

# საჩივრებზე მუშაობა - მომსახურების პროცესის სრულყოფის ბარანტი

*პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ იმაზე, თუ როგორ ართმევს თავს კომპანია კლიენტების საჩივრებს და ყველა შექმნილი პრობლემის გადაწყვეტას, დიდადაა დამოკიდებული მისი მუდმივი კლიენტურის არსებობა.*

მომსახურების ხარისხით უკმაყოფილებაზე რეაქცია კლიენტმა შეიძლება გამოხატოს სხვადასხვა მოქმედების სახით, რომელთა შორის აღსანიშნავია 4 ძირითადი მიმართულება:

- სრული უმოქმედობა;
- საჩივარი (რაიმე ფორმით)

**მოცემულ ფორმაზე:**

- მოქმედება, რომელსაც განახორციელებს მესამე მხარე (მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ორგანიზაცია, სამომხმარებლო ურთიერთობათა რეგულირების სააგენტო, სამოქალაქო ან კრიმინალური სასამართლოები);

- უარის თქმა მოცემული ფორმის მომსახურებაზე და სხვა კომპანიაში გადასვლა, რასაც თან ახლავს ნეგატიური ინფორმაციის გავრცელება იმ ორგანიზაციის შესახებ, რომელმაც გამოიწვია უკმაყოფილება.

ფორმის რეაქცია თითოეულ ამ მოქმედებაზე შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი და იწვევს ძალიან განსხვავებულ საბოლოო შედეგს – დაწყებული კლიენტის აღშფოთებიდან და დამთავრებული მისი სრული კმაყოფილებით და ზოგჯერ აღტაცებით. კლიენტის საბოლოოდ დაკარგვის რისკი ძალზე დიდია განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა არსებობს მომსახურების მრავალი პროვაიდერი.

მომსახურების სფეროს მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ კლიენტის დაკარგვით გამოწვეული შედეგები ბევრად უფრო სერიოზულია, ვიდრე კომპანიის ფინანსური ზარალი, ვინაიდან, კომპანია მომავალში ამ კლიენტის მომსახურებისგან შემოსავალს ვერ მიიღებს. აღსანიშნავია ისიც, რომ გადიხინებულ კლიენტებს ახსიათებთ თავიანთ პრობლემებზე დახივლება ნაცნობებთან, ნათესავებთან, კოლეგებთან. ინტერნეტის გამოჩენამ კიდევ უფრო გაართულა იმ ფორმების მდგომარეობა, რომლებიც აწარმოებენ უხარისხო მომსახურებით უკმაყოფილო კლიენტები ათასობით და ათიათასობით აღამიანს უკავშირდებიან და ატყობინებენ თავიანთ პრობლემებზე.

მეცნიერულ-ტექნიკური კვლევების პროგრამების შემუშავებელმა სამეცნიერო-კვლევითმა ინსტიტუტმა TARP-მა კარგად შეისწავლა მსოფლიოს რამდენიმე ქვეყანაში მომხმარებელთა საჩივრებზე მუშაობის სხვადასხვა მეთოდი. გამოკვლევების შედეგად გამოიკვეთა ძალიან მნიშვნელოვანი პრობლემები: 1. უკმაყოფილო კლიენტები (განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც არასდროს არ ჩივიან, არამედ უბრალოდ მიმართავენ კონკურენტებს); 2. მომსახურების ხარისხით უკმაყოფილო კლიენტების მხოლოდ 17% მიმართავენ გასაჩივრებას.

კვლევებმა აჩვენა, რომ უფრო ხშირად საჩივრების წარდგენა ხდება უშუალოდ მომსახურების პროდუქტის შექმნის ადგილებში. ძალზე მცირე რაოდენობის საჩივარი მიდის მწარმოებლებთან ან კომპანიის მთავარ ოფისში. კორპორაციების შტაბბინაში აღწევს საჩივრების არაუმეტეს 5%-ისა, ვინაიდან, შუამავლის როლის

შემსრულებელი საცალო ქსელი უბრალოდ არ გადასცემს მათ „ზემოთ“, და კიდევ ერთი, ზოგადად გასაჩივრებისკენ მიდრეკილებას იჩენენ ცხოვრების მაღალი დონის მქონე აღამიანები, უფრო ხშირად ახალგაზრდები. ამასთან, ოფიციალური საჩივრების ავტორები, როგორც წესი, საკმაოდ კარგად იცნობენ როგორც მათ მიერ შექმნილ პროდუქტს, ისე საჩივრის წარდგენის პროცედურას (გარდა ამისა, ოფიციალური პრეტენზიის გამოხატვას განაპირობებს აგრეთვე, პრობლემის სიმწვავე, მომსახურების პროდუქტის მნიშვნელობა კლიენტებისათვის და ფინანსური ზარალი).

როგორც აღვნიშნეთ, უკმაყოფილო კლიენტი ყოველთვის არ აფიქსირებს პრეტენზიას საჩივრის სახით, რაც გამოწვეულია შემდეგი მიზეზებით:

- საქმე არ ღირს დროის და ძალისხმევის დაკარგვად;

- აღამიანს არ სჯერა, რომ ვინმე დაინტერესებულია მისი პრობლემის გადაჭრით;

- კლიენტმა არ იცის ვის მიმართოს საჩივრით.

სამწუხაროდ, ასეთი პესიმისტური დამოკიდებულება საკმაოდ გამართლებულია. ასევე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ უკმაყოფილების ოფიციალურ გამოხატვას ხელს უშლის მრავალი ქვეყნის კულტურული და ნაციონალური ტრადიციები. მაგალითად, კვლევებმა იაპონიაში გამოავლინეს, რომ უკმაყოფილო მომხმარებლის 21% ასეთ სიტუაციაში თავს ძალიან უხერხულად გრძნობს და ურჩევნია ეს პრეტენზიები არ გამოხატოს. ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში მომსახურების კომპანიას და მის კლიენტებს შორის ჩამოყალიბდა სტუმარი-მასპინძლის ტიპის ურთიერთობები (განსაკუთრებით, რესტორნების ბიზნესში), იქ უბრალოდ ძალიან ცუდ ტონად ითვლება მომსახურე პერსონალისადმი უკმაყოფილო კლიენტის მხრიდან რაიმე პრეტენზიის წამოყენება.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ

საჩივრების წარდგენა დაკავშირებულია განსაზღვრულ დანახარჯებთან (კონკრეტის მარკის ფასი ან სატელეფონო საუბრის გადასახადი), დრო და ძალისხმევა, რომელიც სჭირდება საჩივრის დაწერას ან უკმაყოფილების ჯეროვნად ჩამოყალიბებას ზეპირად. აგრეთვე ფსიქოლოგიური რისკი, რომელიც წარმოიშობა მომსახურების პროვაიდერთან კამათის პროცესში. ეს კი განსაკუთრებით საგრძნობია მაშინ, როცა კლიენტი პირადად იცნობს კონკრეტულ მომსახურე პერსონალს და შესაძლოა, მომავალშიც ფიქრობს მიმართოს მოცემულ ფორმას. ყოველივე ეს, სავსებით საკმარისია იმისათვის, რომ უკმაყოფილო კლიენტს გადააფიქრებინოთ საჩივრის დაწერა. ხშირად მისთვის უბრალოდ უფრო ადვილია მიმართოს სხვა ორგანიზაციას, მითუმეტეს, თუ მატერიალური თვალსაზრისით ბევრს არაფერს კარგავს.

ორგანიზაციები, რომლებსაც ნამდვილად უნდათ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, საჩივრებს განიხილავენ როგორც მომსახურების ეფექტურობისა და ხარისხის კონტროლის ერთერთ საშუალებას. მაგალითად, საჩივრები ნელა მომსახურებაზე და ბიუროკრატიზმზე შეიძლება გახდეს სასარგებლო სიგნალი მთლიანად მომსახურების პროცესის დაბალი პროდუქტიულობის აღმოსაფხვრელად. იმისათვის, რომ ასეთი ინფორმაცია გახდეს ფასეული მომსახურების პროცესის სრულყოფისათვის, საჭიროა მისი მუდმივად რეგისტრაცია, კლასიფიკაცია, დამუშავება და ანალიზი. ყოველივე ეს მოითხოვს საჩივრების შეგროვების დახვეწილი სისტემის შემუშავებას და დანერგვას და მათ გადაგზავნას კომპანიის საჩივრების სპეციალურ ცენტრალიზებულ კატალოგში. ამ პროცესის კოორდინაციის სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ საჩივრები შეიძლება შემოვიდეს სხვადასხვა არხებიდან. ესენია: **ფირმის პერსონალი, რომელსაც უშუალო კონტაქტი აქვს კლიენტებ-**

**თან პირადად ან ტელეკომუნიკაციის საშუალებით; შუამავალი ორგანიზაციები, რომლებიც მოქმედებენ მომსახურების მთავარი მომწოდებლის სახელით; მენეჯერები, რომლებიც ჩვეულებრივ მუშაობენ „კულისებს მიღმა“, რომლებსაც უკმაყოფილო კლიენტი მიმართავს როგორც ფირმის ზემდგომი ინსტანციის წარმომადგენლებს; საჩივრების და წინადადებების სპეციალური ბარათები, რომლებიც მიღებულია ფოსტით, ან ჩაშვებულია მომსახურების საწარმოში არსებულ სპეციალურ ყუთში; საჩივრები, რომლებიც გადაცემულია მესამე პირთათვის (მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ორგანიზაციები, იურიდიული სააგენტოები, სავაჭრო ორგანიზაციები და სხვ.).**

მრავალი კომპანია საჩივრების შეგროვების პროცედურის სრულყოფის მიზნით იყენებს სპეციალურ უფასო სატელეფონო ხაზებს, ბარათებს – კლიენტების შენიშვნებისათვის, აგრეთვე ვიდეო და კომპიუტერულ ტერმინალებს საჩივრებისა და წინადადებების ჩასაწერად. მეტიც, ზოგიერთი ფირმის ხელმძღვანელობა თავისი პერსონალისგან მოითხოვს უკმაყოფილო კლიენტებისგან მიიღოს ამომწურავი ინფორმაცია და ყველაფერი გააკეთოს მდგომარეობის გამოსწორებლად.

კლიენტების საჩივრებზე მუშაობის სამსახური კომპანიამ უნდა განიხილოს როგორც მოგების შექმნის ცენტრი. ამის მიზეზი მარტივია: როცა განაწყნებული კლიენტი უარს ამბობს მოცემულ ფირმასთან ურთიერთობის გაგრძელებაზე, ფირმა კარგავს გაცილებით მეტს, ვიდრე არშემდგარი გარიგების ღირებულებაა. კერძოდ, ის კარგავს ხანგრძლივ მოგებას, რომელიც შეიძლებოდა მიეღო ამ კლიენტიდან, ასევე ყველა იმ ადამიანისგან, რომლებმაც არასასურველი გამოხმაურების ზეგავლენით უარი თქვეს მომსახურებაზე.

მომსახურების პროცესის სრულყოფა არის ფირმის სისტე-

მატური ძალისხმევა, რომელიც მიმართულია მომსახურების პროცესში წარმოშობილი პრობლემების გადაწყვეტაზე და კლიენტის ცნობიერებაში ფირმის კარგი სახელის შენარჩუნებაზე. არც ერთი ფირმა არ არის დაცული ისეთი სიტუაციებისაგან, რომლებიც უარყოფითად აისახება კლიენტებთან მის ურთიერთობაზე. იმაზე, თუ რამდენად სერიოზულ დამოკიდებულებას იწენს ფირმა თავისი კლიენტების სრულად დაკმაყოფილებისადმი და წარმოებული მომსახურების ხარისხისადმი, ყველაზე ნათლად მეტყველებს არა სარეკლამო დაპირებები და მისი ოფისების მდიდრულად გაფორმება, არამედ ის, თუ როგორ რეაგირებს იგი ისეთ სიტუაციებზე, როცა მომსახურების პროცესი, კლიენტის თვალსაზრისით, იძლევა გარდევას (სამწუხაროდ, ასეთ პრობლემებზე მომსახურების ფირმების რეაქცია ხშირად არ შეესაბამება მათ სარეკლამო დაპირებებს). მომსახურების პროცესის სრულყოფის ეფექტური სისტემა მოითხოვს სხვადასხვა პრობლემის გადაჭრის და განაწყნებული კლიენტის მართვის კარგად მოფიქრებულ პროცედურებს.

კლიენტები ზოგიერთ საჩივარს წარადგენენ უშუალოდ მომსახურების წარმოების პროცესში, სხვას კი – მომსახურების წარმოების შემდეგ. ორივე შემთხვევაში, იმაზე, თუ როგორ გადაწყვეტს ფირმა წარმოშობილ პრობლემას, დამოკიდებული იქნება მომავალში ფირმისადმი კლიენტის ერთგულება. უნდა ითქვას, რომ უშუალოდ მომსახურების პროცესში შემოსულ საჩივრებს აქვს უპირატესობა, ვინაიდან იგი იძლევა სიტუაციის გამოსწორების იმედს მანამ, სანამ მომსახურება სრულიად იქნება შესრულებული. მეორეს მხრივ, მათ გააჩნიათ ნაკლიც, იმდენად, რამდენადაც (დაქირავებული მუშაკის თვალსაზრისით) შეიძლება იქონიონ ნეგატიური გავლენა. გარდა ამისა, პრობლემების გადაჭრა ამ შემთხვევაში ხშირად აისახება მომსახურე-

ბის პროცესის ეფექტურობაზე. და, ბოლოს, ასეთ შემთხვევაში, ფირმის პერსონალისთვის დიდ სირთულეს წარმოადგენს ის, რომ მათ ხშირად არ გააჩნიათ საკმარისი უფლებამოსილება და საშუალებები კლიენტების პრობლემების გადასაწყვეტად, განსაკუთრებით მაშინ, როცა დაპარაკია დათმობებზე კომპანიის ხარჯზე ან უშუალოდ ადგილზე კომპენსაციის გაცემით. მაგრამ, თუ საჩივრები შემოდის ფაქტის შემდეგ, საშუალებების არჩევანი სიტუაციის გამოსასწორებლად, ასევე მცირეა. ფირმამ შეიძლება მოიხადოს ბოდიში, განმეორებით უფასოდ შეასრულოს მომსახურება ან გამოიყენოს კომპენსაციის სხვა ფორმა.

აუცილებელია როგორც მენეჯერებმა, ისე იმ მომსახურე პერსონალმა (რომელსაც უშუალო კონტაქტი აქვს კლიენტებთან), უნდა გაიაროს სპეციალური მომზადება განაწვევებულ ადამიანებთან (მაშინაც კი, როცა ისინი იქცევიან გამომწვევად და გადადიან შეურაცხყოფაზე) ურთიერთობისათვის. მომსახურების პროცესის აღდგენის პროცედურები უნდა იყოს მოქნილი, პერსონალს კი უნდა ჰქონდეს უფლებამოსილება, გამოიყენოს თავისი ცოდნა, გამოცდილება და ჩვევები სიტუაციის შესაფასებ-

ლად და განაწვევებულ კლიენტების დასაკმაყოფილებლად.

მომსახურების პროცესის აღდგენის ეფექტური გზების შემუშავებისას, აუცილებელია, კონკრეტული კომპანიის სპეციფიკური თავისებურებებისა და იმ ტიპური პრობლემების გათვალისწინება, რომელსაც ყველაზე უფრო ხშირად აწყდებიან მისი კლიენტები.

კომპანიის ზრუნვა კლიენტებზე მოითხოვს აგრეთვე ზრუნვას თავის თანამშრომლებზე – კლიენტების საჩივრების განხილვა და მომსახურების პროცესში არსებული გარღვევის აღმოფხვრა წარმოშობს სტრესულ სიტუაციებს კომპანიის თანამშრომლებისთვის. განსაკუთრებით ხშირად ხდება ეს მაშინ, როცა თანამშრომლებს, რომელთა კომპეტენციაშიც არ შედის შექმნილი პრობლემების გადაჭრა, აყენებენ შეურაცხყოფას. სიტუაცია ძალიან რთულდება, თუ კომპანიაში კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარებას ცდილობენ მოუქნელი, ბიუროკრატიული პროცედურებით, იმის ნაცვლად, რომ თანამშრომლებს მისცენ საშუალება, იმოქმედონ დამოუკიდებლად, კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად. კომპანიებმა აუცილებლად უნდა შეიმუშაონ მომსახურების პროცესის აღდგენის შიდა სტრატეგიები, რაც დაეხმარება პერსონ-

ალს გაღიზიანებულ და უკმაყოფილო კლიენტებთან ურთიერთობისას, ნეგატიური ემოციებისგან თავის დაღწევაში, გარდა ამისა, მენეჯერებმა დიდი ყურადღება უნდა მიაქციონ საკადრო მუშაობას კომპანიაში. აუცილებელია, კარგად მომზადებული და მოტივირებული მომსახურე პერსონალის შტატის არსებობა. მხოლოდ ასეთ პირობებში შეძლებს კომპანია კლიენტების მომსახურებას სათანადო დონეზე, ხოლო კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობისას - მათ სწრაფად და ეფექტურად მოგვარებას.

დღესდღეობით კომპანიების საკმაოდ მზარდი რიცხვი კლიენტებს სთავაზობს მომსახურების ხარისხის გარანტიებს, ანუ ჰპირდება იმას, რომ თუ მომსახურების დონე არ იქნება დადგენილი სტანდარტების შესაბამისი, კლიენტს სრული უფლება აქვს მოითხოვოს მომსახურების განმეორებით შესრულება, ფულადი კომპენსაცია ან კრედიტი. გარანტიები წარმოადგენს ძლიერ საშუალებას მომსახურების მაღალი ხარისხის მისაღწევად და ბაზარზე წინსვლისათვის.

**მარინა ალანია,**  
ეკონომიკის აკადემიური  
დოქტორი, თსუ  
ასისტენტ-პროფესორი

**ANNOTATION**

**CLIENTS COMPLAINTS - SERVICE PROCESS IMPROVEMENT**

**Marine Alania**

Service process improvement lies in systematic efforts, directed to solving problems risen during the service process and maintaining the prestige and the name of a firm in its clients' mind. This demands hard efforts, operative management, proper planning and guidance throughout the service process. Managers as well as all service personnel which directly have contact with clients, should pass special preparation training how to treat discontented and displeased clients.

The renewal of the service process must be flexible and the personal should be qualified how to use own

knowledge, skills and experience in order to please clients.

Firms should work out some internal strategies for the renewal of the service process, that will assist personnel to treat displeased and irritated clients and avoid the negative emotions.

Besides, managers should pay great attention to the work of the staff at a firm. Personnel must be qualified and well motivated. Only under the above – mentioned conditions firm can serve its clients on a high level and in case of conflict situations solve it quickly and effectively