

médiakábelműhold

2021

media ▶ cable ▶ satellite ▶ hungary

Kurucz Imre



Sági Ferenc



Változó tartalomfogyasztás a pandémia alatt és után

Kurucz Imre kutatási igazgató és Sági Ferenc senior kutató (NRC)

25
éves az
MKM

A NEM LÉTEZŐ RÉGI-ÚJ PROBLÉMA

LOPJÁK-E A TÉVÉJELET?

PATREON

A KREATÍV GAZDASÁG
EGYIK ALAPPILLÉRE

TÉVÉ-, TELEFON-, INTERNETHASZNÁLAT

A SZÁMOK TÜKRÉBEN

MOBILPIACI PANORÁMA

STAGNÁL A TELEFON,
NYOMUL A NET

TELEVÍZIÓS HÍRFOLYAM A STREAMING UNIVERZUMBAN

IDŐÉRZÉKENY
MŰSOROKRA IS
SZÜKSÉG VAN

AZ ÜGYFÉL (CSAK) NEVELVE JÓ?

A vállalatok vezetői valóban igen sokat tesznek annak érdekében, hogy növeljék az ügyfél-elégedettséget, de ez sokszor kimerül a „mindent megoldó” automatizációban és a technikai lehetőségekben, amelyet aztán vagy tud kezelni az ügyfél, vagy nem.

Talán többen emlékeznek még (a pandémia előtti időkből) arra a közösségi oldalon fel-felbukkanó mém-re, amely azt mutatta, hogy egy kávézó megállító-táblájára ezt vagy ehhez hasonló szöveget írtak fel: „Kérek egy kávé: 250 Ft; Kérek szépen egy kávé: 200 Ft.” De olyan „ügyféltanító” felírást is láthattunk a közösségi oldalon, amikor is egy pékségben „humorosnak” szánt táblát tettek ki, ezzel a szöveggel: „Kérjük a vevőket, bánjanak kedvesen az eladóval, mert vevőt könnyebb találni, mint eladót.”

Vajon ez lenne az ügyfélmegtartás, az ügyfélkiszolgálás minőségének emelése, a sokat emlegetett ügyfélélmény 21. századi irányzata? Ügyfélkapcsolati szakmai véleményünk szerint – de ha csak „józan” ésszel gondoljuk át a helyzeteket – a válasz egyértelmű: nem.

Ami belül van, az látszik kívül is

Az ügyfelekkel közvetlenül való foglalkozás kétségtelenül nagyon kimerítő feladat, hiszen folyton interakcióban van az ügyintéző/eladó munkatárs, teljes személyiségével vesz részt a helyzetek kezelésében, amely pszichésen igen megterhelő. Ha az ügyintézőnek munkaidőben alig van lehetősége egy kis mentális ellazulásra, saját pszichés állapotának pozitív megerősítésére, a motivá-

ciós szintjének fenn(meg)tartása érdekében – azaz hogy elvégezze a munkafeladatát – egyre több erőfeszítést, egyre több plusz energiát kell „varázsolnia” saját magának. Ehhez egyrészt feléli a belső energiatartalékait, másrészt pedig próbálja pótolni a hiányzó energiát kívülről, például akár (csoki) evéssel. Különösen igaz ez akkor, ha home office-ban végzi a munkáját az ügyintéző, a hálószoba egyik szegletében kijelölt helyen, miközben talán hallja a másik szobából átszűrődő gyerekhangokat, ahogy éppen próbálnak feladatokat megoldani az online órákra, és a család kutyusa közben nem érti, hogy miért nem vele foglalkoznak.

Akárhogy is, amikor az ügyintéző küzd azért, hogy a feladatait legalább valahogy elvégezze – és ez korántsem a minőségről szól –, egyre kevésbé érzi belső elköteleződését, lassan akár az egész cég iránt. Így az sem csoda, ha a vezetői elvárásokat „túlzónak”, vagy éppen „feleslegesnek” érzi a munkatárs, de mindenképpen negatívan éli meg, és már nem is igazán érdekelt, elkötelezett a munkájával szemben sem (fizetés pedig máshol is van).

Ebben a kemény munkavégzési „küzdőlemben” kifáradva, ha egy ügyfél a számára fontos problémáját adja elő egy nem megfelelő szolgáltatás kapcsán – pl.

némely kedvenc csatornájának a képe rendszeresen „kockásodik”, nem hallható a hang, gyenge az internet (ami most különösen érzékeny probléma) – az éppen csak „jelenlévő” ügyfélszolgálati munkatárs minden mozdulata, a telefonban pedig a fásult, enervált hangja arról árulkodik az ügyfélnek, hogy tényleg csak „ott van”, meghallgatja, amit az ügyfél mond, de igazából „nincs jelen”. Talán nem is látja az ügyfél adatlapját, vagy csak gyorsan, gépiesen „felveszi a hibát”, és az ügy „le is zárható” az ügyfélszolgálati oldalról.

A kommunikációs csatornák közül a nyelvi (verbális) csatorna (beszéd és az írás) 35%-ban, a non-verbális (nem nyelvi) csatorna 65%-ban játszik szerepet a személyes kommunikációban, hogy megértsük egy számonkra közölt üzenet érzelmi, viszonyulási, kapcsolati háttérét.

Azaz előbb érzékeljük a non-verbális jelek segítségével a másik személy állapotát a magatartásán keresztül, minthogy megszólalna akár egyetlen szóval is, és ugyanez igaz fordítva is. Rólunk is „leolvassa” a másik fél az érzelmi állapotunkat, hozzáállásunkat mielőtt akár egyetlen szót is szólánánk. (Ez akkor is így van, ha nem tudatos, mert az ember így működik, az életben maradása függött és függ tőle.)



Katona Erzsébet
ügyfélkapcsolati szakértő

A telefonban pedig a vizuális csatorna kizárása miatt a hangunk lesz a meta-kommunikáció kifejezője, a hangerősség, a tempó, és természetesen a hangnem félreérthetetlenül jelzi a másik fél érzelmi állapotát, és persze a sajátunkét is, amikor reagálunk. A szavak szintjén jut el az érzelmi állapot hatása, mert a telefonban a gondolatok közlésének egyetlen cselekvéses módja a beszéd. A mondanivaló tartalma csak ezután következik, mindössze 15%-os arányban, az érzelmi hatás tehát 82%-os, hiszen a háttérzaj és egyéb zavaró tényezők is 3%-ban befolyásolják a telefonos kommunikációt. Tehát nagyon is nem mindegy, hogy az ügyintéző „jelen van”, vagy valóban aktívan foglalkozik az ügyféllel.

A személyes kommunikáció során nagy segítség, hogy ott vannak a gesztusok, a tekintet, az arcizmok és persze a hangnem, a hangszín és a beszédtempó is éppen olyan árulkodó, mint a telefonban, de itt a hatás sokkal erősebb és gyorsabb, hiszen először a non-verbális jelekkel küldött érzelmi szintet észleljük a magatartásban, viselkedésben megmutató cselekvés által. A beszédmodor szintén az érzelmi állapotot tükrözi, és az pedig, hogy milyen tartalmú szavakat használ az adott személy, egyértelműen további kifejezése annak, hogy per pillanat hogyan is érzi magát, mit gondol a helyzetről stb.

Ha egy ügyfél az ügyintézés során a munkatárs unalmát, fásultságát érzékeli, lehet, hogy együttérző lesz a munkatárssal, de értelemszerűen elvárni semmiképpen sem lehet, hogy az ügyfél legyen tekintettel az ügyintéző munkájával járó nehézségekre. Sajnos úgy tűnik ez nem minden vállalati vezetőnek egyértelmű, hiszen a bevezetőben említett „ügyfélnevelők” valójában a munkahely frusztráltágának példázatai.

Az ügyfelek a gépezet „zavaró” tényezői?

A vállalati vezetői tréningjeinken gyakran vetődik fel olyan módszertan iránti igény, hogy legyen válasz arra a problémára: miként bánjanak azokkal az ügyfelekkel, akik csak az ügyfélszolgálat statisztikáit rontják a hosszú beszélgetéseikkel, akik mindig hátraléokban vannak, de ettől még a legújabb mobiltelefont szeretnék megvenni, és főképpen sokszor nem kedve-

sek, nem tisztelik a kollégákat, akik csak a munkájukat végzik.

Különösen sok vezetőt foglalkoztat az a kérdés is, hogy mit tegyenek akkor, amikor káromkodik az ügyfél, amikor olyan arrogáns a viselkedése, hogy vezetőként is nehéz kezelni a helyzetet. Ezek után pedig vezetőként nem győzik a kollégáik lelki világát ápolni, és persze folyamatosan aggódnak, hogy a „rossz” ügyfelek miatt elveszítik a jó kollégáikat, amikor amúgy is nehéz jó munkatársat találni általában is az ügyfélszolgálatra.

Az ügyintézők a tréningeken pedig néha konkrétan azt kérdezik, hogy „miért nem az ügyfelek ülnek itt”, merthogy őket kellene megnevelni. Azt mondják, hogy sokszor az ilyen-olyan igényekkel csak akadályozzák a munkavégzést, nem fizetnek, de elvárják a minőséget, ám a legrosszabb, hogy nem látják be: minden értük van, és még így néha „nekik áll feljebb”, veszekednek, kiabálnak, káromkodnak. (Nem mindenki persze, de akkor is ...)

Az, hogy egy panaszos ügy hogyan és milyen szinten eszkalálódik az ügyintézés folyamatában, igen sok mindentől függ,

• EGY SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATNAK SZÜKSÉGE VAN ÜGYFELEKRE •

de egy biztos, az ügyfélkezelés olyan szintű leegyszerűsítése, amely abban merül ki, hogy „ha az ügyfél nem viselkedik rendesen, akkor az se baj, ha nem lesz itt ügyfél”, nehezen értelmezhető a minőségi szolgáltatás iránt elkötelezett vállalati magtartatásnak, melynek végső célja az ügyfél-elégedettség növelése.

Hogy miért gondoljuk így? Nézzük meg egy valós példán keresztül.

Ügyfelet nevelve...

Egy telekommunikációs szolgáltató vállalat úgy döntött, hogy nem tűri tovább az ügyfélszolgálatot ügyintézés céljából felkereső és/vagy panasszal élő, reklamáló ügyfelek negatív viselkedését. Gyakorlatilag szerződésszerűen előírja az ügyfelek számára, hogy az ügyfél az ügyintézés során köteles tartózkodni a szitokszavaktól, az ügyintézőket nem zaklathatja, sértegetheti. Ha így tesz, számolnia kell azzal, hogy felszólítják a nem megfelelő viselkedésének haladéktalan befejezésére, és ha ennek ellenére sem „javul meg” az ügyfél, akkor a belső szabályzatuk értelmében a szolgáltatói szerződését felmondhatják.

Azonban az ügyfélnek akkor is nagyon jól kell viselkednie, amikor a vállalat munkatársai hibaelhárítás kapcsán végzik a feladatukat, akkor őket sem bántalmazhatják, nem illethetik szitokszavakkal, nem sértegethetik őket, mert ismét csak annak elé néznek, hogy felmondásra kerülhet a szerződésük.

Mi ezzel a baj? Úgy tűnik a vállalat csak meg akarja védeni a dolgozóit, azoktól



a személyektől, akik ügyfelek ugyan, de nem viselkednek jó ügyfélként. Érthető, hiszen senki sem szereti, ha gorombán bánnak vele, ha csúnyán beszélnek vele, a bántalmazásról nem is szólva.

A vállalat, úgy tűnik, erős kényszerhelyzetben van, meg kell tartania a dolgozóit, miközben a munkakörülményeik közel sem ideálisak. Azt is felismerték, ha nem tesznek valamit, a helyzet csak rosszabb lesz, elmennek a dolgozók, és az ügyfélkiszolgálás, illetve maga a szolgáltatás biztosítása is még nehezebb lesz. Így a belső vállalati fejlesztés helyett ők is – csakúgy, mint eddig az összes példában – külső okot találtak problémaforrásként, ezért ennek megszüntetésével (kiiktatásával) a megoldást is megtalálni vélték. Ezért egyenesen szabályzatba rögzítették, hogy mi az elvárás az ügyfélviselkedés terén. Így ha valakinek gondja lesz a szolgáltatással, és ennek erőteljesen adna hangot, elég csak a szabályzatra mutatni, és mindjárt rend is lesz. Ugye, itt szó sincs arról, hogy a szolgáltatás minősége rendben van-e, csak azzal van baj, akinek mégsem tökéletes, de szól érte, igaz, ezt nem „szépen” teszi, hanem „csúnyán”.

A szabályzattal az a baj, hogy munkatárs „megvédelme” nem lesz sikeres, mert ugyan van egy „takaró”, amivel be lehet fedni a problémát, de addig is el kell viselni a frusztrációt, ezt az egészet kivitelezni is kell, valamint a következményét is viselni kell. Főleg kisebb településeken azért minden személyesebb.

Látni kell még azt is, hogy itt is van/lesz negatív hozadéka ennek az intézkedésnek, ha alkalmazzák is majd. Az az ügyfél, aki éppen „jó”, de esetleg szemtanúja lesz az erőfitogtató ügyintézésnek, nem igazán érzi majd itt jól magát, hiszen nincs garancia arra, hogy akár vele is hasonló dolgok történjenek, de ha ilyen nem is lenne, ettől még nem jó érzés itt ügyfélnek lenni. És persze ilyenkor is lehet majd a negatív szájreklámnak további márkaromboló hatása.

Sajnos a szolgáltató ezzel az intézkedéssel kilépett a szolgáltatói szerepből, és egyfajta hatóságként kíván fellépni, ráadásul az ügyfél személyes színterébe beleavatkozna, amely ilyenformán nem elfogadható.

A magatartási normák társadalmilag szabályozottak, a szolgáltatói oldalról a szolgáltatónak ezért az a dolga és felelős-

sége, hogy a munkatársait a megfelelő módon felkészítse a feladataira, például az ügyfélkezelés terén, a vállalati és társadalmi normák mentén.

Ugyanakkor álságos lenne, ha úgy tennénk, mintha nem értenénk, hogy vannak olyan ügyfelek, akik néha félelmet keltően tudnak reagálni, hogy netán kifejezetten agresszívek, és ezeknek az ügyfeleknek és helyzeteknek a kezelése nem minden ügyintézőnek sikerül. Van tehát teendő bőven, méghozzá nem máshol, mint a vállalat saját háza táján.



• AZ A VÁLLALAT MARAD ÉLETBEN, AHOL AZ ÜGYFELEK JÓL ÉRZIK MAGUKAT •

Egy vállalatnak a saját belső működésére van hatása, ezért itt kell és lehet kezdeni a javítást, hiszen a vállalat felelős a dolgozóikért, de ennek megoldása – a jól felfogott gazdasági érdek okán sem – nem mehet szembe az ügyfelek megtartására, az ügyfél-elégedettség növelése érdekében tett, sokszor nem kevés költséget, erőfeszítést kívánó intézkedésekkel.

Stratégiai kérdés az ügyfélkapcsolat minősége

A vállalat ügyfélkezelési stratégiája nemigen lehet ellentétes a vállalat alaptevékenységével és működési stratégiájával. Egy szolgáltató vállalatnak szüksége van ügyfelekre, akiknek szolgáltatathat, akiknek a befizetéseiből tartja fenn a vállalkozását, fizeti a dolgozóit, fejleszti a szolgáltatását – azaz működteti a céget.

Az, hogy az ügyfelek végül milyen

kapcsolatban lesznek/maradnak a vállalattal, az a vállalat ügyfélkezelési stratégiájának a következménye, és a jól vezetett és képzett munkatársak munkájának eredménye lesz.

A vállalatoknak szervezetfejlesztési szempontok szerint kellene feltárniuk a vállalat belüli működési „szokásaikat”, amelyek mára már elavultak, nem kellően reziliensek. Kétségtelen tény, hogy a belső működés átvilágítása, a már nem működő szokások kiváltása, és az új, a változások elfogadása és következetes végigvitele

„menet közben” nem könnyű feladat. De ha ezt nem teszi meg a vállalat, megteszi egy versenytárs, és a könnyörtelen gazdasági élettérben az a vállalat marad életben, ahol az ügyfelek jól érzik magukat.

Ne feledjük, az emberek 89%-a szolgáltatót – vagy márkát – vált egyetlen negatív ügyfélélmény után. Ráadásul a panaszos ügyfelek mára már nem igazán „türelmesek”, ugyanis a reklamáló ügyfelek 50%-a csak egy hetet ad a vállalatnak a hiba kijavítására, akkor is, ha a szabályzatban 30 nap a válaszadási idő. A másik szolgáltató iránti keresés egy hét után valamilyen szinten biztosan elindul, és elégedetlenség esetében akár a hűségidő sem lesz visszatartó erő.

Az új ügyfelek megszerzése ma talán még inkább költségesebb, mint a meglévők megtartása, nem véletlen, hogy az ügyfélmegtartás érdekében az ügyfél-elégedettség kiemelt területe a vállalatok ügyfélkapcsolati fejlesztésének.

Úgy véljük tanulságosan mutattuk be, hogy az ügyfelek nevelése miért tévút és mennyire káros a vállalatok számára. Ennek megerősítésére végezetül Jenny Rogers vezetőképző, coach szavait idézzük: „Lehet, hogy a vevőknek nincs mindig igazuk, de az biztos, hogy még soha senki nem nyert vitát ellenük!”