всеки човек е уникален. Ето защо клиентите са много различни – добронамерени, приятни, претенциозни, необикновени, трудни. Ако приемете това разнообразие, ще се научете да не гледате негативно, а да му се радвате. Стремете се да разберете хората, а не да критикувате. Ако се отнасяте към клиентите си като към очаквани гости, това в повечето случаи ще предизвика добри чувства у тях.

Тренирайте начина си на водене на разговор и коментарите си за другите, като акцентирате върху позитивното и избягвате да давате оценки. Не казвайте: ”Този ще ме върти за цената до смърт” или ”Шапката ѝ е като птиче гнездо”. Опитайте с: ”Този клиент е чувствителен към цената” или ”Тази клиентка е с интересна шапка”.

Не винаги с лекота ще “преглъщате” негативните оценки, но ако приемете този подход като предизвикателство, можете да го превърнете в игра. Опитайте се един ден да не казвате нищо негативно или осъдително за друг човек. Ако успеете, опитайте отново и отново. Но истинското предизвикателство е да се научите и да не мислите по този начин за хората и да превърнете словесната дисциплина в навик.

Тогава хората ще започнат да Ви харесват все повече.

2.2. Какво още можете да направите?

Обръщайте се към клиентите си по име

Хората обичат да бъдат наричани по име. Клиентът оценява усилията, ако го попитате за името и го помните следващия път когато дойде при Вас. Когато посрещнете клиента, представете се и попитайте за неговото име. Ако това не е уместно (ако има опашка например), можете да вземете името му от гаранционната карта на изделието, договора за поръчка и други.

Не ставайте прекалено фамилиарни твърде бързо. Обикновено е добре да се обръщате към хората по фамилия и може да прозвучи неучтиво, ако използвате първото им име прекалено рано. По-добре е да се придържате към по-официален тон, особено ако има и възрастова разлика, която предполага по-голямо уважение. Ако хората искат да ги наричат с малките им имена, те сами ще Ви кажат. Използването на името, обаче, във всички случаи е начин да създадете по-добър контакт с клиентите и да ги направите лоялни към фирмата.

Научете се да слушате

Хората обичат да бъдат слушани, а добрите слушатели са твърде малко. Ако се научите да слушате Вашите клиенти, Вие ще имате сериозно предимство пред конкурентите си. Дайте си сметка какво е съотношението между говорене и слушане при Вас. Клиентът Ви трябва да има поне толкова време да говори, колкото и Вие. Опитайте се да разберете какво иска той преди да се опитате да му продадете нещо, от което той може да няма нужда.

За да станете по-добър слушател:

- Преценявайте съдържанието на това, което казват хората, не начина, по който го казват. Клиентите може и да не избират най-подходящите думи, но те най-добре знаят от какво се нуждаят;
- Задръжте Вашето мнение за себе си. Не започвайте да коментирате и не прибързвайте със заключенията преди клиентът да е свършил да говори;
- Научете се да слушате. Поддържайте зрителен контакт и слушайте внимателно. Отхвърлете всички мисли, които отвличат вниманието Ви от клиента, той трябва да бъде център на вниманието Ви;
- Искайте пояснения от клиента, за да разберете нуждите му напълно. Прарете го по приятелски начин, с искрени,

отворени въпроси. Ако той иска да купи костюм, но няма никакви конкретни изисквания, освен че трябва да бъде за официални случаи, например, можете да кажете: “Разбирам, че искате нещо тъмно и модно, но освен това нямате други изисквания. Прав ли съм или търсите нещо друго?” Като използвате такъв въпрос, Вие опитвате да изясните какво иска клиента. В същото време го предразполагате да се отпусне и да Ви даде повече информация. Важното е да слушате внимателно и с искрен интерес. Този вид слушане Ви помага да отгатнете нуждите на клиента, за да го обслужите най-добре.

Надхвърлете очакванията на клиентите. Предугадайте потребностите им

Как да надхвърлим очакванията на клиента е нещо, за което трябва да мислим през цялото време.

Ако в курс по компютърна грамотност един от участниците не може да се справи с темпото на останалите, Вие ще “добавите стойност” към услугата, ако предложите на курсиста да го консултирате индивидуално допълнително, за да разбере това, което е пропуснал и да се почувства сигурен, че обучението му е помогнало.

За съжаление, това рядко се случва. Обучаващият смята, че е дал на курсистите това, което им се полага срещу заплатената такса и нататък трябва да се оправят сами. Ако обаче, се обърне малко повече внимание на притесненият, че е пропуснал нещо курсист, това означава, че Вие сте предугадали потребностите на клиента и със сигурност ще надхвърлите очакванията му .

За това трябва да мислите през цялото време. Трябва да опитвате да направите нещо повече от очакваното, да дадете на клиента нещо допълнително.

Това може да се направи по много начини. Например, да се уверим, че клиентът има всичко, което е допълнително необходимо, за да използва продукта. Ако е купил принтер, уверете се, че има подходящи кабели, за да го свърже с компютъра. Помогнете на клиента с всичко, което можете. Може да се нуждае от допълнително обяснение за някои характеристики на продукта, обучение за използването му или помощ при погъване на формуляр. Уверете се, че клиентът има достатъчно информация как да използва правилно продукта или услугата. Ако трябва да работи с него, а не знае как да го направи, той ще бъде много разочарован. Уверете се, че си тръгва уверен и доволен. Ако

клиентът Ви наистина бърза, ще бъде добре да му обърнете внимание и му окажете помощ веднага. А може просто да помогнете при пренасяне на покупките до колата му или да ги доставите до офиса или дома му.

Необходимо е да надвишите дори съвсем малко очакванията на клиента в сравнение с други подобни фирми. Това ще привлече вниманието му и ще издигне имиджа на компанията.

Докосването и добрата дума скъсяват дистанцията

Физическото докосване оказва силно въздействие при общуването. Едно ръкостискане или потупване по гърба в определени случаи, създават приятелска атмосфера, вдъхват доверие. Възползвайте се от всяка възможност да го направите. Използвайте и доказания начин да добавите сърдечност и искреност като поставите лявата си ръка върху дясната на клиента при ръкуването. Ако подавате покупката или връщате ресто, не ги оставяйте на щанда, подайте ги в ръката на клиента. Това действа положително върху клиента. Опитайте тези подходи, но се съобразявайте, ако някой от клиентите Ви покаже, че това не му харесва или предизвиква неудобство у него.

Правете комплименти. Покажете Вашата добронамереност

Признак на добронамереност е да правите комплименти на клиентите си свободно и искрено. Това не отнема време, но изразява внимание към клиента и го предразполага. Има толкова много поводи да направите искрен комплимент на облеклото, на децата, на нещо, което притежава (кола, колие) или прави (професия, хоби) или дори на търпението му.

Ако си поставите за цел да правите по 10 искрени комплимент на ден, ще почувствате разлика в отношението на клиентите също. Хората обичат да им се правят комплименти. Толкова е просто да зарадвате другия. А и това само ще помогне на бизнеса Ви.

2.3. Как да направим клиентите си постоянни?

Недоволният клиент е Ваш приятел

Недоволният клиент може да бъде Вашия най-добър приятел. Ако той не споделя проблемите, Вие може никога да не разберете, че нещо не е наред и няма да имате шанс да подобрите работата

си. Това ще доведе до липса на развитие и провал. Защото при обслужването на клиенти няма средно положение, Вие или ставате по-добър, или изоставате и се проваляте.

Най-добрият начин да получите обратна връзка е:

- Като ги убедите, че наистина желаете да разберете какво мислят откровено за Вас - добро или лошо;
- Като им осигурете начини да Ви го кажат.

Две са основните причини хората да не се оплакват, когато са недоволни:

- Те мислят, че от оплакванията няма смисъл – нищо няма да се промени;
- Не са сигурни как да изразят оплакванията си.

Вашата работа е да улеснете начините на изразяване на оплакванията и да покажете, че след тях е настъпила промяна като ги уведомявате за взети мерки след получените сигнали.

Търсете обратната връзка, не се защитавайте прекомерно и покажете на клиента, че оценявате поставянето на проблема. Защото никога няма да се ориентирате в очакванията на Вашите клиенти и дали ги надвишавате, ако нямате обратна връзка.

Тази информация можете да получите по различни начини. Най-лесният, обаче, е като общувате с клиента и го слушате. Не използвайте затворени въпроси, на които той може за отговори само с “да” или “не”. Задавайте отворени въпроси, за да дадете възможност на клиента да изрази идеите си. Дайте му възможност да говори.

Не го питайте “Всички ли беше наред?”, попитайте “С какво още мога да Ви бъда полезен?” Това ще даде възможност на клиента да подсказе как той би желал да вършите работата си.

Дайте възможност на клиента да се оплаче. От това само печелите. Защото е установено, че 63% от недоволните клиенти, които не се оплакват, не биха се върнали отново, но само 5 % от тези, които са се оплакали и проблемът им е бил разрешен, не биха продължили да пазаруват при Вас.

За съжаление, много клиенти не се оплакват, ако не им дадете възможност. Те не смятат, че това ще помогне, или просто не им е удобно да го сторят. Така че от Вас зависи да потърсите отзивите им. Трябва да им покажете, че наистина искате мнението им, независимо какво е то, но също да им предложите начини, по които да Ви го кажат. Навременната реакция е от голямо значение, а клиентите наистина се впечатляват от незабавното

предприемане на действие. За жалост, у нас по-често става обратното. Ако си направите труда да предупредите в магазина за съществуващ проблем, с неприятно чувство може да установите, че той отдавна се знае, но не е направено нищо, за да бъде решен. В този случай има голяма вероятност никога да не се върнете в този магазин.

Затова не позволявайте същото да се случва при Вас. Ако искате да успеете, реагирайте веднага. Не оставяйте за по-късно “когато имате време” Важно е ако обещаете нещо на клиент или направите голяма продажба, да проследите какво се е случило в последствие.

Спазвайте сроковете. Следете всичко да бъде наред

Нищо не впечатлява така силно, както бързото обслужване. Ако искате наистина да успеете, проследявайте по телефона дали клиентите Ви са доволни от бързината и качеството на обслужването. Не е достатъчно да го правите от време навреме, когато можете. Важно е да го правите редовно по предварителна програма. Още по-добре е, ако отбелязвате подробности за сделката и винаги проследявате резултата.

Можете да подобрите спазването на сроковете и с най-обикновен формуляр, който ще помогне за обратната връзка с клиентите. Така ще избегнете вероятността някои обещания да не бъдат спазени. Маже да се попълва в тетрадка или отделни форми за всяка сделка:

Формуляр за проследяване на обслужването

Дата	Услуга, какво сте обещали	Име, адрес, телефонен номер на клиента	Срок за изпълнение	Изпълнено обещание

Обяснявайте как работи продукта

За да запазите клиентите си, обяснявайте как работи всяко нещо. Това наистина им харесва. Хората не обичат когато купуват нещо да не бъдат сигурни как всъщност работи, защото

обикновено очакванията им са, че някой ще им покаже как да го използват. Ако отделите време да направите това за клиентите си и им покажете как да използват максимално продукта или услугата, това със сигурност ще ги върне отново при Вас. Ако трябва да се прави нещо допълнително, кажете им. Покажете на клиента, че сте заинтересовани, че Вашата цел не е само да им продадете нещо и след това не Ви интересуват.

Клиентите Ви ще станат предани, ако правите всичко, за да нямат проблеми със закупените от Вас продукти. Отделете време да обясните как се борави с тях. Създайте ясна представа за това, какво може да им даде продукта.

Ако предлагате услуга, покажете на клиентите си как да поддържат резултатите или да продължат да извличат полза от нея.

Ако трябва да им изпратите съобщение по пощата, уведомете ги кога да го очакват. Ако е необходима следваща стъпка, обяснете как ще бъде организирано това.

Подкрепете решението на клиента да направи сделката

Често хората купуват нещо, след което започват да съжаляват за това. Особено когато покупката е голяма. Покажете на клиента, че решението му да е Ваш клиент е било правилно. Дайте всичко от себе си, за да го накарате да се чувства добре, но заедно с това покажете, че разбирате неговите притеснения. Не натрапвайте продажбата/сделката, но го окуражите и му покажете, че го разбирате и Ви е грижа за него. Убедите клиента, че е взел добро решение за покупка.

Няколко окуражителни думи ще накарат клиента да се почувства по-сигурен: “Сигурен съм, че ще Ви служи добре дълги години.”, “Вашето семейство ще го хареса.” Това би затвърдило решението на клиента да направи покупката и да се чувства добре от това.

Добър начин да убедите клиента, че е постъпил правилно е последващо покупката телефонно обаждане, за да попитате доволен ли е от нея, има ли проблеми, има ли предложения за подобряване на обслужването. Фактът, че го търсите без да искате да му продадете нещо го убеждава, че е постъпил правилно като е станал Ваш клиент. Заедно с това Вие получавате полезна за бизнеса Ви обратна информация.

Обещавайте по-малко, предоставяйте повече

Ако обещавете по-малко, а надминавате обещанията си, това със сигурност ще Ви помогне да задържите клиентите си. Не обещавайте повече от това, което можете да направите. В същото време, полагайте усилия да надминете обещаното. Така ще надминете очакванията на клиента. Това може да стане по различни начини:

- ✦ Доставете стоката или извършете услугата по-бързо от очакваното;
- ✦ Предоставете допълнителни екстри, които не са очаквани;
- ✦ Предложете да доставите стоката в офиса или дома на клиента;
- ✦ Предложете да оформите формалностите и документите по сделката;
- ✦ Когато определяте приблизителната цена, казвайте малко повече, а не по-малко. Ако тя се окаже с няколко лева по-ниска, клиентът ще се чувства доволен, но ако е по-висока от обявената, ще се почувства измамен;
- ✦ Демонстрирайте лично внимание;
- ✦ Питайте дали работата е свършена добре;
- ✦ Ако има проблеми, предприемете незабавно мерки за отстраняването им.

Ако използвате въображението си, ще откриете хиляди дребни неща, които биха зарадвали клиента, че сте направили нещо повече за него, а това е сигурен начин да градите у него вяръност към фирмата Ви.

2.4. Как да спечелите в критична ситуация?

Овладейте уменията да обръщате положението в своя полза

За да предотвратите загубата на недоволни клиенти, усъвършенствайте уменията си да обръщате положението в своя полза. Научете се да намирате изход от трудни или неприятни ситуации.

Вече знаете до какви големи загуби води изгубването на един недоволен клиент и колко по-малко би Ви струвало да го запазите. За да постигнете това, обаче, трябва да осигурите нещо повече от добро обслужване:

- Изслушайте клиента и го приемерте сериозно;

- Опитайте да разберете проблемите му и причината да бъде разстроен;
- Предложете замяна на продукта, компенсация или обезщетение, ако оплакванията са основателни;
- Покажете, че работите върху проблема му, че искате той да се реши бързо;
- Уверете го, че правите всичко възможно да му спестите бъдещи неудобства;
- Уверете го, че виновният за неговия проблем служител ще бъде наказан;
- Отнасяйте се към него с уважение и го уверете, че проблемите няма да се повторят.

Справянето с недоволен или ядосан клиент е истинско предизвикателство. Успехът носи истинско удовлетворение. Но когато имате работа с труден клиент, Вие също можете да се ядосате. Не се поддавайте на това чувство, това ще навреди на работата Ви с другите клиенти. Помнете, че:

- Ако сте положили всички усилия да удовлетворите исканията на клиента, Вие сте направили каквото сте могли;
- Не приемайте нещата лично. Ядосаните хора често казват неща, които не мислят сериозно. Те изпускат пара, така се освобождават от натрупани огорчения;
- Ако създаденият проблем е по Ваша вина, поучете се от грешката си и не я допускате отново. Ако причината за проблема не е у Вас, направете каквото можете да поправите нещата, но не го превръщайте в драма;
- Не мислете и не говорете с колегите си непрекъснато за него. Това няма да направи деня Ви по-добър, а само ще Ви ядосва повече. Попитайте, обаче, опитни колеги как биха постъпили в подобна ситуация;
- И най-неприятната среща може да ни даде полезни уроци. Всеки контакт с клиенти е една възможност за придобиване на опит.

Когато всичко е отминало, задайте си въпроси, които ще помогнат да направите анализ на ситуацията и си извлечете поуки от нея:

- Каква беше същността на оплакването?

- Как клиентът вижда проблема? Кой е бил виновен? Какво го е ядосало най-много? Защо е бил сърдит или огорчен?
- Как Вие сте гледали на проблема? Имаше ли вина и клиента?
- Какво от това, което казахте на купувача помогна в тази ситуация? Какво от казаното влоши ситуацията?
- Как изразихте загрижеността си към купувача?
- Как приложихте уменията си за общуване?
- Как демонстрирахте компетентността си?
- Какво бихте направили по различен начин?
- Мислите ли, че този клиент ще дойде при Вас отново? Защо ще дойде или няма да дойде?

Този анализ ще Ви помогне да подобрите уменията си за работа с клиенти. Трябва да знаете, че оплакванията на недоволните клиенти често са основателни. С това те Ви “алармират за слабите места” в бизнеса Ви. В такива случаи се извинете и се опитайте да им помогнете колкото може по-бързо и по-ефикасно. Така като поправите грешката, Вие може да спечелите един верен клиент за фирмата си.

Обезоръжете вечно оплакващия се клиент

Сигурно сте срещали и другата категория недоволни клиенти - вечно недоволните. Да обезоръжите хронично оплакващия се клиент е истинско предизвикателство. За щастие, такива клиенти се срещат рядко. Затова трябва да сте сигурни, че имате работа точно с такъв, а не с ядосан клиент с оправдани претенции, породени от конкретни проблеми. Ако сте опитали всичко, но той продължава да недоволства, потърсете ясните признаци за вечно недоволния клиент:

- Той винаги търси виновника. За него не съществува случайност или “обективни обстоятелства”. Той търси виновник и това вероятно ще бъдете Вие;
- Той никога не е виновен. Той е невинната жертва на некомпетентността и злобата на другите;
- Той добре знае какви са задълженията на другите. Знае какво другите винаги или никога, трябва или не трябва да правят;
- Той не спира да се оплаква. Докато обикновеният недоволен клиент се спира да си поеме дъх, вечно

недоволният, изглежда, няма нужда от това, защото може да го прави докато казва “и още нещо...”.

Това е човекът, който се оплаква от всичко, независимо какво правите. За да се справите с него Ви трябва напълно различна стратегия. Ето няколко техники:

- ***Слушайте активно***, за да откриете истинската причина за оплакването. ***Перифразирайте оплакването***, дори ако се наложи да го прекъснете, за да сте сигурни, че ще потвърди проблема;
- ***Изяснете фактите***. Накарайте го да бъде конкретен, не му позволявайте да преувеличава или да говори общо. Ако той каже, че се е опитвал да се обади по телефона цял ден, изяснете колко пъти е звънил и кога;
- ***Не се поддавайте на изкушението да се извинявате***, макар да изглежда най-естественото нещо. Този клиент се опитва да намери виновен, а не да реши проблемите. За него всяко извинение е покана за следващо обвиняване;
- Вместо това ***предложете решение***: “Един удължен гаранционен срок ще реши ли Вашия проблем?” или “Кога Ви е най-удобно лично да позвъня, за да Ви дам информацията, която искате?”;
- ***Накарайте оплакващия се клиент сам да предложи решения*** на проблема, особено ако не приеме Вашите идеи;
- Опитайте ***да поставите ограничение на времето на разговора*** (например “След 10 минути имам делова среща. Какъв план за конкретни действия можем да изработим дотогава?”). Целта е да се отдели вниманието му от хленченето и да се насочи към решаване на проблема;
- Независимо какво правите, ***не се разстройвайте***. Ако разберете, че губите контрол над ситуацията, извикайте ръководителя си и вижте дали той/тя може да намери решение.

Разбира се, когато попаднете на такива клиенти няма гаранции, че ще успеете да се справите и в края на разговора ще сте постигнали голям успех. Но си струва да опитате. Превръщането на “вечния недоволник” в нормален клиент, гледащ рационално на отношенията с Вас, е предизвикателство, което ще Ви донесе професионална удовлетвореност.

Обяснявайте на клиентите как сте решили възникналия проблем. Показвайте им добрите неща, които правите

Работата с клиентите е като тази на “Връзки с обществеността” – първо правило е да покажете успехите си. Ако решите проблем на купувач, кажете му го лично, разкажете и на няколко други клиенти. Позвънете отново на клиент, на когото е трябвало да се направи ремонт на компютъра. Попитайте всичко ли е наред, добре ли работи, макар и да знаете, че ремонтът е направен както трябва. Покажете му, че сте загрижени за него.

Ако клиентите знаят, че сте се постарали допълнително за тях, ще оценят високо това.

Надхвърлете очакванията на клиента

Когато се опитвате “да си върнете” недоволен клиент, не е достатъчно просто да решите проблема. Трябва да помислите за нещо, което можете да му предоставите допълнително над очакванията му като компенсация за неприятностите.

Ако сте купили хартия за Вашия офис и тя се окаже некачествена – блокира принтера, мачка се в копирната машина, Вие няма да бъдете удовлетворени, ако Ви предложат да отидете в магазина, за да Ви я заменят с по-качествена, защото ще загубите половин час да търсите място за паркиране и изчакате опашката пред Вас. Замяната няма да компенсира загубата на време и неприятните емоции само за да смените 3 пакета хартия, която изобщо не е трябвало да Ви продават, колкото и любезен да е продавачът.

Ако, обаче, бъдат положени допълнителни усилия и бъде направено нещо за Вас, което надминава очакванията Ви, това може да Ви направи постоянни клиенти на този магазин.

Какво може да направите, за да изненадате клиентите си с неочакван жест на грижа и внимание, за да компенсирате неприятностите от възникнал проблем:

- **Предложете да вземете лично** рекламирация продукт за смяна или поправка или доставите ремонтирания или заменения;
- **Дайте допълнителен продукт като подарък**, за да компенсирате безпокойството;
- **Компенсирайте** финансово клиента за всички допълнителни разходи около връщането на стоката – такси паркинг, транспортни или пощенски разходи;

- **Признайте грешката или проблема**, като помолете за извинение за създаденото безпокойство, благодарете на клиента за това, че се е върнал отново и Ви е информирал за проблема. Така поне отчасти ще туширате безпокойството и раздразнението му.

2.5. Как да възпитате у клиентите си лоялност към Вашата фирма?

Направете още нещо за Вашите клиенти

Вече знаете, че важен аспект в обслужването на клиентите е предоставянето на допълнителни услуги, нещо, което ще им помогне, но и ще представи бизнеса Ви в добра светлина и ще ги привърже към него. Това включва някои прости неща, които можете да направите, за да приобщите клиентите си към фирмата и ги направите лоялни към нея. Можете да започнете като създадете “групи по интереси” на потребителите. За много бизнеси това не би представлявало трудност, обикновено то не изисква големи инвестиции и много от Вас могат да се възползват от тази идея, ако подходят към нея практично.

Това са групи от клиенти с близки интереси. Например, магазин за компютри може да събере група за споделяне на идеи за употребата на компютри и софтуер. Магазинът предлага място за срещи, а може да организира и издаването на бюлетин за новости. Магазин за козметика или продукти за здравето може да организира обучение по гримиране или часове по каланетика, например. Магазини за галантерия и продажба на материали за някои занаяти може да предлагат специализирани обучения и така да вербуват постоянни клиенти, а такива за детски стоки – срещи на майки с представяне на информация за храненето на децата и т.н. В специализиран сервиз за ремонт на автомобили Фиат, например, може да се инициира създаването на клуб на притежателите на такива автомобили и да им се предостави място за срещи и други.

Използвайте фокус групи

Това е един съвременен подход с много добър ефект. Можете да формирате фокус групи от свои клиенти. Такива групи от клиенти се събират, за да оценят услугите или продуктите, които предлагате. Ползата от фокус групите е двойна. Първо, Вие разбирате какво мислят клиентите. и второ, клиентите разбират, че се интересувате от мнението им. Но с фокус групите трябва да

се работи внимателно. Ако не съберете правилно групата и не зададете правилните въпроси, можете да получите непълна и дори невярна информация. Затова поне в началото при работа с фокус групи би било добре да потърсите помощ на външен консултант. Подберете интелигентни хора сред Вашите служители, които да участват в тези срещи и по-късно те могат да водят такава група с успех.

Фокус групите се използват отдавна в проучването на пазара, но те биха могли да играят изключително важна роля в разбирането и управлението на очакванията на клиентите.

По-долу е описана най-общо процедурата за провеждането на среща на фокус група:

- Изберете произволна група Ваши случайни или постоянни клиенти и ги поканете на среща за обратна връзка. Не избирайте само хора, които Вие познавате или клиенти, които харесвате. Можете, обаче, да подберете клиентите по това, колко пари оставят при Вас. Можете да вземете имената им от фактурите или гаранционните карти или по друг подходящ начин. Добре е групата да не бъде еднородна, за да не се получи изкривяване на информацията.
- Поканете официално клиентите да участват, като им кажете къде и кога ще се състои срещата и колко време ще продължи. Обяснете им повода за срещата; обяснете че искате да разберете по-добре потребностите им, за да можете по-добре да ги задоволявате.
- Не правете фокус групи с повече от 12 души. Помолете клиентите да потвърдят участието си, но имайте предвид, че някои от тях няма да дойдат. Докато в една западноевропейска страна петнадесет потвърдени участия ще осигурят дванадесет души, то у нас те биха Ви осигурили в повечето случаи най-много 8 – 9 участници. Ако изпращате поканите по пощата, потвърдете с телефонен разговор, а ако сте отправили телефонна покана и сте получили утвърдителен отговор, добре е да напомните за срещата още веднъж ден преди нея. Групата не бива да бъде по-голяма от 10 – 12 души, защото е трудно изслушването на много хора, някои доминират над други, независимо че и те може да имат интересни идеи, но поради притеснение не се решават да говорят пред много хора и не ги споделят.

- Предвидете “награда” за участниците. Уведомете поканените, че ще им дадете нещо за тяхното участие. Може да бъдат дадени талони за безплатно закупуване на стока или услуга или за ползване на намаление, безплатен обяд или дори парична сума.

За да получите максимални резултати от работата на фокус групата:

- Подредете залата и подберете компетентен човек, който да ръководи работата ѝ. Добре е по време на срещата за участниците да бъде осигурена минерална вода и кафе.
- Създайте открита атмосфера, в която участниците се чувстват спокойни да споделят всякаква информация. Бъдете учтиви, открити, стимулирайте ги и възприемайте техните мнения.
- Никога не прекъсвайте хората, когато правят критични бележки.
- Преди всичко не защитавайте начина, по който работите сега, след като според клиентите нещата не вървят.
- Прилагайте принципа за наивното изслушване, задавайте въпроси, изискващи пълен отговор.
- Когато получавате комплименти, не забравяйте, че целта на срещата е подобряване на работата на фирмата, затова ги връщайте към нея: “Макар да сме щастливи да чуваме комплименти от Вас, нашата главна цел тук е да изясним какво да направим, за да отговорим на Вашите потребности още по-добре.” Когато получавате комплименти от фокус групата, благодарете за тях, но акцентът трябва да е върху това, къде да се направят промени за по-добро обслужване и удовлетворяване на потребностите на клиентите.
- Ограничете времето за работа на групата предварително. Хората трябва да знаят колко време се очаква да бъдат там. Обикновено едночасова или най-много 90-минутна среща дава най-добри резултати. При по-дълга среща губите интереса на хората.
- Запишете на касета цялата среща и направете ключови бележки за обсъждане. При анализа на резултатите търсете ключови думи, които да Ви насочат какво биха търсили клиентите. Например, ако е изразена загриженост за

количеството време, необходимо за извършване на покупката/търговската операция и това се повтаря, трябва да помислите как Вашата компания може да извършва това за по-малко време.

- В края на срещата благодарете на участниците за приноса им.

Не позволявайте клиентите да Ви забравят

Можете да общувате с клиентите си и по други начини.

Чрез поддържане на редовна кореспонденция или обаждане по телефона може да благодарите за направената покупка и да ги поканите отново при Вас. Ако изпратите кратка бележка, написана на ръка, с благодарност и покана да се върне отново при Вас, без



реклама и много думи, това би харесало на всеки клиент: “Ние Ви ценим и се надяваме да се върнете отново при нас”.

Можете да поддържате връзка с клиентите си като им изпращате талони за намаление, информация за предстоящи продажби, промени в политиката на фирмата, промоции на нови продукти и др. Дръжте клиента привързан към фирмата. Талони за отстъпка или специални часове за специални клиенти биха били оценени високо.

Но бъдете внимателни за едно - съобщенията трябва да са кратки. В днешно време хората са толкова затрупани от поща, че не винаги имат търпението да изчитат страници информация. Целта Ви е да поддържате връзка, да покажете на клиентите, че ги цените и да им дадете полезна информация.

Често питайте “Как се справям?”

Можете да поддържате връзка с клиентите си и по още един начин, който често е пренебрегван, но е изключително ефективен. Поне за най-важните си клиенти, излезте от офиса си и отидете при тях. Попитайте ги “Как се справяме?” Това показва загриженост. Представителите на всеки бизнес трябва да задават този въпрос по различни начини, но всички - колкото се може често.

Дайте възможност на клиента да изрази мнението си. И когато в него има негативни моменти, трябва да посрещнете с готовност оплакването, да се съгласите, когато има проблем и да успокоите клиента, че ще се погрижите за него. Това не е лесно.

Изисква се смелост не просто да приемеш критиката, а всъщност да помолиш за нея. Но в по-далечна перспектива, това ще е от огромна помощ за подобряване на обслужването, някои от най-добрите идеи идват от корективите, които другите Ви дават. Това ще помогне и по друг начин да спечелите клиентите си - ще ги накара да се чувстват специални.

Накарайте клиентите си да се чувстват специални

Създайте климат на загриженост.

Клиентите обичат да се чувстват важни. Можете да им създадете това чувство като:

- Се обръщате към тях по име /можете да вземете името от гаранцианната карта, фактурата, кредитната карта, попълнена бланка или просто като ги попитате/;
- Записвате си нуждите, желанията и критиките им;
- Научите предпочитанията им и ги удовлетворявате /”Все още ли предпочитате...?” им показва, че Вие помните вкуса им/;
- Се запознавате с тях лично;
- Ги опознавате като хора /знаете нещо за семействата им, професията, интересите и др./;
- Им правите комплименти, окуражавате ги и им давате чувство на сигурност;
- Поддържате връзка с тях.

Във всеки бизнес могат да се измислят още много начини да се засвидетелства внимание и уважение към клиента. В един магазин за коли, например, се правят снимки на клиентите с новите им коли и ги поставят на специално табло. Оказва се, че това е добър начин да се приобщят към семейството на клиентите на фирмата.

Важното е да се отнасяте с клиентите си като към гости, за които се грижите с радост. Това не е само добър етикет. Това е чувство на ангажираност, но и здрав разум.

2.6. Доволният клиент е лоялен клиент

Обяснявайте характеристиките и ползите от продукта

Характеристиките на продуктите определят ползите, които могат да донесат на Вашите клиенти. Например, това, че

прахосмукачката е с голяма мощност и удължител, означава, че ще може да се почистват с лекота всички ъгли и жилището ще бъде чисто и приятно, но най-важното – че домакинята ще има много свободно време. Това, че копираната машина може да копира двустранно – че ще спестява време и хартия при работа с нея.

Добър пример за показване ползите от продукта за една прахосмукачка, например, би било “Повече свободно време за вас”. Това е истинското преимущество, крайната полза. Затова рекламата, съдържаща “Повече свободно време” е по-добро попадение от “Тази прахосмукачка почиства навсякъде”, или “С тази прахосмукачка къщата Ви ще бъде по-чиста”. Тази формулировка не е подробна или техническа, но в същото време представя най-добрата причина за закупуване на продукта. Това е ключът – да се покажат особеностите и преимуществата и да се подчертае какво означава всичко това за клиента.

Отделете малко време да премислите характеристиките и ползите от Вашите продукти или услуги. Направете списък. Опитайте се да определите реалните ползи.

Използването на точните определения за ползите означава повече продажби и по-доволни клиенти.

Използвайте всяка възможност за допълващи продажби

Често ако работите в сферата на обслужването имате възможност да предположите и отговорите на потребностите на клиентите чрез допълнителни предложения за продажби и услуги. След като сте продали продукта, не спирайте дотук. Опитайте се да “развиете” услугата с допълнителни продажби. Ако търгувате с обувки, можете да предложите чорапи, боя за обувки, удобни стелки, дори обувалка. Ако продавате ризи, проверете дали клиентите не се нуждаят и от подходящи вратовръзки и копчета за ръкавели. Ако продавате или ремонтирате техника, можете да препоръчате и предложите удължена гаранция.



Това не означава оказване на натиск върху клиента и не предполага непременно агресивно продаване. Повечето клиенти са доволни, ако ги информирате за допълнителни продукти или услуги, които биха желали да ползват, а Вие можете да им предложите. Те винаги могат да кажат “не”, ако не искат да купят

допълнителните продукти. Но ако не ги попитате, може да не ги подсетите за нещо, от което имат нужда, а Вие да изгубите една възможност за продажба.

Понякога такива надграждащи възможности за продажби не са толкова очевидни. Бъдете изобретателни, направете списък на идеите, които имате за допълнителни продажби към Вашите продукти. Старайте се да увеличите списъка колкото се може повече. Често най-добра работа вършат последните няколко идеи, до които сте достигнали с мъка.

“Допълващите” продажби ще помогнат на бизнеса Ви и ще повишат качеството на услугата за клиентите Ви.

Останете близо до клиента и след продажбата

Клиентите не харесват отношения “здравей - довиждане”, но за жалост повечето продавачи предлагат точно това. След извършване на продажбата клиентът си отива отново като непознат.

Потърсете възможности да останете в контакт с клиента и след продажбата, останете близо до него, покажете колко мъдро решение е взел, като е купил Ваш продукт. Установете приятелски отношения и той ще идва отново. Има различни възможности да поддържате този контакт:

- Изпращайте по пощата благодарствени бележки;
- Обаждайте се по телефона, за да се убедите, че продуктът или услугата са отговорили на потребностите на клиента и работи добре;
- Изпращайте информация за нови продукти или услуги;
- Изпращайте копия от материали с информация, която може да убеди клиента в правилно направения избор;
- Изпращайте картички за рождени дни и/или празници;
- Канете клиентите за участие във фокус групи или “групи по интереси”;
- Обаждайте им се, за да благодарите за изпратени от тях други клиенти.

Не забравяйте, че колкото и просто да изглежда, демонстрирането на искрен интерес към клиента, наистина има ефект.

Помолете за препоръки

Винаги искайте от доволните клиенти имена на хора, които също биха желали да работят с Вас или да правят покупки при Вас. Не пропускайте потенциалните възможности! Вземете адреси и телефонни номера и позвънете или изпратете визитна картичка или информация за Вашия бизнес.

На запад това е често срещана практика при големите разпродажби с талони, а може да се използва и в много други случаи. Звучи необичайно за нашата страна, но ако се обадите да се представите и поканите хората да посетят магазина Ви, повечето от тях ще се поласкаят от това и ще се отзоват, бъдете сигурни. Ако започнете да използвате и такива по-нетрадиционни подходи за привличане на клиенти, може би ще разширите полесно клиентелата си вместо трескаво да очаквате някой да влезе случайно.

Доволните клиенти могат сами да Ви препоръчат, но ако Вие искате информация за техни познати, не прекалявайте с клиента, който Ви я дава. Разбира се, колкото повече знаете за потенциален клиент, толкова по-голяма възможност ще имате да го привлечете за реален, но това може да стане и по-късно. На първо време Ви е необходимо име и телефонен номер.

Използването на такива препоръки може да окаже голямо влияние върху бизнеса Ви.

Поддържайте позитивна нагласа към професията на продавача

Ако бизнесът Ви е свързан с продажби или Вие самите продавате, не се срамувайте от това. Често хората се притесняват заради наложилите се негативен образ на шумен настоятелен продавач. Това, обаче, е един стереотип, който трябва да се преодолее. Всеки човек е продавач по един или друг начин. Непрекъснато се опитва да убеди другите да направят нещо - своите служители, членове на семейството, ръководители или клиенти. Така с натрупване на опит, той търпи развитие и става все по-добър.

Като всяка професия, продаването изисква професионални умения и нагласи. Често тези умения и нагласи са различни от представите ни. Не е необходимо да си екстровевертен тип човек, за да имаш успех в продажбите. Тихите и замислени хора също могат успешно да упражняват тази професия. “Тихата им самоувереност” може да се окаже по-важна от “техниките за продажба”.

Ако долните твърдения са валидни за Вас, вероятно, бихте имали успех с продажбите:

- Мога да превръщам непознати в приятели бързо и лесно;
- Мога да привличам и задържам вниманието на другите, дори когато не съм ги срещал/а преди;
- Обичам нови ситуации;
- Заинтригуван/а съм от психологията на срещата и изграждането на добри взаимоотношения с непознати;
- С радост бих направил/а презентация за продажби на група ръководители;
- Когато съм облечен според случая, имам голяма увереност в себе си;
- Нямам нищо против да уреждам делови срещи по телефона с хора, които не познавам;
- Обичам да решавам проблеми;
- През по-голямата част от времето се чувствам сигурен/на.

Няма нищо уничително в това да продаваш продукт или услуга. Не е срамно да кажеш на приятелите си, че работиш в продажбите. Да си продавач е почтена професия, която помага на хората да решават проблемите си и да задоволяват нуждите си. Най-добрите продавачи са помощници на хората, точно каквито са и най-добрите в сферата на обслужването. Тази професия може да Ви доставя огромно удовлетворение и да Ви донесе голям успех.

3. Каква е ролята на мениджъра?

3.1. Грижата за клиента като фирмена философия

До тук Вие се запознахте със стъпките, които могат да помогнат да се подобри обслужването на клиентите като цяло. Те са валидни за всички нива във фирмата или организацията от ръководителя, до служителя, който пряко обслужва клиентите.

Има обаче, много неща, които трябва да бъдат инициирани от ръководството. Ръководителите трябва да създадат атмосфера, която да предразполага и насърчава за добро обслужване. Те трябва да превърнат доброто обслужване в политика на фирмата или организацията и да създадат климат на загриженост. Защото човешкият фактор – Вашите служители, са най-важното нещо при осъществяване на тази политика. Трябва да ги накарате да се чувстват важна част от организацията. Доброто обслужване на

клиентите е невъзможно, ако служителите Ви не преследват Вашите цели. Затова трябва да ги приобщите, да им покажете, че сте загрижени за тях, да възнаграждавате добрите действия. Може би най-ефективната награда е да покажете на хората, че им вярвате и ги цените.

Включете екипа във формулиране на принцип на фирмата

Всяка добра фирма трябва да има изведено основно правило, принцип, който определя нейната същност и най-важното - отношението към клиентите.

Не е достатъчно да имате разработени правила за добро обслужване на клиентите. Те, обикновено, не се помнят от служителите и остават само на хартия. Остават далеч и от клиентите, които не могат да почувстват, че екипът на фирмата работи само, за да обслужи тях, за да задоволи техните изисквания и им предложи още нещо над техните очаквания.

Важно е както служителите, така и клиентите да бъдат привлечени при определяне на принципа. Като включите служителите си, те ще се чувстват повече ангажирани с него. Това е доказано във всички изследвания в областта на човешките взаимоотношения.

Служителите, които непосредствено общуват с клиентите, ги познават най-добре и могат да дадат чудесни идеи как по-добре да бъдат обслужвани. Никога не омаловажавайте идеите на тази група експерти. Служителите на предната линия имат най-добрите идеи. Използвайте ги.

Изборът на основно правило означава да се изведе с кратък, точен и ясен изказ предметът на дейност на организацията като се акцентира върху това, с което тя ще бъде приета като уникална в очите на клиента. Той не трябва да включва повече от 8 – 10 думи. Трябва да се запомня лесно и фирмата да се идентифицира с него. Затова този принцип трябва да бъде формулиран:

- кратко и точно
- ясно
- уникално

Така основното правило ще бъде прието от всички, ще стане водещ принцип за действията и ще помага при вземането на решения от всеки Ваш служител или работник. Той може да се превърне в акроним, който да стане основен мотив във всички рекламни материали на фирмата.

За да формулирате едно добро правило:

- **Отдайте се** напълно на процеса на формулирането му;
- Направете го **кратко и точно, ясно и уникално**. Нека бъде лесно запомнящо се;
- Важно е **да съберете идеи** от Вашите клиенти. Те ще Ви кажат какво търсят от фирма/организация като Вашата. Попитайте ги: “Кои пет неща искате да получавате като наши клиенти?” Нека отговорят бързо, на прима виста, без да се замислят и тогава анализирайте езиковите средства, които са използвали;
- Задължително **включете служителите** си при формулиране на основното правило. Това ги прави съпричастни към правилото и възприемането му. Нека и те отговорят на въпроса кои пет неща биха искали да получават ако са клиенти на компанията. Трябва да се отговори бързо и да се анализират използваните думи;
- Обобщете резултатите и **изведете общото** между тях. Обикновено, използваните и от клиенти, и от служители думи са тези, които действат успокояващо на клиентите Ви. Те са подходящи за включване във Вашето основно правило при обслужване на клиентите;
- Напишете няколко груби варианта, **не прибързвайте** с крайната версия. Дайте крайния вариант в 10 думи или по-малко;
- Добре би било, ако можете **да направите и акроним** с първите букви на думите в правилото;
- Когато сте се спрели на уникална формулировка, задайте си въпроса дали всеки във фирмата би избрал приблизително същите думи, за да опише присъщите й качества. Един добър начин да се убедим в това, е да помолим някои от служителите да опишат правилото на фирмата или организацията. Поканете и най-новия си служител да направи същото.

В книгата си “Процфтявайки на базата на хаоса” Том Питърс пише, че твърдението “какви сме” трябва да бъде:

- най-общо вярно
- неизменно
- кратко и точно
- лесно запомнящо се
- да може да му се вярва
- да подтиква към действие всички

Едно правило, обаче, не се избира завинаги. С развитието на фирмата и мястото ѝ на пазара или икономическите условия, правилото може да бъде променено. В отделни случаи някоя фирма може да използва правилата за кратък период от време, както рекламните агенти използват определени лозунги само за няколко години. Промяната, обаче, не трябва да се прави без внимателен предварителен анализ, защото постоянството тук играе положителна роля, особено ако изразът се окаже находка.

Възнаграждавайте служителите си за правилно предприетите действия

Често, особено в държавни институции, но също и във фирми, неправилно се награждават служители за недопускане на оплаквания от клиентите, например. Това, обаче, не означава, че работата се върши добре, а че оплакванията са просто потиснати. Ако не се използват ефективни начини за “приемане” на оплакванията, клиентите просто спират да правят бизнес с тази фирма.

Получаването на оплакване не е нещастие, лошо е когато оплакването е “потушено”. Винаги ще има недоволни клиенти и е грешка, ако не им обръщате внимание. Вместо това, трябва да анализирате притесненията им и да коригирате грешките си.

Неправилното възнаграждаване поощрява неправилно отношение, а когато правилното се пренебрегва, поражда възможности за конфликти:

- Награждаване на служители за бързо изпълнение на определена дейност, при което клиентът може да остане неинформиран или отпратен бързо. Например, поради бързо обслужване и преминаване към следващия клиент в магазин за електроуреди, клиентът който не успява да разбере как да работи със закупения уред остава недоволен;
- Насърчаване на търговски служители “да работят съвместно, за да изпълнят най-добре желанията на клиентите”. В този случай служителите се надпреварват, за да привлекат вниманието на новия клиент, преди другия продавач да го е “грабнал”. Така се поражда усещането за напрежение между служителите и липса на ред в магазина. Това, обикновено се случва, когато служителите получават пряка комисионна за осъществените продажби;

- Препоръки към служителите да изпращат бележки за изразяване на благодарност, без в работно време да се дава възможност за това. Така у служителите остава впечатлението, че това не е особено важна дейност;
- Непрекъснато подчертаване на необходимостта от намаляване броя на връщаните стоки, като се удържа от заплатите на служителите, които приемат твърде много върнати стоки. В резултат клиентите се сблъскват с нежеланието на служителя да приема рекламации;
- Плащането на служителите на час, вместо според изпълнената задача. Почасовото заплащане са по-лесно за администриране, но всъщност на хората се плаща за изразходвано време, а не за извършена работа!

Анализирайте системата за стимулиране във Вашата фирма. Наистина ли награждавате полезното за клиентите отношение? Вие трябва да награждавате служителите, които осигуряват отлична услуга. Всички стимули трябва да се дават в пряка връзка с приноса на служителя към добре извършената услуга за клиента, в съответствие с избраното правило.

Стимулирането има много форми:

- повишаване на заплатата;
- премии и бонуси;
- награди;
- повишение и обогатяване на служебната характеристика;
- задоволяване на предпочитания за месторабота, по-добър офис, ползване на по-добра техника;
- гъвкавост на работната програма;
- фирмени униформи, игли, токи;
- запазено място на паркинга;
- обявяване на служител на седмицата/месеца;
- похвали - устни или писмени;
- тържества – изненади;
- обеда или банкети;
- информация в бюлетина на организацията.

Има хиляди възможности да възнаградите правилните действия и резултати от работата на Вашите служители. Покажете им по какъвто и да е начин, че те са от голямо значение за фирмата. Тяхното поведение по отношение на клиентите е решаващо за успеха на фирмата. Ако ги хвалите и им имате

доверие, те ще Ви възнаградят многократно. Ако имате възможност, дайте на служителите си и материални стимули, когато те се представят добре. Ако нямате ресурси за това обаче, дори една покана за обяд ще покаже на служителите Ви, че оценявате техните усилия и сте доволни от работата им с клиентите. Накарайте хората от екипа си да се почувстват важни. Защото те наистина са.

Обучавайте непрекъснато служителите си, за да градите тяхната компетентност

Доброто обслужване на клиентите е специално умение. А това означава, че хората трябва да се учат на него. Обучението не бива да бъде еднократно начинание, а процес. То трябва да бъде постоянен приоритет на фирмата. Не е задължително да се провежда в класна стая и с традиционните методи. Най-доброто обучение се получава в малки групи, при общуване между различните служители в една фирма или дори поединично. Обучението е много повече от обикновено преподаване. То включва практика, анализ и последващи дейности.

“Обучение на работното място” може да бъде успешно ако:

- Прекият ръководител припомня на обслужващия клиентите персонал уменията и поведението, които трябва да се прилагат в работата непосредствено преди да се отвори обекта за клиенти. Добрият ръководител обучава подчинените си непрекъснато, като треньор мотивиращ спортната звезда преди всяко състезание;
- Е натоварен опитен, добре работещ служител да бъде наставник на нов член на екипа, да го наблюдава и да му помага. Първият има нужда от опита и знанията, както и от спокойствието, че подкрепящият го служител ще се намеси, ако възникне проблем. Това му вдъхва увереност, така по-бързо навлиза в работата. Вторият изпитва удовлетвореност от признаването на неговата опитност и значимост за фирмата. Той се чувства добре в тази мини-управленска роля.

Постарайте се и служителите да имат принос за процеса на обучение. Попитайте ги от какво се нуждаят, какво още трябва да научат - повече умения за продажби, допълнителна информация за фирмата, продуктите и услугите ѝ или нещо друго.

Не бива да забравяте, че чрез обучение се изгражда компетентност, а това е нещо, което клиентът лесно може да усети.

Обучението, обаче, гради и самочувствието на служителите. То им показва, че те са важни за фирмата, че са ключови членове на екипа, а това ги насърчава да се усъвършенстват. Компетентността на служителите кара хората да се чувстват сигурни при вземане решение да станат Ваши клиенти или да не сменят своя доставчик на определена стока/услуга и останат верни на фирмата Ви.

Как ще разберете от какво обучение се нуждаят Вашите служители?

Когато нов служител постъпва във фирмата, Вие знаете, че колкото и висока да бъде неговата квалификация, добър опитът и препоръките за него, той ще се нуждае от обучение, както по отношение на фирмената структура и политика, така и на продуктите/услугите, които тя предоставя.

Когато новият служител е млад и му липсва опит, той се нуждае от по-продължително и задълбочено обучение. Тогава в много от случаите е подходящо да бъде подкрепян в процеса на работата си от свой по-опитен колега – наставник или от прекия си началник.

Останалите служители, обаче, също имат нужда от обучение за опресняване и разширяване на професионалната си компетентност чрез придобиване на нови знания и допълнителни умения. Те, обикновено, се справят с преките си задължения, но не винаги знаят как да постъпят при по-нестандартна ситуация или отговорят на всички поставени въпроси. Освен това, както беше споменато, обслужването на клиентите е една динамично развиваща се сфера, в която за да се поддържа нивото на персонала, той трябва да се обучава непрекъснато.

Вие трябва да насърчавате служителите си да задават въпросите си или да искат съдействие, да придобиват умения, които смятат, че трябва да овладеят или доразвият. Можете да им помогнете като им зададете въпроса “Каква допълнителна информация или умения бихте желали да получите относно:

- Структурата и процесите, протичащи във фирмата или отдела, взаимна обвързаност между отделите и т.н.;
- Продуктите и услугите, които продава фирмата;
- Ефективната работа с клиенти

Ако служителите Ви обсъдят отговорите на тези въпроси с преките си ръководители или наставници, това ще Ви даде реална представа за потребностите от обучение или тренинг на

работното място във фирмата. Може да установите, че голяма част от служителите се нуждаят от една и съща информация или придобиване на умения. Тогава вместо индивидуално обучение, в тези области може да се организира вътрешнофирмено обучение. Такова обучение може да използвате и за създаване на добра атмосфера и екипност в работата на Вашите служители.

Ясно дефинирайте категоричните забрани

Всеки нов служител трябва да бъде запознат от първия си ден във фирмата със забраните, които са наложени в нея, особено по отношение на работата с клиенти. Тези табути са различни не само в зависимост от типа бизнес, но и от разбиранията на собственика или мениджъра на фирмата, който ги определя.

Такива забрани могат да бъдат:

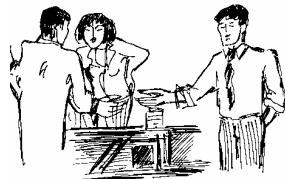
- Никога не се надсмивайте над клиент;
- Никога не отговаряйте саркастично на клиент;
- Никога не си почивайте когато наоколо има клиенти;
- Никога не прекъсвайте непосредствения си разговор с клиент, за да разговаряте по телефона;
- Никога не водете лични разговори с колеги или по телефона пред клиенти;
- Никога не коментирайте отрицателно продукта или услугата на конкуренцията или изразените предпочитания на клиента и др.

Всяка фирма трябва да има формулирани свои табути при обслужването на клиентите. Списъкът от забрани трябва да бъде сравнително кратък, но те трябва да се знаят от всички служители и да се изисква последователното им спазване. Те до голяма степен определят философията на фирмата по отношение на клиентите и оформят нейния облик в очите на хората.

Помагайте на служителите си да се справят с трудните клиенти

Трудният, вечно недоволен и непрекъснато оплакващ се клиент е грижа не само на служителите, но и на мениджъра.

Ако служителят Ви не може да се справи с такъв клиент, той трябва да се обърне за помощ към ръководителя си.



Като мениджър, служите като подкрепление и очакването е Вие да се справите с възникналия проблем. Служителите ще оценят Вашата готовност да се намесите и ги спасите от непрекъснато оплакващите се клиенти.

Това не е никак лесно, затова трябва да приложите много такт, но и твърдост. Трябва да проявявате уважение, но и да държите нещата под контрол. Трябва да прилагате цялата дипломатичност, на която сте се научили. Затова трябва непрекъснато да развивате уменията си за общуване и работа с различни хора – да четете, да се обучавате, да развивате професиона-лизма си.

Давайте почивка на служителите си

Много от Вас като собственици или мениджъри на фирми работят дълги часове без почивка, за да постигнат успех. Затова често очакванията Ви може да бъдат служителите да правят същото. Така лесно може да забравите, че трябва да давате почивка на хората си.

Контактът с клиенти може да е една от най-изтощаващите в емоционално отношение работи. Дилърите в Лас Вегас работят на смени по 20 минути. За да останат във форма и да се справят добре, хората имат нужда от почивка. Бъдете сигурни, че те имат достатъчно възможност за отдих. Давайте им няколко почивки по 5 до 15 минути на ден или осигурявайте преминаването им на друг вид работа без контакт с хора. Това би помагало на хората Ви да бъдат свежи и мотивирани да обслужват клиентите добре.

Осигурявайте всичко необходимо на служителите си

Доброто обслужване на клиентите днес изисква съвременно оборудване. Предоставянето на всичко необходимо е условие служителите Ви да се чувстват добре на работното си място и да работят с удоволствие за Вашите клиенти.

Оборудването може да бъде различно в зависимост от бизнеса, но най-общо необходимото на пряко работещите с клиенти служители може да бъде например: телефон, поставен на място, откъдето се чува добре; факс; компютър с база данни на клиентите; надеждни куриерски услуги; бланки, пликове и марки; визитни картички,



информация и рекламни материали за продуктите или услугите; информация за политиката на фирмата; удобно бюро или друго подходящо място за контакти с клиентите; канцеларски материали за офиса; мобилен телефон; фирмен транспорт...

Ако нямат всичко необходимо за работата си, служителите се демотивират, а клиентите разпознават лесно недоволния служител. Това се отразява негативно на работата и фирмата губи добрия си имидж.

Търсете добър персонал

Търсете служители с нагласа за работа с хора. Когато срещнете хора с отлични умения за работа с клиенти, опитайте се да ги привлечете във фирмата си. Бъдете напористи, не ги изпускайте. Не се безпокойте, ако те работят в абсолютно различна сфера. Специфичните особености на работата във Вашата фирма може да се усвоят, но вътрешната нагласа за работа с хора не може да се развие лесно. Не винаги можете да научите някого на загриженост и внимание, а това са необходимите качества за доброто обслужване на клиенти.

Направете си база данни за срещаните от Вас хора, на които доброто обслужване “им идва отвътре”. Ако срещнете “верния човек”, но нямате свободна позиция, не го забравяйте, потърсете го и го привлечете, когато се освободи работно място, дори да се налага да го “откраднете”. Неговото добро отношение към клиентите ще помогне за Вашия успех.

3.2. Насърчавайте най-добрите!

Създавайте атмосфера на загриженост към клиента

Рутината в ежедневната работа е удобна, но не е достатъчно ефективна. Технически всеки си изпълнява задълженията, но липсва мотивация и дух на загриженост към клиентите, те не са поставени на първо място.

Доброто обслужване изисква ангажираност от всички служители. Задължение на ръководителя, обаче, е да даде правилния тон, да създаде атмосфера, насърчаваща най-добрите в обслужването на клиентите. А това означава да се изгради култура на загриженост у служителите. Тя представлява система от ценности, нагласи и начин на работа. Културата дефинира правила на поведение, писани и неписани, които служителите се очаква да изпълняват. Без подобна система от правила,

служителят е объркан и неефективен в своята работа, като би се чувствал чужденец, каращ своя автомобил по българските пътища с липсващи указателни табели. Непознаването на тези правила неизбежно води до грешки или нарушения.

Организационната култура не може да се “наложи” със заповед. Изграждането ѝ е процес, за който е необходимо време. За да се изгради култура на загриженост към клиентите, са необходими няколко фактора:

- Пълна подкрепа от управленския екип;
- Разбиране, че е необходимо “технологично време”, че изграждането ѝ е процес и не става бързо;
- Пълна ангажираност на служителите;
- Непрекъснато обучение;
- Използването на награди, стимулиращи правилното поведение;
- Ясни правила, норми и забрани;
- Забавление в работата.

Разширявайте правата и отговорностите на служителите

Ако наблюдавате внимателно поведението на служителите и стимулирате правилните действия, Вие ще помагате на най-добрите в обслужването да се развиват и да станат наистина съветници на своите клиенти.

Най-добрият индикатор дали служителят е “шампион” в услугите, е за кого работи той. Когато работи първо за клиента и след това да фирмата, той наистина е от най-добрите. Ако имате възможност, назначавайте такива служители. Защото това не е избор “или...или”, защото ***служенето на клиента е служене на компанията.***

Трябва да разпознавате потенциала на най-добрите в обслужването, но и да го развивате. Ето някои идеи за “откриване и култивиране на шампиони”:

- Търсете хора, “узрели” за изпълнение на задачи, с усет към бизнеса. Тази зрялост няма нищо общо с възрастта и се определя от това дали служителят има:
 1. Способност да си поставя амбициозни, но постижими цели;
 2. Желание и способност да поема отговорност за действията си и резултатите от тях;

3. Опит и/или образование, необходими за работата, която извършва;
 4. Лично самочувствие, самоуважение и позитивни нагласи. Хора с такива качества най-често израстват в работата.
- Давайте на “зрелия” служител допълнителна власт и пълномощия да действа в полза на клиента, както и да взема самостоятелни решения за това. Това може да бъде:
 1. Одобряване на необичайни поръчки или изключения спрямо “нормалните” желания на клиентите;
 2. Решение за доставка по домовете на стоки и вземане на дефектни стоки;
 3. Одобряване на чекове или други начини за плащане;
 4. Планиране на работното време, междинните и обедни почивки;
 5. Обаждане по телефона на клиента след извършване на продажбата/услугата;
 6. По-активно включване в създаването на нови инициативи като предложения за различни компенсации, системи с премии или специални повишения;
 7. Участие при вземане на търговски решения;
 8. Контрол и обучение на нови служители.

Тези и други форми на обогатяване на длъжността изграждат “шампиони” в услугите, стимулират ги чрез дадената свобода при извършване на работата и възможностите за предприемане на инициатива.

Когато служителите се чувстват истински свободни, за да бъдат съветници на клиентите, те започват да дават работа, която може да служи за пример и която надхвърля очакванията на клиентите.

Мислете в перспектива

Доброто обслужване на клиентите може да зареди с енергия организацията. Може да повдигне духа на всички. Но е нужно известно време, за да заработи наистина.

За разработване и внедряване на програма за подобряване на обслужването е нужно време. Това означава, че Вие, като мениджъри, трябва да имате търпение, да определите посоката. Нужно е време да се промени поведението на служителите, да се

промени мнението на клиентите за фирмата Ви. Много от промените няма да дадат незабавни резултати. Но веднъж предприети, промените ще доведат до наистина впечатляващ успех. Ще имате група от “шампиони” в обслужването, които ще са способни на всичко. Не забравяйте да ги насърчавате и им благодарите.

Когато започнете да решавате проблема с обслужване на клиентите, е възможно при задълбоченото му проучване да констатирате, че той се разраства. Първоначално се получават повече оплаквания, има повече недоволни клиенти. Това не е влошаваща се ситуация, а резултат от по-добро измерване на размера на проблема. С подобряването на методите на обслужване, броят на оплакванията на клиенти ще намалее. Този спад ще бъде реалното подобрение, а не илюзия в резултат на това, че не виждате проблема. Тогава трябва само да продължите да поддържате изградената система, довела до Вашия успех.

Отбелязвайте и окуражавайте добрите прояви

Съсредоточете се върху позитивното. “Хванете” служителите си, когато изпълняват правилно задачите си. Дайте им да разберат, че това е забелязано и тяхното поведение е оценено.

Обикновено ръководителите се стремят да хванат служителите си “в крачка”, за което ги мъмрят или наказват. При такъв подход вниманието се концентрира в погрешна посока. Ако непрекъснато търси фалове в поведението на служителите си, Вие ще намирате все повече и повече. Това само влошава положението.

Ако искате доброто отношение към клиентите да се развива, концентрирайте се върху случващите се положителни неща. След това стимулирайте вярното поведение.

Не подценявайте силата на простите стимули. Нищо не е така въздействащо, като устната похвала, направена по подходящ начин и навреме. Ако служителите Ви изпълняват задълженията си и обслужването на клиентите е на високо ниво, те трябва да бъдат оценени и съответно да им се благодарят.

Ако отбелязвате правилното поведение на служителите и го стимулирате, Вие създавате чувство на гордост и принадлежност към фирмата. Така хората се чувстват добре на работното си място и ще останат по-дълго за работят за Вас.

Мениджърите често не разбират кой всъщност е най-добрият стимул за служителите. В проведено в САЩ проучване сред

работниците и служителите на фирми е поискано те да подредят по степен на важност какво желаят от работата си, а от мениджърите - какво желаят техните служители. Резултатите са изненадващи:

Длъжностни фактори, които имат най-голямо значение за служителите

	Оценка на мениджърите	Оценка на служителите
1. Похвала за добра работа	8	1
2. Усещане “вътре” в нещата	10	2
3. Помощ за лични проблеми	9	3
4. Сигурност за работата	2	4
5. Добри заплати	1	5
6. Интересна работа	5	6
7. Възможност за повишение	3	7
8. Лична лоялност към фирмата/шефа	6	8
9. Добри условия за работа	4	9
10. Тактична дисциплина	7	10

Това изследване подсказва, че традиционно приеманите стимули са само малка част от възможностите за стимулиране, с които мениджърите разполагат.

Познаването на желанията на служителите относно работата им помага на мениджърите да намерят нови форми на стимулиране. От проучването става ясно, например, че служителите биха желали да се считат допуснати “вътре” в нещата. Подходяща форма за стимулиране на доброто обслужване на клиенти би била поканата към служителя да участва в комисия за вземане на решения. Трябва, обаче, да се внимава по този начин служителят да не бъде прекомерно натоварен. Доверяването на близките планове за действие на такъв служител може да бъде също стимулиращо. Например: “Яворе, ти имаш истински нюх за това, какво клиентите търсят при нас. Бих искал да се посъветвам с теб относно идеята за система за доставка по домовете. Ще ни помогнеш ли да я обмислим добре?”.

Най-добрият начин да възнаградите и стимулирате служителите си, е да им кажете колко много цените онова, което

правят. За да бъдат такива комплименти въздействащи, направете ги:

- **Директни и конкретни.** Говорете с тях лично и им кажете защо сте доволни от работата им. Например: “Мария, ти свърши чудесна работа, като не позволи клиентката да си отиде разочарована. Повечето хора биха я оставили да си тръгне огорчена, но ти почувства, че нещо не е наред и се справи. Това е пример за чудесно обслужване на клиента! Благодаря!”
- **Безусловно позитивни.** Не правете нескропан комплимент или какъвто и да е коментар, който намалява въздействието на похвалата. Избягвайте: “Добре се справи с тази англичанка, Калина! Понаучила си някоя дума на курса, който посещаваш цяла година. Продължавай все така.” Или: “Добра продажба, Ана, но може ли да поговорим за онзи фал с поръчката след обед?”

Колкото и да е добре да “уловите” служителите си в добро обслужване, не бихте могли винаги да го направите. Не можете да бъдете навсякъде. Добрите прояви често остават незабелязани, въпреки най-големите усилия да бъдат открити и възнаградени. А в моменти на голямо натоварване това е почти невъзможно. Ако, обаче, Вашата фирма има база от редовни клиенти, особено ефективно може да се окаже “раздаването на награди” от клиентите. В този случай ефектът е наистина двойно по-голям, защото така може да се покаже, че добрата работа на служителя се оценява както от клиентите, така и от Вас.

Така преди няколко години Американските авиолинии са разработили програма за промоция, като са раздавали купони на редовните си клиенти. Тези купони можели да се връчват на служители на компанията за образцова работа като срещу тях фирмата давала награди.

В някои фирми – магазини, сервиси и други, се прилага сходна система на “отличаване”. Най-често се отпечатват картички с приетите правила за обслужване. Те могат да бъдат връчвани на най-добрите в обслужването както от клиентите, така и от преките ръководители, които най-лесно могат да забележат добрата проява. Може да бъдат с дата и подпис, може за се отбелязва кое от правилата е било приложено. В повечето случаи се създава точкова или друга система, но в общия случай срещу тях отличилите се служители получават награди.

Следете обслужването на клиентите

Следете обслужването на клиентите и поведението им. Правете това периодично, за да не се превърнат инициативите Ви за подобряване на обслужването в краткосрочна “програма”. Това може да стане по различни начини:

- Правете периодични проучвания сред клиентите си, за да видите как те оценяват услугите Ви. Независимо какъв е Вашият бизнес, Вие имате своите клиенти и тяхното мнение е от решаващо значение;
- Обаждайте се на клиентите си, за да проверите директно мненията им. Постарайте се тези обаждания да станат редовни;
- Проверявайте колко приятелски настроена към клиентите е Вашата фирма. Могат ли клиентите да се свържат бързо по телефона, трябва ли да чакат дълго на опашка, за да получат помощ на място, съвет или информация по телефона;
- Наблюдавайте как служителите Ви общуват с клиентите. Оценявайте неща като контакт с очи, усмивка, любезност, ефективност на изпълнение на операцията, изразяване на благодарност на клиентите.

Важни показатели при наблюдението върху обслужването на клиентите могат да бъдат:

- средните резултати при анкетиране на клиенти;
- брой оплаквания на клиенти, получени и обработени;
- брой осъществени от фирмата обаждания на клиенти за установяване на удовлетвореността;
- достъпност на офиса /колко често клиентите попадат на заета линия/;
- установено при наблюдение поведението на служителите правилно отношение и реакция.

Забавлявайте се! Нека работата бъде удоволствие за подчинените Ви!

Направете обслужването на клиентите забавно за служителите си!

Хората обичат да работят на място, където може да бъде разчупена ежедневната рутина, където работата може да доставя радост и забавление. Именно тази атмосфера “насърчава” и отличното обслужване на клиентите.

Понякога много дребни неща могат да накарат хората да се почувстват във от еднообразното ежедневие, а това радва и дава стимул за работа. Някои фирми превръщат “малките удоволствия” в ритуали, очаквани от всички с радост: събиране в края на работната седмица на сандвич и едно питие, отпразнуване постиженията на колеги (голяма продажба, персонална благодарност от клиент...); празнуване на рождените дни; семейни пикници; празненства за служител на месеца, в които участват всички; обеда с награди (не е задължително да бъдат големи и сериозни).

За някои видове магазини подходяща форма за “забава в работата” може да бъде и организирането на състезания по продажби с различни дребни награди.

Възможността за разтоварване и забавление е условие за ефективна работа. Затова добрите фирми са и приятни места за работа, те създават свои собствени ритуали, работата в тях носи радост на служителите им.

Въвлечете подчинените си в процеса на развитие

Има твърде много фактори, влияещи върху отличното обслужване, които се отразяват върху качеството му по различен начин - някои директно, други - индиректно. В повечето случаи Вие не можете да осъзнаете всички възможности за подобряването му. Затова трябва да търсите непрекъснато. Не бъдете горди, можете да черпите идеи за добро обслужване почти отвсякъде. Един от начините е да създадете “проучвателни групи”.

Когато чуете за чудесна идея на друга фирма, изпратете работна група да я проучи и пренесе при вас.

В един супермаркет, известен с отличното си обслужване, например, се давала възможност на служителите да ползват служебен микробус, за да отидат в друга фирма, където има пример за интересна форма на добро обслужване. Тя се проучвала и се обсъждали възможностите за прилагане на този опит в техния магазин.

Такива работни групи могат да бъдат създадени от служители, които да Ви информират какво са открили, да обсъждат с тях възможностите за прилагането на добрите практики на други фирми. Нека очите и ушите Ви бъдат отворени за нови идеи. Понякога те идват от най-невероятни места. Бъдете отворени към тези идеи. Понякога една добра идея може да се превърне в ключ към Вашия успех.

4. Не са достатъчни само добри намерения. Превърнете ги в програма за действие!

4.1. Основните стъпки

Най-сигурният начин за успех в условията на икономика с относително по-нисък ръст на развитие, е да се постави акцент върху удовлетворяването и задържането на клиентите. Осигуряването на по-добро обслужване на клиентите, обаче, включва много повече от формулирането на правило или механичното изговаряне на определена фраза. Те трябва да се превърнат в действия, които създават удовлетвореност и лоялност у клиентите. Истинско предизвикателство за ръководството на една фирма е да разработи стратегия за прилагане на добрите намерения за качествено обслужване и превръщането им в ежедневие и верую за всички служители. Защото дори чудесният лозунг, който рекламната агенция може да измисли за Вас не би означавал нищо за клиентите Ви, ако не означава нищо за Вашите служители. Няма да означава нищо и фразата “Благодарим Ви, че пазарувахте при нас”, ако е изговорена механично и без лична ангажираност.

По-долу ще проследите изведени **стъпките**, които трябва да бъдат предприети, за да се изгради и започне прилагането във фирмата Ви на една стратегия за задоволяване на клиентите:

1. Запознайте служителите си със същността на принципа за надхвърляне на очакванията. Положете усилия с помощта на обучение и подходящи материали всички във фирмата “да заговорят на един и същ език”. Като начало е добре всеки служител да прочете този наръчник много внимателно. Има достатъчно организации и фирми, които предлагат подходящи обучения по специално разработени програми, както и обучителни видео материали, които биха улеснили възприемането на тези идеи. Така може да се постави основата за продължително развитие уменията и нагласите на служителите за обслужване на клиентите във Вашата фирма.

Насочете усилията си за подобряване обслужването на клиентите към принципа за надхвърляне на очакванията. Уверете се, че всички са наясно с неговата същност.

2. За начало се *концентрирайте върху 6 области, в които малките неща могат да са от голямо значение:*

- **Стойност** Ако помолите хората край Вас да опишат продукт със стойност, която надхвърля очакванията им, те биха Ви разказали истории за изключителни изделия като обувки на 7-8 години, миксери на 10 години, 20 годишни автоматични перални или коли на 200 000 километра. Всяко от тези изделия е надхвърляло очакванията за стойност на своите притежатели. Те са получили повече от това, което са очаквали за парите си. ***Помислете как можете Вие да предложите по-висока потребителна стойност от очакваната.***
- **Информация** Тя е важна част от доброто обслужване и възможност да надхвърлите очакванията на Вашите клиенти. Добрият продавач в магазин за техника прекарва известно време с всеки клиент, след като той е закупил стоката, за да му обясни всички характеристики на апарата и неговите възможности за работа. Продавачът на мобилни телефони обяснява подробно на клиентите си всички възможности на новите им апарати или се обажда, за да провери дали разбират как да използват всички техни възможности. Добрият лекар не само слага диагноза и предписва лекарства на пациентите си, но им обяснява подробно какъв хранителен или двигателен режим трябва да спазват, какви странични ефекти може да има лечението и как точно да приемат предписаните лекарства. ***Как Вие можете да дадете на клиентите си повече полезна информация?***
- **Бързина** Ако сервизният техник се обади 1 ден предварително и съобщи, че автомобилът Ви е ремонтиран, куриерската фирма доставя пратките с час по-рано, а фирмата, която поддържа техниката в офиса Ви изпрати човек да поправи блокирания принтер преди обещаното време, Вие ще оцените това високо. Ще бъдете удовлетворени, ако в супермаркета отворят допълнителна каса, когато на опашка чакат повече хора, а в заведението за бързо хранене имате възможност да се нахраните наистина бързо. ***Има ли начини да предоставите услугите на клиентите си малко по-бързо от очакваното?***
- **Цена** Търговците на коли, а все повече и на други потребителски стоки, са се научили да представят цените във формата на месечни плащания или лизингови вноски, не пълната цена. Ако сервизният техник Ви каже, че

ремонтът ще струва “около 50 лева”, а след това успява да го направи за 47.50, Вие сте приятно изненадан, защото струва по-малко от очакваното. Ако цената се окаже 50.50 лева, ще бъдете разочарован. В повечето случаи не е важна цифрата, а това, че тя е надхвърлена. **Как Вашата организация може да надмине очакванията за изгодна цена или начин на плащане?**

- **Допълващи услуги** Понякога допълнителните услуги се продават, друг път се предоставят безплатно. В магазин за обувки може да се даде обувка. В супермаркета с касовата бележка може да се дават бонбони – неочакван, но приятен жест на благодарност. В магазин за бои продавачът може да провери дали клиентът има четки, гипс и шкурка, които може да е забравил. **Какви допълнителни продукти или услуги можете да предложите Вие на клиентите си?**
- **Удобство** Типичният отговор към клиент, закупил дефектен продукт, е: “Донесете го и ще го поправим”. Това покрива, но не надвишава неговите очаквания. Защото е нормално да бъде направено. Когато е трябвало да се справят с технически проблем в новия модел Lexus, продавачите на “Тойота” са се обаждали на клиентите си, за да уговорят удобен час за вземане на колите за ремонт като са предоставяли кола за временно ползване, а някои от тях дори оставяли роза или банкнота от 50 долара на седалката като извинение за неудобството! Така клиентите са имали възможност да получат изключително обслужване и един смущаващ проблем се е превърнал във възможност да се докарат повече клиенти в магазините на “Тойота”. Разбира се, не всяка фирма може да си позволи подобно нещо, но защо в един сервиз на компютърна техника да няма по 2-3 оборотни компютъра и монитори? А има и други начини да надвишите очакванията на клиентите си. **Как Вие можете да направите нещата по-удобни за клиентите си?**

Уверете се, че всички разбират какво би означавало “надвишаване на очакванията на клиентите” за Вашата фирма и в шестте области. Обсъдете тези идеи. Направете така, че Вашите служители да бъдат мотивирани да “говорят на един и същ език”.

3. **Надграждайте** създадената система за насърчаване чрез различни стимули, включително възнаграждения, което да

стимулира участието на служителите в обмена на добри идеи. Провеждайте редовнобирки за генериране на нови идеи за “надвишаване на очакванията”. Бъдете отворени за нови идеи от страна на служителите и проявявайте въображение.

Не забравяйте да възнаграждавате правилното поведение, както беше описано по-горе. Наградите не винаги трябва да са парични - често комплиментите и признанието са много по-високо ценени.

4. **Забавлявайте се!** Направете усилията за добро обслужване на клиентите забавни и отбелязвайте участието и успехите на хората си. Вътрешната култура на фирмата може да се гради около насърчаване на най-добрите. Като се оценяват постоянно по различни показатели, служителите могат да получават “точки” за неща като:

- Комплименти от клиенти (в писмен или устен вид);
- Участие в срещите за събиране на идеи;
- Участие в групи за проучвания;
- Предоставяне на материали за бюлетина на фирмата или местната преса;
- Подаване на писмени предложения;
- Посещаване на курсове за обучение по желание;
- Привличане на нови клиенти;
- Четене на информационни бюлетини, обучаващи материали и други.

Ако това е приложимо за Вашия бизнес, в края на всеки месец може да номинирате по един служител, което може да правите на обяд с колеги или неформална среща след работния ден, а в края на годината можете да проведете голямо “тържество за най-добрите” на което да отдадете дължимото на хората, които най-често са печелили месечните състезания. Можете да предвидите дребни награди, но Вашите служители ще бъдат най-доволни от признанието и оказаното им внимание.

Дори да сте собственик на малка фирма с ограничени ресурси, бъдете сигурни, че това ще бъде добра инвестиция. Служителите Ви ще оценят това, ще се подобри обслужването и влаганите средства ще се възвърнат многократно.

5. Стремете се винаги да си създадете точна представа **какво очакват клиентите** и как им отговаряте Вие. Използвайте техники като слушане, задаване на въпроси, предполагащи

подробни отговори, фокус-групи и групи за проучване, за да следите идеите на клиентите и конкурентите си.

В идеалния случай можете да получите обратна информация от почти всеки клиент. Но не разчитайте на анкетни карти за обратна връзка, каквито има в много ресторанти и хотели. Такива анкети се попълват предимно от хора, които са или много доволни, или много недоволни. Получените данни могат да Ви дадат изкривена картина.

Ако направите проучване и установите кои са основните 2 – 3 критерия, определящи дали клиентите Ви са доволни, можете да разработите кратка анкета с точно такива въпроси, която да помолите да попълват в момента на плащането. Най-често те се интересуват от това работата да е свършена навреме, цената да бъде приемлива и неудобството за тях да е сведено до минимум. Във формуляра може да оставите място и за предложения. Тези критерии може да бъдат различни в зависимост от характера на бизнеса; може и въпросите да се променят периодически, което ще даде възможност за събиране на данни за други евентуални проблеми.

Важното е да търсете основните индикатори за удовлетвореност на клиентите си и винаги да проверявате как се справяте.

6. Назначавайте хора с добро отношение към клиентите. При възможност, назначавайте на работа хора, които сте виждали да работят с клиенти, за да сте сигурни, че са добри и ги награждавайте за усилията. Водете си списък на хората, от които сте получили особено добро обслужване. Не се притеснявайте да назначавате хора от по-рядко наемани групи. Често хората с увреждания и сезонните работници имат отлични качества за обслужване на клиенти. Не се увеличавайте да изисквате определено ниво на образование. Ако назначите човек с по-ниско или още незавършено образование вместо кандидати с впечатляващи препоръки, в резултат най-често служителят съзнава това и се старее да компенсира, като полага допълнителни усилия в работата си.

Много добро отношение към клиентите и отношение на благодарност към тях е единственото най-важно качество на изключителния служител за контакти с клиентите.

7. Превърнете удовлетворението на клиентите в постоянен приоритет, а не просто в “програма”.

Избягвайте да използвате думата “програма”. Вместо това опитайте да мислите за продължителните си усилия като за развитие на постоянно подобряващата се култура на обслужване. Мислете в дългосрочен план, не само за печалбите за следващия месец или година.

Със сигурност ще се впечатлите от отговора на управителя на една голяма японска компания, който бил попитан дали има дългосрочни цели. Той отговорил, “Да”. “Колко дългосрочни?” - “250 години” отговорил той. “Какво трябва, за да се постигнат?” – попитали. “Търпение”, бил отговорът.

Би било невъзможно да се накара българинът дори да си представи горната ситуация. От особена важност, обаче, е да започнете да мислите в дългосрочен план (макар и не 250 години) и в непрекъснато развитие. Мисленето в посока на надхвърляне очакванията на клиентите ще стане за Вас основа на изграждането на стратегия, повече от един обикновен лозунг. Ако Вие не мислите в тази посока, бъдете сигурни, че конкуренцията вече го прави.

4.2. Превърнете лозунгите в стратегия!

Обслужването на клиентите трябва да бъде състояние на мисълта за фирмата. Това означава всички да следват една и съща философия. И тази философия трябва да бъде ясно обяснена на всички служители.

Стратегията за надхвърляне очакванията на клиентите кара всички служители да си задават непрекъснато двата основни въпроса: “Какво очаква моят клиент?” и “Как мога да надмина тези очаквания?”.

И малкото надхвърляне на очакванията е значимо. Малките неща значат много за клиентите. Дори прочитането на този наръчник би стимулирало мисленето в тази посока. Изпробвайте идеите от него и не спирайте до тук. Ако превърнете лозунгите в стратегия, обслужването ще започне да се подобрява и новите идеи ще идват с работата.

4.3. Най-големите врагове на доброто обслужване на клиентите. Вижте сами!

Това е възможност да проверите сами кои трябва да са най-важните акценти във Вашата работа за доброто обслужване на клиентите.

Изберете фирма или институция със сходни на Вашите дейности и като използвате списъка по-долу, подредете по важност трите нещата, които най-много биха предизвикали **неудовлетворението** Ви и най-много отблъскват клиента. Това ще са и нещата, върху които Вие трябва да работите с вашия екип, за да бъдат клиентите Ви доволни.

Първите в класацията “дразнителни” са различни за различните видове бизнес. Все пак, ако искате Вашата фирма да успее, не е лошо да държите под око този списък.

П = Приятелски-настроени/липса на учтивост/внимание

У = Неуслужливи служители/липса на знания

Д = Държание и външен Вид на служителите

Ц = Цена, прекалено висока за получената стойност

Г = Лоши гаранции/не успяват да предложат поддръжка на изделията

К = Качество, по-ниско от очакваното

Б = Бавно обслужване/липса на помощ от страна на служителите

М = Мръсна обстановка, разхвърлено/претрупано помещение

А = Малък асортимент продукти/ малък избор

Н = Неудобно местоположение, подредба, паркинг, достъп

4.4.. Отнасяйте се с другите така, както искате те да се отнасят с Вас!

В Библията можете да намерите синтезирано най-главното: *“Прочее, всичко, което искате да правят вам човеците, същото правете и Вие тях.”* (Матей, 7.12) И то се отнася до всички отношения с хората.

Ако следват тази толкова проста, но и толкова вярна максима, ще се наредите сред най-добрите в обслужването и ще създадете огромно доверие у клиентите си и здрава връзка с тях. Те ще Ви вярват и ще се връщат при Вас отново и отново. Клиенти, обаче, не са само хората, които купуват от Вас. Това са и Вашите служители и ръководители. Отнасяйте се към всички тези хора със съчувствие и уважение, отдайте им цялото си внимание и усилия. Това е ключът към доброто обслужване - да полагате усилия и да проявявате загриженост, да направите нещо повече, за да помогнете на клиента. Уменията за създаване на удовлетвореност у клиентите, са ключови за успех в кариерата.

Това е печеливша ситуация за всички. Клиентите получават това, от което се нуждаят, а в същото време Вашият бизнес и кариера напредват.



Изданието се финансира по
Програма ФАР “Икономическо и социално сближаване” на Европейския съюз -
“Инициативи на пазара на труда”
Проект BG 0102.05.05.085
“Подкрепа на предприемачи за развитие на сектора на МСП в Стара Загора”,
изпълняван от **Агенция за регионално икономическо развитие – Стара Загора**
ул. Ген. Столетов, Стара Загора 6000, тел. 042 605007, факс 042 638 075,
ел. поща: office@szeda.bg; Интернет: www.szeda.bg