

Содержание

Отзывы о книге	7
Об авторах	15
От авторов	19
Вступительное слово	21
Введение	23

Часть I

Жалоба: дорога жизни, ведущая к клиенту

Глава 1. Наша стратегия: «жалоба — это подарок»	43
Глава 2. Жалобы: неизбежное зло или шанс на успех?	57
Глава 3. Извлечение выгоды из жалоб	81
Глава 4. Почему люди не жалуются?.....	103
Глава 5. О чем думает недовольный потребитель?.....	131

Часть II

«Жалоба — это подарок»: стратегия на практике.....

Глава 6. Формула «жалоба = подарок»	161
Глава 7. Как сделать потребителей лучше и доброжелательнее.....	181
Глава 8. Когда клиенты теряют контроль над собой	201
Глава 9. Все дело в словах: как отвечать на письменные жалобы.....	225
Глава 10. От шепота до глобального рупора.....	249

Часть III

Желание нападать и искусство понимать.

Личная сторона жалобы.....265

Глава 11. Если обратная связь задевает личность..... 267

Глава 12. Убедитесь, что ваша жалоба — подарок 287

Заключение 299

Примечания 303

Введение

Говорит клиент

Прошло 10 с лишним лет после выхода первого издания *A Complaint Is a Gift. Using Customer Feedback As a Strategic Tool**. Теперь неловко в этом признаваться, но мы наивно полагали, что по мере распространения нашей книги плохое отношение к жалобам уйдет в прошлое. До нас доходили некоторые сенсационные известия: в частности, основываясь исключительно на русском издании «Жалобы», одна компания по снабжению медицинскими принадлежностями в Киеве (Украина) полностью пересмотрела свой подход к работе с недовольными клиентами. Получая подобную информацию из разных уголков мира, мы думали, что вскоре тема исчерпает себя, даже если нам (как консультантам) ее и будет не хватать. Ведь жалобы — такой увлекательный предмет для обсуждения. Истории о неправильной работе с заявленными претензиями вызывают всеобщее сочувствие, и нам казалось, что все уже осознали: жалоба — это подарок.

Однако этого не случилось. В опросе 3200 американцев и европейцев, проведенном в 2006 г., 86% респондентов заявили, что «за последние пять лет их доверие к корпорациям снизилось»¹. В 2007 г.

* На русском языке книга выпущена издательством «Олимп-Бизнес» в 2006 г. под названием «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии». — *Прим. ред.*

RightNow Technologies^{*} сообщила, что, испытав плохое обслуживание:

- 80% взрослых американцев решили никогда не обращаться к данной компании;
- 74% зарегистрировали жалобы или рассказали о своем негативном опыте знакомым;
- 47% ругались или кричали;
- 29% признались, что почувствовали головную боль, сдавленность в груди или расплакались;
- 13% выплеснули свое возмущение в блогах и на форумах².

Наконец, опрос общественного мнения по Гэллапу, проведенный Better Business Bureau (BBB)^{**} в период между 22 августа и 8 сентября 2007 г., показал, что за предыдущий год у 18% населения США доверие к бизнесу упало³. При этом 93% респондентов указали, что для них крайне важна репутация честной и справедливой компании. Эксперты приходят к выводу, что когда бизнес не выполняет обещанного (причина большинства жалоб), клиенты уходят к другим фирмам. Картина невеселая.

К сожалению, несмотря на то что идеи книги «Жалоба как подарок» серьезно повлияли на многих, компании по-прежнему упорствуют в своих заблуждениях, а потребители продолжают жаловаться (в лучшем случае!). Чаще всего поставщики услуг либо винят самих клиентов в ошибках, на которые те жалуются, либо заставляют их доказывать свою правоту. Во многих случаях разбирательство тянется так долго, что люди, получив наконец ответ на свое обращение, успевают забыть, о чем идет речь. Потребители нередко вынуждены говорить с автоответчиками, что с большой натяжкой можно считать диалогом, хотя, к сожалению, в некоторых случаях эти «беседы» оказываются полезнее, чем живое

* Американская компания, которая занимается разработкой программного обеспечения для управления взаимоотношениями с потребителями. — *Прим. ред.*

** Ассоциация частных предприятий по поддержке потребительских прав в США и Канаде. — *Прим. ред.*

человеческое общение. Статистику продолжительности ожидания ответа по телефону мы даже не хотим здесь приводить. А когда наконец клиент получает долгожданный ответ, оператором часто оказывается сотрудник, находящийся на другом конце света, читающий текст по бумажке. От такой коммуникации некоторые приходят в ярость и к тому моменту, когда другой конец провода «оживает», начинают гневно кричать, неминуемо попадая в разряд «проблемных» клиентов. А ведь целью звонка было простое желание что-то купить или получить ответ на элементарный вопрос!

Ситуация складывается не в пользу организаций, старающихся удовлетворять требования потребителей. Люди ожидают хорошего обслуживания. Но случаи плохого сервиса резко выделяются на общем фоне, лучше запоминаются и поэтому перевешивают в общем впечатлении. Десяток сделок завершены успешно, но именно одна — ошибочная — врезается в память. Реальность требует от нас сосредоточиться на том, чему можно научиться у недовольных клиентов⁴.

Однако организации все-таки не извлекают уроков из общения с потребителями. Об этом свидетельствует тот факт, что большинство клиентов снова и снова сталкиваются с теми же проблемами, на которые жаловались прежде. Самое главное, что многие компании — поставщики услуг по-прежнему рассматривают жалобы как то, чего следует избегать, и продолжают выплачивать бонусы менеджерам на основании сокращения числа обращений клиентов. В то же время опросы, проводимые по всему миру, постоянно демонстрируют, что компании с лучшим рейтингом в обслуживании потребителей оказываются наиболее прибыльными. Это действительно так просто. А работа с жалобами является неотъемлемой составляющей данного рейтинга.

Надо признать, что многие люди и организации научились лучше работать с жалобами. Несколько крупных компаний внедрили сложные технологические методы для более эффективного реагирования на такие обращения. Многие фирмы обучили свой персонал лучшим способам работы с недовольными клиентами. Тем не менее каждый год обнаруживается новая группа поставщиков услуг, не практикующих подобное обучение. (При высоком проценте текучести кадров в контактных центрах компании

не анализируют информацию в каждом отдельном случае.) Каждый год возникают новые виды жалоб от потребителей. Доведенные до отчаяния энергичные менеджеры продолжают предаваться иллюзиям, считая лучшей тактикой избавляться от проблем, вызывающих появление жалоб (как будто реально устранить все недостатки). И вот сегодня, спустя годы после появления на магазинных полках книги «Жалоба как подарок», все больше и больше язвительных жалоб недовольных клиентов наводняет Интернет.

Из-за тех испытаний, которые вынуждены переносить потребители, многие сотрудники контактных центров постоянно сталкиваются с неприятными, расстроенными людьми, которым лично они ничего плохого не сделали. Однако чтобы хорошо выполнять свою работу, надо уметь успокоить этих людей так, чтобы те через какое-то время захотели вернуться и продолжить деловое общение. К несчастью, многие сотрудники принимают агрессивное поведение клиентов на свой счет (так же, как потребитель воспринимает плохое обслуживание), и их защитная реакция становится очевидной.

Неудивительно, что большинству контакт-центров нелегко удерживать сотрудников, если не предлагать им самую высокую оплату в данной сфере деятельности. Из-за постоянной текучести кадров руководству часто приходится принимать на работу неподготовленных людей. В результате многие контакт-центры не располагают персоналом, обученным эффективной работе с жалобами. В них часто трудятся те, кто не распознает жалобу до тех пор, пока не услышит слова: «У меня есть жалоба...»

Научные исследования отношения к жалобам не выявили новой важной информации с тех пор, как мы проводили опросы для первой книги. Тем не менее за последние 10 лет можно наблюдать большие достижения в развитии процесса работы с жалобами. Так, все чаще изучают отличия в стиле жалоб разных национальных групп⁵. Эти более глубокие знания о поведении потребителя открыли дополнительные области для исследований. Прочитав сотни научных работ, мы сделали ряд выводов.

- Чем больше мы узнаем о приемах разбирательства жалоб, тем более комплексным становится наше понимание.

- Чем больше информации мы получаем, тем больше необходимо знать, чтобы добиваться желаемых результатов при обработке жалоб.
- Чем больше мы узнаем, тем больше следует экспериментировать, чтобы понять, какие приемы «работают» в конкретных ситуациях.

Несмотря на некоторые изменения, результаты исследований, проведенных в период с 1960-х по 1990-е гг., более или менее схожи с данными 2000-х гг. Ничего нового о жалобах! На самом деле страшно представить, что появилось бы совершенно новое понимание смысла жалобы, требующее кардинально нового подхода к работе с нею. Отсюда вывод: концепция «жалоба — это подарок» сегодня актуальна в той же степени, что и десятилетие назад. Жалобы никогда не исчезнут, а организации и их сотрудники должны принять стратегию, позволяющую восстанавливать доверие и лояльность потребителей, когда происходят сбои.

Что изменилось?

Многие организации, направляемые весьма убедительными исследованиями⁶, достигли более глубокого понимания того, как важна для удержания лояльных клиентов эффективная работа с жалобами (обработка жалоб, как ее стали называть с начала 1980-х гг.). Эти организации осознали цену, которую они платят, теряя клиентов и персонал, когда недовольные потребители не получают должного обслуживания.

Некоторые компании осознали также, что эффективная обработка жалоб является важным элементом в создании мощного бренда. В 2004 г. Джанелл Барлоу и Пол Стюарт в книге *Branded Customer Service** изучали, какое влияние на бренд оказывает эффективная работа с жалобами⁷. Вывод таков: потребители удивив-

* На русском языке книга выпущена издательством Олимп-Бизнес в 2007 г. под названием «Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество». — *Прим. ред.*

тельным образом «прощают» бренды, не выполнившие заявленных обязательств, при условии, что представители этих брендов действительно реагируют на обращения клиентов, выполняют первоначальные обещания и демонстрируют, что ситуация меняется к лучшему. Делу помогает сильный имидж бренда на рынке. Ключевым фактором успеха является сдерживание отделов маркетинга, чтобы те не давали обещаний, которых не могут выполнить⁸.

В это же время Джанелл Барлоу стала соавтором работы *Emotional Value: Building Strong Relationship with Customer* («Эмоциональная ценность: формирование прочных отношений с клиентами»)⁹. Книга посвящена тому, как нарушенные обещания, ошибки и ненадлежащее обращение эмоционально влияют на потребителей. Некоторые клиенты готовы прощать вопиющие промахи при условии, что поставщики услуг демонстрируют искренность, готовность помочь и заинтересованность. По крайней мере, они могут закрыть глаза на ошибки, если те не повторяются регулярно. Когда сотрудники придерживаются позиции, что обратная связь — один из лучших способов общения с клиентами, они стратегически правильно начинают формировать эмоциональную ценность отношений с потребителями.

Благодарность за негативную информацию остается такой же действенной мерой, как и 15 лет назад. Надо отметить, что стратегия, стоящая за этой благодарностью, представляется сегодня еще более важной, чем в 1996 г. Образ мыслей действительно влияет на то, как мы реагируем на обращения клиентов; поэтому концепция «жалоба — это подарок» мощно поддерживает новый бизнес-менталитет при предоставлении услуг, когда наши лучшие попытки терпят крах и не удается в полной мере оправдать ожидания потребителей.

Прежде чем рассказать о структуре нового издания, приведем выдающийся и оптимистичный пример отношения к жалобе, о котором еще долго будут вспоминать в *Family Fare* — сети круглосуточных магазинов в Северной Каролине. Этот показательный пример доказывает продавцам компании, что никогда не следует оставлять без внимания даже малейшее разочарова-

ние покупателя, которое на первый взгляд объясняется случайным промахом.

Сначала изложим основные сведения. Family Fare стремится предлагать самое лучшее обслуживание по сравнению с любой другой американской сетью круглосуточных магазинов. Компания вкладывает существенные денежные средства в подготовку владельцев и менеджеров своих торговых точек. Им рассказывают о бренде сервиса компании и способах обработки жалоб покупателей. Компания сформулировала простое обещание бренда и изо всех сил старается выполнить его полностью.

Family Fare представляет собой описанный Патриком Барвайзом в книге *Simply Better* («Просто лучше») классический пример формирования бренда при правильном соблюдении базовых принципов¹⁰. Family Fare хочет быть продуктовым магазином для шопинга в будние дни, так как понимает, что не может соперничать с большими супермаркетами, куда покупатели отправляются в уикенд. В то же время компания не собирается хищничать и обманывать потребителей, завышая цены и пользуясь тем, что у них нет выбора. Торговые точки Family Fare отличаются чистотой и хорошим освещением, а основные продукты питания часто имеют ту же цену, что и в супермаркетах. Большинство посетителей Family Fare лично знакомы с продавцами (очень милыми и самыми приветливыми людьми, каких только можно встретить) и любят их. Для некоторых эти магазинчики превратились в центры общения.

Президент Ли Барнз полностью поглощен идеей качественного обслуживания покупателей. Все жалобы, отправленные по электронной почте на веб-сайт компании, поступают непосредственно к нему, и он сам отвечает на них. Вот жалоба, которая, по его словам, была действительно как «гром среди ясного неба». Сидя в машине (к счастью, не за рулем!) Барнз читал на своем пейджере BlackBerry жалобу от покупательницы, которая сообщала, что ей запретили участвовать в розыгрыше призов, поскольку адрес ее проживания не входит в радиус охвата данного магазина сети. Она написала, что владеет недвижимостью поблизости от одного из магазинов, а ее муж, военный, заправляет там свой автомобиль. Женщина была так возмущена, что решила никогда больше не поль-

зоваться услугами сети Family Fare и обещала, что семьи знакомых военных последуют ее примеру. «Как жаль, что вы упускаете из виду покупателей, которые РАБОТАЮТ рядом с вашими магазинами, даже если они там НЕ ПРОЖИВАЮТ. В конце концов, есть много других мест, где мы можем покупать газировку и бензин. Прощайте, и, возможно, в следующий раз вы наймете на работу опытного человека, чтобы в будущем не терять своих клиентов». Ох! Такие слова больно ранят, особенно от семьи военного.

Барнз немедленно (прямо с пейджера) написал короткий ответ, в котором поблагодарил клиентку за сигнал и заверил, что разрешает ей участвовать в подобных лотереях. Выяснилось, что дело было вовсе не в ее адресе, просто так срабатывал сервер веб-сайта, исключавший этих людей из розыгрыша. Дама оказалась не единственной пострадавшей, но лишь она одна написала жалобу. Вернувшись в офис, Барнз послал своей клиентке длинное письмо. Он еще раз поблагодарил ее за то, что она довела до его сведения возникшую ситуацию и дала ему возможность исправить ошибку и улучшить опыт клиентов Family Fare. Барнз в своем дружелюбном письме добавил, что если бы не она, никто ничего не узнал бы, и что он лично внесет ее имя в список участников лотереи.

Ответ покупательницы на второе письмо был, как говорится, «тоном ниже». Она написала, что у двоих ее друзей возникли те же проблемы. Еще более важную информацию компания получила, когда дама указала, что, согласно сообщению об ошибке, ее первое письмо с жалобой не прошло, поскольку было отправлено из дома, расположенного более чем в 10 милях от магазина Family Fare. В третьем послании «жалобщица» уже рассказывала о своей жизни и детях: «Ну ладно. Вы были таким милым, и я не стану бойкотировать ваши магазины. На самом деле мне нравится Family Fare». В своем двухстраничном письме она сообщила, что в тот день, когда была написана первая жалоба, погиб командир ее мужа, что у нее есть приемный сын и что недавно она взяла на воспитание еще двоих детей, один из которых родился с наркозависимостью. Приближался день рождения ее старшего сына, он хотел получить игровую приставку Xbox, которую как раз разыгрывали в лотерее, а позволить себе такую покупку на зарплату военнослужащего семья

просто не могла. «О-о-о-о-о, когда я увидела список призов, то подумала, что смогу выиграть ее для Джесса, но не сумела войти на сайт. Это и стало последней каплей».

К тому времени Барнз и его клиентка уже перешли на «ты». Он был тронут ее историей и решил подарить Джесси Xbox независимо от итога лотереи. Веб-дизайнер компании, посвященный в дело, добавил от себя еще и видеоигру. В своем следующем письме женщина осторожно объяснила, что не рассчитывала на сочувствие или благотворительность и смущена тем, что написала вначале. По ее словам: «Я не ожидала, что вы пришлете мне игровую приставку. Я просто была рада тому, что в вашей компании действительно прислушиваются к мнению клиентов и РЕАГИРУЮТ на жалобы». Барнз ответил, что он вовсе не услышал в обращенных к нему словах просьбу о сочувствии и что у компании есть лишние игровые приставки. Ему казалось, что вручение Xbox Джесси и его младшему брату будет лишь знаком благодарности за то, что она не пожалела времени и отправила письмо, описав проблему с сайтом. Через две недели Джесси получил свой приз. Последнее письмо от матери и сына трудно читать без слез.

Данная история выходит далеко за рамки простого удержания недовольного клиента — речь в ней идет о чувствах и человечности. Огорчение матери и ее жалоба дали Барнзу и компании Family Fare шанс проявить себя гуманистами. Однако на уровне повседневности Барнз создал классический учебный пример, который показывает всем владельцам его торговых точек, что происходит, когда жалоба поступает от кого-то, кто просто покупает бензин или газировку в круглосуточном магазинчике.

Далеко не всегда жалобы предоставляют возможность показать себя в самом лучшем свете. Чаще всего вам не удастся проникнуть в личную жизнь людей, о которой не узнать, если не получишь жалобу. Однако в каждом обращении можно разглядеть частичку этой удивительной истории. И когда жалоба доходит до вас в таком завершенном виде, как в случае Family Fare, цените это. Здесь выигрывают все.

И не бойтесь, что в следующий раз, когда вы включите в число призов Xbox, все захотят написать вам письма с жалостными исто-

риями, чтобы получить выигрыш. Вы всегда отличите реальную историю от вымысла.

Жалоба как метафора подарка

Без потребителей нет бизнеса. Однако создается впечатление, что они были обнаружены совсем недавно. Только в последние 25 лет мы начали говорить о потребителях более или менее серьезно. Сегодня такие фразы, как всестороннее обслуживание потребителя, клиентоориентированность, рынок потребителя, индексы потребительской удовлетворенности, культура, ориентированная на потребителя, продажи, ориентированные на потребителя, забота о клиентах, ключевые и вспомогательные услуги для клиента, чувствительность потребителя, внутренние и внешние клиенты, ориентация на клиента и даже мягкие и жесткие взаимоотношения с клиентами, не сходят с языка деловых людей, особенно консультантов.

Лекционные курсы по обработке жалоб (о том, как превратить недовольных потребителей в лояльных клиентов) с некоторыми пор попали в число самых востребованных семинаров во всем мире. В современной индустрии услуг концепции качества и сервиса неразрывно связаны. При подготовке первого издания данной книги мы воспользовались компьютерной системой Dialog для поиска в специализированных отраслевых журналах (начиная с 1981 г.) статей с упоминаниями о жалобах и обнаружили нарастающий интерес к этой проблеме. С тех пор интерес исследователей к жалобам и способам их обработки неуклонно возрастал (см. рис. 1). А чтобы полностью использовать возможности Интернета, мы решили посмотреть, сколько вводов информации о жалобах потребителей зарегистрировано в Google в течение каждого года, входящего в данный период¹¹. Результаты представлены на рисунке 2.

Безусловно, в некоторых случаях данные Google повторяются, поэтому, не вдаваясь в детали регистрации введенной в каждом году информации, невозможно узнать число повторных вводов. Тем не менее с течением времени число зарегистрированных вво-

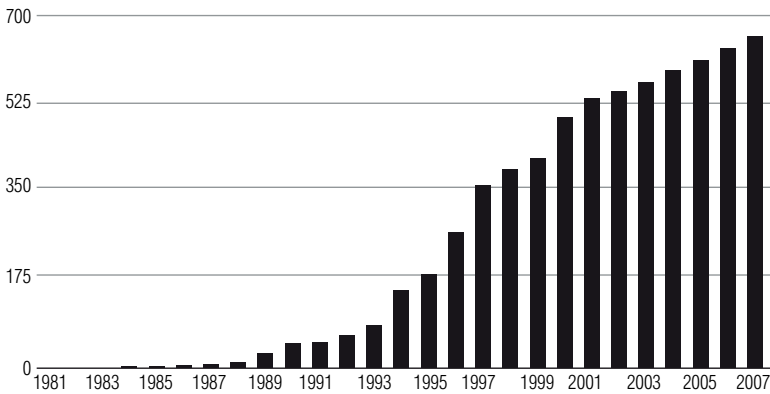


Рис. 1. Число статей, посвященных проблемам менеджмента, обслуживания и коммуникации

дов неуклонно продолжало расти, за исключением периода после 2000 г. Трудно с уверенностью сказать, что послужило причиной этого, но многие помнят, как после событий 11 сентября 2001 г. жаловаться считалось неприличным. В 2007 г. число жалоб стремительно увеличилось. Возможно, это отчасти объясняется перекрестными контактами блогеров. Устойчивый рост данного показателя в последующие годы (за исключением падения после 2000 г.) показывает, что с каждым годом появлялось гораздо больше информации о жалобах, которая вызывала повышенный интерес.

Представление о потребителе за последнюю четверть века также расширилось. Теперь это не только тот, кто просто платит, а любое лицо, получающее пользу от услуг или продуктов, в том числе пациенты в больницах, студенты и школьники в учебных заведениях, пассажиры общественного транспорта. Кроме того, в организациях появилось понятие внутреннего клиента, куда входят коллеги и начальство. Хотя вряд ли найдутся желающие называть друзей и членов своей семьи клиентами, данная концепция применима и к личным взаимоотношениям. Мы обсудим некоторые вопросы позднее.

Идея ясна: потребители оказались в центре дискуссии. Иначе говоря, они переместились на вершину иерархической структуры ор-

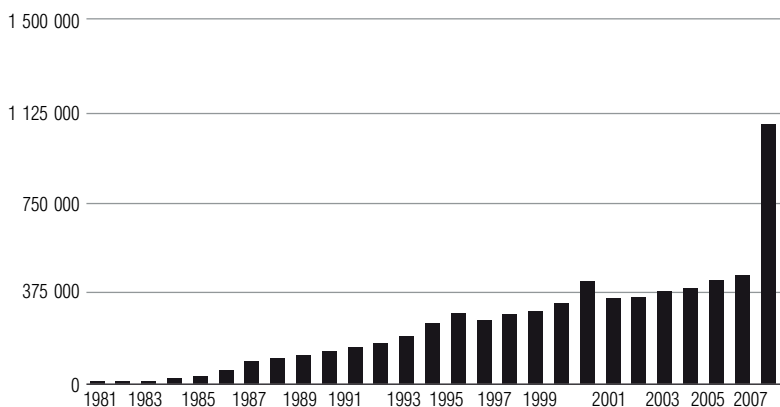


Рис. 2. Данные GOOGLE о жалобах потребителей

ганизации. И любая книга, посвященная менеджменту, сервису или качеству, как эхо, будет повторять слова Питера Друкера, сказанные им в 1951 г.: потребители — вот причина, по которой мы должны оставаться в бизнесе.

Как часто мы забываем об этом! Многие компании доводят до совершенства свои призывы в стиле «мы живем для своих клиентов» и считают, что этого достаточно. Как консультанты по сервису мы встречаем слишком многих руководителей, не понимающих, что мало объявить персоналу о новом поведении. «Мы уже говорили им об этом», — сетуют они, как будто простого распоряжения «измениться» может быть достаточно. Десятки опросов потребителей дают основание полагать, что в обслуживании есть еще много возможностей для совершенствования — и до и после завершения сделки, покупки, получения услуги. Работники и системы, в которых они вынуждены действовать, целенаправленно продвигаются в сторону формирования позитивного опыта у клиентов. Это особенно значимо в связи с неизбежным переходом от экономики товаров к экономике услуг. В Америке 1920-х гг. в секторе услуг были задействованы 53% работников, не занятых в сельском хозяйстве; в 1960 г. этот показатель повысился до 62%; в 2000 г. — до 81%. Такая тенденция характерна для любой развитой экономики мира¹².

Когда бизнес по-настоящему заинтересован в развитии культуры, ориентированной на потребителя, повышении заботы о нем или предоставлении всестороннего обслуживания, любое недовольство клиента будет в центре внимания. А самый непосредственный и убедительный способ выражения неудовлетворенности — то, что мы привыкли называть жалобой.

На деле компании в большинстве своем считают жалобы подтверждениями либо своих неудач, которые не хочется признавать, либо своих подозрений по поводу потребителей, которые только и мечтают получить что-нибудь даром. Поэтому, несмотря на то что компании вынуждены принимать жалобы, они стремятся сократить их число. Многие даже ставят себе цель уменьшать число заявляемых претензий. Однако жалоба для потребителей — самый прямой и эффективный способ сообщить компании о том, что у нее есть перспективы к совершенствованию. А если в условиях конкурентной рыночной экономики улучшения не происходит, то потребители найдут других партнеров по бизнесу. Весьма вероятно, что уровень сервиса другой фирмы тоже будет неудовлетворителен, тогда через некоторое время придется вернуться к прежней компании. Оборот клиентов очень накладен для бизнеса и оказывает сильное негативное воздействие на ценность бренда.

В своей книге мы используем метафору «жалоба — это подарок». Жалобы оказываются механизмом обратной связи, помогающим организации быстро и недорого изменять продукт, стиль сервиса и объект приложения рыночных усилий, чтобы отвечать потребностям клиентов — тех, кто в конце концов платит по счетам. Настало время всем подумать о жалобе как о стратегическом инструменте, дающем возможность узнать новое о своих продуктах и услугах. Тогда жалобы станут нашими активами, а не помехами, дополнительными затратами или «головной болью».

Жалобы представляются одним из важнейших средств прямой коммуникации с потребителями. В конце концов, много ли найдется людей, готовых снять трубку, чтобы поболтать с компанией, если у них нет проблем? Чаше клиентов приходится буквально «подкупать», чтобы они согласились заполнить наши опросные листы. Когда же возникает ситуация жалобы, у нас, по крайней мере,

появляется маленький шанс вступить с ними в непосредственный контакт.

Книга обращается к тем, кто имеет дело с клиентами и хочет извлечь пользу из их отзывов, кто несет ответственность за возвращение доверия недовольных потребителей. Мы полагаем: если бизнес намерен «действовать», а не «говорить» о культуре, ориентированной на клиента, ему придется полностью изменить свое отношение к жалобам. Когда компании станут лучше управлять жалобами и работать с ними, когда будут расценивать их как подарок, перед ними откроется новый способ коммуникации с потребителями. Наша цель — показать вам, как стратегический сдвиг в рассмотрении жалоб может стать первым шагом в совершенствовании и развитии бизнеса.

Структура книги

Книга состоит из трех частей. Первая — «Жалоба: дорога жизни, ведущая к клиенту» — исследует стратегию, которая поможет поддерживать позитивное отношение к недовольным клиентам и понять ценность умения выслушивать их. Описана роль жалоб как стратегического инструмента в развитии бизнеса. Мы также рассматриваем вопрос о том, почему разочарованные потребители редко предъявляют претензии (подавляющее большинство никогда этого не делает, несмотря на широкие возможности Интернета). Мы пытаемся понять, что происходит в душе у недовольного клиента на основании его слов, поступков, желаний.

Вторая часть — «„Жалоба — это подарок“: стратегия на практике» — посвящена работе с полученной жалобой. Мы анализируем восьмиэтапную формулу «жалоба = подарок» для приведения наших формулировок, взаимодействий и деятельности в соответствие с этим утверждением. Мы многое узнали о том, как еще эффективнее использовать данную формулу, и обсуждаем способы превращения разгневанных клиентов в партнеров. (После 11 сентября 2001 г. мы перестали называть их между собой «террористами».) Особое внимание уделено письменным жалобам. Когда вышло первое из

дание книги, в Интернете организовывался форум для недовольных потребителей. Напомним, что только с 1995 г. люди начали массово осваивать Всемирную сеть. И то, что сначала звучало как шепот, за последние 10–15 лет стало громким голосом, слышимым во всем мире. Хорошей новостью является определенная защищенность от жалоб, размещенных в Интернете. В связи с этим мы рассматриваем, как организации смогут использовать информационные технологии в своих интересах.

В первом издании книги одна часть называлась «Как внедрить в вашу организацию положительное отношение к жалобам». Поскольку второе издание заметно расширилось, мы решили поместить обсуждение этой темы на страницу TMI US в Интернете (www.tmius.com). Там находятся документы, которые читатель может скачать и прокомментировать. Мы постоянно обновляем информацию по следующим вопросам: 1) как привести процесс обработки жалоб в соответствие с положением вашего бренда; 2) как оценивать свою стратегию и системы, чтобы возникло благоприятное отношение к жалобам, и 3) как развивать и поддерживать культуру правильного отношения к жалобам. На веб-странице размещено описание процесса внедрения нашего подхода, который поможет вашей организации в большей степени ориентироваться на потребителя, сконцентрировавшись на управлении жалобами.

Первое издание книги «Жалоба как подарок» получило много отзывов от читателей, поэтому мы решили добавить к ней дополнительную часть: «„Отмыться“ от обвинений или проявить понимание: личная сторона жалобы». Люди рассказывали нам, как с помощью формулы «жалоба = подарок» им удавалось сохранять семью! Один из лучших способов понять, чего хочет клиент, — выслушать его жалобу. Один из лучших способов восстановить личные отношения — заметить чужую обиду и поступить так, чтобы разрешить конфликт. Короткие диалоги и готовность выслушать друзей, коллег и членов семьи, что всегда помогало устранить возникшее раздражение (управление жалобой, так сказать), сохраняют гармонию отношений и делают их крепче. Намекая своим собеседникам, что не расположены слушать их нытье, мы затыкаем

им рот, и они не успевают рассказать о том, что их волнует. Однако это не означает, что они сразу успокоятся и их проблемы исчезнут. Как и потребители, наши близкие могут уйти, не сказав ни слова. А могут ударить по вам «из всех орудий» на MySpace*. В 2004 г. Гордон Бетьюн, генеральный директор Continental Airlines, сказал: «Не думайте, что вам гарантирована верность девушки или лояльность клиента. Все это кончается одинаково. Они уходят к другим»¹³.

В конце каждой главы приведены вопросы для обсуждения, посвященные политике вашей организации в отношении жалоб и вашей работе в данном направлении. Эти вопросы можно использовать на общих собраниях персонала, чтобы стимулировать дискуссию и лучше понять суть данного явления; можно включать эти темы в учебные программы по обработке претензий клиентов.

В книге приводятся примеры успешной работы с жалобами клиентов. Мы расширили их число и заменили большинство описанных ситуаций новыми по сравнению с первой книгой. В отзывах читатели писали, что наши примеры слишком сосредоточены на отрасли авиаперевозок, которая вызывает очень много нареканий. Мы прислушались к этим замечаниям и в результате добавили новые отрасли, несмотря на то что некоторые интересные примеры плохого сервиса и отношения к жалобам по-прежнему исходят от авиакомпаний. (Мы, как и большинство наших коллег, много времени проводим в креслах самолетов, видим массу недостатков и слышим много жалоб.) Мы рекомендуем заимствовать хорошие идеи у других компаний, даже действующих в других отраслях экономики. Дело в том, что если вы не являетесь владельцем авиакомпании, это не означает, что вам нельзя учиться на ошибках этих предприятий. На самом деле многие отрасли переживают кризисные ситуации, аналогичные индустрии авиаперевозок. События 11 сентября и жестокая конкуренция со стороны низкобюджетных компаний потрясли данную отрасль, поэтому авиалиниям пришлось приспособливаться¹⁴. Уолли Бок, известный блогер, говорит: «Идеи, которые почти наверняка сработают, черпаются из пе-

* MySpace («Мое пространство») — популярная международная социальная сеть, аналог отечественных порталов «Одноклассники», «ВКонтакте» и т.д. — *Прим. пер.*

редовой практики своей отрасли. Но революционные идеи часто приходят извне, из другого бизнеса, который рутинно решает проблемы, новые для вас»¹⁵. Мы с ним согласны.

Все наши примеры взяты из реальности. Заранее приносим наши извинения, если невольно исказили какие-то детали. В большинстве негативных прецедентов мы изменяли название компании, если только она не прекратила свое существование или если жалоба не стала достоянием гласности. Это было сделано обдуманно. Ознакомившись с негативным примером, читатель может прийти к выводу, что указанная компания предлагает плохой сервис или некачественный продукт. Часто некоторые потребители склонны навсегда прекратить деловые отношения с компанией из-за одного досадного промаха. Однако время от времени любая компания совершает ошибки. И мы не хотим, чтобы у читателей сложилось мнение: раз на упомянутую в книге фирму пожаловались, значит, она плохая.

И наконец, в книге содержится много обобщенных научных данных. Читатель быстро поймет, что в литературе, посвященной проблеме жалоб, существует достаточно отклонений и противоречий, но все исследования свидетельствуют об одном: недовольные потребители, как правило, не жалуются, а когда это происходит, к их претензиям часто относятся не слишком внимательно и неправильно улаживают конфликты. Если мы собираемся относиться к жалобам как к подаркам, придется изменить не только свое поведение, но и мышление. Отрадно то, что такая возможность существует практически во всех организациях, и каждая может кардинально усовершенствовать работу с жалобами.

Часть I

Жалоба: дорога жизни, ведущая к клиенту

Когда потребители недовольны продуктами или сервисом, у них есть выбор: пожаловаться или уйти восвояси. Уходя, они не дают организации шанса устранить причины их разочарования. Клиенты, высказывающие свои жалобы, дарят нам возможность вновь привлечь их интерес к компании, и тогда у них может появиться желание прийти к нам опять. В эпоху Интернета устное общение, возникшее из простой беседы за столом, выросло до масштабов глобального гомона на званом обеде, где присутствуют тысячи человек. Таким образом, хоть нам и не нравится получать негативные отзывы о своей работе, клиенты, высказывающие свое недовольство, — это подарок для нас.

Если мы изменим свой менталитет по отношению к жалобам и начнем считать их подарком, нам будет легче учиться на негативных примерах. Заявленные претензии оказываются одним из самых доступных, хотя и недооцененных, источников информации о потребителях и рынках. В силу этого жалобы могут стать основой корпоративных программ качества и обработки жалоб. Это дорогого стоит!

Чтобы вы могли лучше понять разочарованных потребителей, в части I исследуются их мышление и поведение. С пониманием приходит и признание. Мы должны приветствовать жалующихся и порой заведомо трудных клиентов и вызывать у них желание прийти к нам со своими проблемами вместо того, чтобы поливать нас грязью за глаза.

Наша стратегия: «жалоба — это подарок»

Не так-то легко целый день напролет выслушивать жалобы. Следующая далее тирада агента по услугам, изливающего душу в Интернете, мало отличается от того, что мы часто слышим в жизни. Вы почти наяву наблюдаете конфликт, переживаемый этой женщиной на работе, особенно когда она сталкивается с возмущенным потребителем.

Жалобы затягивают. В 90% случаев клиенты жалуются, потому что у них был неудачный день и нужно на ком-то отыграться. Я работаю в компании мобильной связи и получаю столько жалоб, что просто тошно... Я должна помогать людям, но любому терпению есть предел. Мне опротивели жалобы. Не важно, как я стараюсь, они все равно недовольны тем, что может сделать сотрудник в рамках политики организации... Часто приходят заранее предубежденные клиенты, и очень трудно держать себя в руках, когда на тебя кричат и обвиняют в грубости.

Аноним

Попробуем немного изменить сценарий

Представьте, что к вам на день рождения приходит друг с подарком. Наверняка после обмена приветствиями вы первым делом поблагодарите его: «Я очень рад. Как хорошо, что ты пришел, и спасибо за такой чудесный подарок». Ваш вербальный и невербальный язык будет сигнализировать об удовольствии от встречи и подарка.

А что произойдет, когда вы распакуете подарок и увидите компакт-диск, выбранный специально для вас? Ваша реакция? «Спасибо, вот здорово! Мне давно хотелось иметь этот диск! Как мило с твоей стороны, что ты выбрал для меня именно его. Откуда ты знаешь, что это мой любимый исполнитель? Я буду вспоминать тебя каждый раз, слушая диск». Возможно, эта речь окажется не столь пространной, но смысл примерно таков.

А теперь допустим, что вам звонит клиентка с жалобой: «Меня зовут Крис Купер, ваша связь вообще не работает! Я не могу никому дозвониться, а в своей рекламе вы обещаете полный охват по всей стране! И это еще не все! Первый счет я получила за звонки, которых не делала. Но меня это не удивляет! Раз вы не можете обеспечить нормальную связь, значит, видимо, не можете и правильно выставлять счета!!!» Скажете ли вы в ответ: «Большое спасибо за звонок и за информацию. Как мило с вашей стороны. Мы очень ценим ваш звонок»? Вряд ли.

Однако, получая подарок на день рождения, мы без колебаний выражаем свою благодарность. Мы говорим: «Спасибо». Почему? Потому что друг потратил время, чтобы купить что-то особенное (в большинстве случаев). А как насчет жалующихся клиентов? Кто они — друзья или враги? Чего добиваются? Что мы можем получить от них?

Недовольные клиенты — это люди, дающие вам возможность узнать об их проблемах, а значит — помочь им. Тогда у них будут все основания еще раз воспользоваться вашими услугами или приобрести ваши товары. Они словно преподносят в подарок специально для вас написанный блог: «Шанс на выживание: послушайте меня и сохраните свой бизнес». Поэтому не говорите: «Уходите,

у меня уже есть компакт-диск этого исполнителя, и я не хочу слушать другого. Я очень занят».

Сталкиваясь с клиенткой, которая жалуется на постоянные срывы телефонных звонков и повторяющиеся ошибки в счетах, многие представители компании будут засыпать ее вопросами, устанавливающими личность: «Ваша фамилия? Как она пишется? Ваш телефонный номер? Ваш адрес? Когда вы стали пользоваться нашими услугами? Серийный номер вашего телефона? (Между прочим, его далеко не так просто увидеть — он находится внутри аппарата, а цифры такие мелкие, что вам может понадобиться лупа, чтобы их прочесть.) Есть ли у вас под рукой счет за месяц? Укажите номер заказа и интернет-заявки. Ваш почтовый индекс¹? Когда вы совершили последний платеж?» Они могут вздохнуть и жаловаться на отдел учета вызовов: «Мы получаем множество нареканий на сбой в их работе». Они могут ругать собственную компанию, говоря: «Срывы звонков происходят постоянно. Просто невероятно, что при этом наша реклама сообщает о нас как о лучшей сети мобильной связи. Будь это правдой, вы бы задумались, зачем существуют все прочие компании». Если клиенту повезет, перед ним извинятся.

В редких случаях покупатель сразу же услышит от представителей компании слова благодарности. Они могут поблагодарить вас в конце разговора, то есть тогда, когда эта ничего не значащая фраза только вызовет у вас дополнительное раздражение.

Теперь представьте, что в день рождения вам дарят компакт-диск, а вы обрушите на гостя шквал вопросов: «Где ты его купил? Платил наличными или карточкой? Ты заплатил полную стоимость или купил диск по скидке? Ну давай, признавайся! Сколько в нем песен? А сам ты его прослушал, скачал на плеер? Почему ты даришь его мне, если не слушал сам? Ты думаешь, раз этот диск попал в дурацкий список хитов iTunes*, я должен тратить на него свое время?» Вы никогда не будете столь грубы по отношению к дарителю, если у вас нет серьезных личных проблем, хотя в этом слу-

* iTunes — медиаплеер для проигрывания и систематизации аудио- и видеофайлов. Предоставляет доступ к фирменному онлайн-магазину iTunes Store. — *Прим. ред.*