

# Jak obsługiwać rozczarowanych klientów?

handlowiec

**Niezadowolony klient, który pojawia się w sklepie, to powód do świętowania. Absurd?! Większość pracowników, zarządzających czy właścicieli wzdryga się na taki pomysł. Każdy z nas wie, że nie jest łatwo obsłużyć klienta, który przekraczając próg jest niezadowolony. Czym tu się więc cieszyć?**

Powód jest prozaiczny. Taki klient mógłby nie przyjść do sklepu i tym samym nie dałby szansy na to, by go zatrzymać. Właśnie dzięki temu, że przyszedł i komunikuje nam powody swojego niezadowolenia, możemy coś z tym zrobić. Możemy go tak obsłużyć, że nie tylko nie odejdzie, ale stanie się naszym adwokatem wśród innych klientów. Jak z nim rozmawiać, by osiągnąć taki efekt?

## Nie walcz!

By zatrzymać niezadowolonego, często trzeba złamać niewłaściwe nawyki w obsłudze. Takim powszechnym nawykiem w obsłudze niezadowolonego klienta jest swoista walka z nim. Polega ona na udowadnianiu klientowi, że składając skargę czy reklamację nie ma racji. Cała rzesza sprzedawców w naszym kraju jest wprost wyspecjalizowana w odrzucaniu argumentów klienta, który szuka pomocy lub dochodzi swego, przychodząc ze skargą do sklepu. Sklepy z artykułami spożywczymi przodują w „walce” z niezadowolonym konsumentem. W intencji chodzi zawsze o ochronę interesu właściciela biznesu, ale w rzeczywistości na dłuższą metę wygrane w tych potyczkach oznaczają przegraną bitwę. Klient źle traktowany wcześniej czy później odejdzie. Dzieje się tak zwłaszcza, gdy klient coraz częściej myśli: „Ale o co chodzi? Przecież to ja tu płacę! Ja jestem klientem, dlaczego więc muszę udowadniać, że nim jestem i domagać się uznania moich racji (sic!)”. Taki sposób obsługi nie prowadzi do niczego dobrego.

Jak pokazują doświadczenia handlowców z całego świata, nie oplaca się nie uznawać racji klienta i walczyć z nim. Klient ma zawsze rację, jak mówią ci, którzy na handlu zjedli zęby. Jak zatem nie walczyć z niezadowolonym klientem? Zamiast walczyć, naprawiaj. By klienta niezadowolonego usatysfakcjonować, warto w rozmowie z nim stosować sekwencje: Słucham-Sprawdzam-Rozwiązuję, czyli SSR. Przyjrzyjmy się jej krok po kroku i zobaczymy, jak może taki sposób obsługi przyczynić się do rozwoju Twojego biznesu.

## Słuchaj, by usłyszeć

Wbrew przekonaniu obsługujących, słuchanie jest często wąskim gardłem obsługi w miejscu sprzedaży. W szczególności dotyczy to sytuacji, gdy klient jest niezadowolony i rozemocjonowany. Tylko osoby wyróżniające się autentycznym proklienckim nastawieniem potrafią słuchać i... słyszeć klienta. Dobra obsługa polega na tym, że nie tylko obsługujący ma poczucie, że wysłuchał, ale przede wszystkim klient, że został wysłuchany. Prawda, że to istotna różnica?

## Operacja się udała, ale pacjent zmarł

Sprzedawcom i obsługującym często się wydaje, że wiedzą, o co chodzi klientowi już po jego pierwszym zdaniu. Tobie także? Doświadczenie podpowiada nam, jak reagować i robimy to szybko. Mając przekonanie, że wiemy, na czym polega problem klienta, proponujemy rozwiązanie, które dziwnie często jest odrzucane. Nawet, jeśli jest racjonalne. Czemu to zbyt szybkie reagowanie budzi często negatywne i silne emocje u klientów? Jest kilka powodów. Najważniejszy można sprowadzić do tego, że bez pełnego wysłuchania klienta można owszem rozwiązać problem, ale nie ten, który dla klienta aktualnie jest najważniejszy! To może zdenerwować. Prawda? Dlatego w pierwszej fazie właściwa obsługa niezado-

wolonego polega na słuchaniu dotąd, aż klient przedstawi nam wszystkie swoje zastrzeżenia i wyjawi najważniejszy problem. Być może będzie on na końcu wypowiedzi, a być może będziesz go musiał usłyszeć w natłoku innych narzekań. Zbyt szybko reagując, możesz wzbudzić u klienta poczucie, że nie chcesz wysłuchać jego narzekań. A być może tak jest naprawdę... Tymczasem to właśnie wysłuchanie może być tym, czego najbardziej oczekuje niezadowolony klient. Dany towar naprawdę mógł być nie do zjedzenia, smak niezgodny z oczekiwanym, opakowanie uszkodzone. W takiej sytuacji klient chce, by go ktoś wreszcie wysłuchał. Chce mieć poczucie, że nie kwestionuje się prawdziwości jego zarzutu czy wagi problemu, z jakim się zwraca. Pobieżne słuchanie bez koncentracji nigdy nie da takiego efektu. Wysłuchanie klienta to warunek konieczny, ale niewystarczający. Zanim zaproponujesz roz-



wiązanie, które ma zmienić niezadowolonego w zadowolonego, warto zrobić coś jeszcze. Co?

## Sprawdź, by Klient był pewien, że go dobrze zrozumiałeś

By niezadowolonego klienta potraktować we właściwy sposób zaraz po tym, jak klient skończy swoją wypowiedź, zweryfikuj, czy to, co zrozumiałeś, jest tym, co klient Ci komunikuje. Znowu banał. Ale to właśnie sprawdzenie zrozumienia pozwala uniknąć nieporozumień i zachowań, które klient uzna za niewłaściwą obsługę. Dlaczego? Wyobraź sobie, że przyszedł do Ciebie klient i mówi kilkanaście sekund o odkrytych usterkach produktu zakupionego u Was. Potem mówi o swoich kłopotach i przykrościach związanych z tym faktem, a na końcu, że chce złożyć reklamację. Ty biegniesz po arkusz reklamacji, a klient w tym czasie wścieka się na to, że nie dałeś mu dokończyć. Wracasz, a on narzeka na wszystkie sklepy, przeklina dzień wizyty w Twojej placówce. Mówi i mówi... Zaczynasz się zastanawiać, czego oczekuje. Trzymając arkusz reklamacyjny pytasz, czy chce złożyć tę reklamację... On bierze kartkę i dalej krzyczy... Z pewnością pytasz siebie: „O co mu chodzi?!” No właśnie, o co? Być może klient mówiąc „reklamacja” miał na myśli ponarzekać na Was? Być może

” *By klienta niezadowolonego usatysfakcjonować, warto w rozmowie z nim stosować sekwencje: Słucham-Sprawdzam-Rozwiązuję*

## Psychologia sprzedaży

wcale nie chciał formalnie składać reklamacji, a Twoje wyjście na zapleczu potraktował jako akt ignorancji. Ty chciałeś dobrze, a on stał się nieuprzejmym, „trudnym” klientem. A może po prostu go nie zrozumiałeś. By uniknąć takiej i podobnych sytuacji po prostu sprawdź swoje rozumienie oczekiwań klienta. Jak?

Powtórz w dwóch, trzech zdaniach, co się stało i czego w związku z tym klient oczekuje. Jeśli klient potwierdzi Twoje słowa, wówczas masz pewność, że zdiagnozowałeś najważniejszy problem i będziesz mógł zaproponować adekwatne rozwiązanie. Jeśli jednak zaprzeczy lub uzupełni Twoje zdanie, wówczas możesz mieć pewność, że nie zaproponujesz rozwiązania problemu dla klienta nieistotnego. Zapobiegiesz w ten sposób pogłębianiu niezadowolenia, tym razem z samej obsługi, a być może dostaniesz szansę na zbudowanie satysfakcji i odbudowę zaufania wobec firmy. Sekwencja 1/3 przypadków zachwycającej obsługi zainicjowana była właśnie skargą klienta.

### Reaguj, by naprawić dwie kwestie

Jeśli dobrze słuchałeś, jeśli upewniłeś się, że dobrze rozumiałeś, dopiero teraz jest czas na reakcję. Nie wcześniej. W tym miejscu chciałbym zwrócić Twoją uwagę na kwestię „naprawy” klienta. Parafrazując słowa jednej z firm usługowych, gdzie zalecenie dla fachowców na

prawiających pralki było takie: „Pamiętaj, że u klienta masz dwie kwestie do naprawy: pralkę i klienta. Przy czym ta druga kwestia jest ważniejsza!” Co mam na myśli? Reakcja, która ma budować satysfakcję niezadowolonego klienta, obejmuje nie tylko: naprawę lub wymianę produktu, zwrot pieniędzy, złożenie reklamacji, poprawę, lub ponowne wykonanie usługi. W Twojej reakcji liczy się styl, czyli to, jak reagujesz. Szczególnie znaczenie mają tu tempo reakcji, ilość i jakość informacji przekazywana klientowi. Ogromne znaczenie ma komunikacja niewerbalna. Mimika, gesty i postawa ciała. „Mówią” także Twoje oczy i głos – jego ton i intonacja. W tej komunikacji niewerbalnej klient widzi, słyszy i czuje, lub nie Twoją troskę i przejęcie. Słowem zaangażowanie w jego sprawę, lub jego brak. Niezależnie od tego, jak bardzo przyjazne dla klienta są procedury w Twojej firmie, w percepcji klienta będą one nie dość przyjazne. Jeśli możesz, zmieniaj je. Pamiętaj, że 1-1,5% klientów to ci, którzy oszukują. Cała reszta skarżąc się, mówi prawdę.

Warto więc zastanowić się nad użytecznością funkcjonujących do tej pory procedur reagowania na zastrzeżenia czy reklamacje. Może da się bardziej wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów?

Jeśli jednak nie masz możliwości zbyt dużego wpływu na nie, to pamiętaj, że klient o tym często dobrze wie. W przeciwieństwie do tego, na poziom własnego zaangażowania w sprawę klienta masz wpływ i klient także o tym wie. Od Ciebie zależy, na ile przejmiesz się sprawą klienta i mową ciała mu to zakomunikujesz, a na ile z dystansem kasjerki PKP zastosujesz firmową procedurę. Zgadza się? To zaangażowanie jest krytyczne. Jeśli wykazesz odpowiednio dużą dozę zaangażowania w sprawę klienta, dasz mu do zrozumienia, że firmie na nim zależy. W przeciwnym razie ry-

zykujesz, że go stracisz. Liczy się więc nie tylko to, że zareagujesz, ale także to, jak to zrobisz. W tym ostatnim tkwi sekret „naprawiania” klienta. Pamiętaj, że 2/3 odchodzących klientów robi to właśnie z powodu niewłaściwego traktowania. Zie potraktowanie klienta, który zdecydował się o swoim niezadowole-

*”To zaangażowanie jest krytyczne. Jeśli wykazesz odpowiednio dużą dozę zaangażowania w sprawę klienta, dasz mu do zrozumienia, że firmie na nim zależy. W przeciwnym razie ryzykujesz, że go stracisz*

niu zakomunikować, jest dla niego podwójnie bolesne. Podwójnie też motywuje do odejścia.

### He zależy od Ciebie?

Dzięki sekwencji „Słucham-Sprawdzam-Rozwiązuję” możesz usatysfakcjonować rozczarowanego klienta, a nawet powtórnie wzbudzić w nim przekonanie, że może Wam zaufać. Na każdą z trzech wymienionych aktywności masz wpływ. To Ty decydujesz o tym, czy klienta usłyszysz, potwierdzisz rozumienie jego problemu i z zaangażowaniem zadziałasz, by go rozwiązać. Jeżeli więc także w Twojej firmie większość odchodzących klientów robi to z powodu złej obsługi, masz szansę na to, by ich zatrzymać. Oczywiście, powiesz, że i tak wiele zależy do Twoich szefów... Nie kwestionuję tego. Oni także mają swój udział w rozczarowywaniu klientów, ale spytaj siebie, czy czasem nie stało się to Twoją wymówką, by nie angażować się aż tak bardzo? Tymczasem częściej niż myślisz to od Twojego zaangażowania zależy, czy firma straci, czy też pozyska na nowo tego konkretnego klienta. Wiesz co możesz robić, by budować satysfakcję niezadowolonego. Od czego zaczniesz więc obsługę kolejnego „trudnego” klienta? ■

Tomasz Kras



Tomasz Kras – psycholog sprzedaży i relacji z klientami, trener i wiceprezes firmy szkoleniowej. Propaguje zarządzanie doznaniem klienta jako praktyczny sposób na pozyskiwanie i budowanie lojalności klientów. Od prawie 10 lat inspiruje menedżerów do wdrażania innowacji w funkcjonowaniu działu sprzedaży dla wzmocnienia proklienckiej orientacji firmy.