

**УДК 339.138**  
**ББК 65.290-2**  
**Б253**

**Барлоу Джанелл, Мёллер Клаус**

**Б253** Жалоба — это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях. — 2-е изд., перераб. и доп. / [Пер. с англ. А. Логвинской]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2011. — 352 с.: ил.

ISBN 978-5-9693-0187-0

Предлагаемая книга — практическое руководство для организаций любого типа, работающих во всех сферах экономики и еженедельно взаимодействующих с потребителями. Авторы переработали предыдущее издание и дополнили его новыми идеями, рекомендациями и примерами. В основе их рассуждений лежит концепция «жалоба — это подарок», позволяющая эффективно и без особых затрат оптимизировать и совершенствовать бизнес.

Книга предназначена руководителям организаций, менеджерам, преподавателям и студентам, а также всем, чья работа связана с взаимодействием с потребителями, или тем, кто интересуется данной проблемой.

**УДК 339.138**  
**ББК 65.290-2**

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизводство всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2008 by Janelle Barlow and Claus Möller  
First published by Berrett-Koehler Publishers,  
Inc., San Francisco, CA, USA  
All rights reserved.

**ISBN 978-5-9693-0187-0 (рус.)**  
**ISBN 978-1-57675-582-2 (англ.)**

© ЗАО «Олимп—Бизнес»,  
перевод на рус. яз., оформление, 2011  
Все права защищены.

# Содержание

Отзывы о книге .....	VII
Об авторах .....	XIV
От авторов .....	XVIII
Вступительное слово .....	XX
Введение. Говорит клиент .....	1
<b>Часть I.</b> Жалоба: дорога жизни, ведущая к клиенту.....	21
<b>Глава 1.</b> Наша стратегия: «жалоба — это подарок» .....	23
<b>Глава 2.</b> Жалобы. Неизбежное зло или шанс на успех?.....	38
<b>Глава 3.</b> Извлечение выгоды из жалоб .....	64
<b>Глава 4.</b> Почему люди не жалуются? .....	88
<b>Глава 5.</b> О чем думает недовольный потребитель? .....	118
<b>Часть II.</b> «Жалоба — это подарок»: стратегия на практике .....	145
<b>Глава 6.</b> Формула «жалоба = подарок» .....	148
<b>Глава 7.</b> Как сделать потребителей лучше и доброжелательнее .....	169
<b>Глава 8.</b> Когда клиенты теряют контроль над собой .....	191

<b>Глава 9.</b>	Все дело в словах.	
	Как отвечать на письменные жалобы .....	216
<b>Глава 10.</b>	От шепота до глобального рупора .....	240
<b>Часть III.</b>	Желание нападать и искусство понимать.	
	Личная сторона жалобы .....	257
<b>Глава 11.</b>	Если обратная связь задевает личность .....	259
<b>Глава 12.</b>	Убедитесь, что ваша жалоба — подарок .....	279
	Заключение. Взгляд в будущее .....	291
	Примечания .....	294

## Отзывы о книге

Барлоу и Мёллер показывают нам, почему недовольный потребитель может оказаться самым ценным активом компании. Они также детально разъясняют, как вернуть потребителя, завоевать новые доли рынка и получить положительные отзывы о своей работе. Если успех в бизнесе важен для вас, вы должны прочесть эту книгу!

*Рон Кауфман, автор книг и основатель  
UP Your Service! College*

Для тех предпринимателей, которые тратят все больше и больше средств на изучение ожиданий потребителей, книга станет глотком свежего воздуха. Ей подошло бы меткое название «Как превратить здравый смысл в прибыль».

*Пол Кларк, директор отдела работы с клиентами  
Country Energy, Австралия*

В книге «Жалоба — это подарок» изложены прекрасные аргументы, объясняющие, как предлагать превосходный сервис и работать с жалобами, совершенствуя взаимоотношения с по-



требителями и в конечном счете добиваясь роста дохода и повышения удовлетворенности.

*Том Рей, генеральный директор British Telecom*

В наше время все кажется таким сложным. Однако Барлоу и Мёллер коснулись нелегкой темы и сделали ее понятной не только для мира бизнеса, но и для личной жизни. Теперь я уже не буду воспринимать жалобу как инструмент деструкции.

*Расс Волкманн, доктор наук,  
издатель и редактор «Integral Leadership Review»*

В торговле товарами повседневного спроса качество сервиса после скорости обслуживания — это все. Авторы книги «Жалоба — это подарок» детально изучают условия, необходимые для эффективной работы с жалобами на постоянной основе.

*Ли Барнз, президент Family Fare Convenience Stores*

Эта книга предлагает воодушевляющий рецепт изменения отношения обслуживающего персонала, практические советы и рекомендации для работы с жалобами и формирования нового образа менеджера.

*Рик Брандон, соавтор книги  
«Survival of the Savvy» («Выживание искушенных»)*

Авторы книги рассматривают работу с жалобами как искусство. Настоящая проверка для выдающегося бренда — это умение использовать все возможности для создания взаимоотношений с новыми потребителями. С помощью тщательно подобранного сочетания анализа, деловой креативности и ярких примеров эти страницы убедят вас, что жалоба действительно оказывается подарком!

*Майк Инглиш, вице-президент подразделения контакт-центров  
для клиентов Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.*

Концепция, изложенная в этой книге, стала в компании Royal Plaza on Scotts (Сингапур) образом мышления, который мы приняли, чтобы дополнить обещание нашего бренда. Мы внушили ее важность всем своим работникам: теперь они учатся быть искренне благодарными за любые отзывы наших гостей, какими бы они ни были.

*Патрик Гарсиа Фиат, генеральный директор  
Royal Plaza on Scotts (Сингапур)*

Эта книга попадает точно в цель. Она обращается к фундаментальным факторам, движущим нашу отрасль. Авторы проводят читателя через процесс разбирательства негативного опыта человека и превращения его в «пожизненного» клиента ресторана. Название книги как нельзя лучше отражает ее суть.

*Рич Хукс, президент Tin Star Restaurants*

Мы расположены в одном из самых впечатляющих мест в мире — у «Небесной тропы» \*. Но все равно получаем жалобы! Эта книга поможет любой организации оправдать ожидания потребителей. Данная концепция прекрасно работает в разных культурах. Сегодня особенно важно придать действительно интернациональный оттенок подходу к потребителю.

*Уэйлон Хонга, генеральный директор Grand Canyon West*

Эта книга предназначена каждому руководителю, который понимает, что по-настоящему довольные потребители приумножают возможности привлечения новых клиентов. «Жалоба — это подарок» — мощный инструмент, которым могут воспользоваться все сотрудники компании.

*Энди Джориши, первый вице-президент  
подразделения планов и инноваций The Zimmerman Agency*

---

\* Знаменитый стеклянный мост, открытый в одном из красивейших мест Каньона на высоте около 1200 м от его дна. — *Примеч. редактора.*

Книга — настоящее художественное произведение. Я рекомендую ее всем, кто, стремясь к совершенству, хочет понять, как лучше заботиться о клиентах в целом и как работать с жалобами в частности!

*Омран аль Шанси, старший менеджер по работе с жалобами  
Emirates Telecommunications Corporation  
(Объединенные Арабские Эмираты)*

«Жалоба — это подарок» — удивительная книга, содержащая набор практических средств и приемов предоставления клиентам позитивного опыта и разбирательства самых сложных жалоб. Она полна подсказок и советов, полезных для организации выдающегося сервиса в самых трудных ситуациях. Все эти приемы работают и осуществимы с легкостью!

*Майкл Крампак, бывший директор по обучению и развитию  
Палаты представителей Конгресса США*

Концепция «жалоба — это подарок» предлагает долгий путь изменений. Как сеть банков мы уверены, что можем исправить многие свои ошибки, пользуясь отзывами клиентов. Это делает нас единственными в своем роде, кто предлагает уникальный сервис. Работа с жалобами является важнейшим элементом нашей бизнес-стратегии.

*Андрей Литвинов, первый вице-премьер  
Life Financial Group (Россия)*

Потрясающе, что тему «жалобы» наконец стали изучать и обсуждать. Наш бизнес, основанный на формировании взаимоотношений с покупателями, извлек неограниченную пользу из идей, изложенных в книге «Жалоба — это подарок»!

*Клифф Муллер,  
владелец M. J. Christensen Diamonds*

Философия жалобы как подарка позволяет сотрудникам крепить наши достижения и отношения с клиентами. Этот уникальный подход к сервису обогащает организацию, улучшая работу и укрепляя коллектив.

*Патриция Ламонт, директор отдела обучения  
и организационного развития Business Services,  
и Шейла Морхед, старший директор подразделения обучения  
и организационного развития Business & Industry Group,  
ARAMARK*

«Жалоба — это подарок» заставит вас пересмотреть свое отношение к претензиям клиентов. Ее обязательно следует прочесть каждому, кто хочет узнать секрет соответствия ожиданиям потребителей, переопределив для себя понятие «жалоба». Прекрасная формула из восьми этапов действительно работает и помогает людям эффективно справляться с трудными ситуациями.

*Пета Путер, менеджер по обучению  
и тренингам Amway of Australia and New Zealand*

Книга является бесценным инструментом в нашем наборе средств для создания неотразимой и дифференцированной культуры сервиса. Она фокусируется на учете жалоб потребителей, заставляющих совершенствовать сервис и удерживать клиентов, и не рассматривает жалобы как неизбежное зло.

*Мюриель Роук, менеджер бренда  
и организационного развития Air New Zealand*

В течение многих лет я был последователем Джанелл и Клауса. Новые каналы коммуникации и прозрачность процесса заявления претензий, возникших за счет блогов и чатов, требуют большей эффективности в работе с жалобами.

*Найджел Робертс, первый вице-президент  
The Langham Hotels & Resorts*

Обслуживание потребителей имеет парадоксальный характер: чем больше у бизнеса взаимодействий с клиентами, тем больше звучит негативных отзывов. Однако при этом мы приобретаем возможности создавать позитивный опыт. Многие элементы концепции «жалобы» использовались Boyd Gaming и оказались очень полезными, когда мы продолжили формировать свой сервис, ориентируясь на бренд, мониторинг и активные программы прогнозов.

*Брайан Шульц, вице-президент по маркетингу  
Boyd Gaming Corporation, Midwest and South Region*

Это книга о психологии — психологии потребителей, которые по-прежнему жалуются, психологии организаций, которые достаточно самоуверенны, чтобы «напрашиваться» на жалобы и принимать меры, а также — самое главное — психологии отдельных людей и разной степени их убежденности в важности жалоб.

*Санджай Тайвари, директор по продажам  
и обслуживанию клиентов KLM Cargo USA*

Если вы хотите знать, что действительно эффективно в работе с жалобами, изучайте эту книгу! В ней вы найдете яркие примеры и самые актуальные идеи на эту тему. Редко встретишь книгу, которая дает мощное практическое «оружие» людям, сталкивающимся с недовольными потребителями, но при этом основывается на надежных научных исследованиях.

*Джохен Уири,  
профессор Национального университета Сингапура  
и соавтор «Services Marketing: People, Technology, Strategy»  
(«Маркетинг сервиса: люди, технология, стратегия»)*

Этот живительный подход к работе с жалобами и лояльностью потребителей стал частью стратегии корпорации Butterfield Bank. Джанелл и Клаус дали нам пищу для размышлений, примеры, которые учат и развлекают, а также легкое для понимания руководство для использования этой стратегии на практике.

*Лори Бейкер-Ллойд,  
вице-президент по организационному развитию  
и человеческим ресурсам  
The Bank of N. T. Butterfield & Son Limited, Bermuda*

## Об авторах

**Джанелл Барлоу**, доктор наук, многое знает об обратной связи. Более 30 лет собирает рецензии на свои лекции и семинары для групп руководителей, книги, статьи и даже отзывы на свой стиль управления. И все это — не считая мнений членов ее семьи. Особенное чутье Джанелл к новым идеям и подходам в менеджменте сформировалось отчасти благодаря трехлетнему проживанию в Азии. И сегодня она проводит большую часть своего времени в путешествиях по всему миру, рассказывая слушателям о работе с жалобами и о сервисе, ориентированном на бренд. Она помогает им разбираться с претензиями, приводить организационную культуру в соответствие с брендом и действительно преобразовывать свои компании. В 1996 г. Джанелл стала президентом американского отделения компании TMI US. Джанелл Барлоу является членом Национальной ассоциации лекторов и получила звание сертифицированного профессионального оратора. В настоящее время она входит в состав Совета Международной федерации профессиональных лекторов.

Джанелл является автором и соавтором нескольких книг, включая «Emotional Value» («Эмоциональная ценность»), «Smart Videoconferencing» («„Умные“ видеоконференции») и

«Branded Customer Service»\*. Все книги были опубликованы в издательстве Berrett-Koehler. Барлоу также написала книги «The Stress Manager» («Менеджер стрессов») и «Unbind Your Mind: The Freedom to Be Creative» («Раскрепости свое сознание: свобода творчества»).

Джанелл преподает в Университете философских исследований. Докторскую степень она получила в Калифорнийском университете в Беркли, где изучала политологию и педагогику. Барлоу имеет две степени магистра — одну по международным отношениям в Университете Питтсбурга и вторую по психологии в Университете Сонома (Калифорния).

**Клаус Мёллер** — ведущий консультант и главный лектор в области менеджмента. До создания Claus Møller Consulting он основал компанию Time Manager International (TMI). В 2003 г. он продал TMI и продолжает свои новаторские исследования в областях лидерства, менеджмента, управления качеством и сервисом, а также в сфере эмоционального интеллекта. За 30 лет своей карьеры профессионального консультанта Клаус сформулировал в своих книгах следующие концепции: «Putting People First» («Человек прежде всего»), «Complaint is a Gift» («Жалоба — это подарок»), «The Human Side of Quality» («Человеческий фактор качества»), «Employeeeship» («Партнерство руководства и персонала»). Он автор нескольких бестселлеров по менеджменту и лауреат многочисленных наград за инновационные идеи и проекты. Клаус разработал известные в мире программы «Time Manager® planning and results tool» («Time Manager® — инструмент планирования и успеха»), он активно сотрудничал с многочисленными «голубыми фишками» — от IBM до American Express.

---

\* На русском языке книга выпущена издательством «Олимп—Бизнес» в 2006 г. под названием «Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество». — *Примеч. редактора.*



В настоящее время компания Claus Møller Consulting предлагает своим клиентам индивидуальные занятия для руководителей, обучение лидерству, специализированные семинары, программные лекции, книги и инструменты диагностики. Лондонская «Sunday Times» назвала Клауса Мёллера «Виктором Борге\* менеджмента», и он остается одним из выдающихся лекторов по бизнесу и управлению.

Клаус имеет степень магистра по маркетингу Школы экономики и управления в Копенгагене, является почетным членом Всеиндейской ассоциации менеджмента.

Контакты Джанелл Барлоу:

JaBarlow@tmius.com

TMI US

8270 West Charleston Boulevard,

Las Vegas, NV 89117 USA

Тел.: (702) 939-1800

www.tmius.com

Контакты Клауса Мёллера:

CM@ClausMoller.com

Claus Møller Consulting,

Batzkes Bakke 3,

DK-3400 Hillerød, Denmark

Тел.: + 45 48 22 51 00

www.clausmoller.com

## **О компании ТМІ**

ТМІ выросла из группы Athens PRC Group в одну из самых крупных в мире компаний, занимающихся консалтингом и тренингами по менеджменту. В настоящее время она име-

---

\* Виктор Борге (1909–2000) — знаменитый музыкант, композитор и актер датского происхождения. — *Примеч. переводчика.*

ет свои представительства в 43 странах. Более 150 специалистов-инструкторов представляют идеи ТМІ на 24 языках. Каждый год крупные и мелкие организации во всем мире работают с консультантами ТМІ, чтобы научиться ориентировать свои организации на формирование крепких взаимоотношений с потребителями, эффективнее управлять временем, людьми и производительностью, предлагать превосходные сервис и качество, управлять изменением организационной культуры и относиться к жалобам как к подарку.

## От авторов

Слово благодарности — это эффективный способ признать, что жалоба является подарком. Но это еще и чудесная возможность во всеуслышание выразить признательность всем, кто помог нам донести рукопись этой книги до издательства Berrett-Koehler. Коллеги по ТМІ из разных стран постоянно оказывали нам помощь. Спасибо вам, Костас Хацигеоргиу, Лия Фишер, Самит Сахни, Ральф Симпфендорфер и Надежда Богданова.

Спасибо и всем американским коллегам — Льюису Барлоу, Джеффри Мишлаву, Беверли Ли, Диане Кенни, Полу Холдену и Бобу Брансону.

Мы благодарим нашего агента Риту Розенкранц и всю редакторскую команду издательства Berrett-Koehler. Это они сделали возможной публикацию книги, начав работу с первым изданием больше 12 лет назад, — Стивен Пьерсанти, Дживан Сивасубраманиам, Майкл Кроули, Мария Хесус Агильо, Кристен Франц, Кэтрин Ленгронн, Марина Кук, Питер Каваньяро и Тиффани Ли. Особая благодарность Джону Гудману из TARP и Ли Барнзу из Family Care.

И самое главное — мы говорим спасибо всем, кто присылал нам письма по электронной почте, непосредственно общался с

нами или разговаривал по телефону. Задавая свои вопросы, вы придавали нам импульс для новых раздумий и обогащали наш опыт примерами использования этих идей. Вы не перестаете восхищать нас и удивлять тем, какой силой обладает благодарность за обратную связь с читателями.

## Вступительное слово

Название книги может ввести читателя в заблуждение, поскольку в ней говорится как будто бы только о работе с жалобами. И хотя слова «жалоба», «претензия», «рекламация» встречаются в ней буквально на каждом шагу, книга посвящена гораздо более важной и широкой теме: как добиться превосходства в обслуживании потребителей.

Известно, что великолепный сервис необходим, но все знают, что лишь немногие компании предлагают услуги высочайшего уровня. Почему так происходит? Концепция превосходного сервиса достаточно проста, но осуществить ее на практике чрезвычайно трудно. В своей компании Zarros мы бьемся над этим круглосуточно. Книга «Жалоба — это подарок» служит руководством в совершении первых шагов по формированию организации, ориентированной на сервис.

Вспомните, как в последний раз вы жаловались компании на плохое обращение ее работников. А теперь подумайте: повлияла ли на вашу лояльность реакция компании на это обращение? В мире ежедневно в организации поступают миллионы жалоб. И хотя большинство компаний стараются спрятаться от них, каждое такое обращение дает им гигантские возможности повысить свою рыночную стоимость, а книга демонстрирует всем эти возможности.

Наша цель состоит в том, чтобы бренд «Zappos» стал для потребителей символом превосходного сервиса. Мы убеждены, что лучший способ достичь ее — сделать первым приоритетом культуру, ориентированную на сервис. Кроме того, мы не сомневаемся, что после ее успешного внедрения в менталитет руководства и персонала все остальное станет на свои места.

Если вы сумеете преобразовать свою компанию в организацию, дружелюбно относящуюся к жалобам клиентов, следуя этапам, предложенным авторами, то станете одним из тех редких предприятий, которые предоставляют превосходный сервис. Это непростой путь, и работа растянется не на один день. Вам придется продвигаться к поставленной цели шаг за шагом, и одним из самых верных и своевременных станет чтение данной книги.

*Тони Хси,  
генеральный директор Zappos.com*

*Книга посвящается Конфуцию, мудро сказавшему: «Человек, который совершает ошибку и не исправляет ее, совершает другую ошибку». Конфуций (вероятно, сам того не зная) объяснил, почему жалобы недовольных потребителей являются для нас подарками.*

## 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.

---

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



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»<sup>1</sup>. В 2007 г. RightNow Technologies\* сообщила, что, испытывав 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 форумах<sup>2</sup>.

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 упало<sup>3</sup>. 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

---

\* Американская компания, которая занимается разработкой программного обеспечения для управления взаимоотношениями с потребителями. — *Примеч. редактора.*

\*\* Ассоциация частных предприятий по поддержке потребительских прав в США и Канаде. — *Примеч. редактора.*

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 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 клиентов<sup>4</sup>.

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 оказыва-

ются 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 групп<sup>5</sup>. 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 годы, более или менее схожи с данными 2000-х годов. 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 исследованиями<sup>6</sup>, 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 годов). 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»<sup>\*</sup> изучали, какое влияние на бренд оказывает эффективная работа с жалобами<sup>7</sup>. Вывод таков: потребители удивительным 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 выполнить<sup>8</sup>.

В это же время Джанелл Барлоу стала соавтором работы «Emotional Value: Building Strong Relationship with Customer» («Эмоциональная ценность: формирование прочных отношений с клиентами»)<sup>9</sup>. 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 заинтересо-

---

<sup>\*</sup> На русском языке книга выпущена издательством «Олимп—Бизнес» в 2007 г. под названием «Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество». — *Примеч. редактора.*

ванность. 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 разочарование 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 о 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 принципов<sup>10</sup>. 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 пользоваться 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 сво-



ем 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.

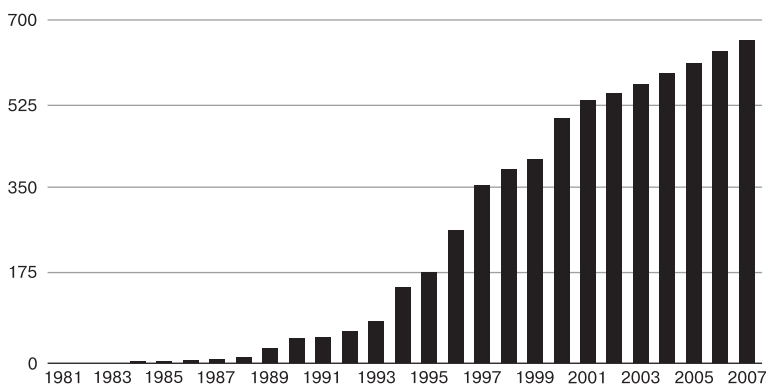
И не бойтесь, что в следующий раз, когда вы включите в число призов Xbox, все захотят написать вам письма с жалостными историями, чтобы получить выигрыш. Вы всегда отличите реальную историю от вымысла.

## 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 некоторых 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 период<sup>11</sup>. Результаты представлены на рисунке 2.

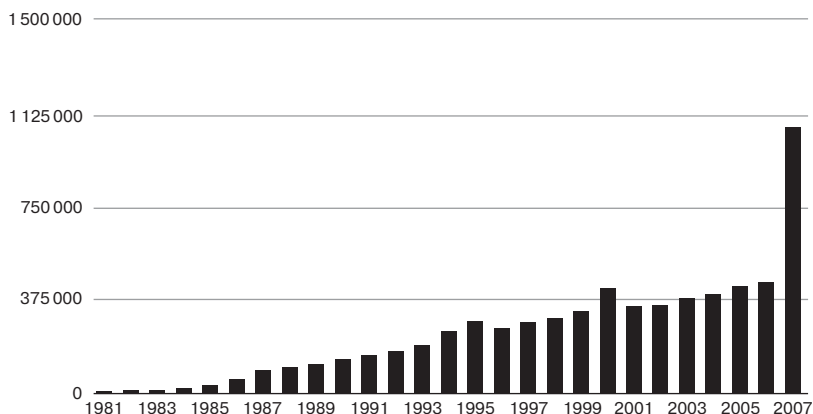
Безусловно, в некоторых случаях данные Google повторяются, поэтому, не вдаваясь в детали регистрации введенной в каждом году информации, невозможно узнать число повторных вводов. Тем не менее с течением времени число зарегистрированных вводов неуклонно продолжало расти, за исключе-



**Рисунок 1.** Число статей, посвященных проблемам менеджмента, обслуживания и коммуникации

нием 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.



**Рисунок 2.** Данные GOOGLE о жалобах потребителей

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

чимо в связи с неизбежным переходом от экономики товаров к экономике услуг. В Америке 1920-х годов 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 мира<sup>12</sup>.

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 недовольства — 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? Чаще 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 издание 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, слышным 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](http://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 благожелательное 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 семьи! 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»<sup>13</sup>.

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

---

\* «MySpace» («Мое пространство») — популярная международная социальная сеть, аналог отечественных порталов «Одноклассники», «В контакте» и т. д. — *Примеч. переводчика.*



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 авиакомпаниям пришлось приспособливаться<sup>14</sup>. Уолли Бок, известный блогер, говорит: «Идеи, которые почти наверняка сработают, черпаются из передовой практики своей отрасли. Но революционные идеи часто приходят извне, из другого бизнеса, который рутинно решает проблемы, новые для вас»<sup>15</sup>. 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

**К**огда 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 нашу 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.

## Глава 1

### 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 предрешенные 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: выслушайте 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 индекс <sup>1</sup>? Когда вы совершили последний платеж?» Они могут вздыхать и жаловаться на отдел учета вызовов: «Мы получаем множество нареканий на свои 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 случае он и не станет делать вам подарок. Вы скажете «спасибо» и будете искренни, даже если у вас уже есть такой диск или если вам не нравится большинство песен на нем.

Умонастроение персонала, вступающего в контакт с потребителями, оказывает огромное влияние на то, что произойдет при любой встрече с клиентом, особенно когда тот заявляет претензию или просит помощи. В исследовании, посвященном влиянию образа мышления на обработку жалоб, ученые из университета Алабамы спрашивали сотрудников, связанных с предоставлением услуг, как они сами относятся к технологиям самообслуживания <sup>2</sup> (self-service technologies, SSTs) \*\*. Те из них, кто считал, что эти технологии помогают лучше выполнять должностные обязанности, не жалели времени, чтобы обучать клиентов работе с такими устройствами. Работники, считающие SST лишним бременем, сталкиваясь с потребителями, которые не могут самостоятельно справиться с устройствами, просто предпочитают сделать все сами. А люди лишаются шанса чему-то научиться и, значит, в следующий раз непременно столкнутся с теми же трудностями. Таким образом, менталитет обслуживающего персонала определенно влияет на его работу, при этом люди не осознают того, как он сказывается на поведении.

Опрос розничных европейских банков показал прямую связь отношения руководства финансовых институтов к жалобам, поведения клиентов, у которых возникают претензии, и,

---

\* iTunes — медиаплеер для проигрывания и систематизации аудио- и видео-файлов. Предоставляет доступ к фирменному онлайн-магазину iTunes Store. — *Примеч. редактора.*

\*\* Технические интерфейсы, позволяющие потребителям получать необходимые услуги без привлечения обслуживающего персонала компании. — *Примеч. редактора.*

естественно, работы с жалобами<sup>3</sup>. Иными словами, клиенты чувствуют, когда организация воспринимает жалобу как подарок, а когда как неизбежное зло. Углубленное исследование двух шведских банков также подтверждает предположение о том, что отношение руководителей филиалов к поступающим жалобам оказывает воздействие на отношение сотрудников к клиентам и на их ответную реакцию. Ученые установили, что успешные руководители используют жалобы как основной инструмент для формирования долгосрочных связей с клиентами — представителями малого бизнеса<sup>4</sup>.

Итак, каким образом интернализировать стратегию отношения к жалобе как к подарку? Начинать надо с изучения феномена жалобы.

## Что такое жалоба?

Проще всего определить жалобу как заявление о не оправдавшихся ожиданиях. Но жалоба оказывается — и, быть может, это гораздо важнее — возможностью для организации вернуть расположение недовольного клиента, устранив недостатки услуги или товара. Таким образом, жалоба является подарком, который потребитель делает организации. Любой только выиграет, если бережно раскроет «упаковку» и посмотрит, что внутри.

На первый взгляд, смысл жалобы потребителя заключается в сообщении о том, что его новые джинсы после стирки сели или полиняли, испортив гору светлых вещей. На более глубоком уровне клиент дает магазину, в котором был приобретен товар, шанс принять меры, чтобы он продолжал и далее покупать вещи у этого же поставщика.

Кажется, будто клиентка просто жалуется: только что купленный пылесос не соответствует ее потребностям. Однако на более глубоком уровне она проверяет своего дилера, желая узнать, можно ли вернуть покупку.

Внешне потребители жалуются на то, что они ждали более трех с половиной часов, чтобы им настроили новый дорогостоящий компьютер. Но на самом деле они сигнализируют о своих опасениях по поводу обдуманности покупки — о страхе, который будут каждый раз испытывать, садясь за этот компьютер.

Представляется, что покупатели недовольны супермаркетом из-за того, что в индейке, которую они там купили, не было потрохов, и это обнаружилось в День благодарения, когда магазин не работает. На более глубоком уровне они хотят узнать, поверят ли им на слово и как вознаградят за такое разочарование.

Кажется, будто потребители недвусмысленно заявляют своим страховым агентам, что на их звонки в страховую компанию по простым вопросам неделями никто не реагирует. Но на более глубоком уровне клиенты дают понять: когда придет время продлевать полис, они вполне могут обратиться к их конкурентам.

Как вы думаете, что слышат большинство представителей компаний — банальную жалобу или более глубокое послание? По нашему мнению, увы, чаще воспринимается лишь прямая поверхностная идея. («Не поверишь, чего только не услышишь от покупателей! У индейки, видите ли, нет потрохов. Делать им больше нечего! Где-то голодают, а эти жалуются, что у их индейки весом в 10 кило потрохов нет!») В итоге — неправильно обработанные жалобы, отсутствие сочувствия и потеря клиентов.

Выслушивая своих клиентов непредвзято и реагируя на их обращения гибко, организация сможет ощутить жалобу как подарок. К несчастью, люди в большинстве своем не любят выслушивать претензии: мы выстраиваем глухие психологические барьеры. И, что еще серьезнее (об этом мы будем говорить позже), чаще всего клиенты даже не удостоивают нас своими жалобами. Они просто обращаются в другие компании.

## Почему мы не любим жалобы

На первый взгляд очевидно, отчего у жалобщиков плохая репутация. Человек заявляет: кое-что в вашей работе ему не нравится. Кому приятно это слышать? Значит, с нами что-то не так. Жалоба — это обвинение, а с психологической точки зрения — это негативная атрибуция.

Приятные события люди склонны ставить себе в заслугу. Например, женщина с удовольствием принимает на свой счет комплименты по поводу удачно выбранного платья, хотя именно продавец нашел эту модель, принес в примерочную и убедил купить.

В случае неудачи все наоборот. Когда что-то идет не так, мы предпочитаем винить других людей или иные системы. По данным исследований университета Сент-Луиса, потребители склонны винить в проблемах конкретные фирмы или конкретных людей. Это значит, что у клиентов, недовольных услугами или товаром, обычно виноваты работники, особенно те, кто попался под горячую руку. Сотрудники компаний делают то же самое: когда слышат жалобы, винят клиентов, а когда клиенты ведут себя неподобающим образом (например, кричат или сквернословят), не скрывают своего неприязненного отношения. С таким отношением они стараются не обменивать товар или, как минимум, всемерно затрудняют процесс<sup>5</sup>. Однако служащие в основном понимают, что подобное поведение не прибавляет популярности их компании в глазах потребителей и не способствует продвижению по службе. Поэтому они маскируют свои чувства, пытаются держаться в рамках приличий, и стараются найти объяснение возникшей проблеме. Чаще всего это организация и ее политика. Сотрудник может сказать клиенту: «Я был бы рад вам помочь, но ничего не могу поделать. Такова политика нашей компании...» или «У меня руки связаны. Я могу нажать неприятности, если стану помогать вам. Мне очень жаль».

К сожалению, от того, что персонал клеймит политику компании, клиентам ни жарко ни холодно, поскольку их проблемы не решаются, да и симпатии к служащим это не прибавляет. Даже когда работники выражают несогласие с политикой своей организации, не позволяющей им помочь потребителям, последние в большинстве своем не способны отделить служащего от его компании. Отец современной теории атрибуции Фриц Хайдер отмечает, что большинство людей возлагают вину за неудачный продукт или услугу на отдельные личности, а не на сопровождающие приобретение обстоятельства<sup>6</sup>. Так, работник фирмы — провайдера услуг говорит: «Я знаю, это звучит смешно, но мне необходимо знать...», а клиент думает: «Если это звучит смешно, то зачем вы спрашиваете меня об этом?»

Современная сфера предоставления услуг имеет комплексную природу, поэтому за сбой в работе могут быть ответственны несколько фирм и отдельных людей<sup>7</sup>. Это означает, что обслуживающий персонал должен терпеливо объяснять, что произошло, а не перекладывать вину на других. Возможно, задачу можно выполнить, сказав: «Я готов взять на себя ответственность за это, хотя делом занимались несколько человек. Мы должны разобраться в причинах случившегося, чтобы я смог решить вашу проблему».

Wegmans Food Market, популярная сеть магазинов в северо-восточных штатах США, работает под девизом: «Каждый день вы получаете у нас самое лучшее». И это означает: «[мы] выслушаем ваши жалобы, чтобы стать еще лучше». Wegmans, основанный в 1916 г., завоевал более 30 высоких наград за свою уникальность, высокий уровень обслуживания покупателей и «изменение способов совершения покупок». В 2007 г. он получил национальную премию «Food Network Award» как лучший сетевой розничный магазин<sup>8</sup>. Начиная с 1988 г. Wegmans каждый год входит в сотню лучших мест для работы в США по версии журнала «Fortune». В 2005 г. он находился на первом, в 2006 г. — на втором, а в 2007 г. — на третьем месте рейтинга<sup>9</sup>.

Негласное правило, которого придерживаются в Wegmans в отношении потребителей: если покупка не понравилась, если она не подходит, если товар не соответствует стандарту или если человек передумал, то вместе с товаром он приобретает право сказать об этом. Компания просит присылать жалобы на свой сайт в Интернете; там выложены простые формы для отзывов, и, безусловно, их читают. На сайте сообщается, что человек, отправивший жалобу, получит ответ в течение нескольких дней. Мы проверили — обещание выполняется. Вице-президент по делам потребителей Мэри Эллен Баррис собирает информацию о полученных претензиях для своей еженедельной страницы на сайте, из которой клиенты узнают, что делает Wegmans с полученными жалобами. Так, она отметила, что многие жалуются на то, что не могут разглядеть деления шкалы на крышках емкостей со стиральным порошком. В Wegmans учли эту жалобу и изменили цвет крышек.

## Недовольные клиенты остаются клиентами

Чтобы научиться относиться к жалобам как к подаркам, необходимо полностью пересмотреть их место в современных деловых отношениях. Значит, надо уметь отделять суть жалобы от эмоций, вызываемых обвинением. Это, в свою очередь, требует, во-первых, понимания сил, которые движут разочарованными людьми, и, во-вторых, переосмысления роли жалобы в достижении поставленных бизнес-целей. Рассмотрим примеры, заимствованные из домостроительной индустрии, и представим себе, что ответили бы эти компании на вопрос: «Жалоба — это подарок?»

- ♦ Компания Marvin Windows and Doors (двери и окна) узнала, что производимые ею деревянные рамы для окон и дверей гниют. Это выяснилось из жалоб, поступивших по истечении гарантийного года. Причиной послужило антисепти-

ческое средство (консервант) для древесины, которое изготавливает фирма Pittsburgh Paint and Glass (PPG). В PPG не пожелали брать на себя ответственность за гниение дерева, а в Marvin Windows согласились. Компания заменила испорченные изделия, отказалась от поставок продукции PPG и нашла лучшие консерванты, позволившие продлить гарантию с года до 10 лет. После получения первой награды в 2006 г. компании Marvin Windows в 2007 г. дали высокий балл в рейтинге и премию J. D. Powers and Associates \* в области строительства и переоборудования.

- ◇ Компания Dryvit производит наружные изоляционные и отделочные системы. Влага разрушила материал сайдинга главным образом из-за ошибки застройщика при установке. Dryvit взяла на себя ответственность за этот промах, сделала дренаж, чтобы осушить фасад. Гарантийный срок был увеличен до 10 лет. В результате этих действий Ок-риджская национальная лаборатория (Oak Ridge National Laboratory) \*\*, самый уважаемый испытательный центр при Министерстве энергетики США, оценила продукт компании Dryvit на 84% выше, чем следующую за ним в рейтинге лучшую продукцию <sup>10</sup>.
- ◇ В конце 1980-х годов в компанию Louisiana-Pacific Building Products стали поступать рекламации на разрушающуюся обшивку «InnerSeal», особенно из региона Тихоокеанского Северо-Запада, отличающегося высокой влажностью воздуха. Продукт был использован в 800 тыс. домов, и компания получила огромный групповой судебный иск. Компа-

---

\* Всемирная информационно-маркетинговая компания, занимается изучением потребительского рынка, проводит исследования в области качества услуг и удовлетворенности клиентов. — *Примеч. редактора.*

\*\* Крупнейший научно-исследовательский центр США с широким спектром исследований, в том числе в области атомной энергии, биологии и защиты окружающей среды. Работает под эгидой Массачусетского технологического института. — *Примеч. переводчика.*

ния решила взять на себя ответственность, несмотря на то что проблема возникла из-за неправильной установки, а не из-за качества продукта, и заменила испорченную обшивку домов. Louisiana-Pacific полностью реконструировала материал сайдинга, чтобы он выдерживал влажный климат, назвала его «SmartSide» («Умная обшивка») и объявила 50 лет гарантии. После шумихи в прессе, через шесть лет компания с успехом отвоевала свою долю рынка и получила множество призов и наград<sup>11</sup>.

- ◇ Фирма Dudley Webre приобрела склад пиломатериалов в Лалинге, штат Луизиана, когда эта сфера деятельности не была перспективным сектором бизнеса в регионе. Webre обратилась непосредственно к своим контрагентам, чтобы узнать, в чем причины застоя. Выяснилось, что у тех были серьезные проблемы, в решении которых могла помочь Webre. Дело в том, что обычно склады отпускали только полностью нагруженные автомобили, а это означало, что владельцам приходилось охранять свое имущество от воров. В Webre стали отгружать меньшие количества, что снижало риск воровства, а в результате и возможный ущерб для клиентов компании, хотя им приходилось платить больше за пиломатериалы. В период между 1982 и 1994 гг. фирма Landry Lumber and Building Supply расширила свой бизнес на 300%<sup>12</sup>.

Потребители, не жалеющие своего времени на жалобы, показывают тем самым, что по крайней мере продолжают доверять организации. В конце концов, раз они жалуются, значит, считают себя клиентами. Бывший президент США Билл Клинтон, принимавший участие в жесткой предвыборной кампании своей жены в 2008 г., поведал историю, которая должна была вдохновить всех помощников и активистов на работу с колеблющимися избирателями. Будучи губернатором Арканзаса, он до последнего боролся за голоса. Клинтон проводил встречу в одной нефтяной компании, в которой благодаря государственной программе были сохранены сотни рабочих мест. Он встре-



тился с одним из рабочих, который явно был настроен против него и заявил: «Я не буду голосовать за вас! Будь вы последним человеком на земле, я все равно не стал бы за вас голосовать». Клинтон возразил: «Эй! Ведь это я сохранил вам вашу работу». «Да. Но вы сделали это, чтобы получить еще одного налогоплательщика», — парировал рабочий. «Я отметил его как колеблющегося», — признался Клинтон<sup>13</sup>.

Все потребители, которые приходят к вам со своими претензиями, тоже относятся к колеблющимся. Они все еще говорят с вами. Не сдавайтесь, не отказывайтесь от них!

## Принимать все на веру — часть стратегии «жалоба — это подарок»

Взгляните на жалобу глазами потребителя, и у вас появится шанс отнести к ней как к подарку. Представьте, что вы сами попали в ситуацию, заставившую его обратиться с претензией. О чем вы будете думать, что чувствовать? Как будете реагировать? Чего вы станете ждать от организации? Что можно сделать, чтобы вы остались довольны? Как надо ответить вам, чтобы вы не разочаровались в компании и не пожалели о своем обращении? Отправной точкой должно стать искреннее доверие.

Существуют ли клиенты, мечтающие пожить за счет компании? Безусловно. Однако даже если организации хотят защититься от горстки таких людей, они не должны всех своих клиентов считать мошенниками. Гай Кавасаки, автор бестселлера «Selling the Dream» («Продажа мечты»), пишет в своем блоге: «Суть вот в чем: не думайте, что наихудший вариант — общий случай... Если вы построите свою политику на этом предположении, то обидите и восстановите против себя большинство потребителей»<sup>14</sup>.

По имеющимся оценкам, только от 1 до 4% потребителей систематически жульничают<sup>15</sup>. Большинство компаний учитывают этот фактор как неизбежную часть затрат на ведение биз-

неса, хотя, конечно, всегда лучше минимизировать такие расходы. Несомненно, Интернет стал рассадником мошенников. В сети процветают жулики всех мастей. Главное — держите в боевой готовности свои «детекторы мошенников», не оскорбляя клиентов, которые никогда вас не обманывали.

Джордж Саррис, владелец ресторана «The Fish Market» в Бирмингеме, штат Алабама <sup>16</sup>, получил требование выплатить 6,89 дол. от рассерженного посетителя, который, как предполагалось, обедал в его заведении. Обычно у Сарриса устанавливались хорошие отношения с клиентами, но этого человека он не мог вспомнить. У него возникли сомнения, и он решил провести свое детективное расследование. Саррис сделал несколько телефонных звонков и узнал, что этот рассерженный клиент обедал по всему городу и везде требовал обратно 6,89 дол.! Большинство владельцев других ресторанов просто платили, поскольку сумма была незначительной <sup>17</sup>. Такое жульничество даже получило собственное название «Phony Customer Con» («Афера „липовый посетитель“»). В этих случаях лучше всего написать очень вежливое и корректное письмо (следуя формуле «жалоба = подарок», предложенной в главе 6) и указать, что будете рады вернуть спорную сумму. Ни в коем случае не подвергая сомнению честность «клиента», попросите копию чека, чтобы сверить со своими записями. Если хотите, можете вложить в письмо конверт с маркой и своим адресом, чтобы тому было проще ответить (на случай, если требование законно).

Помните, что если кто-то хочет пожить за счет вашей организации, предъявляя неоправданные претензии, всегда есть вероятность, что на других потребителей, оказавшихся свидетелями выяснения отношений, произведет впечатление факт, что вы с уважением относитесь к клиентам и принимаете претензии как подарок. Тогда наблюдатели будут серьезнее при формулировании собственных жалоб.

Том Уир, ответственный редактор издания «Grocery Headquarters», был свидетелем скандала, который устроила по-

купательница, возвращая пакет молока<sup>18</sup>. Она утверждала, что купила молоко, срок реализации которого закончился, и что оно испорчено. Менеджер супермаркета, продолжая сидеть в своей кабинке и наблюдая за работой кассиров, прокричал ей в ответ, что покупатель должен проверять дату изготовления сам. Это хороший пример совета в виде обвинения. В конце концов, многие ли из нас каждый раз проверяют срок годности, делая покупки? С каких это пор потребители должны брать на себя функции контроля?

Да, история не очень красивая, но Уир ставит несколько интересных вопросов по поводу послания, которое получили покупатели, наблюдавшие эту сцену. «Что же им сообщили?» — спрашивает Уир. Был ли им преподан урок, чтобы впредь знали, что произойдет, если они захотят пожаловаться? Как это повлияет на репутацию бренда супермаркета? Придут ли люди к выводу, что такова политика всех магазинов сети? Затем Уир задается вопросом о том, какое послание при этом получает персонал магазина. Может быть, теперь им вовсе не надо прислушиваться к крикам рассерженных покупателей? В этом случае где проходит грань, за которой продавцы должны нападать на клиентов? Очевидно, что все видели: женщина вышла из себя. Однако, как замечает Уир, они также видели, что она возмущалась обоснованно, но получила грубый отпор. Свидетели этой сцены вполне могут задуматься: а заинтересована ли компания в своих клиентах?

Как только рядовые работники или администраторы компании дают понять, что для них жалоба — повод к подозрению и грубому ответу, потребители тут же занимают оборонительную позицию или нападают сами. Но может случиться и худшее — разгневанные люди покинут компанию, не говоря ни слова ее руководству, зато расскажут об этом всем знакомым. Тогда компания теряет последний шанс защититься.

Некоторым не хватает навыков любезного общения, поэтому, жалуясь, они показывают себя в невыгодном свете. Они начинают нервничать, кажутся резкими, агрессивными и даже

глупыми. Они не способны разумно выразить свои чувства. В таких случаях служащий должен уметь сконцентрироваться на сути жалобы и эмоциях клиента, а не на форме, в которой выражена жалоба. Это относится ко всем сотрудникам, которые вступают в непосредственный контакт с людьми. Однако если они вырабатывают в себе отношение «жалоба — это подарок», им будет легче справляться с самыми трудными аспектами взаимоотношений с клиентами.

---

## Вопросы для обсуждения

- Как ваша организация относится к жалобам клиентов? Какие мнения о жалобах преобладают в организации? Как вы отзываетесь о недовольных клиентах? Считаете ли вы, что жалобой они дарят вам подарок?
- Какова разница в отношении к жалобам у персонала, который вступает в контакт с клиентами, и у руководителей компании? Рассматривает ли персонал вашей компании жалобы как возможность вернуть расположение недовольных клиентов?
- Что говорят сотрудники, когда не могут устранить проблему клиента? Обвиняют ли они политику компании? Какова тактика их извинений? Какую реакцию это вызывает у клиентов?
- Какие конкретные уроки вы извлекаете из жалоб своих клиентов?
- Как ваша организация стимулирует сотрудников изучать жалобы клиентов и извлекать из них полезную информацию?
- Оцениваете ли вы свою эффективность в обработке жалоб по сравнению с другими компаниями в вашем секторе бизнеса? Какое место, по вашему мнению, вы занимаете?
- Ставит ли ваша компания задачу снизить число жалоб? Как это влияет на ваш подход к работе с жалобами?

## Глава 2

### Жалобы

#### *Неизбежное зло или шанс на успех?*

Если вы родитель, то, наверное, не раз строго выговаривали своим детям: «Я очень сержусь, потому что вы можете вести себя лучше». Или, наказывая ребенка: «Поверь, мне от этого больнее, чем тебе». Обычно детей слабо убеждают такие слова, но когда они сами обзаводятся потомством, по-другому начинают относиться к словам своих родителей, которые в свое время вызывали такую негативную реакцию. Временами ребенок доводит взрослых до умопомрачения, поступая не так, как от него ждут. Дети говорят одно, а делают другое, забывают выполнять свои обещания, некстати влезают в разговор. Мы же как родители не можем терпеть такое поведение, если хотим, чтобы дети выросли, были счастливы и стали людьми, которыми стоит гордиться. Знакомый мотив?

Фред Вирсема, специалист по стратегии бизнеса и писатель, заметил по поводу потери клиентов: нужно сделать что-то из ряда вон выходящее, чтобы потребитель отвернулся от организации. «Я не согласен с распространенным мнением, что преданности не существует... большинство клиентов удивительно привязчивы... если вы их потеряли, значит, ваши дела плохи. Вы придерживаетесь не тех ценностей? Что-то не так с повседневным взаимодействием ваших сотрудников с потре-

бителями? В чем ошибка? Нужно окончательно все разладить, чтобы потерять клиента»<sup>1</sup>.

Рассматривая скорость, с которой организация теряет клиентов, понимаешь, как легко быть глупым. В своей книге «What Were They Thinking?»\* Джеффри Пфеффер пишет, что когда компании делают глупости, например отпугивают клиентов, это, как правило, происходит потому, что их не интересует обратная связь. Они просто действуют, не оглядываясь на последствия своих решений<sup>2</sup>. Horizon Group отмечает, что предприятия розничной торговли ежегодно теряют от 25 до 40% своих основных покупателей. Это означает, что большинство таких компаний должны пополнять до 40% потребителей, чтобы просто остаться на плаву<sup>3</sup>.

Существует множество способов заставить клиента бросить трубку или хлопнуть дверью, и некоторые компании практикуют все что можно. Два наиболее распространенных метода — игнорировать негативные отзывы и плохо работать с жалобами. В то же время правильно принятая претензия может сформировать крепкую связь между клиентом и организацией. Иногда достаточно просто дать людям понять, что вы дорожите ими.

Канадская организация Nurse Next Door со штаб-квартирой в Ванкувере, Британская Колумбия, использует подход «проглотить обиду» («humble pie»), чтобы сохранить клиентов. Руководители признают, что этот подход позволяет узнать много нового об организации. В случае любого промаха компания посылает клиенту свежесвепеченный яблочный пирог с запиской, в которой говорится: «Мы виноваты и нам стыдно». По оценкам компании, 1300 дол., потраченные на пироги, сохраняют ей 90 тыс. дол.<sup>4</sup> Опыт Nurse Next Door не уникален. Некоторое

---

\* На русском языке книга выпущена издательством «Эксмо» в 2009 г. под названием «Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров». — *Примеч. редактора.*

время назад исследователи доказали, что эффективная работа с жалобами может сократить совокупные затраты на маркетинг за счет расходов на рекламу. На самом деле экономия на рекламе позволяет компенсировать расходы на недовольных клиентов. Согласно результатам исследований, не следует судить о норме прибыли только по одной статье разбирательств с потребителями. Оценивайте картину в целом — весь общий бюджет — советуют они<sup>5</sup>.

В 2004 г. мы получили взволнованное письмо от бывшего слушателя наших семинаров «Жалоба — это подарок». Он рассказал об одном телефонном звонке, на который ему пришлось ответить, любезно заменив группу обедавших логистиков<sup>6</sup>.

Клиентка была в ярости и требовала немедленной помощи. К сожалению, в обеденный перерыв помочь ей было нельзя, поскольку именно в это время весь отдел отсутствовал. Она рвала и метала, заявляя, что никогда больше не будет иметь дело с данной компьютерной компанией. Наш «выпускник» (представитель компании) внимательно выслушал ее и решил, что даме следует «заговорить зубы по высшему классу». Когда наконец она выдохлась, он сказал после минутного колебания: «Боже мой! Большое вам спасибо за звонок и эту важную информацию. Вы так помогли нам. Мне очень жаль, что вам пришлось пережить такое, ведь на самом деле компания наша замечательная. Я сделаю все возможное, чтобы решить ваш вопрос». В ответ — долгое молчание. К тому времени как логистики вернулись с обеда и устранили проблему, клиентка была уверена, что он — самый лучший человек в мире. Он написал: «Не знаю, что могло произойти, если бы я не был знаком с формулой „жалоба = подарок“». Наверное, я „ляпнул“ бы что-нибудь, еще больше разозлил ее и сам бы расстроился».

Временами трудные ситуации позволяют ошеломить клиента. Zarros, обувная интернет-компания, узнала, что одна женщина приобрела семь пар обуви для своей смертельно больной матери. Она не была уверена в нужном размере, поскольку мать сильно похудела. Незадолго до доставки заказа больная

скончалась. В таких обстоятельствах возврат ставшей ненужной обуви в интернет-магазин был для заказчицы самой незначительной проблемой, хотя срок для этого, предусмотренный компанией Zappos, составлял 15 дней. Через некоторое время, зная, что размер туфель был определен неточно, представитель компании обратился к клиентке, чтобы узнать, не хочет ли она вернуть какую-нибудь пару. Женщина сообщила о смерти матери и о том, что возвратит весь заказ сразу как сможет.

Не только глубоко опечаленная женщина, но и большинство людей надеются, что организация поймет их положение и пойдет навстречу, узнав о личных обстоятельствах, входящих в противоречие с корпоративной политикой. В Zappos пошли дальше — воспользовались услугами UPS \*, сотрудник которой забрал у клиентки обувь, чтобы заказчица не ходила на почту сама. На следующий день ей принесли большой букет цветов от Zappos. В своих онлайн-заметках она написала: «Я расплакалась — не могу устоять перед добротой. Это самая трогательная история, которая когда-либо со мной случалась. А поэтому... **ЕСЛИ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ПОКУПАТЬ ОБУВЬ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ, ТО ПОКУПАЙТЕ ЕЕ У ZAPPOS.** С таким сердечным отношением к людям они вас не подведут».

История замечательная и уникальная. Комментарий женщина разместила в сети 7 июля 2007 г.<sup>7</sup> В течение следующих четырех месяцев она получила 181 отзыв, а на них, в свою очередь, отзывались люди с других сайтов. Добросердечность компании Zappos обсуждалась в сотнях блогов, а теперь вы читаете о ней в нашей книге.

---

\* UPS (United Parcel Service) — Единая служба доставки посылок, транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты. — *Примеч. переводчика.*



## Жалобы раскрывают потребности клиентов

Жалобы, претензии и рекламации информируют организации о направлениях совершенствования услуг и продуктов, помогая тем самым удерживать долю рынка. Лесли Берн сказала, что в бытность свою директором Управления США по делам потребителей она всегда могла сказать, какие компании нравятся клиентам, а какие нет. В Управлении функционировал телефон «горячей линии», куда поступали жалобы на всевозможные организации. Берн просто слушала записи звонков. Она цитирует исследование работы с жалобами, на основании которого Управление пришло к выводу: «жалобы — далеко не „головная боль“, как полагают многие руководители, они являются удивительным источником важнейшей информации». «Посадите генерального директора на „горячую линию“, и он очень скоро узнает, что клиенты думают о его компании»<sup>8</sup>, — советует Лесли Берн.

Бывший представитель IBM Джон Дейвис рассуждает об этом с точки зрения конкуренции: «Самый хитроумный трюк в торговле — умение установить постоянный канал связи, идущий от мозга потребителя к уху продавца. Если вы в курсе желаний клиентов и делаете то, что они хотят, то, что им нравится и вдохновляет их, значит, вы смотрите их глазами и можете на шаг опередить конкурентов!»<sup>9</sup>

Эйлин Макдарф, писатель и лектор, хотела заказать надувной резервуар, который устанавливают в ванной и который вмещает большие объемы свежей воды. Это прекрасная товарная идея для всех, кто живет во Флориде, где часто случаются ураганы. Макдарф, проживающая в Калифорнии, заметила рекламу этого продукта в газете «Fort Lauderdale News» и попыталась заказать его по телефону для матери, которая живет во Флориде. Номер телефона в рекламе оказался неправильным, но резервуар был так хорош, что она решила проявить настой-

чивость и поискать его в Интернете. К сожалению, выяснилось, что оформить онлайн-заказ было невозможно, поскольку адрес получателя не совпадал с адресом, по которому зарегистрирована кредитная карта Эйлин. Найдя телефон компании, она позвонила им напрямую. Оператор повторила ей, что компания не будет доставлять товар, так как адрес получателя не соответствует адресу держателя кредитной карты!

Когда Макдарф положила трубку, компания лишилась возможности получить важную информацию. Во-первых, указанный в рекламе номер бесплатной линии был неправильным и ни один потребитель по нему не дозвонится. Во-вторых, как подчеркивала Макдарф, многие жители Флориды не находятся там постоянно. Увидеть рекламу резервуара и захотеть его заказать для своего дома во Флориде они могут и из другого штата. «С таким качеством сервиса можно усомниться и в качестве самого товара»<sup>10</sup>, — заключает Макдарф. Фред Вирсема считает, что такие потребителя, как Макдарф, могут довести до помешательства, но в конечном счете именно они указывают перспективу развития. Если прислушиваться к этим «клиентам-проводникам», они заставят вас делать то, что в будущем станет нормой<sup>11</sup>.

Когда бизнес способен выявлять и удовлетворять желания и потребности клиентов, они готовы платить за товар больше, даже отслеживая цены на рынке. В свою очередь, компании потратят деньги, чтобы совершенствовать те продукты, которых ждут потребители. Постоянные клиенты с их постоянным бизнесом позволяют вам снизить свои удельные затраты.

Жалобы также создают возможность формировать очень крепкие взаимоотношения с потребителями. Отсутствие таких связей приводит к потере клиентов. Иными словами, как говорится в комментарии на блоге Мэтта Вудворда: «Разве вам не нравятся компании, которые понимают это? Компании, которые не упускают возможности, стараются быть доступными и ответственно относятся ко всем своим клиентам, вызывая их доверие и завоевывая их верность»<sup>12</sup>.

Почитайте сетования по поводу того, чего стоят пропущенные жалобы. Они приводятся в блоге Джима Нортонa, который он ведет для Small Business Boomers<sup>13</sup>. Он описывает ситуацию «бизнес для бизнеса»\*, которая вот уже много лет волнует его. Крупная ошибка его бывшей компании поставила в невыгодное положение другую фирму — клиента. Претензий в ответ не прозвучало, но первый вице-президент клиента решил сменить компанию Нортонa на другого поставщика. Персонал обязали хранить все в секрете. Год спустя компания Нортонa получила письмо от юриста своего бывшего клиента, оповещавшее ее о том, что контракт не будет продлен. Джим Нортон уверен: «Те, кто говорит вам о недостатках ваших продуктов или услуг, хотят вам добра. Те, кто молчит об этом, хотят вашего поражения». Нортон вспоминает, что в тот последний год клиент вел себя просто идеально, однако компании так и не удалось узнать, как удержать его. Компания Нортонa понятия не имела, что клиент решил бросить своего поставщика.

Группа исследователей, проведя анкетирование 1179 покупателей универсального магазина, выяснила, что те респонденты, кого устраивал этот магазин, были склонны жаловаться в большей степени, чем другие. Ученые также подтвердили результаты других опросов, которые показали, что жалобщики чаще остаются верными клиентами после высказывания претензий. Кроме того, были сопоставлены так называемые надежные потребители (очень довольные магазином) с жалобщиками. Оказалось, что обе группы респондентов имели сходные профили (возраст и частота посещений магазина): 45 лет и минимум одно посещение в месяц<sup>14</sup>. Иными словами, преданные потребители и жалобщики выглядят аналогично, хотя они могут быть разными людьми. Таким образом, вполне может стать, что, беседуя с недовольным покупателем, вы стоите

---

\* «Business to business» (B2B) — взаимодействие между предприятиями (с привлечением интернет-ресурсов, например). — *Примеч. переводчика.*

рядом с одним из своих лояльных клиентов. Такой вывод должен подсказать вам, как работать с потребителем в сложных обстоятельствах.

И всякий раз, когда компании выслушивают своих клиентов, они узнают, как изменить продукт или услугу, чтобы те соответствовали их потребностям, как модернизировать внутренние процессы, чтобы добиться большей скорости и точности, и как заложить основы лучшего обслуживания потребителей. Только подумайте, сколько надувных резервуаров для воды (между прочим, можно придумать и более интересное название!) могла бы продать компания Fort Lauderdale, позволив клиентам, находящимся в одном городе США, покупать их для доставки в другой город. Amazon.com делает это каждый день. Такое простое изменение может оказаться вопросом жизни и смерти для бизнеса.

Часто информацию, которая содержится в жалобах, нельзя получить никаким другим способом. Когда претензию принимает работник многими уровнями ниже руководителя, который может реализовать заложенную в ней идею (как в истории с водянными резервуарами, когда жалоба поступила к оператору), компаниям следует организовать каналы связи, позволяющие передавать наверх информацию о конкретных недостатках сервиса и качества продукции. Такой подход позволяет поставщикам услуг сказать: «Какая прекрасная идея! Я обязательно передам ее нашему руководству». И это самый простой способ дать клиенту почувствовать, что он является частью вашего бизнеса. Не забывайте о том, что, прислушиваясь к жалобам, ваша организация получает возможность продемонстрировать свою заинтересованность в потребителях, даже когда претензия кажется незначительной. Если ваша компания хочет и дальше привлекать клиентов, кто-то должен связываться с ними и сообщать, что их идеи будут использованы на практике.

## Жалобы: самый недорогой инструмент маркетинга

Жалобы, поступающие непосредственно в организацию, представляются наиболее эффективным и самым дешевым способом получения оценки клиентами товаров и услуг. Другие, более дорогостоящие и менее прямые способы коммуникации с клиентами включают анализ ожиданий потребителей в параллельных отраслях, проведение скрытых опросов, например с привлечением «таинственных» покупателей или внешних аудиторов, и всестороннее изучение запросов клиентов, например с помощью фокус-групп. Однако ни один из этих методов не приблизит клиента к вам. Более того, в то время как крупные компании могут позволить себе подобные серьезные маркетинговые исследования, небольшие фирмы должны рассчитывать на то, что клиенты сами сообщат им свое мнение о товарах или услугах.

В большинстве случаев клиенты не расположены генерировать для компаний новые идеи. Они, конечно, не предложат гибридный автомобиль «Toyota Prius», не придумают iPhone или iPod, наушники «Bose» или скутер «Segway». Инновации — это компетенция корпоративных отделов исследований и разработок. Но обратная связь с клиентами помогает уточнить концепцию нового продукта и адаптировать его к нуждам конкретной группы людей. (Вот вам хороший пример: назовите надувной резервуар для воды антиураганным спасательным резервуаром.) Ричард Брэнсон из Virgin Atlantic говорит, что он получает массу реалистических идей, прислушиваясь к репликам пассажиров. Например, идею массажа на борту самолета подсказал массажист его жены, когда-то летевший вместе с ними<sup>15</sup>.

Более того, организация может не догадываться о нуждах клиентов до тех пор, пока не случится провал какого-то продукта или услуги. Как только на рынке появляются новинки, жалобы клиентов сообщают компании-производителю обо всех

замеченных недостатках. Но нужно захотеть услышать эти сигналы, нужно иметь внутренние системы, способные аккумулировать их. Например, компьютерные технологии во многом разработаны не только производителями, но и пользователями.

Компаниям, которые должны быстро адаптироваться к изменениям рыночных условий, надо прислушиваться к жалобам клиентов и немедленно на них реагировать. Это поможет им «держать руку на пульсе». Например, круглосуточные магазинчики часто по несколько месяцев продают один и тот же ассортимент продукции, пользующийся спросом. Недовольство покупателей («Почему у вас нет ...?») немедленно сигнализирует об изменившемся рыночном предложении. Другие, не столь активные, организации также усвоили этот урок. По сравнению с жалующимся, динамичным, разговорчивым потребительским рынком академические исследования оказываются статичными и устаревшими. Обратите внимание, как часто в ваших собственных претензиях содержатся действительно хорошие идеи для организации. И когда вы это обнаруживаете, спросите себя, есть ли у вас шанс донести эту идею до кого-то внутри компании. Скорее всего, шансов нет.

Следующая ситуация, включенная в первое издание книги, является классическим примером того, как важно прислушиваться к потребителям. В 1985 г. покупатели завалили жалобами и протестами штаб-квартиру компании Coca-Cola в Атланте. Такую реакцию вызвал выпуск на рынок продукта серии 1-800-Get-Coke («New Coke»). Вскоре руководство вернулось к напитку старой рецептуры, отразив это в названии «Coke Classic». Мгновенная реакция на негативное общественное мнение успокоила взволнованных потребителей и предотвратила потенциально огромные финансовые потери. Занимаясь только маркетинговыми исследованиями, компания узнает лишь часть правды. В итоге компания Coca-Cola тщательно пересмотрела концепцию «New Coke».

Чаше всего нарекания по поводу плохого обслуживания возникают в связи с аутсорсингом информационно-справоч-

ных служб. Тенденция привлекать к этой важной части сервиса сторонние фирмы стала в 2007 г. общей политикой. Однако многие американские компании уже тогда начали понимать, что они теряют клиентов из-за передачи контакт-центров третьим организациям. Так, Dell Computers восстановила службу технической поддержки для своих американских корпоративных клиентов, когда узнала об огромном числе безответных звонков с жалобами на качество<sup>16</sup>.

Алан Анджело из Afni, контактного центра, базирующегося в Тусоне, штат Аризона, отмечает: «Мы видели множество фирм, которые устремились за дешевой рабочей силой за границу, не принимая во внимание качество сервиса, к которому привыкли американцы. Теперь ведущие компании надеются вернуть эти услуги назад в США»<sup>17</sup>. Люди в большинстве своем ценят общение с операторами, имеющими с ними одни культурные корни и язык. Клиенту трудно понять, зачем решать его проблему со счетами, разговаривая с работником из Индии, а затем объяснять то же самое филиппинцу, потому что представитель индийского колл-центра не может ответить. Когда такое происходит, нельзя описать сервис как «заботу о клиенте». Об этом метко сказал Альберт Эйнштейн: «С ужасающей ясностью стало очевидно, что наши технологии переросли нашу человечность».

Некоторые компании, например Toyota Financial Services и Zappos, давно поняли проблемы языковых барьеров и просто отказались от аутсорсинга контакт-центров. Они не поддались искушению сократить расходы таким способом и взяли на себя эту сторону сервиса. В обеих компаниях действуют первоклассные центры приема звонков.

Эксперты по маркетингу оценивают самые важные параметры по анкетам, заполняемым потребителями. Отели, например, интересуются чистотой номеров и дружелюбием персонала. Гости ожидают этого. Однако, возможно, для них важнее тихая комната и яркие лампы на прикроватных тумбочках, чтобы почитать на сон грядущий, или будильники, чтобы

вовремя проснуться утром. К сожалению, в отелях почти никогда не спрашивают постояльцев о яркости ламп, о качестве будильников или даже о тишине в номере. Они не обращают внимания на то, достаточно ли разборчиво и не слишком ли мелким шрифтом напечатан прейскурант услуг и номера телефонов гостиничных служб. Но когда владельцы отелей прислушиваются к жалобам и предложениям гостей и, может, даже поощряют их, открывается целый спектр интересных идей. Маркетинговые исследования способны выявлять такого рода проблемы, но жалобы эффективнее, поскольку заставляют действовать быстрее.

На самом деле отели создают своим клиентам огромное число проблем. Опрос людей, которые сталкивались с плохим сервисом в отелях, показывает, что примерно половина частых постояльцев считают такую ситуацию «в порядке вещей»<sup>18</sup>. Тем не менее исследователи обнаружили, что даже при обычных недостатках лояльность гостей можно завоевать вновь. Когда кажется, что промах произошел не по вине отеля, или если работник совершил ошибку по неосторожности, клиенты больше склонны простить его. Однако тут важна скорость реагирования на проблему, даже если она из разряда простительных. При этом исследователи отмечают: в 15% случаев работники обследованных отелей не сделали ничего, чтобы помочь гостям. Потребителей это не устраивает. Люди не готовы прощать некорректное обращение, невнятную политику отеля (даже когда они сами неправильно истолковывают ее), медлительность сервиса или его несоответствие требованиям. Одной из самых медленно решаемых проблем сервиса остается аккуратность. Исследователи делают вывод: «Очевидно, отели должны пересмотреть свою позицию и процедуры работы с жалобами, чтобы обезопасить себя от промахов разного рода»<sup>19</sup>.

Кроме того, сигнализируя о дефектах продуктов, несовершенстве обслуживания и плохо разработанных системах, жалобы потребителей предупреждают руководителей об актуальных проблемах персонала, непосредственно контактирующего



с людьми. Клиенты, как правило, первыми узнают, что сотрудники дискредитируют компанию. Руководство может навсегда остаться в неведении, что персонал плохо обращается с потребителями, если будет просто наблюдать за своими работниками. Ведь зная о контроле или о записи телефонных звонков, последние обычно ведут себя лучше.

## Ценность жизненного цикла клиента

Воспитать преданного клиента нелегко, а получить нелояльного — просто. Масса статистических данных в этой области свидетельствует: если потребители верят, что их жалобы будут приняты доброжелательно и возымеют действие, они, скорее всего, снова обратятся в компанию <sup>20</sup>. Вдобавок долгосрочным клиентам не только легче продавать товары — их легче обслуживать: ведь они знают, как реализовать свои ожидания. Им известны ваши продукты, ваши сотрудники и ваши системы ведения бизнеса.

Вы можете сказать, что потребители дешевых услуг или товаров не стоят значительных затрат. Кроме того, для жалобщиков есть «удобный» ответ: не нравится — найдутся другие. Такому подходу не хватает долгосрочной перспективы. Если покупатель покупает в Amazon ежемесячно одну книгу стоимостью в среднем 20 дол., то общая сумма его покупок составит 240 дол. ежегодно и, возможно, 10 тыс. дол. в течение его жизненного цикла как потребителя.

Разовая химчистка одежды может стоить 10–15 дол. Однако в течение жизненного цикла клиент с легкостью потратит на нее около 30 тыс. дол., не говоря уже о его друзьях и родственниках, которым он порекомендует обратиться именно в эту химчистку. Домохозяйка, покупающая еженедельно пиццу и газировку на 25 дол., за четыре года может дать поставщику 5000 дол., поэтому компания, производящая пиццу, должна

быть счастлива иметь такую постоянную клиентку<sup>21</sup>. Пожалуй, это неплохая идея: наклеить на лоб потребителям стикеры с примерной ценностью их жизненных циклов для производителей продуктов и услуг. Может быть, тогда обслуживающий персонал, увидев сумму 5000 дол., по-другому отнесется к клиенту, который заказывает среднюю порцию пиццы пеперони. А уж автодилерам обязательно нужно задуматься над этим. Средний американец в течение жизни тратит на автомобиле от 250 тыс. до 350 тыс. дол.<sup>22</sup> Колл-центры могли бы подсчитать общую сумму, которую автолюбитель уже потратил и может потратить в будущем. Это наверняка серьезно повлияет на то, как сотрудники центров будут разговаривать с покупателями.

Некоторые ратуют за увеличение объемов продаж постоянным клиентам, за рост «доли потребления»; понятие «доля рынка» подразумевает работу с максимальным числом покупателей<sup>23</sup>. Две трети объема продаж большинства компаний производятся за счет существующих клиентов<sup>24</sup>. Работники местного магазина обычно знают своих постоянных посетителей по меньшей мере в лицо, но такое знакомство не дает полной информации о клиенте. Например, в начале 2000-х годов средний покупатель магазина Staples тратил 600–700 дол. в год<sup>25</sup>. Если же он пользовался каталогом магазина, траты возрастали вдвое. А те, кто делал покупки через каталог, магазин и Интернет, тратили в четыре раза больше, чем те, кто предпочитал только магазин<sup>26</sup>. Из-за ценности, которую один потребитель может представлять для большой компании при пользовании всеми средствами шопинга, и из-за невозможности точно определить эту ценность с любыми жалобами потребителей следует работать быстро и аккуратно.

По данным исследований IBM, менее половины потребителей, чьи проблемы не были решены, собираются в дальнейшем пользоваться услугами разочаровавшей их компании. Но практически все, кто считает, что дела улаживаются к его удовольствию, говорят, что дадут компании еще один шанс<sup>27</sup>. Каждый следующий год сохраненный клиент дает прирост прибыли,

поскольку издержки сбыта амортизируются за счет результатов долгосрочных продаж<sup>28</sup>.

Роберт ЛаБант, первый вице-президент Североамериканского отделения IBM по продажам и маркетингу, указывает, что для компании «...любое колебание индекса удовлетворенности клиентов на доли процента за пять лет оборачивается прибылью или убытком в 500 млн дол. от продаж». Он говорит, что развитие нового бизнеса стоит IBM в три—пять раз дороже, чем продажи существующим клиентам<sup>29</sup>.

Когда Vonage, телефонная компания — VoIP-провайдер\*, преобразовывалась в акционерное общество со своими ценными бумагами, она раскрыла Комиссии по ценным бумагам и биржам информацию, которая показала, что к марту 2006 г. коэффициент текучести абонентской базы составил 2,11% в месяц. Это означало, что 77 тыс. клиентов отказались от услуг сервиса в первые три месяца 2006 г. Vonage признает, что для поддержания паритета доходов и привлечения того же числа новых абонентов взамен выбывших каждый квартал необходимо расходовать полученную прибыль. Компания Vonage была вынуждена сообщить: «Следовательно, если мы не добились успеха в удержании клиентов или нам приходится тратить внушительные суммы, чтобы привлекать новых потребителей, выходя за рамки бюджета, наш доход может сократиться или чистый убыток — возрасти»<sup>30</sup>. Vonage не обсуждает проблему сохранения клиентской базы, однако ссылается на «внушительные суммы», которые требуются на приобретение новых абонентов. Поскольку исследования свидетельствуют, что высокий процент потребителей разрывает деловые отношения из-за плохой работы с жалобами<sup>31</sup>, то не проще ли удерживать клиентов, улучшив отношение к ним?

---

\* VoIP — сервис, обеспечивающий телефонную (голосовую) связь посредством передачи данных через компьютерные сети. Охватывает США, Великобританию и Канаду. — *Примеч. редактора.*

## Не ставьте себе цель снизить число жалоб — это опасно

Вместо того чтобы пытаться снизить количество претензий, организациям следовало бы поощрять персонал к их выявлению. Уменьшить число жалоб по сравнению с предыдущим годом легче легкого — достаточно поставить такую задачу. В этом случае персонал, получив нарекание, просто не станет докладывать о нем руководству. Сколько раз вы оставляли свои претензии в письменном виде на стойке администратора отеля и гадали, дошло ли ваше письмо до начальства? Оба автора настоящей книги, заполняя гостевые анкеты в гостиницах, не раз отмечали квадратик, означающий, что им нужен ответ на жалобу, — но не получали ничего. Значит, в отеле либо плохо организована работа с претензиями, либо они просто не доходят до начальства. Однажды, оглянувшись, Джанелл увидела, как администратор рвет ее жалобу, оставленную на стойке регистрации.

Иногда желание сократить число претензий выражается в заявлении: «Мы никогда не получаем жалоб». Дэвид Поули, аудитор соблюдения стандартов ISO 9000 \*, говорит: услышав такую декларацию, начинаешь думать, что компания «неспособна разглядеть жалобу даже у себя под носом»<sup>32</sup>. Как и многие другие эксперты, Поули утверждает, что «отсутствие конфликтов» вовсе не означает отсутствия жалоб. Мнения, даже не высказанные вслух, существуют.

Стремление к сокращению числа нареканий может привести к потере возможностей создания новых примеров замечательного потребительского опыта. Один из лучших мировых

---

\* ISO 9000 — группа стандартов ISO, связанных с управлением качеством. Они объединяют накопленные в разных странах данные. Стандарты ISO 9000 были утверждены в 1987 и обновлены в 1994 г. — *Примеч. переводчика.*

производителей автомобилей выделял определенное число машин своим дилерам в зависимости от оценки покупателями уровня полученного сервиса. После приобретения нового автомобиля довольный клиент по просьбе менеджера заполняет анкету и высказывает там свои впечатления. Иногда продавец спрашивает: «Есть ли причина, по которой вы не выставили бы мне все высшие баллы?» или предлагает: «Давайте я избавлю вас от неудобства и заполню анкету сам». Некоторые продавцы прямо, без околичностей, заявляют: «Нам нужны только высшие баллы, тогда мы получим достаточное число машин на реализацию». Когда мы сказали, что не будем ставить высшие баллы, продавцы стали подкупать нас бесплатной заменой масла, баком бензина, а один раз — новыми усовершенствованными покрышками. И по-настоящему приятный потребительский опыт — покупка машины — был испорчен. Организации должны очень осторожно предоставлять бонусы за более высокий уровень обслуживания или сокращение числа жалоб. Персонал всегда найдет способ обходными путями добиться поставленных показателей, если это в его интересах.

Незадолго до того как компания Pan American Airways была продана United Airlines, один ее разгневанный сотрудник написал в письме редактору газеты, что сервис Pan Am стал настолько плохим, что пассажиры просто перестали жаловаться, считая, что это ни к чему не приведет. Он рассказал про чартерный рейс боинга 747, заполненного до отказа группой, направлявшейся в недельный отпуск от туроператора Club Med. Самолет прибыл на курорт днем позже расписания без багажа на борту! По словам шокированного сотрудника, никто из пострадавших не написал жалобу.

Но иногда снижение числа претензий сигнализирует о позитивных тенденциях. В таких случаях компания сводит в таблицы жалобы по конкретным вопросам. Например, до 1980-х годов Brooks Brothers, Inc. имела репутацию хорошей компании, производящей высококачественную одежду. С тех пор компания трижды сменила хозяев. Последние владельцы,

Marks and Spencer, ввели новые параметры улучшения качества и добились снижения числа конкретных претензий к купленным товарам с 25 до 5%. Это существенные результаты <sup>33</sup>. Однако в Brooks Brothers известно лишь, что число жалоб сократилось; цифры не говорят ничего определенного о том, как потребители оценивают их товары в целом.

В 2003 г. компания Adelphia, провайдер услуг кабельного телевидения, получила самое большое число письменных жалоб в Лос-Анджелесе. Руководство разобралось в проблемах, вызвавших этот поток претензий, и через год данный показатель снизился на 54%. Одной из причин такого успеха стала цель компании усовершенствовать систему связи с потребителями. В Лос-Анджелесе это означало нанять на работу испаноговорящих сотрудников, доступных круглосуточно <sup>34</sup>.

## Чтобы получить полную картину, выявляйте скрытые жалобы

Иногда претензии оказываются скрытыми от компаний из-за самой структуры бизнеса. В таких случаях приходится проявлять находчивость, чтобы услышать жалобы клиентов. Например, некоторые парки развлечений перепоручают важнейшие аспекты своего бизнеса сторонним фирмам, заключая договоры с субподрядчиками на организацию пунктов питания и сосредоточиваясь на управлении самим парком. Вследствие этого число жалоб на качество еды уменьшается или, по крайней мере, сокращается число претензий, поступающих руководству парка через субподрядчиков, занятых общественным питанием <sup>35</sup>. С точки зрения посетителей, однако, некачественный хот-дог или плохое обслуживание лежат на совести не конкретного ресторана, а самого парка. Они часто даже не знают, что ресторан не имеет прямого отношения к парку. Парк же, в свою очередь, порой не подозревает о плохом об-

служивании, а следовательно, не имеет возможности и исправить положение.

Некоторые компании организуют опросы клиентов, чтобы узнать больше о скрытых претензиях. На первый взгляд, это хорошая идея. Но кто обычно участвует в подобном анкетировании? Существующие клиенты. Когда компания особо не подчеркивает необходимость опросить каждого, кто пользовался ее услугами или продуктами, анкетирование коснется только потребителей, являющихся клиентами в данный момент. А они удовлетворены в достаточной мере, чтобы оставаться с компанией. Отсюда вывод: опросы удовлетворенности не отражают мнения недовольных потребителей, хотя и дают некоторые идеи по совершенствованию. Однако необходимо найти ушедших от вас клиентов и выяснить, почему они так поступили. Эта информация и станет компании настоящим подарком.

Если компания обращает внимание только на тех, кто имеет обыкновение жаловаться, и не ищет обратной связи с более сдержанными потребителями, она не получит полной информации о составе последних и причинах их недовольства. Люди, которые любят жаловаться, не являются типичными представителями населения. В США большинство жалобщиков — это хорошо образованные белые мужчины с доходом выше среднего уровня<sup>36</sup>. И далеко не всегда они являются представителями потребителей в той или иной сфере бизнеса. Например, этот мужчина не является типичным посетителем сети McDonald's.

## Реакция на жалобу и устная «реклама»

Безусловно, компании хотят знать, что о них говорят. Молва может поддержать или уничтожить бизнес и продукт на рынке. Любой недовольный потребитель, отказывающийся от услуг или товаров фирмы, представляет для нее потенциальную угрозу. Жалобы могут работать на вашу компанию или против нее по следующим причинам:

- ◇ люди скорее поверят рекомендациям знакомых, чем громким лозунгам рекламных агентов;
- ◇ эффективная работа с жалобами может стать мощным источником положительных отзывов;
- ◇ чем сильнее клиент раздражен, тем охотнее он сообщает о своем недовольстве окружающим.

Давайте рассмотрим эти факторы по порядку.

- ◇ *Люди скорее поверят рекомендациям знакомых, чем громким лозунгам рекламных агентов*

По данным исследования, проведенного компанией General Electric, рекомендации, полученные потребителями от своих знакомых, в два раза весомее рекламных обещаний<sup>37</sup>. Возможно, вы наблюдали, как продажу останавливал один человек, который вполголоса говорил стоящему рядом потенциальному покупателю: «Я бы на вашем месте не брал это. У меня был такой — и тут же сломался... (или полинял... или раз надел — хоть выбрасывай... или прибор работает не так, как они обещают... или я видел такой же гораздо дешевле)». Зато торговля пойдет значительно успешнее, если потенциальный покупатель услышит: «У меня есть такая штука — работает отлично. Я очень доволен... и гарантийный срок большой. Обязательно купите и увидите — это будет одно из ваших лучших приобретений».

Каждое сказанное и повторенное дурное слово о компании трудно опровергнуть в ходе маркетинговых мероприятий. Люди более охотно прислушаются к совету хорошего друга, а порой и незнакомца, чем поверят многомиллионной рекламной кампании. Джон ДиДжулиус из John Robert's Spa в Кливленде, штат Огайо, говорит: когда клиент приходит с претензией, надо сделать все возможное, чтобы создать позитивную устную рекламу. Одна дама пришла в салон, чтобы окрасить волосы, но дело закончилось перепачканным краской костюмом. ДиДжулиус послал ей чек на солидную сумму, чтобы



покрыть затраты на оказавшуюся бессильной химчистку. Кроме того, клиентке бесплатно сделали массаж лица и педикюр. ДиДжулиус подсчитал, что этот поступок принес ему 30 новых клиентов, а пострадавшая дама теперь регулярно приходит в салон на массаж лица и педикюр. Она говорит: «Сначала я решила, что ноги моей больше здесь не будет. А теперь мне и в голову не приходит сменить салон»<sup>38</sup>.

Негативные слухи способны кардинально повлиять даже на целую отрасль. Рассмотрим, например, страховое дело. Репутация отрасли в США упала до небывало низкого уровня. По результатам опросов, проведенных Институтом Гэллапа, почти две трети респондентов уверены, что компании назначают завышенные цены на страховку авто- и домовладельцам, а также держателям других страховых полисов. Попутно эксперты института к собственному удивлению обнаружили, что 61% американцев считают прибыли страховщиков более высокими, чем в других отраслях экономики, и убеждены, что страховые компании в своих отчетах жульничают, чтобы скрыть данный факт<sup>39</sup>. Это плохая реклама. Обсуждение в печати каждой безрезультатной претензии по поводу убытков, последовавших за многочисленными природными катаклизмами, особенно после разрушительного урагана Катрина (2005), убеждало тысячи людей в том, что от страховых компаний хорошего ждать не приходится.

Если у клиента сложилось такое же мнение о его страховой компании, не имеет значения, сколько раз его будут убеждать, что он в хороших руках. Он все равно не поверит. Роберт Хантер, директор отдела страхования Американской федерации потребителей, говорит: «Вы можете участвовать в десятке мелких аварий и полностью разбить автомобиль, а теперь угадайте, какую претензию не удовлетворят страховщики?» Страховые агентства считают дело о страховом случае улаженным, как только достигнуто любое соглашение. Однако Хантер отмечает: «Страховая компания скажет, что все в порядке, даже когда парень все еще ругается и неохотно берет то, что ему предлага-

ют»<sup>40</sup>. А телевизионщики обожают пускать таких возмущенных людей в эфир в вечерних новостях.

♦ *Эффективная работа с жалобами может стать мощным источником положительных отзывов*

Посвятите некоторое время Интернету, почитайте личные впечатления блогеров или их знакомых о сервисе. Эти сайты стремительно множатся. По некоторым оценкам, большинство их не выживает, однако каждый день в Интернете появляется 100 тыс. новых блогов. Рассказы об обслуживании всегда интересны. Это простые человеческие истории, не имеющие никакой политической подоплеки. Если вы не являетесь поклонником интернет-дневников, начните с Vox — свободного пространства для личных блогов<sup>41</sup>.

«Saska», ведущая в Vox блог под названием «Fiendish Glee Club» («Товарищество злодеев»), так описывает себя: «Я фотограф, писательница и читательница, игрок, мать и фанатка. Я не хочу взрослеть»<sup>42</sup>. «Saska» поместила в Интернете длинный список примеров фантастического сервиса, который ей предоставила компания Nintendo. Она купила игровую приставку «Nintendo Wii» в первый же день ее выхода на рынок, и с самого начала в оптическом приводе дисков появились шумы. Шумы стали усиливаться. Тогда «Saska» позвонила в Nintendo, и ей предложили прийти в офис, поскольку она живет неподалеку, что позволит сэкономить время. Обслуживание оказалось потрясающим: «Это мое объяснение в любви Nintendo. Я пережила бесподобный опыт, какого никогда не испытывала», — заключает «Saska». Для большей достоверности она выложила в своем блоге несколько фотографий<sup>43</sup>. Это забавный материал, и к сегодняшнему дню она получила уже 95 комментариев с вопросами и новыми позитивными отзывами о Nintendo. Если вы подумываете о приобретении игровой приставки, то почитайте блог «Saska» и без колебаний выбирайте «Nintendo Wii». Как выяснилось, в 2007 г. «Wii» была самым популярным рождественским подарком.

◇ *Чем сильнее клиент раздражен, тем охотнее он сообщает о своем недовольстве окружающим*

Когда клиент уходит разгневанным, с жалобой, оставшейся без ответа, компания уже не в силах остановить поток антирекламы в свой адрес <sup>44</sup>. Но если создать людям условия для предъявления претензий и грамотно улаживать их, то уровень недовольства снизится, неприятных отзывов станет меньше, а их место займет положительная «устная реклама». Почитайте жалобы, опубликованные в Интернете, и вы увидите, что большинство описанных нареканий не вызвали должной реакции. Кажется, будто людям просто нужно рассказать кому-то о своих обидах, и раз компании не реагируют на них, то они находят себе другую аудиторию <sup>45</sup>.

Когда в компаниях принята гибкая политика коммуникации с потребителями, те, как правило, выдают меньше негативной информации. Costco — хороший тому пример, поскольку репутация магазина во многом базируется на принципе: «Мы возьмем товар обратно без вопросов». При этом компания принимает возвращаемые товары без чеков. Другими словами, Costco говорит: «Приходите к нам со своими претензиями. Мы хотим решить любые проблемы, которые возникли у вас с купленными в наших магазинах товарами». Демонстрируя искреннюю готовность сделать все возможное для своих клиентов, компании получают контроль над антирекламой.

## Порочный круг плохой работы с жалобами

Неэффективные попытки вернуть доверие клиентов в сочетании с неправильной политикой работы с жалобами запускают цепную реакцию негативных последствий, которые приводят к снижению уровня сервиса и качества продукции, а следовательно, создают для компании рискованное положение

на рынке. Неверное отношение организации к жалобам влечет за собой недовольство потребителей и в конечном счете взаимную неприязнь. Вот какова эта последовательность, которая была актуальна в 1990-х и по-прежнему остается справедливой в 2000-х годах.

1. Клиенты уходят, разочарованные работой организации. Они превращаются в «послов злой воли», открыто высказывая свое недовольство другим людям.
2. Все больше и больше потребителей начинают понимать, что в этой организации жаловаться бесполезно, поскольку все равно ничего не изменится.
3. Клиенты перестают выражать претензии, и компания теряет возможность узнать, как улучшить обслуживание или соответствовать потребностям клиентов. (Или от потребителей приходит такое огромное число жалоб, что организации просто отгораживаются от них.)
4. В связи с этим качество продукции и уровень сервиса не улучшаются, что приводит к еще большему недовольству клиентов.
5. Потребители, по-прежнему пользующиеся услугами или товарами компании, делают это исключительно из-за сниженных цен, которые последняя вынуждена устанавливать, чтобы выдержать конкуренцию. Они и не ожидают от компании ни широкого ассортимента, ни хорошего обслуживания.
6. Персоналу компании также не нравится обслуживать враждебно настроенных клиентов. Порой работники даже начинают их оскорблять. (Мы сами слышали, как сотрудники «умирающей» авиакомпании говорили о пассажирах, проходящих на посадку: «Вон опять табун повалил».)
7. Служащие компании все острее чувствуют, что они «просто отсиживают положенное время». Те, кто может найти себе другое место, уходят, лишая компанию опытных и знающих

работников. А вынужденные остаться имеют слабую мотивацию и не способны добиться доверия и лояльности клиентов.

8. Это в свою очередь приводит к дальнейшему сокращению клиентской базы: разочарованные люди отказываются от услуг компании, сообщая всем и каждому, какая она плохая. Вот и бесплатная антиреклама. Порочный круг начинается снова.

Многие компании не осознают, во что обходится потеря потребителей. Они точно скажут вам, что делают для привлечения клиентов и какие суммы тратят на это. Однако они понятия не имеют о том, сколько потребителей уходит от них, почему так случается и во что это им обходится. Отправной точкой стал 1989 г., когда впервые в США появилась возможность узнать, какая авиакомпания работает хорошо, а какая — со сбоями. Eastern Airlines и Pan Am заняли первые места в рейтинге частоты поступления жалоб и через два года прекратили свое существование. (В исследовании учитывались претензии, направленные в Министерство транспорта США.) Следующим в списке четырем компаниям — TWA, America West, Continental и US Airways — понадобилась защита от кредиторов в соответствии с законом о банкротстве. Из этих четырех компаний только America West смогла снизить затраты на располагаемую место-милю. Авиалинии с более низким рейтингом жалоб (United, Northwest, American, Alaska, Southwest и Delta) сражались начиная с 2001 г. и спустя 10 лет добились лучших показателей таких затрат. Вот что означает эта информация: меньшее число жалоб предполагает более высокий уровень качества, отражаемый в минимизации затрат<sup>46</sup>.

Рассмотрим еще один пример. Better Business Bureau в восточном Миссури и южном Иллинойсе распространило пресс-релизы о 32 фирмах (информация за период с 1997 по 2006 г.). Организация призвала потребителей к осторожности в работе с этими компаниями, имеющими огромное число не-

устраненных жалоб. Из 32 указанных фирм 26 больше не существуют. Better Business Bureau было установлено, что 70,4% компаний, обрабатывавших 10% поступивших обращений, зарегистрированных в BBB, также прекратили свою деятельность. BBB приходит к выводу, что, игнорируя жалобы, бизнес оказывается под угрозой закрытия. «Следовательно, каждая оставленная без внимания жалоба, как и каждый недовольный потребитель, станет для любой организации ступенькой вниз»<sup>47</sup>.

---

## Вопросы для обсуждения

- Относите ли вы к жалобам как к важной рыночной информации?
- Что вы узнали о своей компании из жалоб клиентов? Знают ли об этом ваши сотрудники и потребители?
- Как вы учитываете поступающие претензии?
- Если вы ведете учет жалоб, принимаете ли во внимание коэффициент невысказанных претензий, характерный для вашего типа деятельности? Сравниваете ли вы эти цифры с численностью своей клиентской базы? Во сколько вам обходится привлечение новых клиентов?
- Сколько клиентов вы потеряли в прошлом году? Что они собой представляют?
- Какова стоимость потребителя в течение его жизненного цикла?
- Что говорят клиенты о положении вашей компании на рынке? Есть ли у вас план управления «общественным мнением» или слухами?

## Глава 3

### Извлечение выгоды из жалоб

В одной из статей известного гонконгского журнала были приведены цитаты из высказываний персонала ресторана о недовольных посетителях: «нытики... ворчуны... требовательные клиенты... истерики... грубияны... эгоисты... жадины... глупцы... обманщики... и хитрецы»<sup>1</sup>.

Даже исследователи не смогли удержаться от искушения навесить ярлыки на разные типы клиентов. Одна группа разделила проблемных посетителей на пять категорий: Невоспитанная Бетти, Страшный Гарольд, Попрыгун-Халявщик, Балбес Бобби и Диктатор Дик<sup>2</sup>. Эти прозвища остроумны, однако они тоже закрепляют негативное представление о клиентах. Эксперты из Университета Флориды разделили жалующихся потребителей на кротких, агрессивных, транжир, мошенников и хронических жалобщиков. Ни в одной из этих классификаций нам не найти клиента, который просто хочет получить обещанное или стремится устранить проблему<sup>3</sup>.

На самом деле большинство людей, обращающихся с претензией, вовсе не придиры; к тому же они представляют собой «более широкую выборку потребителей»<sup>4</sup>.

## Чтобы извлечь выгоду из жалобы, сначала ее нужно услышать

В каком прекрасном мире жили бы мы, если бы компании выпускали не ломающуюся продукцию и предоставляли услуги, не вызывающие нареканий. Однако, по данным экспертов, 10–12% — самый низкий показатель рекламаций, которого удастся достичь в любой сфере производства<sup>5</sup>. С уверенностью можно сказать, что проблемы будут существовать всегда. Значит, компании должны учиться правильно работать с обращениями потребителей — освоить процесс, позволяющий устранять недостатки. А для выполнения этой задачи прежде всего нужно знать о возникающих проблемах, поскольку было бы наивно полагать, что люди, работающие в организации, в состоянии обнаружить их изнутри.

Чтобы удостовериться в том, что жалобы есть, следует осмотрительно управлять ожиданиями клиентов от их формирования на стадии покупки. Потребители чаще высказывают свое разочарование, если уверены, что приобретаемый продукт в целом имеет высокое качество и что любая возникшая проблема будет решена быстро и справедливо. В этих обстоятельствах люди будут вести себя как партнеры организации.

Таблица 1 иллюстрирует поведение потребителя и реакцию компании в разных ситуациях.

Сектор 1 достоин торжественного «ура» и, может быть, даже шампанского. На первый взгляд все выглядит хорошо, поскольку с точки зрения компании дела идут гладко, а клиенты как будто подтверждают это, не высказывая ни жалоб, ни комплиментов. В действительности компания просто не знает, сколько потребителей довольны — ведь они молчат! Менеджеры и продавцы склонны обвинять клиентов в возникающих проблемах, а не брать ответственность на себя, поэтому, похоже, большинство организаций довольны этим молчанием



**Таблица 1.** Поведение потребителя и реакция компании

<p><b>Недостатков продукта или услуги не обнаружено</b></p> <p>Если потребитель похвалил продукт (услугу), поблагодарите его за отзыв</p> <p><b>Действия компании</b></p> <p>Отпразднуйте удачу</p> <p><b>1</b></p>	<p><b>Недостатков продукта или услуги не обнаружено</b></p> <p>Потребитель недоволен, но есть шанс устранить недоразумение</p> <p><b>Действия компании</b></p> <p>Поблагодарите потребителя и проведите с ним разъяснительную работу</p> <p><b>2</b></p>
<p><b>Выявлены недостатки продукта или услуги</b></p> <p>Потребитель ничего не говорит (организации)</p> <p><b>Действия компании</b></p> <p>Спросите мнение потребителя и попросите его подать жалобу</p> <p><b>3</b></p>	<p><b>Выявлены недостатки продукта или услуги</b></p> <p>Потребитель недоволен и жалуется организации</p> <p><b>Действия компании</b></p> <p>Поблагодарите потребителя и пригласите к участию в разбирательстве</p> <p><b>4</b></p>

и, потирая руки, говорят: «Должно быть, у нас все в порядке». А это серьезная ошибка. Некоторые клиенты, отнесенные по мнению компании в первый сектор, на самом деле соответствуют сектору 3.

Ситуация, показанная в секторе 2, требует деликатной работы с потребителями. Иногда люди действительно жалуются на проблемы, возникающие не по вине компании. Например, пассажиры авиакомпании считают ее ответственной за собственное опоздание на рейс — а ведь сами могли невнимательно прочесть в билете время вылета. Однако эти пассажиры, несмотря на свою «правоту» в данных обстоятельствах, все равно остаются клиентами авиакомпании. Что тут говорить, потребители не одиноки в своих заблуждениях, некоторые работни-

ки совершают и не такие ошибки. Организация все же должна прислушаться к клиентам и изучить их претензии. Если жалобы на опоздания часты, возможно, лучше изменить дизайн билета, чтобы избежать разночтений с временем вылета рейса.

Когда обслуживающий персонал берет на себя ответственность за происходящее хотя бы до такой степени, чтобы извиниться перед клиентом, он демонстрирует ему свою заинтересованность. Если компания сталкивается с повторяющимися проблемами, значит, ей необходимо проявить инициативу и научить клиентов избегать подобных ситуаций. В конце декабря 2007 г. молодой канадский нефтяник получил от местного филиала компании Bell Mobility счет за разговоры по сотовому телефону в размере 83,7 тыс. дол. Выяснилось, что молодой человек, страдавший от одиночества в командировках, использовал сотовый телефон для входа в Интернет. Он думал, что его безлимитный 10-долларовый тариф позволяет это. История вызвала огромный резонанс в Канаде. Под давлением общественности компания Bell Mobility согласилась уменьшить счет до 3,4 тыс. дол.<sup>6</sup> Это более чем существенное сокращение, однако и оставшаяся сумма слишком велика для молодого человека, который живет от зарплаты до зарплаты. Наши рекомендации: компания Bell должна аннулировать счет и использовать эту возможность, чтобы разъяснить пользователям: так называемый безлимитный тариф на самом деле не является неограниченным. По-видимому, следует вообще убрать из рекламы слово «безлимитный». Дело в том, что люди в большинстве своем не читают текст, набранный мелким шрифтом, когда подписывают договоры такого типа. Значит, крупный рекламный заголовок и примечания мелким шрифтом должны соответствовать друг другу.

Сектор 3 отражает самую сложную проблему компании — потребителей, которые молчат о своих трудностях. Компания, считая, что отсутствие жалоб на ее продукты и услуги свидетельствует об отсутствии у них недостатков, попросту отрицает существование данного сектора. Мы же рассматриваем сек-

тор 3 как «молчаливого убийцу» компаний. Один из способов исправить ситуацию — сделать все, чтобы клиенты начали высказываться. Например, в финансовой сфере пытаются облегчить им обратную связь, предоставляя специальные каналы, организованные для повышения качества обслуживания<sup>7</sup>. Наличие прямого телефонного номера в частном банке означает, что его клиенты знают, к кому обратиться при возникновении любых трудностей.

Другой способ узнать мнение потребителя — просто спросить его в разговоре. Задавайте прямые вопросы, например: «Как вам понравилась новая функция прибора? Достаточно ли быстро вы получили ответ? Может быть, нам лучше сделать так?.. Что больше всего нравится вам в этом товаре?» Как говорит партнер Peppers and Rogers Group Марта Роджерс о вкладе потребителей в их бизнес: «Мы накапливаем все больше знаний и опыта и в какой-то момент создаем такой продукт, какого вам не найти нигде, потому что вы помогали нам его придумывать»<sup>8</sup>. Джон Хупперц, получивший награду American Marketing Association (AMA)<sup>\*</sup>, выделяет факторы, способствующие озвучиванию потребителями своего недовольства: либеральная политика возврата денег за неудачную покупку, уровень полномочий работников, доступ к контакт-центрам или более терпимое отношение к возврату товаров. Взгляните на эти четыре фактора благоприятного отношения к обращениям потребителей в розничной торговле. Какой из них, по-вашему, будет сильнее других влиять на откровенность клиентов? Хупперц указывает, что все они позволяют организациям проявлять дружелюбный подход к жалобам, но только *либеральная политика возврата денег за товар* существенно влияет на готовность потребителей жаловаться<sup>9</sup>.

Дарил Травис, партнер-учредитель Brandtrust Consultants, советует активно добиваться от потребителей обратной связи. По его словам, люди любят, когда их спрашивают, но не в оп-

---

<sup>\*</sup> Американская ассоциация маркетинга. — *Примеч. редактора.*

росах или фокус-группах. Травис говорит: «Развивайте в себе ненасытную потребность в постоянной обратной связи с клиентами»<sup>10</sup>. Он рекомендует организациям не позволять потребителям долго «засиживаться» в секторе 3. Когда в 2005 г. Гари Келли занял пост генерального директора Southwest Airlines, он организовал две однодневные встречи с пассажирами (в общей сложности с шестью группами). Это были не совсем фокус-группы, которые, по мнению Дарила Трависа, подавляют людей, а способ для пассажиров не стесняясь рассказать о наболевшем самому главному парню из Southwest. После этих встреч Келли признался: «Они помогли мне расставить приоритеты в нашей дальнейшей работе»<sup>11</sup>.

Фирма Sun Microsystems наряду с другими высокотехнологичными компаниями устанавливает на презентациях специальные кабинки. Там любой желающий может поговорить с ответственными руководителями, которые, не затрачивая особых усилий, за короткое время собирают большой объем сведений. Маркетолог Эд Маккуори, профессор Университета Санта-Клары, рекомендует оперативным руководителям выходить к клиентам, чтобы узнавать о происходящем. Не надо ограничиваться работой продавцов или представителей отдела маркетинга. Общение топ-менеджмента компании с потребителями, по его мнению, представляет собой «самостоятельное исследование рынка», при котором вы получаете реальную возможность напрямую услышать о существующих проблемах и о том, насколько успешны ваши продукты или услуги<sup>12</sup>.

Компания WinterSilks стала торговать одеждой из шелка в начале 1980-х годов — сначала по каталогу, а затем через Интернет. Теперь работает и магазин в Мэдисоне, штат Висконсин. Компания развивалась органично, полагаясь главным образом на обратную связь с покупателями, которая помогала ей определять направления роста. Усилия по охвату потребителей затронули тысячи людей. Вся собранная информация обобщалась, чтобы оттачивать подход компании к бизнесу. WinterSilks составила список из 10 основных требований покупателей

и активно работает над их выполнением. Вице-президент по производству Джон Рейндл говорит: «Что касается окупаемости, все эти усилия очень недороги. Но чтобы стать более конкурентоспособными, вы обязаны делать это»<sup>13</sup>.

С растущим распространением технологии самообслуживания все большее число покупателей лишается шанса найти отклик, чтобы удовлетворить свои потребности. Они теряют возможность сообщить об этом кому-либо, по крайней мере думают, что это так. Совсем недавно Джанелл оказалась на большой стоянке грузовиков. Там разместились несколько ресторанчиков быстрого обслуживания, большой супермаркет, комнаты отдыха и игровая комната. Она принялась подсчитывать все интерфейсы самообслуживания, которые можно было разглядеть с места. Джанелл остановилась на 46. Весь персонал стоянки занимался своей работой, поэтому не было никакого смысла сообщать им о сломанном аппарате самообслуживания. Только на некоторых из них были указаны номера телефонов, куда следовало обратиться в случае отказа. Однако мало кто звонит по этим телефонам. Большинство просто находит другие устройства или способы приобрести нужное. Каждый неиспользуемый аппарат — это упущенная выручка. В подобных ситуациях владельцы интерфейсов самообслуживания вынуждены полностью полагаться на хозяев магазинов — только они сообщают о состоянии их собственности<sup>14</sup>.

Рассмотрим препятствия, имеющиеся в вашей организации, которые могут помешать клиентам обращаться с жалобами. Вы предлагаете им писать официальные письма или звонить по специальным телефонным номерам? Сколько документов требуется для замены товара или возврата денег за дефектный продукт? Сколько времени им отводится, чтобы заявить претензию? Некоторые из этих препятствий в сочетании с плохой работой с жалобами или полным отсутствием реакции на них создают толпу, которая, по определению Technical Assistance Research Program (TARP), одной из самых авторитетных исследовательских компаний по изучению обслуживания клиентов,

ни во что не верит. По этой причине президент TARP Джон Гудман рекомендует обучать персонал распознавать неявные жалобы, а затем просить потребителей объяснить их реальные затруднения.

Работа с ситуациями, обозначенными в секторе 4, когда клиенты сообщают о своих проблемах, требует большого мастерства. Общение с недовольными клиентами — это максимальный контакт, позволяющий получить подробную информацию, а значит, и замечательную возможность совершенствоваться. Если компания способна устранить проблему, взять на себя ответственность за нее, проявляя вежливость и дружелюбие, люди дадут ей еще один шанс и, быть может, вернутся.

Одна из наших коллег из TMI US — профессиональный шеф-повар. Она купила два дорогих стейка в магазине, куда заходила каждую неделю. (Она любит продукты свежими!) На следующий вечер, когда дама стала готовить стейки, они уже приобрели бурый оттенок. Вернувшись с мясом в магазин, она обратилась к продавцу мясного отдела, который всегда обслуживал ее. Сначала тот спросил, не слишком ли долго она держала мясо без холодильника, а затем последовал вывод: «Ваш холодильник недостаточно холодит». В конечном счете наша коллега получила два свежих стейка, но приобрела «бурый» опыт.

Как еще могли поступить работники магазина? Во-первых, продавец должен был поблагодарить покупательницу за то, что она вернула некачественный продукт в магазин, потому что теперь стала явной необходимость проверять поставщика такого дорогого мяса. Он также мог выразить сожаление и даже выдать клиентке дополнительный стейк в качестве моральной компенсации. После обмена товара можно было задать покупательнице ряд проверочных вопросов, заранее извинившись за это. Продавец даже мог поинтересоваться у покупательницы, почему, по ее мнению, мясо испортилось меньше чем за сутки. В такой момент клиентка уже чувствует себя партнером

магазина. Тогда в следующий раз продавец спросил бы ее, удалось ли блюдо из купленных стейков. Так формируются долгосрочные партнерские отношения.

Компаниям выгодно иметь клиентов, которые говорят на чистоту, — вот почему так важно сообщать им, что жалобы и отзывы приветствуются. Это означает, что персонал, работающий непосредственно с потребителями, должен уметь замечать возникновение проблемы. Например, один наш друг позвонил поставщику услуг междугородной и международной связи, чтобы покритиковать их порядок выставления счетов. В какой-то момент разговора он заявил представителю провайдера: «Вы меня плохо обслуживаете». «Да, но я следую инструкциям», — отозвался тот. Этот человек явно не выполнял обещание рекламы своей компании: «Мы хорошо обслуживаем вас — мы следуем нашим правилам». Публика смеется, но очевидно одно: кто-то в организации научил этого работника, по крайней мере косвенно, что это именно то, чего от него ждут, и что именно так нужно отвечать в подобных случаях.

В розничной торговле считают, что 74% недовольных покупателей можно сохранить, если вовремя решать их проблемы. Но, как мы увидим, подавляющее большинство потребителей никогда не жалуются (или жалуются, но лишь в случае дорогостоящей покупки)<sup>15</sup>. Поэтому владельцы магазинов, готовые признавать и поощрять жалобы, делают первый шаг к правильной работе с клиентом.

## Извлекайте выгоду из жалоб, выявляя типичные ошибки сервиса

Эффективная работа с жалобами требует серьезной подготовительной работы. Компании должны всесторонне обдумать имеющиеся и потенциальные недостатки и настроиться на их устранение (недостатки обязательно дадут себя знать!). Напри-

мер, гостиницам нужен персонал, обученный правильно реагировать на претензии, связанные с выставленными счетами, проблемы с номерами и избыточным бронированием. Авиакомпании, в свою очередь, должны инструктировать сотрудников, как справляться с нареканиями при нарушениях расписания взлетов и посадок, перебронированных рейсах, потере багажа и отмене полетов. Работники супермаркетов должны уметь правильно относиться к длинным очередям в кассу. Розничные торговцы должны знать, что делать и говорить, когда рекламируемая распродажа по сниженным ценам заканчивается, не хватает персонала и повышаются цены по сравнению с предыдущим днем.

Все ли предприниматели сначала внимательно изучают возможные неполадки в своей работе с потребителями, а затем планируют, как их устранить? Интересно, могут ли возникнуть следующие ситуации в кабинете стоматолога или любого другого врача:

- ◇ пациент вынужден ждать приема в течение двух часов;
- ◇ у пациента нет при себе карточки медицинского страхования;
- ◇ задержанный зубной техник или медсестры грубят пациентам.

Когда организация настойчиво просит у клиентов информацию о проблемах и следит за их решением, ей легче составить перечень регулярных сбоев. Затем уже можно составлять план их ликвидации. Одни компании лучше, чем другие, справляются с обращениями потребителей. Опытные менеджеры обучают своих служащих науке и способам предвосхищать проблемы клиентов, даже таким простым, как, например, напоминание о том, что купленный товар требует батареек. В компаниях, где организована работа с жалобами, персонал, непосредственно контактирующий с потребителями, ощущает поддержку руководства и спокойно решает возникающие вопросы. Поэтому, продавая продукт или услугу, люди уверены, что оправдают надежды своих клиентов<sup>16</sup>.



В Nordstrom, возможно, лучше, чем где бы то ни было, преуспели в обслуживании покупателей, однако Брюс Нордстром по-прежнему заявляет: «Мы мало говорим об уровне нашего сервиса. Мы не так хороши, как наша репутация. А это хрупкая вещь. Ее надо оправдывать каждый день и час»<sup>17</sup>. Несколько лет назад жителей города Финикса, штат Аризона, попросили назвать их любимый универмаг. Nordstrom выиграл с большим преимуществом, даже несмотря на то, что до 2009 г. не имел там филиала. (В близлежащих населенных пунктах есть несколько магазинов Nordstrom, но до недавнего времени в Финиксе не было ни одного.) Как компании удалось создать свою легендарную репутацию? Отчасти объяснение кроется в работниках Nordstrom, которые изо всех сил стараются превосходно обслуживать покупателей — при любой возможности. Мы слышим от многих организаций, что они никогда не смогут предоставить сервис такого уровня, как Nordstrom. Это совсем не так! Nordstrom не сумел бы совершать свои подвиги постоянно. Слова «при любой возможности» трактуют очень широко, и они оказывают свое воздействие. Покупатели Нью-Йорка проголосовали за Nordstrom, как за лучшие магазины, где людей заставляют ощутить заботу о себе. В значительной степени это связано с либеральной (хотя и не беспредельно!) политикой возврата товара<sup>18</sup>.

Самое лучшее время, чтобы поразить покупателя, — это момент, когда он требует возврата денег за неудачное приобретение. Самая ошеломляющая история о Nordstrom — это известный пример, который, возможно, слишком приукрашен, чтобы быть правдой. Речь идет о возврате денег престарелому клиенту за явно старые покрывала, которые тот предъявил в магазине Nordstrom. Если вы захотите познакомиться с подробностями этого исключительного случая и последствиями для репутации компании, информацию можно найти на сайте Snopes.com<sup>19</sup>. Самое интересное, что хорошую репутацию надо строить медленно, но верно, тщательно продумывая действия. Однако чтобы заставить жителей Финикса назвать лучшей компанию, не имеющую даже своего магазина в городе, нужна сенсация.

## Чтобы извлечь выгоду из жалоб, черпайте из них больше информации

Единственная важная причина, по которой потребители жалуются, — их вера в возможность что-то изменить. Поэтому целесообразно различать виды недовольства, которое человек испытывает от своего решения обратиться с претензией. Порой потребители расстраиваются, но не говорят ни слова, а иногда слегка разочарованный человек высказывается, если считает, что компания сделает для него хоть что-нибудь. Создавая условия для диалога с клиентами, начинайте с формирования корпоративной культуры, в которой любой ваш служащий уверен, что установление прочной обратной связи с потребителями рассматривается компанией как маркетинговые инвестиции, а не как лишние расходы.

В число самых простых методов входит введение распечатанных форм для персонала, где следует записывать все замечания потребителей. Назовите их хоть «Подарки от клиентов». Люди поверят в серьезность вашего отношения к их словам, когда увидят, что ваши сотрудники фиксируют эти заявления письменно. Сказанное быстро забывается, если не делать записи.

Выполнив важный заказ клиента, возьмите себе за правило связываться с ним. Один владелец ресторана звонит хозяевам званных обедов, рассчитанных на восемь персон и более, даже когда жалоб на качество не поступало. Он говорит: «Я знаю, что во время большого приема мы можем что-то упустить. Чтобы не смущать остальных, хозяин вечера чаще всего не будет жаловаться. Перед своими гостями каждый стремится выглядеть важной персоной, которая легко тратит большие суммы»<sup>20</sup>. Многие молодые люди предпочитают общаться в чатах, в том числе видеочатах. (Набрав в Google слова live chat, вы обнаружите более 82 млн сайтов. А если это чересчур много для вас, обратитесь к Википедии — [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), где по запросу online chat получите полную информацию по теме.) Мгно-

венный обмен сообщениями позволяет лично связываться с представителем компании в режиме реального времени. Электронные деньги и технологии интернет-переводов делают возможным немедленное получение компенсации в онлайн-чатах. Блоги — другой способ для организаций напрямую разговаривать со своими потребителями, а те могут направить информационный трафик на собственные сайты.

Бесплатные телефонные линии остаются лучшим традиционным способом непосредственной связи с потребителями, особенно индивидуального общения. В США такая связь появилась в 1967 г. и тогда же стала доступной для населения. На сегодняшний день 98% взрослых американцев пользуются бесплатными линиями; 52%, по собственным оценкам, делают 50 и более звонков в год. Чтобы облегчить потребителям эффективную связь с компаниями, номера бесплатных телефонов публикуют на сайтах, в печатных и онлайн-рекламных объявлениях<sup>21</sup>. По данным AT&T, 86% потребителей выбирают бесплатный звонок по телефону, а не письмо компании; 62% предпочитают вести дела с организациями, имеющими бесплатные телефонные линии<sup>22</sup>. Словом, отсутствие бесплатной связи — это конкурентный недостаток. Как говорят маркетологи из Миннеаполиса: «Это затраты, необходимые для ведения бизнеса в современных условиях»<sup>23</sup>.

Безусловно, не все звонки по бесплатным линиям оказываются жалобами. Точной статистики соотношения жалоб и обращений по другим вопросам не существует, однако, согласно AT&T, звонки с претензиями и отзывы составляют существенный процент, особенно когда номера телефонов напечатаны на упаковке товара. AT&T ежегодно выпускает огромный телефонный справочник бесплатных линий коммерческих организаций (Toll-Free Business Edition Directory). Многие из этих номеров предназначены для продаж, но их с успехом используют и для обратной связи с клиентами. Любая компания, которая решила учредить бесплатные телефонные линии, должна хорошо продумать цели и последствия работы такого канала связи.

Организация бесплатных телефонных линий и бесконтрольная их реклама порой приносят компании больше проблем, чем попытки спрятаться от своих клиентов. Следует, как минимум, убедиться в своей способности справиться с потенциальным потоком обращений. Один крупный поставщик мебели получил в связи с этим хороший урок. Главный управляющий фирмы активно рекламировал только что открытую бесплатную линию, и за первые две недели поступили тысячи звонков — гораздо больше, чем система могла обработать. Создавшаяся ситуация породила дополнительное количество недовольных потребителей — таких масштабов компания не могла предвидеть. Вывод понятен: сначала проверьте, как будут действовать бесплатные телефонные линии.

TARP считает, что бесплатные линии являются хорошим подспорьем для компаний, если те способны справляться с потоком звонков. И это большое «если». Еще 10 лет назад специалисты TARP предупреждали:

Если система (обслуживания клиентов) не рассчитана на эффективную работу с индивидуальными обращениями потребителей и на превентивное использование полученных данных для устранения первопричин проблем, лучше не внедрять ее. Исследования, проведенные TARP в разных отраслях экономики, показали, что неэффективная система обслуживания может принести больше ущерба, чем ее отсутствие<sup>24</sup>.

Организация бесплатных телефонных линий для получения обратной связи с потребителями — это стратегическое решение. Детальная разработка системы ответов на звонки — решение тактическое. Некоторые компании проигрывают в тактике. Например, если бесплатный телефонный номер связан с голосовой почтой, ее необходимо строго контролировать, чтобы избежать явления, называемого «ловушка голосовой почты» (voice mail jail). Так бывает, когда звонящий обречен бесконечно выслушивать автоответчик либо нервно нажимать на кноп-

ки телефона, следуя инструкциям того же автоответчика, без надежды услышать ответ живого человека. Президент TARP Джон Гудман утверждает, что именно здесь кроется реальный риск разрушения взаимоотношений компании и потребителя, поскольку последний не имеет возможности связаться с ее сотрудниками. Опираясь на результаты исследований, Гудман говорит, что удовлетворенность клиента падает на 10%, если ему приходится оставлять свое имя на автоответчике и ждать ответного звонка из компании <sup>25</sup>.

На основании обзора литературы, посвященной данной теме, можно выделить ряд преимуществ от введения бесплатных телефонных линий.

- ♦ *Укрепление доверия клиентов.* Когда потребители получают легкий доступ к сотрудникам фирмы, они начинают считать ее солидной и надежной. Хотя Honda Motor Company и не утверждала, что «горячая линия» стала единственным фактором успеха автомобиля «Асига», она дала своим покупателям ясный и убедительный сигнал: «Мы не бросим вас в беде, если возникнут проблемы с нашей продукцией» <sup>26</sup>.
- ♦ *Мгновенная обратная связь.* Пол Уолш, бывший генеральный директор Pillsbury, говорит: «Если с нашим продуктом возникли затруднения, мы хотим первыми услышать об этом» <sup>27</sup>.
- ♦ *Расширение возможностей сократить число самых распространенных проблем.* Когда потребитель звонит, чтобы получить информацию, организация может научить его, как избежать других проблем. Armstrong World Industries наносит номера бесплатных телефонов на напольные покрытия, которые она производит, чтобы объяснить покупателям, как их удалить с поверхности. На самом деле краска легко смывается теплой водой, но, удерживая клиента на линии, сотрудники фирмы получают возможность проинструктировать его по способам ухода за покрытием, позволяющим избежать повреждений. Согласно оценкам Armstrong World,

такой телефонный курс обучения помогает контролировать недовольство клиентов и приносит компании 12 тыс. дол. с покупателя за все время его удержания. Armstrong World считает свои бесплатные телефонные линии статьей дохода<sup>28</sup>.

- ◇ *Контроль появления судебных исков.* Иногда звонок по горячим следам может остановить в зародыше намерение клиента подать судебный иск.
- ◇ *Рост объема научно-аналитической информации о рынке и товарах.* Люди, звонящие на бесплатные линии, сообщают о том, что им нравится или не нравится, что приносит им пользу, а что не приносит. Записи этих обращений могут прослушивать руководители, ответственные за производство, и рабочие, не имеющие возможности напрямую общаться с потребителями. В компании Kraft General Foods, которая печатает свои телефоны почти на всех упаковках новых продуктов, говорят: «Номера бесплатных телефонов на этикетке запускают превосходный механизм обратной связи для совершенствования наших продуктов»<sup>29</sup>.
- ◇ *Возможность продать дополнительные товары.* В большинстве своем компании рассматривают бесплатные телефонные линии как средство укрепления приверженности клиентов своему бренду. Однако с их помощью можно продавать дополнительные товары или знакомить с ними покупателей по телефону, даже если они звонят с жалобами: «Если вам нравится (или не нравится) этот продукт, не могу ли я порекомендовать вам... Многие наши клиенты говорят... Хотите, я пришлю вам купон на 50-процентную скидку: попробуйте новинку!» В основном компании понимают, что самая большая трудность на пути к сердцу потребителя — заставить его попробовать новый продукт. Если он понравится, а цена не пугает, то люди наверняка будут покупать его и дальше.
- ◇ *Расширение возможностей уделять особое внимание особым клиентам.* Открывая специальные бесплатные теле-

фонные линии, компания получает возможность уделять персональное внимание крупным клиентам. United Airlines имеет специальный телефонный номер только для своих пассажиров, которые пролетают больше миль по самым дорогим билетам. Персонал UA, работающий на этой «горячей линии», готов решать любые проблемы таких пассажиров быстрее и гораздо эффективнее.

- ♦ *Получение дополнительных жалоб.* Бесплатная телефонная линия — это внятный сигнал: «Мы не боимся; мы ждем от вас больше подарков!»

## Извлекайте выгоду из того, что сообщают жалобы о вашем рынке

Жалобы свидетельствуют о том, что важно для ваших клиентов. Обширные исследования, проведенные за последние 25 лет, показывают, что потребители в основном говорят о тех проблемах, которые имеют для них большое значение, о затруднениях, которые, по их мнению, можно ликвидировать, и о недостатках, которые они хотели бы устранить. Данное наблюдение идет вразрез с мнением производителей товаров и услуг, которые уверены, что недовольные клиенты хотят получить что-нибудь даром. А ведь это люди, отдающие свои деньги в руки бизнеса и пытающиеся (в подавляющем большинстве случаев) исправить то, что, по их мнению, неправильно. И хотя это выглядит парадоксально, чтобы наилучшим образом воспользоваться жалобами, вы должны не раздражаться, а приветствовать их, узнавая новое о рынке<sup>30</sup>.

Приведем два примера. После изучения претензий работники сферы туризма и путешествий поняли следующее: когда хорошие воспоминания формируются вокруг впечатлений о высоком качестве питания, все путешествие в целом воспринимается позитивно<sup>31</sup>. Французская фирма Darty, распростра-

няющая бытовые приборы, приветствует обращения потребителей, которые сообщают о том, что ее товары далеко не самые дешевые на рынке. Компания своим брендом обещает дешевизну, но покупатели, жалуясь на довольно высокие цены, на самом деле проводят маркетинговое исследование и сообщают о его результатах<sup>32</sup>.

Фредерик Райхельд подчеркивает важность доброжелательного принятия жалоб, когда говорит, что при создании ценности для потребителей следует понять их точку зрения — что они хотят, а чего не хотят. Будем надеяться, они расскажут об этом, предъявляя претензию<sup>33</sup>. Выступая в роли клиента, мы придерживаемся одних представлений, но предлагая продукт как продавец, меняем свою позицию. Как было сказано выше, представители компаний склонны винить потребителей за дефекты товаров и недостатки сервиса, а потребители упрекают в этом компании. Не принимая во внимание точку зрения потребителей, компании серьезно недооценивают правомерность их жалоб. Поэтому персоналу так трудно увидеть связь между поведением жалобщиков и той пользой, которую приносят их отзывы.

Группам руководителей компании и потребителей предоставили набор письменных претензий и попросили определить, насколько они справедливы. Более половины руководителей сочли жалобы необоснованными, тогда как столько же потребителей поддержали авторов писем и назвали их претензии правомерными. Управленцы решили, что жалобщики либо явно хотели получить что-нибудь бесплатно, либо что-то перепутали, либо вообще были совершенно неправы<sup>34</sup>. Раз руководители в большинстве своем так относятся к недовольным клиентам, неудивительно, что они не хотят слышать жалоб. И не распространится ли такое отношение по всей организации?

В другом исследовании сравнивались взгляды покупателей одежды и владельцев автомобилей, требовавших ремонта, с точкой зрения продавцов одежды и автомехаников. Всем четырем группам предлагали воображаемую ситуацию, связанную с



проблемой автосервиса (поломка машины после ремонта) и дефектом одежды (разошедшиеся швы на новых брюках). Респонденты должны были решить, произошло ли это по вине покупателя или из-за плохого качества товара или услуги. В небрежно выполненном ремонте механика обвинили 80% потребителей, тогда как 80% механиков утверждали, что причиной поломки автомобиля был водитель или «иные обстоятельства». Разошедшийся шов на брюках 87% покупателей объяснили плохим качеством изделия. Однако 64% продавцов одежды обвинили покупателей: они, дескать, выбрали неправильный размер или оказались слишком толстыми. Аналитики обнаружили интересный факт: продавцы и ремонтники соблюдали «профессиональный» подход только в отношении «своего» товара или услуги. Другими словами, продавцы одежды тоже клеймили автомехаников за плохой ремонт машины, тогда как механики ругали продавцов одежды за плохое качество товара<sup>35</sup>.

Главная цель обучения работе с жалобами состоит в том, чтобы донести до сознания всех сотрудников организации (включая производственную часть бизнеса) мысль: потребитель редко что-то говорит. Один из самых известных китайских брендов — производитель бытовой техники Haier. Эта государственная компания была почти на грани гибели, когда в 1984 г. Чжана Жуйминя назначили ответственным за ее восстановление. Чжан обладал отличным чутьем менеджера и хорошими знаниями по управлению качеством, почерпнутыми из специальной литературы. Он считал, что жалобы потребителей являются главными учителями для всех работников завода. Как-то один покупатель вернул дефектный холодильник, собранный на предприятии Haier. Чжан счел своим долгом выдать ему работающий аппарат. Он сделал полную инвентаризацию 400 холодильников и выяснил, что более 80 из них вообще не функционировали. Чжан отдал распоряжение раздробить кувалдами неисправные холодильники. Надо ли говорить, что рабочие делали это с большой неохотой? Среднестатистический рабочий должен был работать около двух лет, чтобы позволить себе

купить даже неработающий холодильник. Чжан сказал своим людям: «Если мы не сломаем эти холодильники сегодня, следующим, что будет разрушено рынком в будущем, станет наш завод!» И холодильники были разбиты вдребезги<sup>36</sup>.

Одну из этих кувалд до сих пор хранят на витрине в главном офисе компании, чтобы напоминать всем о качестве. Эта история стала легендарной, как и ситуация с автопокрышками в Nordstrom. Сегодня компания Haier считается самым мощным брендом Китая с годовым объемом продаж 10 млрд дол.<sup>37</sup> В 2006 г. Haier заняла место в списке 500 лучших компаний мира<sup>38</sup>. Многие считают, что население Китая покупает товары только недорогих марок. Однако Haier ясно демонстрирует, что это не так. А все началось с жалобы...

## Извлекайте выгоду из крепких взаимоотношений с потребителями, положительных устных отзывов и дополнительных продаж

Когда клиент отдает солидную сумму, чтобы уехать на новом автомобиле, довольны оба — и покупатель и продавец. Однако сам процесс продажи не выявляет настоящий характер автодилера. Чтобы узнать, как он поведет себя в сложной ситуации, потребуются какие-нибудь неполадки в машине. Будет ли продавец так же радостно улыбаться, когда клиент расскажет ему о технических проблемах с покупкой? Окажется ли дилер столь же отзывчив к нуждам покупателя, как при первом обсуждении характеристик автомобиля? В автомобильной промышленности отношение к клиенту в процессе обслуживания машины в большой степени предопределяет вероятность его возвращения в эту фирму за следующей покупкой.

Когда сервис превосходит ожидания потребителя и в момент покупки, и при предъявлении претензий или дополнитель-

ном обслуживании, между продавцом и покупателем возникает доверие. Это особенно справедливо для взаимоотношений специалистов и клиентов. Если люди довольны обхождением врачей, адвокатов, стоматологов, психологов, фининспекторов и других профессионалов, создается связь, формирующая преданность клиентов и способствующая их желанию положительно рекомендовать фирму своим знакомым<sup>39</sup>.

Покупателей, возвращающих в магазины товары для устранения неполадок, можно соблазнить на новые покупки, если отнестись к ним с должным вниманием. Одна наша коллега из ТМІ недавно обратилась к дилеру по поводу неисправного цветного лазерного принтера. К ней отнеслись настолько доброжелательно и так эффективно устранили неполадки, что женщина тут же приняла решение купить второй цветной принтер. Ей это и в голову не пришло бы, обойдись с ней представитель отдела ремонта иначе.

Следующую историю мы получили по электронной почте<sup>40</sup>. Юрист большой телекоммуникационной компании решила купить кровать с матрасом. Когда пришло время подписывать договор на 90-дневную беспроцентную рассрочку, она задала несколько вопросов, на которые продавец не смогла ответить. На помощь позвали менеджера, которому очень не понравился тон клиентки. Он заявил, что такова практика подобных контрактов, а если это ей не подходит, она может пойти в другое место. Затем менеджер стал орать на продавца: дескать, она и сама прекрасно могла ответить на эти вопросы. Далее покупательница ушла с рекламным проспектом матраса Sleep Country, за которым и приходила. Она послала электронное письмо владелице этой специализированной фирмы и сообщила о произошедшем. На следующий же день был получен ответ с извинениями, а покупательница получила спальный набор бесплатно!

Конечно, многие скажут: это уж слишком, но мы не стали бы излагать данную историю, если бы не дальнейшие события. На следующий день кто-то узнал об этом замечательном при-

мере работы с жалобой и рассказал о нем своей матери, которая как раз искала новый матрас. Дама уже собралась идти в дорогой магазин, но купила тот же набор в компании Sleep Country с доставкой на следующий день. Без устной рекламы Sleep Country не получила бы возможности совершить вторую продажу. На сайте Sleep Country написано: «Фирма основана в 1991 г., нам удалось добиться непревзойденного уровня сервиса, придерживаться выдающихся ценностей и завоевать доверие сообщества»<sup>41</sup>. Похоже, что так.

Масштабное исследование 700 претензий к уровню сервиса на авиалиниях, в гостиницах и ресторанах позволило специалистам сделать вывод: из всех клиентов, позитивно отзывавшихся об уровне обслуживания, по меньшей мере 25% начинали с предъявления претензий по поводу каких-либо недостатков<sup>42</sup>. Это хороший урок менеджмента. Бизнесу не следует избегать накладок. Однако каждый представитель компании имеет шанс превратить негативную ситуацию в положительный опыт клиента.

## Извлекайте выгоду из жалоб, создавая мощную базу для всеобщего управления качеством

Покойный гуру в области качества У. Эдвардс Деминг описывал работу с жалобами как тушение пожара. «Поиск проблемы, вышедшей из-под контроля, выяснение конкретных причин произошедшего и их устранение — это лишь возвращение процесса назад в исходное положение. Это не совершенствование»<sup>43</sup>. По существу работа с жалобами и повышение качества — не одно и то же. Фундаментальная заповедь всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) — постоянное совершенствование. Непрестанное совершенствование предполагает невозможность достичь абсолютного качест-

ва — к нему можно лишь приблизиться. Это процесс адаптации компании, уровня предлагаемых ею сервиса и продукта к постоянно меняющемуся рынку.

Чтобы обнаружить, какие процессы и продукты следует изменить, компаниям нужна информация. Одним из главных источников информации могут быть жалобы. Непрерывная обратная связь с потребителями подсказывает работникам компании способы улучшения сервиса и расширения линейки продуктов, до которых те, возможно, никогда не додумались бы сами. Отношение к жалобам как к обратной связи с самым ценным активом компании — потребителями — позволяет формировать культуру, ориентированную на потребителя. Это, в свою очередь, является основой стратегий всеобщего управления качеством. У Фила Кросби, автора книги «Quality Is Free» («Качество — бесплатно»), есть собственный лозунг: «Рассейте сомнения потребителей раз и навсегда»<sup>44</sup>.

Работа с жалобами — проявление заботы о потребителях. Она объединяет их вокруг компании и гарантирует выполнение всех ее обещаний. А обращения клиентов снабжают компанию информацией, необходимой для повышения качества.

---

## Вопросы для обсуждения

- При каких обстоятельствах вы считаете претензии клиента необоснованными? Как, по вашим предположениям, поступит клиент, почувствовав это?
- Как ваша компания относится к клиентам, которые жалуются на дефекты, возникшие по их вине? Каковы типичные претензии такого типа? Есть ли у вас план по активизации работы с жалобами или программа обучения клиентов способам исправления подобных ситуаций?
- Существуют ли в вашей компании примеры, когда недостатки сервиса или дефекты продукции послужили укреплению взаимоотношений с клиентами?

- Как удастся вашим сотрудникам, напрямую контактирующим с клиентами, создавать в ходе работы с жалобами положительный образ компании?
- Знаете ли вы, во что обходится вашей компании устранение проблем клиентов? Каковы дополнительные доходы от удержания разочарованных покупателей? Как регулярно вы оцениваете эти затраты и доходы, информируете ли о них своих сотрудников?
- Если вы организовали бесплатную телефонную линию, насколько она удовлетворяет потребителей скоростью и эффективностью обработки обращений?
- Известны ли клиенты, которые дают честные и исчерпывающие отзывы о ваших продуктах и услугах? Какие «пункты приема информации» вы используете, чтобы получать обратную связь от клиентов?
- Какие системы приема претензий, позволяющие персоналу их услышать, вы используете? Каковы все методы сбора отзывов клиентов?
- На что ориентированы ваши системы приема отзывов в первую очередь — на получение комплиментов или жалоб?
- Кто из ваших сотрудников постоянно общается с клиентами? Каким образом информация, которую они собирают, распространяется в организации?

## Глава 4

### Почему люди не жалуются?

«Почему вы не пожаловались?» На этот простой вопрос отвечают удивительно разнообразно. Мы как-то выслушали от одной группы людей более 150 объяснений тому, почему они никогда не предъявляют претензий. Когда на вас обрушивается лавина доводов, вы начинаете понимать, из-за чего многие уходят, не сказав ни слова.

Исследователи TARP пришли к выводу, что жалобы идут на убыль даже при наличии серьезных проблем. В компаниях это объясняют «привычной безысходностью». Джон Гудман из TARP говорит: «Потребители приучены системой принимать проблемы как обычную практику бизнеса. Зачем жаловаться, если нет никакой надежды на изменения?»<sup>1</sup> Возможно, вывод, который RightNow Technologies делает в своем докладе «Customer Experience Impact Report» 2007 г. и который состоит в том, что хороший сервис по-прежнему остается мощным фактором дифференции, подтверждает слова Гудмана. Так, 51% респондентов заявили, что только исключительный сервис может заставить их вернуться в компанию; 60% сказали, что это является главным основанием для рекомендации компании. Специалисты RightNow также обнаружили, что число людей, не желающих возвращаться в организацию после неприятного опыта, выросло: 80% в 2007 г. против 68% в 2006 г.<sup>2</sup>

Вот несколько причин, по которым люди решили не жаловаться.

- ◇ Мне не хотелось испортить всем вечер. Не я был хозяином приема, не мне было поднимать шум. За столом я был вежлив, но отвел душу потом.
- ◇ Дело того не стоило. Все равно никто меня и слушать не стал бы.
- ◇ Все было не так уж плохо. В конце концов, по сравнению с проблемами голодающих во всем мире мое недовольство — просто пустяки.
- ◇ Они спросили мой пин-код, а я не смогла вспомнить, какой мне нужен. У меня около десятка кредитных карточек.
- ◇ Мне было совершенно ясно: человек, с которым я разговаривал, был некомпетентен — явно звезд с неба не хватал. Он все равно не понял бы, о чем я ему толкую.
- ◇ Они наверняка стали бы оспаривать мои претензии, и мне же пришлось бы защищаться.
- ◇ Жалобы обошлись бы нам еще дороже.
- ◇ Мне пришлось бы заказывать междугородный разговор.
- ◇ Я не верю, что они сохранили бы конфиденциальность моей жалобы.
- ◇ Однажды я вот так пожаловалась, а они записали мой звонок, а потом дали его прослушать всем в колл-центре.
- ◇ Да по их мимике понятно, когда меня не хотят слушать.
- ◇ В основном они работают хорошо. Это просто неудачное стечение обстоятельств.
- ◇ Мне было жалко этого клерка.
- ◇ Они сказали, что я должна написать письмо. Как будто у меня есть время для этого!



- ◇ Сотрудница, помогавшая мне, была такая милая, что не хотелось выглядеть придурком в ее глазах.
- ◇ Другие люди могли оказаться вовлеченными в конфликт, возможно, метрдотель пришел бы.
- ◇ У меня возникли проблемы с товаром «для женщин», а общаться пришлось с женщиной. Мне было очень неловко.
- ◇ Я просто не знала, к кому обращаться.
- ◇ Они могли мне нагрубить.
- ◇ Могла бы завариться такая каша!
- ◇ А вдруг они отнеслись бы ко мне, как к преступнику?
- ◇ Это могло занять слишком много времени.
- ◇ Мне еще не утвердили ссуду. Лучше я подожду.
- ◇ Отдел жалоб был закрыт на обед.
- ◇ Оставим это. Я отправил им электронное письмо и, между прочим, до сих пор не получил ответа.
- ◇ Они потребовали оригиналы всех документов, а я забыл, где их искать.
- ◇ Я уже выкинула этот чек.
- ◇ А вдруг бы эту женщину уволили?
- ◇ Я даже не знала, как об этом говорить. Это было слишком личное.
- ◇ Кто их знает, а вдруг они плюнут мне в суп?
- ◇ Я сам был отчасти виноват.
- ◇ Нужно было подниматься на третий этаж в отдел жалоб, а я торопился.
- ◇ На прошлой неделе у меня уже были проблемы. Не хочется, чтобы меня считали склочником или занудой.
- ◇ В прошлый раз я пожаловался, а толку?

- ◇ Я знаю его. Мы знакомы уже давно. Ни за что не пожалуюсь на приятеля.
- ◇ По мне лучше уйти, больше никогда не приходите в это заведение и ничего не говорить. Так гораздо проще.
- ◇ Да я только еще больше расстроюсь. Лучше оставить все как есть.
- ◇ Моя дочь работает официанткой. Я знаю, какой это нелегкий труд, и не собираюсь жаловаться ни на кого, кто выполняет такую работу.
- ◇ Если я пожалуюсь на учительницу своего сына, она может отыграться на нем в классе.
- ◇ Вдруг я пожалуюсь на этого человека, а он потом станет меня преследовать. Знаете, какие в наше время люди чокнутые.
- ◇ У меня было пять конфликтов. Я больше не собираюсь заводить никаких историй. Они никогда не слушают. С меня довольно!
- ◇ Они могли еще больше усугубить мое положение.

Этот длинный список дает представление, почему так много людей, имеющих претензии, молчат.

## Как работники отдела жалоб отбивают у клиентов желание предъявлять претензии

Приемы работы с жалобами, отбивающие у клиентов охоту предъявлять претензии, включают все или некоторые из следующих действий: только холодные извинения и не более; отказ; встречное обвинение; обещания, которые никто не собирается выполнять; молчание; грубость; отсылки к другим сотрудни-

кам; отрицание личной ответственности; молчаливый отказ; беседа с повторяющимися вопросами; унижительное собеседование, больше похожее на допрос.

♦ *Холодные извинения и не более*

Посетитель входит в ресторан и прислоняется к свежевыкрашенной стене — на пальто остается пятно. Все работники ресторана, к кому он обратился, сожалеют о случившемся, но не пытаются хоть как-то поправить ситуацию. Все сводится к словам: «Мне очень жаль». Реакция клиента: «Очень мило, что они извиняются, но ведь никто ничего не делает. „Простите“ в карман не положишь».

♦ *Отказ*

Отказ обычно начинается с извинений: «Простите, но сделать ничего нельзя. Следующий!» Если клиент протестует, сотрудница повышает голос: «Послушайте, я же вам сказала, что ничем не могу помочь. А теперь разрешите заняться следующим клиентом». Реакция клиента: «Они берут мои деньги. Это они умеют, а помочь мне, когда возникают проблемы, они не в состоянии».

♦ *Обвинение*

На клиента возлагают вину за предъявленную претензию: «Вы неправильно пользовались...», «надо было жаловаться раньше», «вы принесли просроченную гарантию», «вы не зарегистрировали гарантийный талон». Реакция клиента: «Их гарантии — просто пустой звук».

♦ *Обещания, которые никто не собирается выполнять*

Представитель отдела ремонта обещает устранить дефект в срок, но ничего не делает. Это существенно противоречит рек-

ламным обещаниям. Реакция клиента: «Они совершенно не отвечают за свои слова. Интересно, в чем еще они нас обманывают».

♦ *Молчание*

Ситуация встречается гораздо чаще, чем вы думаете. Человеку не перезванивают, он тщетно ждет письменных извинений. Порой клиенты сами по нескольку раз набирают телефонный номер компании — с ними только обещают связаться, а в ответ — тишина. Реакция клиента: «Проехали. Эти люди просто хотели моих денег. А теперь ищи-свищи».

♦ *Грубость*

Элементарная воспитанность летит псу под хвост — с клиентами обращаются бесцеремонно. Люди оскорблены. Иногда их заставляют почувствовать себя виноватыми: «У нас еще никто на это не жаловался», — говорят в некоторых компаниях. (Это не означает, что все были довольны, просто никто не позволил себе пожаловаться.) Реакция клиента: «Чтоб я еще раз с ними связался!.. Да в гробу я их видел».

♦ *Отсылка к другому сотруднику*

«Я не могу вам помочь. Вам нужно подняться на следующий этаж (поговорите с тем-то... напишите свои претензии... и отправьте на другую планету...). Мы только продаем товары, а вам надо связаться с производителями». Реакция клиента: «Почему они все усложняют? Они что — не хотят, чтобы я был их клиентом?»

♦ *Отрицание личной ответственности*

«Я этого не делала. Это не моя вина. Я бы хотела вам помочь, но не имею отношения к вашей проблеме. Я просто здесь

работаю, а не пишу правила... Это все наши поставщики (наш почтальон... наши дурацкие законы... наш тупой начальник... фазы луны...), и вообще, чего вы ждали? Это была распродажа». Реакция клиента: «Типичные перестраховщики! Никто ни за что не отвечает, в результате меня направили к какой-то мелкой сошке, а он и вовсе ничего не может!»

♦ *Молчаливый отказ*

Иногда хмурый вид и нетерпение продавцов оставляют у клиента ощущение, что он только мешает. Служащие ведут себя так, будто у них есть более важные дела, чем выслушивать ничтожные жалобы. Конечно, ничего такого они вслух не проносят, но атмосфера пропитана неприязнью. Реакция клиента: «Они уверяют, что хотят выслушать мои претензии, но им это явно не по вкусу, а мне и подавно».

♦ *Беседа*

Прежде чем сделать хоть какую-нибудь попытку помочь, клиенту задают длинный список вопросов: «Ваше имя? Ваш адрес? Когда вы купили этот товар? Кто вам помогал? Кто вам такое сказал? Вы платили наличными? Где ваш чек? Есть ли у вас регистрационный номер покупателя? Девичья фамилия вашей матери?» Может быть, компании и нужны ответы на некоторые из данных вопросов, однако это не слишком хорошее начало работы с жалобой. Реакция клиента: «Почему они держат меня в заложниках, когда я только хочу оправдать свои расходы?» Часто такой опрос оборачивается допросом.

♦ *Допрос*

Клиенты подвергаются допросу «третьей степени»\*, при котором берутся под сомнение мотивация клиента, его ком-

---

\* На жаргоне американских полицейских — интенсивный допрос с применением активного психологического или физического воздействия. — *Примеч. переводчика.*

петентность или право на претензию. «Как вы докажете, что говорите правду? Вы уверены, что сделали покупку именно у нас? Вы следовали инструкциям? Вы прочли 30-страничный документ, в котором все перечислено? Вы вообще когда-нибудь читаете инструкции? Вы уверены, что не роняли этот прибор?» Допрос часто заканчивается следующими заявлениями: «Каждый может предъявлять такие требования. Вы даже не представляете, сколько людей морочат нам голову подобными сказками». Реакция клиента: «Да пошли вы...»

Если к потребителям плохо относятся во время предъявления претензий, неудачный опыт и все неприятные впечатления, которые они испытали, усиливаются. Потребители не тупицы. Они чувствуют грубое обращение персонала, отлично улавливают признаки, которые дают им понять, что жалобы не приветствуются. Эмоционально это выбивает людей из колеи, и даже незначительные проблемы с продуктом или услугой оборачиваются для компании огромным провалом. Если, невзирая на все эти препятствия, потребитель настаивает на своем праве жаловаться, он способен доставить компании большие неприятности.

## Каким образом компании внушают клиентам, что жаловаться не следует

Компании дают понять своим клиентам, что жалобы не приветствуются, всячески затрудняя им этот процесс. Зайдите ради эксперимента на разные сайты по бизнесу и убедитесь, сколько из них размещают номера своих контактных телефонов на видном месте, чтобы не надо было «откапывать» их по ссылкам. Чарлз Андерхилл, член Совета Better Business Bureau, Inc., рассказывал на конференции в Гааге о том, что, готовясь к своему выступлению, он просмотрел 20 крупных сайтов и ни на одном из них не обнаружил таких слов, как «жалоба» или

«проблема». Андерхилл возлагает вину за это на отделы маркетинга, которые признают существование только довольных клиентов<sup>3</sup>. Компания Zappos поставила себе за правило повторять на каждой странице своего сайта Zappos.com номер (800) для бесплатного звонка. Это едва ли не единственный интернет-магазин, который так поступает (а если не единственный, то один из немногих).

С подачей жалобы обычно связаны большие хлопоты. Те, кто, набравшись смелости, публично критикует компании, чаще всего порывают деловые связи с ними. Некоторые чувствуют несправедливое отношение к себе и испытывают отчуждение. Рассмотрим следующий типичный пример возмущенного клиента, который пытался пожаловаться в организацию, а закончил тем, что рассказал о безобразном к себе отношении огромному числу людей.

Митчелл Гуз — профессиональный лектор<sup>4</sup> (это важный факт, как станет ясно позже). Гуз купил видеомэгнитофон (VCR/DVD) производства LG. LG — это корейская фирма, которая ранее была известна как Lucky Goldstar. Она называет себя ведущей глобальной компанией в области электронной информации и коммуникационных технологий. Около девяти месяцев видеомэгнитофон Гуза прекрасно работал, а затем сломался. Где-то через месяц Гуз позвонил по бесплатному номеру, указанному на сайте компании. (Джанелл попыталась найти его на сайте, но после 30 ссылок отказалась от затеи; правда, у нее не было такой мотивации, как у Гуза.)

Гузу все-таки повезло — до компании он дозвонился, но был расстроен сроками ремонта. Видеомэгнитофон был еще на гарантии, и его следовало переслать производителю, однако это требовало от трех до пяти недель. Приблизительно через месяц после отправки прибора на фирму Гузу позвонили и сообщили, что не могут заняться его заказом, поскольку не были уплачены 69 дол. — доплата за гарантийный сервис, о которой его никто не предупредил. Он дал номер своей кредитной карты, рассчитывая, что видеомэгнитофон починят, пока он

остается в фирме. Неделю спустя ему вернули неотремонтированный прибор. Гуз вновь позвонил в LG, и ему сообщили, что платеж с его кредитной карты не прошел. Он возразил, что не мог этого знать, ведь было сказано, что все в порядке. На это представитель компании предложил Гузу проверить свою кредитную карту и снова выслать видеомэгнитофон, доплатив уже 199 дол. (сумму, превышающую цену устройства). Стоимость ремонта выросла, так как прошло больше года и гарантия закончилась. Гуз был возмущен несправедливостью этого заявления, поскольку первый раз он отправлял видеомэгнитофон, находившийся на гарантии. Однако своими протестами он ничего не добился.

Тем не менее Гуз не собирался сдаваться. Он потребовал к телефону инспектора, но получил ответ, что на территории США у LG нет таковых и что с кем бы он ни говорил, результат будет один. Как вспоминал Гуз (очень милый человек спокойного нрава), с этого момента он стал «киллером». Помимо единственного телефонного номера, у американских потребителей нет возможности контактировать с LG. Таким образом, компания эффективно отсекает всех своих клиентов с их проблемами. Теперь Гуз в своих лекциях приводит эту историю как пример. Кроме того, он описал ее в своем электронном журнале.

Компания LG получает наказание и другим способом, однако досадно, что она никогда не узнает об этом, если только кто-нибудь из Кореи не прочтет нашу книгу или не прослушает лекцию Гуза. А сам Гуз купил новый видеомэгнитофон — конечно, не марки LG. Недавно его сын обзавелся семьей, и отец помог ему с покупкой бытовой техники на сумму 5000 дол. — естественно, не от LG. Сэкономив 130 долларов, компания потеряла тысячи, и это только от одного покупателя. Гуз говорил, что с удовольствием покупал бы аппаратуру фирмы LG, потому что она ему нравится. Однако теперь он никогда не обратится к ней. По его словам: «Вы любите их, когда они ведут себя по-человечески, и ненавидите, когда они этого не делают».



Всякий раз, не проверяя результаты рассмотрения обращений, организация дает сигнал потребителю — не жалуйся. А обманывая их с гарантиями — открыто заявляет об этом. Далее описаны способы, которые используют компании, чтобы помешать клиентам жаловаться.

### **Люди не получают информацию о том, кому и как жаловаться**

Во многих магазинах, торгующих в розницу, не сообщают, где находится отдел по работе с клиентами. Порой сотрудника, который должен выслушать человека, нет на месте. Покупателя могут отослать в отдел по работе с клиентами, где занимаются только обменом товаров, но не принимают жалобы и предложения, предназначенные для руководства.

Настойчивый человек может в конце концов найти нужный номер телефона и позвонить по нему. Но либо он завязнет в меню автоответчика (что ничего общего не имеет с обработкой жалоб), либо доберется до оператора, который понятия не имеет, с кем его соединять. В итоге покупатель приходит в бешенство и требует к телефону директора, что совершенно не обязательно для разрешения его простой проблемы.

Вы сами можете провести эксперимент. В следующий раз, когда будете в торговом центре, зайдите в несколько больших отделов и спросите, где можно оставить жалобу. Поспрашивайте и посчитайте, сколько служащих знают, куда вас направить. Понаблюдайте, сколько из них проявят готовность лично и немедленно решить ваш вопрос. Позвоните в компанию, расположенную в вашем районе, сообщите тому, кто ответит, что хотите пожаловаться на их продукцию, и спросите, к кому следует обратиться. Позвоните в крупную компанию, любую из списка «Fortune 100», и спросите того, кто возьмет трубку, по какому адресу можно отправить письмо с претензией. (По собственному опыту знаем, что, если только вы не везунчик, получить вразумительные и быстрые ответы на такие вопросы

вряд ли удастся.) А затем проведите такой же тест в собственной организации.

### **Обращение с жалобой связано с большими хлопотами**

Клиентам предлагают обратиться к сотруднику, работающему с жалобами, в определенные часы приема. Как правило, в это время люди находятся на работе. Их попросят заполнить или слишком подробную анкету, или бланк, в котором недостаточно места для изложения проблемы. На сайте серии раскрывающихся меню клиента заставляют выбирать опции, никак не связанные с его проблемой, тогда как «нужные» опции недоступны.

Некоторые организации подвергаются соблазну создать у клиентов впечатление особых сложностей при подаче жалобы. Так, многие высокотехнологичные компании передают субподрядчикам задачу технической поддержки продукта. Обращаясь за помощью, люди не подозревают, что разговаривают не с компанией-производителем.

Например, покупатель звонит в службу поддержки фирмы, выпускающей программное обеспечение, чтобы сообщить о дефекте программы. С этого звонка начинается отсчет 30-дневного срока бесплатной помощи. Но что если пользователю не нужна техническая поддержка — он просто хочет предупредить об ошибке в программе? Ему говорят, что он попал в службу поддержки, а о программной ошибке следует информировать непосредственно разработчика. Однако и фирма-разработчик не знает, куда направить звонящего. (Может ли такое быть? Еще как — это случилось с одним из авторов данной книги.) Что произойдет с мотивацией клиента сообщить полезную информацию этой компании? Организации, передающие функцию технической поддержки другой фирме, должны внимательно координировать свою политику работы с жалобами и следить, чтобы подрядчики строго следовали ей.

### **Компании не проверяют результаты рассмотрения жалоб**

Иногда имеются хорошие системы помощи клиентам, однако после того как жалоба высказана, никто с ней не работает. Сталкиваясь с полным отсутствием реакции, люди впадают в уныние и вряд ли станут подавать претензии в будущем.

Есть несколько объяснений тому, что потребители не получают ответов на свои обращения. Нередко сотрудники, контактирующие с клиентами, выслушав жалобу, не дают ей ход. Многих просто не инструктировали передавать далее полученные отзывы, поэтому они не считают это частью своей работы. В действительности таким сотрудникам рекомендуют отправлять клиентов с жалобами непосредственно в службу по работе с клиентами. Когда же их заставляют передавать претензии, мнения, отзывы или предложения потребителей дальше, они говорят: «Да нас никто и слушать не станет».

Специалисты по организационному поведению установили, что служащие, как и клиенты, которые не любят жаловаться, не торопятся передавать претензии руководству. Персонал явно считает, что, отправляя плохие новости начальству, они тем самым критикуют существующую политику компании. Поэтому приходится сглаживать ситуации, обвинять самих клиентов или просто скрывать неприятную информацию. По мнению профессора Джорджтаунского университета Алана Андрисена, жалобы не по душе не только персоналу, но и администрации, которая не желает знать о существовании недовольных клиентов <sup>5</sup>. По-видимому, директор сердится или раздражается, услышав о жалобе. Кто захочет с этим сталкиваться? Изменение подобного отношения к жалобам во всех структурах организации в конечном счете станет потребителям сигналом, что их хотят услышать.

В ходе широкомасштабного исследования служащих спрашивали о том, как начальство относится к их сообщениям о жалобах потребителей. Около трети респондентов считали, что

руководство поощряет работников передавать полученную информацию. Однако более 17% сказали, что подобное поведение не одобряется, а почти 23% полагали, что получают весьма слабую поддержку<sup>6</sup>. Однако каждый опрошенный руководитель заявил, что желает знать мнение потребителей и поощряет своих сотрудников рассказывать обо всех претензиях клиентов. Что-то здесь не вяжется с данными исследований.

Опросы сотрудников отделов по работе с потребителями показывают: чем больше жалоб они получают (по сравнению с другими видами контактов с клиентами), тем обособленнее от остальной компании чувствуют себя. Эти отделы превращаются в хранилища темных тайн потребительского разочарования. «Порочный круг» жалоб предполагает, что чем больше претензий получает компания, тем меньше у нее желания их слышать, а это, несомненно, указывает на неспособность эффективно управлять ими<sup>7</sup>.

## Гарантии: преграда или поощрение жалобы?

Гарантии — это питательная среда для самых «докучливых» жалоб. Часто в гарантийных документах содержится столько требований, что у большинства людей сразу опускаются руки. Так, потребитель обязан представить регистрационную карточку сразу после покупки; часто при обмене или возврате товара требуют заводскую упаковку; практически всегда обязательно наличие чека, при этом иногда чек с кредитной карты не принимается. Потребителям приходится отсылать дефектный товар на другой конец страны. Гарантия распространяется не на все изделие, а на некоторые его детали. Она действует только при соблюдении строго определенных условий. Порой гарантийный ремонт занимает целую вечность — проще махнуть рукой на свои права и купить новую вещь. Можно с уверенностью сказать, что потребители давно воспринимают многие гарантийные обещания как маркетинговую уловку, а

часто так и бывает. Они дают ощущение некоторой защиты, но редко осуществляются на практике, если только речь не идет об очень дорогих приобретениях.

Тем не менее 91% потребителей, участвовавших в одном опросе, заявили, что важным доводом в пользу покупки была гарантия возврата <sup>8</sup>. По-видимому, большинство покупателей никогда не пользовались этой услугой, но само обещание заставляло их чувствовать себя более защищенными.

Джон Шварц (ник «Vinny Verelli») получил интересный опыт взаимодействия с компанией Iomega. Когда-то он купил несколько внешних дисководов этой компании для резервного копирования своих многочисленных больших музыкальных файлов. В соответствии с достаточно щедрой гарантией он мог заменять свои дисководы в случае их выхода из строя. Итак, гарантия действовала, поскольку он получал новые устройства. К сожалению, затраты, связанные с этими заменами, сводили на нет все выгоды гарантии. Во-первых, Шварцу приходилось тратить кучу времени на то, чтобы дозвониться в технические службы. Техники проводили все предписанные тесты, чтобы подтвердить: «Это неисправный дисковод, высылайте его». Наученный горьким опытом пользователя Iomega, Шварц знал это. Он даже купил второй драйвер на случай, если первый выйдет из строя и его содержимое придется скопировать. Отремонтированный дисковод неизбежно начинал барахлить, и он переключался на запасной, который со временем тоже ломался. Так продолжалось пять лет. Шварц не мог сменить изготовителя аппаратуры, потому что все его музыкальные файлы хранились на дисках Iomega, которые читались только на «родных» драйверах. Когда стали доступными компакт-диски и Шварц смог записать на них свои файлы, он поклялся никогда в жизни не покупать изделия Iomega. Никогда!

Приятные люди и реальные гарантии — недостаточное условие для поддержания лояльности потребителя. Продукты и услуги должны быть качественными. Даже замена одного товара на другой создает потребителям массу проблем и не при-

носит радости. По данным исследователей из Университета Дикина (Австралия), облегчение процесса возврата товара не исчерпывает всех проблем. «Полагаясь только на гарантию компенсации, компания не сможет полностью удовлетворить клиента»<sup>9</sup>. Безусловно, Джон Шварц согласился бы с ними.

Вот образец подлинной гарантии.

### **Политика удовлетворения запросов потребителей**

Мы твердо намерены полностью удовлетворить ваши запросы. Нераспакованный товар с приложенными оригиналами торговых документов может быть возвращен для возмещения полной стоимости в течение 30 дней с момента покупки. Распакованные товары принимаются только при наличии дефектов, за некоторыми исключениями (информацию получите у продавца). Неисправную компьютерную программу с приложенными оригиналами торговых документов можно заменить в течение 30 дней с момента покупки.

Перед возвратом любого товара позвоните в наш отдел по обслуживанию покупателей и получите номер разрешения на возврат товара (Return Merchandise Authorization, RMA) и инструкции.

Хотелось бы узнать, насколько данная политика влияет на полную удовлетворенность потребителя, о чем говорится в первом предложении гарантии. Сколько людей покупают товар, а затем, не открывая упаковку, решают, что он не соответствует их требованиям? А что если вещь в исправном состоянии, но покупатель все равно хочет ее вернуть? Вы, конечно, можете спросить: «Не обанкротится ли компания, производящая компьютерные программы, принимая назад свою продукцию в нормальном рабочем состоянии? А что если пользователь уже установил программу в компьютер?» На самом деле большинство компаний, разрабатывающих программное обеспече-

ние, могут узнать, установлен ли их продукт, если пользователь находится в сети, а это, как правило, всегда так. Заблокировать программу через Интернет очень легко.

Компаниям, предлагающим такого типа гарантии, мы скажем: отлично. Только, гарантируя клиентам полную удовлетворенность, будьте готовы к самым неожиданным жалобам. Обещание полной удовлетворенности, как правило, неконкретно и превращает уже враждебно настроенного покупателя в настоящего циника. Разнообразие вкусов делает это обещание трудновыполнимым. Например, как вы можете гарантировать полную удовлетворенность температурой воды в плавательном бассейне? Одним она покажется слишком теплой, другим — слишком холодной.

Знаменитая немецкая дизайнерская фирма гарантирует, что любой ремонт производимых ею письменных принадлежностей производится бесплатно и бессрочно. Звучит здорово, пока неизвестны детали: за «бесплатное обслуживание» вы автоматически платите 20 дол., а ваша ручка или карандаш должны быть отправлены назад застрахованным транспортом, что добавляет дополнительные 20% стоимости. Это «бесплатное гарантийное обслуживание» обойдется вам приблизительно в 15% общей стоимости товара. Когда вы покупаете ручку, гарантия выглядит великолепно, но в ней ничего не сказано о стоимости ее реализации.

## Эффективные гарантии

Что же можно считать эффективной гарантией? Помимо всего прочего она должна обеспечивать участие и помощь компании, если по тем или иным причинам потребителей не устраивает приобретение. С точки зрения маркетинга, гарантия — это заявление потребителям о том, что компания полностью уверена в своей работе и готова ручаться за ее качество. Тогда нерешительность потребителя уменьшается. Даже имея

дело с компаниями, обладающими безупречной репутацией, потребители по-прежнему предпочитают четкую гарантию. Им нравится, когда все оговорено. Предложение четкой гарантии вовсе не обеспечивает вам приток дополнительных клиентов при самой выдающейся репутации. Однако даже если вы прекрасно делаете свое дело и потребители это знают, ваши взаимоотношения с ними улучшатся при наличии конкретных гарантий<sup>10</sup>.

Эффективная гарантия не означает, что покупатели будут получать совсем новый продукт или свои деньги всякий раз, когда выскажут недовольство. Она подразумевает создание у людей уверенности, что компания готова помочь в удовлетворении их запросов — будь то другой номер в отеле, исправный компьютер или свежий гамбургер. Йохен Вирц из Национального университета Сингапура опытным путем выявил лучший тип гарантии — эффективная, которая перечисляет гарантируемые свойства и функции, или не имеющая оговоренных ограничений. Эффективная гарантия не должна быть безусловной, в ней следует точно указать конкретные и простые обязательства. Гарантия такого типа заявляет клиенту: «Дай нам возможность показать себя. Если мы не оправдаем твоих ожиданий, то попытаемся загладить свою вину — вернем деньги или заменим товар. Мы не бросим тебя в беде».

Выводы Вирца: гарантия полной удовлетворенности не лучше, чем гарантия с оговоренными условиями. Главным Вирц называет тот факт, что потребители сомневаются в безусловной гарантии, не понимая, какие ситуации она охватывает. Это приводит к «дискредитации ожидаемой ими ценности»<sup>11</sup>. Данный момент важен, и мы включили его в книгу потому, что многие руководители неохотно соглашались на гарантии в страхе перед возможными мошенниками. Они должны понять, что гарантия конкретных обязательств по существу столь же эффективна, как гарантия типа «карт-бланш», которая откровенно пугает большинство менеджеров. По мнению Вирца, организации должны проводить исследования и выяснять, на



какие именно качества и функции покупатели хотят получить гарантию. Хороший совет. Вот еще одна идея: может быть, это именно те характеристики товара и услуги, на которые жалуются потребители.

Family Fare, сетевые магазины, о которых уже говорилось в предисловии, гарантируют чистоту в туалетах. Если посетитель обнаруживает там грязь, ему вручают бесплатную чашку кофе. Компании не приходится расходовать на эту цель много кофе, но это не означает, что ей жаль угощать напитоком бдительных покупателей. Гарантия настолько повлияла на поведение персонала, что даже руководство магазина может протереть полы в туалете, если они загрязнились.

Гарантии на некоторые изделия требуют определенных ограничений. Но и когда подобные ограничения оговорены, компании должны с осторожностью применять такие выражения, как «полное удовлетворение». Например, компания-автодилер не может по каждому требованию покупателя заменять подержанную машину на новую. Зато сеть закусочных вполне способна принести клиенту свежий гамбургер вместо некачественного.

Карл Сьюэлл, автомобильный дилер и автор бестселлера «Customers for Life»\*, предлагает хорошую гарантию, которая имеет ограничения, но сохраняет эффективность. Sewell Village Cadillac поддерживает отношения с людьми, чьи семьи покупают машины в местных представительствах фирмы десятками, и не хочет отказывать (в рамках ограничений) таким клиентам<sup>12</sup>.

Сьюэлл говорит: если клиент, купив машину в Sewell Village Cadillac, забирает ее домой и показывает своей «половине», которая категорически забраковывает цвет, автомобиль мож-

---

\* На русском языке книга выпущена издательством «Манн, Иванов и Фербер» в 2011 г. под названием «Клиенты на всю жизнь». Соавтор Сьюэлла — Пол Браун. — *Примеч. редактора.*

но беспрепятственно вернуть обратно. Без всяких вопросов! Но если человек приобретает автомобиль, катается на нем 10 дней, а затем вдруг узнает, что у другого дилера такой же стоит дешевле, Сьюэлл не примет машину обратно. Сделка есть сделка — в таких случаях его гарантии не подразумевают возврата денег<sup>13</sup>.

Простая процедура обмена товаров явилась не самой последней причиной повсеместной любви потребителей к Nordstrom. Поклонники компании даже называют себя «норди». Постоянные покупатели тратят больше, согласны на более высокие цены и агитируют знакомых приобретать товары именно в этом магазине. Принцип обязательного возврата денег и беспрепятственного обмена по гарантии компенсируется повышенными ценами. В начале 1990-х годов компания продала товаров в расчете на метр торговой площади больше, чем любой другой супермаркет в США. Когда Nordstrom стал распространять сеть магазинов за пределы Сиэтла, ученые мужи уже предсказывали банкротство дорогого универмага. Почти сразу Nordstrom поразили всех высокими прибылями и лояльностью покупателей. Если давать клиентам то, что они хотят, и принимать их претензии должным образом, можно достичь успеха практически на любом рынке.

Многие отели тоже решили присоединиться к популярной тенденции<sup>14</sup>. Эрик Пфеффер, президент Howard Johnson Franchise Systems, использует статистику, чтобы поддержать введение гарантий в своих отелях. Он говорит, что если жалоба постояльца разрешается положительно, то вероятность его возвращения повышается до 92%. Если же претензия остается без внимания, то эта вероятность оказывается меньше 50%<sup>15</sup>.

Расширение полномочий — вот двигатель, заставляющий гарантию работать. Персонал, контактирующий с клиентами, должен знать об обещанных гарантиях, нормально относиться к недовольным потребителям и понимать, что удовлетворение их запросов является самой важной задачей. В своих видеотренингах для персонала McDonald's использует ролевые приме-

ры, чтобы научить менеджеров и персонал выполнять гарантийные обязательства компании<sup>16</sup>.

## Составляющие исключительных гарантий

Кристофер Харт, который придумал определение «высокооктановая гарантия», заявляет, что каждая компания, предлагающая исключительную гарантию, опережает конкурентов и существенно улучшает свою финансовую эффективность<sup>17</sup>.

«В своей самой сильной форме гарантия такого типа обещает исключительное, безусловное качество и полнейшую удовлетворенность потребителя. Это обещание подкрепляется гарантированными выплатами (при соблюдении нескольких условий) и сохраняет благожелательное отношение клиентов к компании»<sup>18</sup>.

Цель исключительной гарантии состоит не только в том, чтобы заставить потребителя тратить деньги в вашей компании, но и в том, чтобы сама организация училась на негативных примерах, а затем устраняла недостатки. Безусловно, такой подход примут не все организации, но те, кто пойдет в этом направлении, могут добиться феноменальных результатов. Харт приводит в пример Northeast Delta Dental. В результате предложения исключительной гарантии плата за услуги этой страховой стоматологической компании повысилась на 20%, а ее доля на рынке выросла от 25% (1995) до 80% с лишним в 2006 г.<sup>19</sup>

Том Джонс, генеральный директор Epsilon — компании прямого маркетинга, — однажды заполнил клиенту чек на возврат суммы 210 тыс. дол. (в компания существовала гарантия полного безоговорочного удовлетворения претензий, то есть 100-процентного возврата стоимости товара). Джонс заявляет, что вернул деньги, чтобы оказать внутреннее давление на своих подчиненных. Он хотел, чтобы его сотрудники поняли, услуги

какого уровня они должны предлагать клиентам. Джонс говорит: «Можете считать меня сумасшедшим, но я был в восторге. У генерального директора бывает не так много шансов совершить важнейшие изменения с помощью единственного символического акта. Это был один из них». Клиент даже не хотел брать эти деньги, но Джонс настаивал. Можете себе представить, как стремительно распространилась эта новость по всей компании. «Эти 210 тыс. дол. стали моей лучшей инвестицией»<sup>20</sup>, — признается Джонс. Он открыл для себя то, что другие уже знали: гарантия сервиса служит фактором изменений внутренних процессов. Она заставляет работников сконцентрировать усилия на том, чтобы соответствовать обещаниям компании, и помогает определить их полномочия, а именно — делать все что возможно, но выполнить условия гарантии<sup>21</sup>.

Кристофер Харт описывает исключительную гарантию как маркетинговую инвестицию в репутацию организации. Он указывает на три ее основные составляющие:

- 1) *обещание* — ясное, безусловное и недвусмысленное поручительство;
- 2) *выплата* — четкое заявление о таком возмещении потребителю, которое ошеломит его;
- 3) *процесс выплаты* — четкое заявление о беспрепятственной процедуре выполнения гарантийных обязательств<sup>22</sup>.

По мнению Харта, процесс должен носить инициативный («Мы нашли ошибку, хотя вы ее и не заметили») и эмпатический («Мы очень сожалеем и не хотим, чтобы это случилось снова») характер.

Когда потребитель требует выполнения гарантийных обязательств, воспользуйтесь возможностью вновь завоевать его доверие. Не относитесь к этому формально. Однажды Джанелл попросила вернуть ей деньги по такой «безоговорочной» гарантии. Просьба была исполнена тотчас, без вопросов и комментариев, однако никто не приложил ни малейшего усилия,

чтобы вернуть ее расположение в будущем. И эта возможность была потеряна. А ведь они как минимум могли бы сказать: «Мы понимаем, что у нас „безоговорочная“ гарантия и что не следует задавать вопросов. Но нам очень важно узнать, что стало причиной вашего недовольства. Ваш отзыв очень помог бы нам в работе с остальными покупателями». Не исключено, что при подобном обращении у Джанелл вновь появилось бы доверие к компании.

И наконец, последнее предостережение по поводу гарантий и жалоб. Domino's, знаменитая фирма — изготовитель пиццы, обычно гарантирует доставку заказа на дом в течение 30 минут. В случае опоздания пицца будет бесплатной. Многие читатели, возможно, знают, что Domino's имела массу неприятностей, связанных с выполнением этого обещания: ей приходилось отвечать за водителей, в спешке часто попадавших в дорожно-транспортные происшествия из-за этой 30-минутной гарантии. Кроме того, у многих клиентов развивалось чувство вины за получение бесплатного заказа, когда пиццу доставляли с минутным опозданием. Компании пришлось притормозить своих торопливых водителей и изменить условия гарантии. Теперь там указано ожидаемое время — 30 минут и упор сделан на полную удовлетворенность — «Если по какой-либо причине вас не устроит качество пиццы Domino's, мы заменим ее или вернем вам деньги».

Domino's сохраняет уникальное торговое предложение и по-прежнему получает отзывы клиентов о службе доставки. Сегодня компания считается мегабрендом, действует более чем в 55 странах и является глобальным лидером среди сетевых пиццерий. В Domino's работают более 145 тыс. человек, производящих более 1,3 млн пицц в день, а ее валовой доход составляет 1,4 млрд дол. в год<sup>23</sup>.

## Как быть с мошенниками?

Харт предупреждает, что вы не можете обещать «100-процентную удовлетворенность или деньги назад», не наладив предварительно внутренние процессы. Он отмечает, что часто финансовые и юридические отделы «выхолащивают» содержание исключительных гарантий, внося многочисленные ограничения, чтобы защитить компанию, — и вот гарантии перестают быть исключительными.

Судя по нашему опыту работы с разными компаниями, можно сказать, что для препятствия осуществлению гарантии не нужен весь юридический отдел. Достаточно одного пугливого менеджера, который опасается всех этих жуликов, которые вечно крутятся рядом, ожидая случая, чтобы извлечь выгоду из гарантии. Кроме того, мы полностью отдаем себе отчет в существовании магазинных воришек: недаром к дорогим товарам прикрепляют охранные устройства. Все предприятия розничной торговли оборудованы камерами видеонаблюдения, чтобы фиксировать нечистых на руку покупателей. Мы также понимаем, что в представлении многих людей проблема воровства в магазинах выглядит намного страшнее, чем на самом деле. Когда на своих семинарах мы поднимаем тему гарантии, слушатели начинают возражать: «Разве можно предлагать такие гарантии? Все начнут жульничать!» В ответ мы спрашиваем их: «Вы станете воровать?» «Конечно, нет», — заявляют они. «Выходит, вы так сильно отличаетесь от всех остальных людей, которых априори считаете мошенниками!» — отзывается мы. Тут есть над чем подумать.

Стараясь использовать гарантию по максимуму, некоторые люди покупают товар, довольно долго пользуются им, а затем приносят назад и требуют возврата полной стоимости. Харт пишет о политике компании Hampton Inn, которая поощряет клиентов регулярно пользоваться 100-процентной гарантией гостиницы или (в случае проблем) бесплатным обслуживанием. Говорят, один водитель-дальнобойщик утверждал, что лю-

бит Hampton Inn за то, что может там жить бесплатно<sup>24</sup>. ТМІ, которая продает кожаные обложки для ежедневников, получает свою продукцию обратно от людей, которые пользовались обложками по 20 лет и теперь хотят их заменить, поскольку они распоролась по швам.

Йохен Вирц, которого мы уже цитировали, глубоко изучил вопрос о мошенничестве с гарантийным обслуживанием. Он выделил ситуации, которые провоцируют потребителей на жульничество, и ситуации, в которых делать это страшно. Он рассчитал вероятность мошенничества, сопоставив опасность с выгодой. Кроме того, Вирц исследовал личностные типы, сравнивая людей, имеющих сильную склонность к обману, с теми, кто никогда не пойдет на нарушение. Вспомните статистику, приведенную ранее: примерно 1–4% потребителей мошенничают с гарантиями.

А вот что обнаружил Вирц: клиенты с высокими моральными ценностями, преданные вашей компании и довольные уровнем сервиса, не будут жульничать. Ничего удивительного! Отсюда следует, что не слишком лояльные потребители, которым не нравится все, что вы для них делаете (возможно, даже считающие, что вы им что-то должны), склонные извлечь выгоду из ситуации, где легко прибегнуть к обману, — это именно те, на кого в первую очередь должно падать подозрение<sup>25</sup>. Отсюда можно сделать вывод: надо знать своих клиентов и хорошо с ними обращаться. Если вы обнаружите, что кто-то из потребителей намерен обмануть вас несмотря на все, что вы для него делаете (как тот дальнбойщик, который бесплатно проживал в гостинице Hampton Inn), то, возможно, следует избавиться от него. (В Hampton Inn могли бы сказать водителю, что номер ему больше не будут резервировать, так как гостиница не может бесконечно его содержать.)

Что же все это означает? Предлагайте любую полную гарантию, не боясь, что преданные клиенты собираются вас обманывать больше, чем сейчас. И вы получите выгоду от тех, кто не сомневается в вашей надежности. Если потребители чувст-

вуют, что могут вам доверять, они скорее всего будут совершать повторные сделки. При этом риск обмана с их стороны сводится к минимуму, поскольку такие люди, будучи постоянными клиентами, станут испытывать чувство вины за любой обман. Если же вас все-таки беспокоит возможность мошенничества, Вирц рекомендует установить самые полные гарантии большинству своих преданных клиентов. «Гарантийное обслуживание можно предлагать в рамках особого членства, или программ для постоянных клиентов, или даже в качестве дополнительного поощрения в этой схеме»<sup>26</sup>.

## Проблема жалоб при неравноправных отношениях

В некоторых сферах деятельности складываются реально или иллюзорно неравноправные отношения с клиентами. Как могут пациенты жаловаться на людей, отвечающих за их жизнь и здоровье? Здравоохранение далеко не единственная область, в которой существует подобная проблема. Могут ли, к примеру, родители жаловаться школьной администрации на учителя, не боясь, что он выместит злобу на их ребенке? Как держателю страхового полиса жаловаться на страховую компанию, если существует вероятность, что его документы умышленно потеряют или переложат в низ кипы других бумаг, ожидающих рассмотрения? Может ли служащий или политический ставленник жаловаться на свое руководство, когда он боится потерять работу? Может ли постоялец гостиницы жаловаться на персонал в середине своего пребывания, не опасаясь за последствия в оставшееся время? Не станет ли персонал обсуждать их поведение в нелестных выражениях? Как может супруг жаловаться на свою «половину», если боится быть отвергнутым? Как может клиент жаловаться на своего парикмахера, если есть опасность, что тот оставит его без волос? Много ли



людей станут жаловаться в финансовые органы, не опасаясь, что это обернется для них визитом налоговой полиции? И как могут поставщики жаловаться на торговые организации, если рискуют потерять ключевых клиентов?

Неравноправие становится камнем преткновения в отношениях между работодателями и служащими. Лишь совсем недавно законодательством США и других стран были сделаны попытки защитить людей с гражданской позицией, информирующих о нарушениях<sup>27</sup>. Большинство аналитиков в целом согласны с тем, что даже такое законодательство не может уберечь человека, публично обличающего компанию или государство в правонарушениях, и его карьера может сильно пострадать<sup>28</sup>. Организации, в которых существуют явно неравноправные отношения с клиентами, должны особенно осторожно работать с жалобами, если они вообще получают их. Исследования показывают, что в таких ситуациях потребители предпочитают помалкивать, чтобы не ухудшить отношения с теми, от кого они зависят<sup>29</sup>.

Любой бизнес, который оказывает личные услуги, начиная больницей и заканчивая салоном красоты, должен убеждать своих потребителей в том, что их отзывы и жалобы очень нужны ему. Препоны, которые останавливают обратную связь, должны быть сняты, а когда потребители (будь они пациентами, клиентами или влиятельными лицами) станут предъявлять претензии, их необходимо на словах и на деле уверить, что это не повлечет за собой никаких негативных последствий. Медицинские учреждения должны уделять особое внимание данной проблеме, поскольку они лишь недавно стали менять свое представление о пациентах, воспринимая их как потребителей.

Если вы проштудируете в Интернете тысячи страниц на эту тему, то найдете огромное число протестных комментариев профессиональных медиков, которые не соглашаются признавать за пациентами роль потребителей. Многие медицинские работники возражают против такого подхода, потому что он превра-

шает медицину в бизнес. Однако отрицать эту сторону здравоохранения значит отрицать реальность. В наше время многие лечебные заведения работают как юридические корпорации.

Доведенные до отчаяния плохим лечением, потребители, справедливо решив, что терять им нечего, прибегают к правовой защите. Юристы из Университета Вандербильта говорят: «Пациенты часто называют причиной своего обращения к адвокату незаинтересованность медиков в их здоровье, отсутствие теплоты, внимания и нежелание отвечать на вопросы»<sup>30</sup>. С любой точки зрения, с такой жалобой трудно спорить. Доктор Филип Гринланд задает один простой вопрос, чтобы напомнить всем профессионалам в области здравоохранения о важности эмпатии при неравноправных отношениях: «А что если пациентка ваша мать?»<sup>31</sup>

Пожилая женщина, назовем ее Люси, была госпитализирована, и, к несчастью, ее медицинскую карту перепутали с картой другой пациентки. В результате этой путаницы ей провели несанкционированную процедуру, что вызвало у Люси коллапс легкого. Это чрезвычайно болезненно и опасно, особенно в пожилом возрасте. Через несколько дней, после хождения вокруг да около и настойчивых выяснений со стороны ее детей, врачи все-таки признались Люси в своей ошибке. Пациентке также сказали, что ей придется задержаться в больнице по крайней мере еще на неделю, но при этом ни словом не обмолвились о компенсации. Дети Люси были в шоке. Они настаивали на том, чтобы их мать подала иск по очевидному случаю преступной халатности.

Однако Люси не желала судебного разбирательства. Она говорила, что медики ошиблись и ей не хочется огорчать их, привлекая внимание к случившемуся. Они не должны понести наказание за ошибку: «Ведь они сделали это не по злему умыслу». Ей нравился лечащий врач, и она не желала причинять ему неприятности. В юридическом отделе больницы было правило — не допускать общения персонала с пациентами, которые намерены обращаться в суд (хотя Люси не проявляла никаких

признаков подобных намерений). Тем не менее персонал предупредили, что никто не должен разговаривать с Люси о том, что случилось, да и обо всем остальном.

После нескольких дней бойкота со стороны медперсонала, не считая минимальных приветствий, Люси почувствовала себя изолированной, затем отверженной, а потом ее раздражение сменилось гневом. Можно не гадать, к какому решению она пришла в итоге. Суд присудил Люси изрядную денежную компенсацию. А если бы медики продолжали общаться с ней, извинились и рассмотрели возможность компенсации последствий такой травматической процедуры, то больница избежала бы судебного иска. Исследования, проведенные А. Дж. Келлетт, показывают, что врачи, которые признаются в своих ошибках, извиняются и объясняют, что произошло, намного реже попадают под суд, чем их коллеги, которые не приносят извинений. Так было и в случае с Люси <sup>32</sup>!

---

## Вопросы для обсуждения

- Какими способами, явными или косвенными, ваша компания дает своим клиентам понять, что они не должны жаловаться?
- Насколько ваша компания ценит людей или подразделения, работающие с жалобами?
- Готовы ли ваши сотрудники передавать жалобы вышестоящему начальству? Каким образом руководство вашей компании намекает служащим, что плохие новости не приветствуются?
- Какая система в вашей компании гарантирует клиенту, что полученная жалоба попадет по адресу, будет своевременно рассмотрена и приведет к надлежащим выводам?
- Какого рода зависимые или неравноправные отношения существуют в вашей организации? Как люди, которые

чувствуют себя зависимыми от кого-то, могут давать отзывы или предложения, не рискуя получить отпор?

- Какие гарантии вы предлагаете? Облегчают ли эти гарантии вашим клиентам возможность выражать свои претензии? Все ли сотрудники понимают, что такое гарантии и как их выполнять?
- Когда клиенты просят вас выполнить гарантии, используете ли вы этот шанс, чтобы вернуть их доверие к компании?
- Как ваша компания формирует неравноправные отношения, которые становятся препятствием для жалоб?

## Глава 5

### О чем думает недовольный потребитель?

Когда у потребителей возникают проблемы с купленной продукцией, немногие из них станут жаловаться, если товар был дешевым. По оценкам исследовательской компании TARP, лишь 1–5% потребителей подают претензии руководителям среднего или высшего звена, то есть тем, кто может что-то решить<sup>1</sup>. Около половины недовольных клиентов просто уходят и не возвращаются. А что делают оставшиеся 45%? Они жалуются непосредственно обслуживающему персоналу. Есть хороший шанс вернуть многих из этой клиентской группы при условии, что сотрудники настроены заботиться о своих потребителях и имеют на то полномочия.

При покупке недорогих товаров примерно 4% недовольных потребителей жалуются продавцам при обнаружении дефекта; однако в случае дорогих приобретений этот показатель возрастает до 50%. От 5 до 10% из числа последних обращаются к локальному руководству, а то и в головной офис компании. Когда фирма организует доступные бесплатные телефонные линии, удваивается число обращений к высшему руководству. Однако, как отмечает TARP, высшее руководство получает только одну из 500 поданных на его имя жалоб<sup>2</sup>. Между прочим, специалисты TARP провели аналогичные исследования практи-

чески во всех отраслях бизнеса в 20 с лишним странах, и эти показатели совпадают практически на всех рынках.

От типа проблем, с которыми сталкиваются потребители, зависит вероятность жалобы. Денежные потери обуславливают 50–75% поступающих претензий. Недостатки сервиса вызывают меньшее число обращений по сравнению с дефектами товаров. Другими словами, потребителям не очень нравится жаловаться на служащих и их поведение. Типы поведения персонала, которые способны еще больше повредить преданности клиентов в долгосрочной перспективе, например некомпетентность, нерасторопность и грубость, вызывают еще меньше жалоб (3–30%)<sup>3</sup>.

## Недовольные потребители высказываются вслух

То, что потребители не высказывают претензий компании, еще не означает, что они всегда молчат. Скорее, они станут говорить, когда рядом нет того, кто может дать прямой отпор. И это, возможно, самая выразительная статистика. О плохом обслуживании от недовольного клиента узнают приблизительно 8–10 человек. А каждый пятый возмущенный потребитель способен оповестить 20 слушателей<sup>4</sup>.

Статистика, связанная с жалобами, часто вызывает у читателей замешательство, поскольку приводимые показатели не всегда соответствуют друг другу. Отчасти наблюдаемый разброс статистических данных объясняется дороговизной или дешевизной приобретения, видом покупки (товар или услуга), интенсивностью конкуренции на рынке, приобретением товара национально признанного бренда или непатентованного дженерика, степенью недовольства потребителя, его социально-экономической принадлежностью, соотношением затрат на жалобу и предполагаемой выгодой, склонностью вступать в конфликт и значением покупки. Переменных слишком много, поэтому не следует ожидать совпадения результатов исследо-

ваний, особенно тех параметров, которые уникальны для разных сфер бизнеса.

Однако в целом большое число исследований демонстрирует высокие уровни неудовлетворенности потребителей, о чем они упорно молчат. Вот мнение, опубликованное в «Harvard Business Review»: «Хотя мы не можем утверждать, что наши данные не имеют тенденции к завышению или занижению, предпринимателей должно тревожить огромное число невысказанных претензий, явно существующих на рынке»<sup>5</sup>.

Вместо того чтобы присоединяться к сторонникам тех или иных статистических данных, мы рекомендуем всем уяснить, что общие цифры не меняются годами. Они не слишком оптимистично выглядят и для компаний, самостоятельно изучающих уровень неудовлетворенности потребителей, столкнувшихся с проблемами. Ознакомьтесь с данными по вашей сфере деятельности, опубликованными в Интернете. Например, если ваша компания занимается коммунальным обслуживанием, изучите жалобы, присланные в Управление бытового обслуживания штата Нью-Йорк. Начиная с июня 2000 г. Управление ежемесячно публикует отчет в формате PDF. Вы даже можете сравнить свои показатели с результатами других организаций<sup>6</sup>. В отчете приводится статистика учреждений здравоохранения, железнодорожного транспорта, интернет-контента, коррекционного образования, индивидуального строительства, СМИ, авиаперевозок, страхования, малого бизнеса и даже жалоб на полицию. Такие статистические данные собирают в США (в некоторых случаях по отдельным штатам), Северной Ирландии, Австралии, Канаде, Гонконге, Малайзии, Великобритании в целом и Лондоне в частности и многих других регионах. Кроме того, Better Business Bureau отслеживает поступление жалоб по отраслям промышленности. И это только данные на английском языке!

## В статистике жалоб следует учитывать молчащих недовольных клиентов

Несмотря на то что жалобы могут сообщить, как функционирует организация и какое положение она занимает на рынке, многие компании закрывают глаза на плохие новости и претензии потребителей. Если правда, как часто пишут, что 26 из 27 недовольных потребителей не жалуются, значит, следует умножить число полученных претензий на 27 для расчета точного числа неудовлетворенных клиентов<sup>7</sup>. Таким образом, сотня официальных заявлений в сфере услуг подразумевает наличие 2700 потенциальных жалобщиков.

Попробуйте узнать, сколько людей предпочитают молчать об уровне ваших услуг или качестве продуктов. Затем выберите коэффициент репрезентативности, отражающий истинное число недовольных, скрывающееся за полученными жалобами. Так, предположим, что в вашей отрасли обычно жалуются 10% клиентов. Тогда каждый жалобщик представляет девять молчащих клиентов. (TARP приводит цифры, от которых у большинства бизнесменов волосы встанут дыбом. Например, если в офисы компании попадают 20 жалоб, это означает, что у нее от 600 до 1000 недовольных клиентов. В своих выступлениях Джон Гудман отмечает, что ему встречались ситуации, где такие показатели приближались к 2000 недовольных потребителей, послания которых не дошли до филиалов<sup>8</sup>.) Теперь сделаем другой расчет, основанный на проведенном вами исследовании или на потребительских тенденциях: сколько из этих девяти промолчавших клиентов откажутся иметь с вами дело? Тогда можно будет оценить потенциальный доход от ликвидации недостатков сервиса.

Если вы считаете, что ваши клиенты относятся к категории людей, которые всегда предъявляют претензии, и что все сказанное выше не относится к вашему бизнесу, внимательнее присмотритесь к своей отрасли. Не забывайте, что учет жалоб



в большинстве сфер деятельности требует изложения жалоб на специальных бланках. Но обычно потребители просто передают свои сообщения по телефону. А если вы уверены, что жалоб нет, потому что предлагаете потребителю великолепный сервис или потрясающий продукт, значит, необходимо еще раз все проанализировать.

История Джанелл и ее мужа как раз иллюстрирует подобную ситуацию. Во время своего путешествия по Германии они остановились в маленькой сельской гостинице. Джеффри, муж Джанелл, большой любитель экзотической кухни, нашел в меню рыбу с необычным названием и, полагаясь на отзывы официанта, решил ее попробовать. Ему подали практически сырую рыбу, даже с головой. Джанелл и Джеффри стали рассуждать о том, почему люди не жалуются, когда их совершенно не устраивает качество. В это время Джеффри, чтобы не огорчать официанта, спрятал рыбу в ближайший цветочный горшок. Вернувшись и увидев пустую тарелку, где даже костей не осталось, официант спросил: «Как вам понравилось это блюдо?» — «Да, это было восхитительно!» — отозвался Джеффри. Так в ресторане никогда не поймут, что, видимо, не совсем правильно предлагать американцам столь экзотические кушанья.

Мы рассказывали эту историю многим, и всегда она имела большой успех. Недовольство — гораздо более популярная тема, чем удовлетворенность. История про рыбу не была бы такой эффектной, если бы речь шла об изумительном, самом лучшем в мире блюде. Когда очередь в буфет кинотеатра идет быстро, почти никто не будет расхваливать ее: «Ничего себе! Я смотрю уже третий фильм в этом месяце, и очередь каждый раз идет очень быстро. Это просто потрясающий кинотеатр. Скорость компенсирует цену попкорна». А вот если очередь движется медленно, начинается ворчание — все вспоминают о недостатках кинотеатра и о том, что буфетчики недокладывают попкорн. Это напомнит о дороговизне билетов, особенно по сравнению с ценами 20 лет назад. Люди даже начинают ругать политику правительства. И никто не подумает, что в этом есть

нечто ненормальное. Как забавно жаловаться, когда вокруг нет никого, кто действительно может что-нибудь изменить.

## Поведение жалобщика: ближний и дальний круг

Если внимательно понаблюдать, то увидим, что люди по-разному говорят о покупках в своем ближнем (в семье, с близкими друзьями и коллегами по работе) и внешнем кругу (с покупателями в очереди; соседями по столику в кафе; незнакомыми людьми, слушающими их на собрании, сидящими рядом в самолете, автобусе, поезде, и вообще со всяким, кого мы мало знаем и редко видим).

Люди считают удобным рассказать о покупке бракованной машины даже почтальону, с которым обычно редко заводят разговор. Некоторые к тому же слегка преувеличивают свои неприятности, чтобы произвести максимальный эффект: «Вы не представляете, что это было! Я просто в шоке!» Мы слушали лекторов, которые без всяких предисловий начинали выступление с красочного описания, как авиакомпания потеряла их багаж, рейс был задержан, перегружен, подушек и одеял не хватало. Слушатели охотно смеются и готовы поделиться своим опытом. «А вот со мной был случай...» — это вполне нормальное начало разговора.

Люди легко принимают на веру такие истории и делятся собственным негативным опытом. Это наихудший сценарий развития событий, особенно когда попадаетесь хороший рассказчик, а слушатель тут же передает его красочную историю другим. В результате все эти люди окажутся «послами злой воли», информируя окружающих о продукции или услугах компании, чем серьезно снизят эффективность дорогостоящих маркетинговых стратегий. «Да, я слышал то же самое. (Значит, это правда.)» Можете не сомневаться — эту «затертую» исто-

рию перескажут вам как услышанную из первых уст. Обычно подобные пересказы обрастают жуткими подробностями, чтобы слушатель вытаращил в изумлении глаза.

Некоторые идут дальше, ссылаясь на неудачную покупку 10-летней давности. Компания могла давно сменить владельца или усовершенствовать свои товары и услуги, а общественность все еще продолжает обсуждать ее, будто она не изменилась за 20 или 30 лет. Наглядный пример — автомобильная компания Jaguar. У нее в свое время были серьезные проблемы с ремонтным обслуживанием. В обиход вошли злые шутки: мол, если вы покупаете «Jaguar», вам нужно брать сразу два — на одном ездить, а другой чинить.

Сегодня журнал «Fortune» описывает «Jaguar» как один из самых надежных автомобилей в мире <sup>9</sup>. Потребовалось немало времени, чтобы восстановить репутацию компании. Между прочим, блогер Джо Шерлок объясняет, как внимательное отношение к жалобам внесло существенный вклад в улучшение качества автомобиля: «Форд, пораженный низким качеством комплектующих, поставляемых компании Jaguar, инициировал открытое обсуждение этих проблем с поставщиками. Он задал прямой вопрос и получил честный ответ — дескать, дрянь мы поставляем, потому что Jaguar — дерьмовый клиент, да и с платежами тянет до последнего. Форд пообещал своевременные платежи... в обмен на высокое качество поставляемых комплектующих» <sup>10</sup>.

Рассмотрим «Chevrolet Prizm» как пример того, какое значение имеет репутация. Обе модели — «Chevrolet Prizm» и «Toyota Corolla» — собирались на заводе NUMMI\* одними и теми же рабочими. Модель «Prizm» стоила меньше, чем «Corolla», хотя по сути это были почти одинаковые автомобили. При этом

---

\* New United Motor Manufacturing Inc. — совместное предприятие концернов General Motors и Toyota Motor; находится в Калифорнии. — *Примеч. переводчика.*

Chevrolet пришлось добавить стимулы для покупателей, чтобы поднять продажи. Несмотря на все усилия, после нескольких лет модель «Prizm» потеряла позиции на вторичном рынке по сравнению с «Corolla». Знающие люди понимали, что это практически одинаковые модели; обычно в рекламе отмечалось, что «Prizm» — это «Corolla», самая продаваемая машина в мире. Каким же образом «Toyota Corolla» сохраняла преимущество над своим близнецом? Компания Toyota превосходила Chevrolet в том, чего хотят все покупатели автомобилей, — базовом обеспечении и послепродажной поддержке. Годы спустя автолюбители рассказывали историю бренда «Toyota»: о надежности, разумной цене и положении на вторичном рынке, а также о прекрасном послепродажном сервисе. История Chevrolet была не столь безупречна. Потребители помнили прошлые неудачи и сгущали краски, обсуждая их, пока сами не поверили в сказанное, хотя в каждом случае это уже не имело ничего общего с реальностью.

В отличие от тех, кто делится негативными впечатлениями с большими аудиториями, владельцы автомобилей, довольные своей покупкой, похвалятся ею от силы восьми приятелям, то есть, как правило, ближайшему кругу.

Обычно люди склонны сообщать о своих удачных приобретениях друзьям и родным, которые порадуются за них и не станут завидовать. Например, женщине, купившей новый автомобиль для своей семьи, вполне комфортно рассказать об этом подруге: «Привет, я купила новую машину! Ты должна взглянуть на нее. У нее такой мягкий ход! Детям понравился цвет кожаных сидений. Да и с ценой нам повезло. Я так долго ждала этого момента!» Подобный разговор нормален между друзьями. Друг не будет думать про себя: «Вот курица. Мы собрались смотреть кино, а она хочет показать мне цвет своей новой машины!» Однако если владелица машины не слишком хорошо знает собеседника, вряд ли она станет хвастаться перед ним. Довольные покупатели обычно не расхваливают свое новое приобретение незнакомым людям.

Группа TARP обнаружила, что когда компании удастся заставить потребителей жаловаться напрямую, она может минимизировать ущерб. Да и клиенты, сообщившие о своем недовольстве, чаще всего продолжают иметь дело с компанией, даже если их жалоба не была удовлетворена. Фактически TARP наряду с другими исследовательскими группами приходит к заключению, что люди, не предъявляющие претензий, оказываются наименее лояльными потребителями. А те, кто жалуется, могут стать самыми верными клиентами <sup>11</sup>.

Причины такого поведения уходят глубоко в человеческую психологию. Получив существенную скидку при покупке в связи с плохим обслуживанием, вы можете похвастаться этим и не вызвать зависти. Иными словами, нужно сначала пережить неприятности, а потом получить компенсацию. Если друг говорит: «О, тебе всегда везет», — можно ответить: «Я бы предпочел не иметь проблем и не проходить через эти испытания».

Это, наверное, самое парадоксальное явление в области жалоб. Фактически у компании всегда есть шанс приумножить положительный эффект устной рекламы, если она надлежащим образом возместит ущерб недовольным клиентам <sup>12</sup>.

## Жалобы и принцип взаимности

Причина, по которой люди наверняка будут хорошо отзываться о компании после улаживания их проблем, лучше всего объясняется принципом взаимности (обратимости) из социальной психологии. Человеку делают что-то приятное, ему хочется ответить взаимностью. Иными словами — «ты мне, а я тебе». Этот принцип существует в культурных традициях всех стран и проявляется в поведении клиентов следующим образом: пусть у меня была проблема с вами, но если вы сделаете для меня что-нибудь хорошее (иногда достаточно бесплатного гамбургера или искреннего извинения), я скорее всего опять

буду вести дела с вашей компанией и рассказывать знакомым, какая она замечательная. Короче говоря, потребитель поощряет организацию за внимание, проявленное к нему.

Такая взаимность дает основание бизнесу действовать инициативно, если произошла ошибка. Данный подход, создавая у клиента ощущение взаимности, помещает поставщика услуг на место лидера ситуации. Когда организация начинает работать с жалобами только после того, как потребители выполнят ее многочисленные требования, ощущение взаимности подавляется. Опрос 6000 североамериканских домохозяек показал, что «определяющим фактором (детерминантой) готовности купить у компании еще раз или купить больше является ощущение, что она „действует как их защитник“ или отстаивает их интересы»<sup>13</sup>.

Джон О'Нилл и Анна Маттилла из Университета штата Пенсильвания опросили 613 постояльцев гостиниц и пришли к выводу, что клиентам нравится, когда их селят в лучшие, чем запланировано, номера. Ничего удивительного! Это как выигрыш в мини-лотерею. Однако причина такого переселения влияет на удовлетворенность и лояльность. Если оно происходит из-за неумышленной ошибки менеджмента, гости, как правило, довольны и даже готовы пользоваться этим отелем впредь. Взаимность — в действии. Однако люди не любят, когда отель придерживается политики избыточного бронирования в расчете, что в последнюю минуту кто-то откажется от номера. Пассажиры тоже не любят избыточное бронирование на авиалиниях, хотя давно привыкли к нему. Тем не менее до сих пор потребители считают, что отели так поступать не должны, а О'Нилл и Маттилла заключают: если гость, зарезервировавший номер, уверен в применении такой практики отелем, то даже предоставление лучшего номера не приведет к его удовлетворенности. Исследователи советуют владельцам гостиничного бизнеса быть осторожнее с избыточным бронированием номеров, поскольку подобная практика только отталкивает клиентов, которые больше не возвращаются<sup>14</sup>. Людям важно,

чтобы отели несли ответственность за свои ошибки, даже если в результате их переселяют в королевские апартаменты.

Принцип взаимности не должен становиться приемом манипулирования. Просто когда работники организации будут стараться делать все возможное, чтобы удовлетворить потребителей, взаимность сформируется естественным образом в процессе взаимодействия. Если взаимность означает «я вам улыбаюсь, так что вы лучше улыбнитесь мне в ответ», то благотворная сила естественного человеческого поведения теряется. Хорошим примером компании, которая создает естественную взаимность, является USAA — военно-страховая компания. Прежде всего, когда служащие компании чувствуют, что клиент не нуждается в страховой защите, они советуют ему не приобретать ее на всякий случай. Представители компании отговаривают людей от ненужных расходов. Это дает потребителям сигнал, что организация действует в первую очередь в их интересах.

В некоторых случаях хороший сервис выражается просто в его предложении клиенту. Ведь человек в этом нуждается, а компания заботится о своих потребителях. Кроме того, помогать приятно. В наших личных взаимоотношениях всегда действует принцип «ты мне — я тебе». Например, я поглажу твои брюки, если ты вынесешь мусор. Это негласное правило личных переговоров позволяет людям заботиться друг о друге без лишних слов. В коммерческих взаимоотношениях мы в конце концов приходим к экономическим правилам. Утилитарная этика, на которой базируется современная экономика, отстаивает подход «больше товаров для большего числа людей». В каждый конкретный момент взаимодействия с клиентом работник должен ответить на вопрос: «Что я (или моя компания) должен сделать?» Если действия компании приводят к усилению ощущения взаимности, значит, мы нашли самый лучший для всех тип поведения, а это и является определением коллективной экономики.

## Уровни развития реакции на негативный опыт: как довести потребителя до бешенства

Одно из самых полных исследований поведения недовольных потребителей было проведено в Западном резервном университете Кейза<sup>15</sup>. Ученые обратились к тысячам семей с просьбой описать негативный опыт, полученный в одной из четырех областей: при покупке продуктов, ремонте автомобиля, медицинском обслуживании и банковском сервисе. Из множества респондентов приблизительно 30% припомнили свой негативный опыт и были готовы рассказать о нем. Исследователи хотели знать, что именно предпринимают люди в подобных ситуациях, и разделили их ответы на три категории, или на три «уровня развития реакции».

*Уровень 1* — потребитель жалуется компании. Он напрямую высказывает вслух свое недовольство продавцу, лавочнику или провайдеру услуг.

*Уровень 2* — потребитель жалуется другим людям. Он, промолчав в компании, рассказывает о своем негативном опыте знакомым. Кроме того, покупатель перестает обращаться в эту компанию.

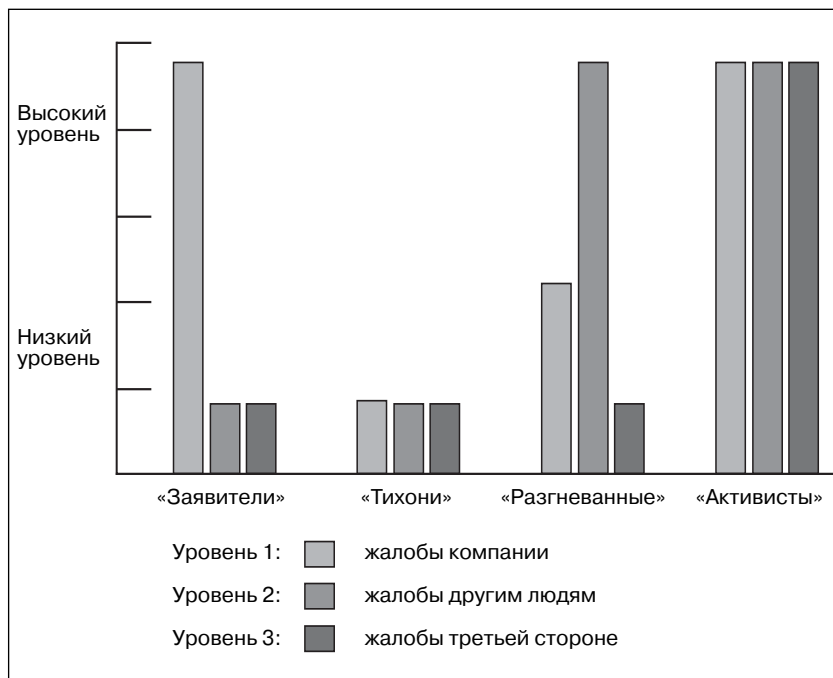
*Уровень 3* — потребитель жалуется третьей стороне. Он прибегает к помощи третьего лица, например юриста, чтобы подать судебный иск, журналиста, чтобы рассказать о своем негативном опыте в письме редактору в газете, или обращается с официальной жалобой в такие организации, как Better Business Bureau.

Опрошенные разделились на четыре группы: «заявители» — 37%, «тихони» — 14%, «разгневанные» — 21% и «активисты» — 28% (см. рис. 3).



### ◇ «Заявители»

С нашей точки зрения, самая полезная для организации группа — это «заявители»: люди, которые не боятся сразу сообщить ей о своем негативном опыте. Они помогают компании в ее попытках улучшить качество продукта или повысить уровень сервиса. «Заявители» дают знать компании, если их что-то не устраивает, и, как правило, не рассказывают другим о перенесенных неприятностях.



**Рисунок 3.** Уровни развития реакции на негативный опыт

«Заявители» живо заинтересованы в исправлении обнаруженных недостатков. Но если компания неправильно реагирует на их заявления, они могут стать «активистами». Компании

должны превращать всех своих недовольных клиентов в «заявителей», а затем устранять их проблемы. «Заявители» реально полезны любой организации.

◇ «Тихони»

Многие компании ставят себе цель снизить число получаемых жалоб. Для них «тихони» — самые предпочтительные клиенты. Эта группа никогда не жалуется на плохой сервис или некачественные товары и продолжает иметь дело с компанией после получения негативного опыта, по крайней мере через некоторое время после инцидента. Более того, «тихони» не порочат репутацию компании, помалкивая о нарушениях. Служащие довольны качеством своей работы, не замечая раздражения потребителей.

К сожалению, от этой группы не дождешься и хвалебной устной рекламы. Своим пассивным поведением «тихони» скрывают не только негативную, но и позитивную информацию о компании. Никто не знает, что станет для них последней каплей и заставит перейти в другую категорию клиентов. «Тихони» держат нейтралитет и ждут еще одного — последнего удара, который заставит их перейти к действию. Может, они созреют для ответа быстро, а может, еще не скоро. «Тихони» долго раскачиваются, но зато потом могут нанести серьезный удар по репутации компании или сменить ее. По-видимому, такие люди воспитаны в традициях, когда не принято жаловаться. Например, в Японии особенно почитается добродетель *гамеп* (принимай без жалоб все, что судьба пошлет тебе). К несчастью, компании мало знают о клиентах-«тихонях», поскольку те почти не вступают в контакт.

«Тихони» также не делятся с компаниями своими идеями, как усовершенствовать качество продукта или услуги. Те организации, которые заинтересованы в этом, должны принять стратегии, позволяющие таким людям преодолевать свою пассивность и высказывать претензии и идеи.

## ◇ «Разгневанные»

«Разгневанные» — это опасная для репутации организации категория клиентов. Чаще всего они ни слова не скажут ни ее сотрудникам, ни руководству. Зато рассказывать о своем негативном опыте они готовы всем и каждому. Таким образом, компания теряет возможность вернуть расположение клиентов. Они просто уходят, распространяя порочащие сведения везде, где появляются!

Некоторые отрасли «генерируют» особенно много «разгневанных» клиентов. Магазины розничной торговли, продающие недорогие продукты первой необходимости, редко слышат нарекания от своих покупателей. Стоит ли жаловаться из-за товара ценой в один или два доллара? Туристы также редко обращаются с претензиями в турагентства. TARP установила, что 55% туристов молчат о своих проблемах с самолетами, гостиницами или компаниями по прокату автомобилей. Жан Отт, бывший вице-президент по управлению качеством компании National Car Rental, дает этому следующее объяснение: «Одни считают, что жалобы не принесут ничего хорошего, другие просто не хотят нарываться на оскорбления»<sup>16</sup>. Однако соберите вместе людей, вынужденных часто разъезжать, и вы тут же узнаете, что их любимой темой разговора являются разнообразные неприятности, связанные с путешествиями. Представители монопольных видов бизнеса должны особенно хорошо осознавать существование этого феномена<sup>17</sup>. Потребители не склонны жаловаться, поскольку им больше некуда идти, зато в отместку они готовы излить всю свою досаду в разговорах с другими людьми.

## ◇ «Активисты»

Самой потенциально опасной группой клиентов являются «активисты», особенно когда они не удовлетворены реакцией компании на их первую жалобу и намерены отомстить ей за понесенный ущерб. «Активисты» хотят взять реванш, повсе-

местно распространяя дурные отзывы о компании и никогда не возвращаясь в число ее клиентов. «Активисты» могут даже нанести урон курсу ее акций. В качестве примера приведем исследование, посвященное оценке влияния роста числа жалоб «активистов», направленных в Службу рассмотрения жалоб Банка Испании — государственную структуру. После публикации годового отчета Службы рынок ценных бумаг негативно отреагировал на те банки, которые получили большее число жалоб от клиентов. Возможно, рынок по опыту знает, что существует негативная корреляция между числом претензий и финансовыми результатами. В Испании, по крайней мере, работу с жалобами банковского сектора следует рассматривать в большей степени как инвестиции, чем как расходы<sup>18</sup>.

Научные исследования Западного резервного университета Кейза выявили больше «активистов» (28%), чем остальные подобные опросы. Возможно, причиной является, что их данные включали и такую услугу, как ремонт автомобилей. Дело в том, что потребители в США приучены сразу обращаться с жалобами в государственные структуры, если у них возникают проблемы в этой сфере. Более общая статистика предполагает одного «активиста» на 27 пожаловавшихся клиентов (4%)<sup>19</sup>. Если не принимать в расчет ремонт автомобилей, большинство людей ограничивают свои жалобы ближним кругом и дальним кругом.

Похоже, что компания Starbucks привлекает наибольшее число «активистов». В конце 2007 г., когда в поисковой строке Google мы написали «жалобы на Starbucks», появилось около 337 тыс. сайтов. Джереми Доросин из городка Уолнат Крик (штат Калифорния) купил две кофеварки для кофе эспрессо в одном из магазинов Starbucks, и обе оказались неисправны. Доросин начал настоящую кампанию против Starbucks. Напечатав объявление в «Wall Street Journal» с вопросом: «У кого были проблемы со Starbucks Coffee?», подписанное «Униженный покупатель», он предложил читателям звонить по бесплатному номеру, который оплачивал из собственного кармана.

Компания Starbucks несколько раз пыталась договориться с ним, но с каждой попыткой задобрить Доросина тот становился еще активнее. Последнее требование Доросина к компании — организовать в Сан-Франциско центр для беспризорных детей. Он говорит, что больше не хочет компенсации лично для себя. Однако пресс-секретарь Starbucks объявил условие Доросина нелепым, а его самого обозвал «самовлюбленным эгоистом»<sup>20</sup>. Доросин же говорит, что никогда не был конфликтным человеком и до инцидента со Starbucks с жалобами никуда не обращался.

Сегодня человек, называющий себя ДаВидо, допекает Starbucks своей песней «Java Jitter», посвященной данной компании. ДаВидо хочет, чтобы компания продавала его песни в своих магазинах. Компания твердо сказала ему «нет». Он продолжает ходить в магазины Starbucks с песнями и танцами, снимая все на видео. Его продолжают выпроваживать. ДаВидо же выкладывает видеозаписи везде, где может, в том числе на YouTube. Видеофильм «The Starbucks Rejection Tour» («Неприятные гастроли») просмотрело огромное число людей. Мелодия его песенки запоминается. Сет Годин, автор книги «All Marketers Are Liars»<sup>\*21</sup>, говорит: «На месте Starbucks я бы считал, что это здорово, — ведь он собрал 10 тысяч человек, готовых продавать эти CD. Пусть продают их на веб-сайте, а мы будем продавать пять лучших в магазинах»<sup>22</sup>. Главный жалобщик сигналил компании, что он стал таким же популярным, как сериалы «Нашвилл» или «Американский идол», поэтому, может, это неплохая идея — прислушаться к советам Година и продавать песни ДаВидо? Starbucks вновь отказывается. ДаВидо не оставляет стараний, к сегодняшнему дню его выкидывали из магазинов Starbucks более 200 раз. Он уверяет, что не отступится. Нравится это людям или нет, но почитав все ком-

---

\* На русском языке книга выпущена издательством «Эксмо» в 2006 г. под названием «Все маркетологи — лжецы. Талант творить истории, которые так ждет этот недоверчивый мир». — *Примеч. редактора.*

ментарии, оставленные в Интернете, вы будете поражены, как ему удастся привлекать людей. Одно ясно: компании Starbucks нужно выработать свою стратегию поведения с такими людьми, как Доросин и ДаВидо, потому что ее бренд и все ценности почему-то притягивают их негативные усилия.

Когда в какой-то отрасли жалобы остаются без ответа и многие потребители становятся «активистами», в конфликт вмешиваются правительственные структуры. Этого не произойдет со Starbucks, но туда, где на страже стоит государство, всегда вмешиваются и политики. В сфере страхования неправильно оформленные полисы и вводящую в заблуждение рекламу стали карать штрафами. Правительство допустило банки к участию в расширявшемся рынке пожизненных инвестиций в ценные бумаги, тем самым позволив им напрямую влиять на долю рынка, принадлежащую страховым компаниям<sup>23</sup>.

И наконец, в некоторых сферах бизнеса стали классифицировать жалобы потребителей на две группы: общественные и частные обращения. Общественные отзывы — это жалобы, направленные в компанию и обращения к третьей стороне; частные отзывы — это бойкот компании, ее продуктов или негативная устная реклама. Многие организации рассматривают частные отзывы как неагрессивное поведение и считают их не важными и не заслуживающими внимания<sup>24</sup>. «Разгневанных», то есть тех, кто публикует жалобы в Интернете, они причисляют к категории частных жалобщиков. Иными словами, часто важность этой группы недооценивается, в то время как в своей книге мы доказываем, что частные обращения угрожают благополучию компании!

## Как возникают «активисты»?

«Активисты» как группа — это потребители, наиболее враждебно настроенные к рынку. В данном случае враждебность состоит в том, что когда возникает проблема и обычные

пути рассмотрения жалоб не срабатывают, люди начинают искать альтернативные методы исправления ситуации. На такой способ действий «активистов» толкают какие-то очень личные мотивы, которые заставляют их тратить на подобную деятельность немало времени и денежных средств. Исследования потребительского поведения показывают, что враждебно настроенные клиенты уверены в следующем:

- ◇ провайдером услуг нет дела до потребителей;
- ◇ покупки — это неприятное занятие;
- ◇ продавцы забывают о покупателе, как только он что-то приобрел;
- ◇ потребители играют в бизнесе самую последнюю роль;
- ◇ потребителям не позволяют решать, какие товары годятся для продажи<sup>25</sup>.

Даже с учетом враждебности «активистов» к бизнесу не совсем понятно, почему они считают, будто обычные способы урегулирования жалоб им не помогут. Чаще всего «активисты» формируются с течением времени — это как «лояльность на оборот». Преданность компании, так же как и враждебность, не возникает сразу. Потребители мигрируют из категории в категорию в зависимости от того, как к ним отнеслись после первой жалобы. Если с обращением работали грамотно, они из категории «активистов» могут даже вернуться в группу «заявителей».

Известная компания, производитель мороженого, каждый раз рискует стать ответчиком в судебных разбирательствах, когда добавки новых ингредиентов (орехи, изюм, кусочки печенья и т. д.) вызывают повреждения зубов или, хуже того, удушье. Политика этой фирмы заключалась в следующем: как только случай становился известным компании, отдел по обслуживанию потребителей прекращал все контакты с клиентами и передавал дело юридическому отделу. Сотрудники отдела обслуживания не были согласны с подобной практикой и пред-

ложили эксперимент. Он состоял в контакте с пострадавшим, извинениях перед ним и проверке его состояния, несмотря на начало судебного процесса. Через год после старта эксперимента страховая компания данной фирмы выплатила лишь четверть миллиона долларов в связи с тем, что число судебных исков существенно сократилось.

## Чего хотят клиенты, когда жалуются?

Помните о принципе взаимности, который мы обсуждали в этой главе? Если вы делаете что-то для другого человека, он, скорее всего, захочет ответить вам тем же. Большинство потребителей желают только получить причитающееся им по праву плюс, возможно, извинения. Поэтому когда компания в знак искупления вины предоставляет им чуть больше положенного, они ответят тем, что будут продолжать оставаться ее клиентами и рекламировать ее друзьям и знакомым.

Многочисленные исследования говорят, что успех компаний в политике взаимности, то есть умении добиваться повторных сделок с клиентами, варьирует от 40 до 80%<sup>26</sup>. Вызвать у потребителей ощущение взаимности можно, если относиться к их жалобам серьезно и предлагать следующие виды возмещения:

- ◇ скидка или, если это допустимо, бесплатный товар (услуга);
- ◇ искренние извинения;
- ◇ бесплатный товар или подарок;
- ◇ купон на будущие скидки;
- ◇ заверения в том, что подобное больше не повторится, поскольку компания примет к этому все меры.

Это не значит, что компания должна раздавать все бесплатно. Жалобы потребителей можно улаживать другими способами, люди далеко не всегда хотят денежной компенсации. Например, менее 10% посетителей закусовых ожидают скидку



по счету, еще меньше — бесплатное питание, когда заказ был приготовлен неудовлетворительно<sup>27</sup>. Они предпочитают, чтобы неудачное блюдо заменили другим, подогрели либо довели до готовности уже поданное. В этом случае отмена оплаты заказа или бесплатный купон на следующее посещение могут оказаться ненужной тратой денег. Некоторые обстоятельства, вызывающие недовольство посетителей, например шум в зале, запрет на курение, отсутствие бесплатной парковки или неудобное расположение ресторана, трудно поправить. Если люди жалуются на условия, которые нельзя изменить, им вряд ли захочется стать постоянными клиентами ресторана, поэтому бесплатные купоны их не привлекут. Но если им дадут купон на три десерта за счет заведения или принесут следующее блюдо за полцены, то ресторан, как минимум, выручит какие-то деньги за свои извинения. А вдруг клиент обедает не один, и его спутника привлечет подобное отношение к посетителям?

Клиенты ждут разных реакций в зависимости от того, что с ними произошло. Жалобы полезно классифицировать по двум категориям:

- ◇ жалобы на обстоятельства, которые можно исправить;
- ◇ жалобы на ситуацию, которую нельзя изменить, однако клиенты хотят выразить свои чувства и быть услышанными.

Распознавание и классификация претензий по указанным категориям весьма способствуют определению наилучшего способа улаживания ситуации. Например, купив неисправный компьютер, вы захотите, чтобы его отремонтировали или заменили на новый. Вас не касаются причины проблемы, вам просто нужно, чтобы компьютер работал как обещано. Неплохо, если представитель компании любезно выслушает вашу претензию, но главное для вас — быстрое решение проблемы.

Некоторые ситуации невозможно уладить, предоставив клиенту качественный товар. Например, если вы заранее заказали подарок другу на юбилей с доставкой на дом, а он не получил его вовремя, тут ничего не исправить. Нельзя повер-

нуть время вспять и вовремя поздравить друга. Представители авиакомпании не обращают на вас внимания, и в результате вы опаздываете на самолет. Его нельзя догнать, и вы не попадаете на важную конференцию. Лаборант теряет пробирку с образцом вашей крови, и вам снова придется терпеть неудобства — идти в поликлинику и повторно сдавать анализ. Лаборатория не может воссоздать пробу крови. В подобных случаях потребители желают получить эмоциональную компенсацию, в частности, хотя бы узнать, что стало причиной инцидента.

Одно исследование в сфере здравоохранения показало, что независимо от формы компенсации 87% пациентов хотят гарантий, что проблема не возникнет снова; 79% респондентов из той же группы желают знать конкретно, как будут изменены процедуры. Они также хотят большей открытости от персонала медицинских учреждений и признания допущенных им ошибок. Еще больше людей (65%) требуют подробного объяснения причин случившегося, тогда как группе в 41% достаточно извинений. При этом относительно небольшое число пострадавших (всего 7%) ждут материальной компенсации<sup>28</sup>.

Люди реагируют более благосклонно, узнав, что компания не виновата в случившемся: «Я очень сожалею, что ваша посылка не доставлена. Вся система доставки на Восточном побережье сегодня не работает. Разве вы не слышали о метели? Это коснулось всех наших клиентов». То же происходит, когда выясняется, что плохое качество сервиса или продукта — редкое исключение: «Это необычный случай. Такого никогда не происходило. Я сам в шоке. Спасибо за то, что сообщили нам об этом».

В любом случае объяснение — это первый шаг в деле успокоения расстроенных клиентов<sup>29</sup>. Иногда компания предлагает альтернативное решение: «Очень жаль, но мы не торгуем этим товаром. Может быть, он есть в другой фирме? Хотите, я позвоню и уточню?» Напротив, потребители, от которых компания просто отделалась, приходят в ярость от слов: «Мы ничем не можем вам помочь. А теперь извините, мне нужно занять-

ся следующим покупателем». Ошибочно также намекать клиентам, что они сами виноваты в ситуации: «Мне очень жаль, но это не наша вина. Приди вы вчера, что-то можно было бы сделать». Людям хочется, чтобы компания постаралась войти в их положение. Когда организация наносит им ущерб, который можно возместить только эмоционально, больше всего они желают получить искренние извинения.

Некоторые авиалинии особенно хорошо умеют справляться с ситуациями, которые невозможно изменить. Japan Airlines использует стратегию под названием «Service Irregularity Message» («Сообщение о сбоях в обслуживании»). Стратегия позволяет улаживать конфликты с клиентами на борту самолета или в пределах терминала аэропорта. Компания контролирует все проблемы пассажиров в течение полета. Это означает, что затруднение, возникшее при бронировании билета, можно решить на борту или в зале ожидания при промежуточной посадке, если пассажир пересаживается на другой рейс, или после приземления в конечном пункте. Возмещение убытков производит гораздо большее впечатление, если осуществляется быстро и клиенту не приходится три недели ждать письма.

Скотт Фридман, известный сатирик, который обращается к корпорациям во всем мире, рассказывает о том, как на авиалиниях Cathay Pacific ему сообщили, что из-за смены самолета ему придется воспользоваться услугами другого авиаперевозчика. Позднее выяснилось, что на Cathay Pacific место для него нашлось, но на рейсе, вылетавшем с другого пропускного пункта. Сотрудник аэропорта проводил Фридмана к другим воротам, чтобы тот почувствовал особое отношение к себе. Небольшие знаки внимания после небольшого инцидента хорошо запоминаются и замечательно исцеляют обиды.

Некоторые жалобы касаются грубого или неуклюжего поведения представителей компаний. Мы считаем, что такие ситуации нельзя урегулировать, как проблему с неисправным компьютером или любым вещественным товаром. Можно, конечно, извиниться за безразличное или грубое поведение, но

ведь слово — не воробей... А когда конфликт происходит публично, клиент не только оскорблен, но еще и унижен. В таких случаях помимо скидки он, скорее всего, захочет эмоционального удовлетворения. Человек был обижен, и служащий не может взять свои слова обратно, а сгладят неприятное впечатление лишь искренние извинения. Это положит начало восстановлению морального равновесия оскорбленного потребителя.

Нэнси Фридман опубликовала на интернет-ресурсе «Customer Service Nightmares» («Кошмары сервиса») письмо женщины, которая поспорила со служащим по поводу счетов, связанных с преждевременными родами. В конце концов он сказал ей, что надо рожать здоровых детей, тогда не будет проблем и больших счетов<sup>30</sup>. В подобных ситуациях необходим особый, серьезный подход к жалобе. Даже читать такие истории тяжело. Трудно себе представить, что чувствовала женщина, выслушав это.

Кристофер Харт, создатель концепции исключительной гарантии, обнаружил в результате анализа данных ресурса PlanetFeedback.com, что решение проблем с провайдером услуг гораздо больше влияет на желание клиента рекомендовать компанию в будущем, чем устранение затруднений с продуктом<sup>31</sup>. Эмоции, возникающие при общении с персоналом компании, предоставляющей услуги, оказываются более сильными, а значит, и более запоминающимися, чем старания клиента заставить вещь работать. Это понятно, ведь злость на неодушевленный предмет не имеет никакого смысла. Большинство из нас приберегают свой гнев для себе подобных.

В некоторых организациях не видят разницы между «правимыми» и «непоправимыми» категориями жалоб, что приводит к плачевным результатам. Ученые трех бизнес-школ из разных концов США вместе работали над объединенным исследовательским проектом, посвященным работе с жалобами и управлению ими в клинике с персоналом численностью 2000 человек. Работой с жалобами они считали исправление ситуации непосредственно с пациентом, а управлением жало-

бами — корректировку политики клиники или способов ведения дел с целью совершенствования обслуживания больных. Было установлено, что администраторы клиники предпочитали работать с официально оформленными претензиями, но практически не давали указаний персоналу по контролю высказываемого недовольства. В результате пациенты редко получали извинения за негативный опыт общения с клиникой. Людям не сообщали, что было предпринято для предотвращения подобных ситуаций в будущем, хотя многие изменения благодаря их жалобам все же производились<sup>32</sup>.

Одним из главных открытий данного исследования оказалось, что жалобы на качество лечения и ухода (назначение медикаментов и процедур, уход за лежащими больными и т. д.) расценивались медперсоналом как более важные сигналы, чем неудовлетворенность отношением к пациентам. Сотрудники стали противопоставлять себя недовольным пациентам («мы» и «они»), а также оправдывать грубое обращение с больными некоторых коллег: «У каждого может быть трудный день»<sup>33</sup>. Более того, работники клиники, непосредственно контактирующие с пациентами (у себя в ТМІ мы называем их «сенсорами»), чувствовали себя неудобно, имея дело с жалобами. Они старались спихнуть их на администрацию, вместо того чтобы немедленно устранить причину недовольства. Администраторы реагировали так же. Они воспринимали жалобы как обвинения, мешающие работе, как неодобрение лечения или как придирки больных. Неудивительно, что они предпочитали «контролировать» жалобы на плохое отношение персонала на расстоянии, избегая прямого контакта с пациентами-жалобщиками.

## Несколько слов о жалобах пожилых людей

Мы не обсуждаем пожилых потребителей отдельно. Из данных исследований известно, что пожилые люди жалуются не так часто, как молодые. Однако решив заявить претензию,

они занимают очень твердую позицию и готовы сражаться за то, что считают справедливым<sup>34</sup>. Учитывая, что удельный вес пожилого населения растет, особенно в развитых странах, увеличивается и число жалующихся стариков. Мы не изучали данный вопрос, но в беседах с клиентами не раз слышали, что пожилые жалобщики бывают более эмоциональными, когда происходят сбои, и не всегда могут понять объективность возникших проблем.

Возможно, из-за того что для пожилого человека каждый прожитый день приобретает все большую ценность, проблемы обслуживания сильно воздействуют на его эмоциональное состояние. Может быть, ему в конце концов становится безразлично, что о нем думают другие. Эмоции являются существенным компонентом любой жалобы, но они особенно сильны у пожилых людей, которые решились отправить претензию. Организации должны знать, насколько хорошо их сотрудники подготовлены к работе с эмоциональной «мощью» жалоб, поступающих от стариков. Их переживания не так легко проходят даже после улаживания проблемы. Поэтому следует прежде всего смягчить эмоциональное воздействие возникшего затруднения, и мы настоятельно рекомендуем сделать это в первую очередь, а затем заняться решением самой проблемы. Это требует умения терпеливо выслушивать пожилых клиентов, большой эмпатии и заверений, что их вопросы будут решены справедливо.

---

## Вопросы для обсуждения

- Учитывая результаты исследований и виды продуктов или услуг, предлагаемых вашей компанией, скажите, сколько ваших клиентов могут оказаться недовольными, а затем сообщить об этом в своем ближнем и дальнем круге знакомых?

- Сколько жаловавшихся ранее клиентов вновь имеют дело с вашей организацией? Какие особые действия предпринимает компания для возвращения потерянных потребителей?
- По каким признакам можно понять, что в вашей организации распространено следующее мнение: когда возникают неполадки в сервисе, всегда есть шанс восстановить лояльность клиента, удовлетворив его потребности.
- Как ваша организация использует принцип взаимности? Что вы предлагаете клиентам, когда возникают проблемы с обслуживанием?
- Какие шаги предпринимает ваша организация, чтобы заставить клиента-«тихоню» заговорить? Есть ли у вас опыт общения с «активистами»? Если есть, как это происходило? Как можно предотвратить подобные крайности поведения потребителей?
- Какие товары или услуги, предлагаемые компанией, относятся к категориям «исправимых» и «неисправимых»? Как сотрудники-«сенсоры» действуют в случае выявления дефектов в товарах и неполадок в сервисе?
- Какого рода проблемы сервиса заставляют ваших клиентов немедленно отказаться от ваших услуг, не обращаясь с жалобой?

## ЧАСТЬ II

«Жалоба — это подарок»:  
стратегия на практике



«Говорим что думаем» — именно так на практике проявляется отношение организаций к жалобам. Стремление воспринимать их как подарки поможет сформировать язык общения с потребителем, отражающий данную стратегию. Вторая часть нашей книги начинается с разъяснения сути формулы «жалоба = подарок», представляющей восьмиэтапный подход к работе с претензиями. По мере накопления опыта этот подход станет вашей второй натурой. Надо научиться так же искренне благодарить за жалобу, как мы это делаем, когда получаем подарок от друга.

Мы также рассмотрим стратегии повышения доброжелательности. Когда персонал отделов работы с обращениями взаимодействует с потребителями (особенно если последним приходится общаться с несколькими сотрудниками или отделами организации), в конце этого пути просители должны чувствовать себя лучше, чем в начале.

Иногда ситуация выходит из-под контроля, и клиенты теряют терпение. Мы изложим в общих чертах пять основных правил работы с расстроенными потребителями. Наши рекомендации компаниям: сначала ознакомить сотрудников с этими правилами, а затем «наслоить» принятый корпоративный язык на полученные знания. Например, мы советуем фирмам — провайдером услуг использовать в речи такие обороты, которые позволяют выйти на определенный уровень личных взаимоотношений с огорченным человеком. Это — принцип. Для данной цели желательно сформировать у персонала определенный «рабочий лексикон».

Письменные заявления — это особая категория жалоб. В большинстве случаев, хотя и не всегда, они оказываются «красными флажками», то есть сигналами опасности, поскольку для их написания требуются определенные усилия.

Однако быстрой реакцией на заявление в духе «жалоба = подарок» компании удастся «соблазнить» клиентов дать ей еще один шанс.

Наконец, мы ознакомим читателей со способами защиты от глобальных скандалов, которые так легко поднимаются, когда письменные жалобы становятся достоянием Интернета. Нечего и говорить, организации беззащитны перед современными технологиями.

## Глава 6

### Формула «жалоба = подарок»

Слова «жалоба», «претензия» никогда не употреблялись в положительном смысле. Английское слово *complaining* восходит своими корнями к латинскому глаголу *plangere*, имевшему прямое значение «ударить» и переносное «бить себя в грудь». Сегодня жалоба ассоциируется с болью, недовольством или раздражением. Это слово также может подразумевать болезнь или недомогание, а в правовом контексте — предъявление судебного иска или обвинение. В английском сленге существуют и другие синонимы: придирается, поднимать шум, ныть, громко протестовать, пакостить, сокрушаться, охать, ворчать, криковать, пилить, доставать, обеспечить неприятности, охаивать, плакаться и мучить.

Неудивительно, что все не любят получать жалобы. (А ведь с их помощью потребитель подсказывает предприятиям и организациям, как следует работать!) Мы, значит, в поте лица производим товары, предоставляем услуги, а клиенты имеют наглость заявлять, что все наши старания их не устраивают? Это так же обидно, как если гость на званом обеде, который вы приготовили, начинает морщиться. И мы должны приветствовать подобные незаслуженные заявления и враждебное поведение? Да! В том-то все и дело! Перефразируя слова Маршалла

Маклахана, жалоба — это средство выражения. Потребители поднимают шум (как кажется, несправедливо), но их послания являются жизненно важной информацией для любого бизнеса.

В своей книге мы используем другую метафору: «жалоба — это подарок». Жалобы служат механизмом обратной связи, помогающим организации быстро и дешево изменять качество товаров, стиль сервиса и рыночные ориентиры в ответ на изменение потребностей клиентов. Ведь именно они платят по счетам, и именно для них мы делаем свой бизнес. Настало время всем организациям подумать о работе с жалобами как о стратегическом инструменте, как о возможности узнать о своих продуктах и услугах то, что было до сих пор неизвестно, как о рыночной стратегии, а не досадных помехах или расходах.

Когда кто-нибудь делает вам подарок, который сразу вызывает неприятие, первой вашей мыслью будет: «Вот гадость! Как ему могло прийти в голову, что мне это понравится?» Однако вы все-таки принимаете вежливый вид и благодарите за подарок. В наше время подобные ситуации настолько распространены, что в английском языке появилось новое слово *regifting* — передаривание ненужных подарков. А в онлайн-энциклопедии даже описан этикет «передаривания»<sup>1</sup>.

Придется свыкнуться с мыслью, что жалоба является подарком и что следует не колеблясь благодарить за нее, как мы это делаем, получив суший хлам. Если такое отношение глубоко укоренится, словно привычное «спасибо» за подарок, мы сможем искренне воспринимать жалобу как настоящую ценность. Нам не придется задумываться над своей реакцией — она станет естественной, как при получении замечательного подарка.

Как этого добиться? Во-первых, персонал должен демонстрировать в речи свое восприятие жалобы как подарка. Эту идею нужно подкреплять на каждом совещании, содержанием настенных плакатов, во время любых разговоров, в учебных и тренинговых программах по обслуживанию клиентов. Во-вторых, политика компании, ее система материального поощре-

ния, операционные и коммуникационные системы, миссия, видение, ценности, а также поведение руководителей должны быть согласованы и поддерживать эту философию. (Зайдите на сайт [www.tmius.com](http://www.tmius.com), чтобы загрузить PDF-файлы, посвященные тому, как привести вашу компанию в соответствие со стратегией «жалоба — это подарок».) И наконец, мы должны научиться основным приемам работы с обращениями недовольных потребителей по формуле «жалоба = подарок».

## Восемь этапов формулы «жалоба = подарок»

Формула «жалоба = подарок» является поступательным процессом, в идеале подразумевающим определенную последовательность действий. Однако читатель может столкнуться с ситуацией, когда лучше изменить эту последовательность или адаптировать названия этапов к корпоративной терминологии. Перечислим этапы нашего подхода.

1. Скажите «спасибо».
2. Объясните, почему вы признательны за обращение.
3. Извинитесь за ошибку.
4. Обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы. Возьмите на себя ответственность.
5. Запросите необходимую информацию.
6. Быстро исправьте ошибку.
7. Убедитесь, что клиент доволен.
8. Не допускайте подобных ошибок в будущем.

### *Скажите «спасибо»*

Не пытайтесь понять, насколько обоснованна жалоба клиента, когда он начинает говорить. Просто считайте ее ценной информацией — подарком. Мы должны быстро добиться взаи-

мопонимания с потребителем, поэтому нужно разговаривать с ним. Нет лучшего способа дать человеку почувствовать себя желанным собеседником, чем сказать ему «спасибо». Возможно, вы будете приятно удивлены его реакцией.

Люди в большинстве своем никогда не начинают работу с жалобой изъяснением благодарности. В культурных и языковых традициях разных народов мира глубоко укоренилось правило — извиняться, принимая жалобу. Однако когда сотрудники пишут ответы на обращения с претензиями, они обязательно начинают письмо с выражения признательности, например: «Благодарим Вас за Ваше письмо, сообщающее о ...». Если логично начинать письменный ответ с подобной фразы, почему бы не использовать ее при устном ответе?

Попробуйте провести эксперимент. Обратитесь к кому-нибудь с жалобой, а затем попросите его поблагодарить вас. Оцените свою эмоциональную реакцию на ответное «спасибо». После того как недавно на семинаре ТМІ, который проводился в отеле, мы рассказали о формуле «жалоба = подарок», один слушатель, выйдя из аудитории, увидел мусор в коридоре. Он схватил проходящего мимо служащего отеля и указал ему на это. «Черт возьми, вот ужас. Спасибо, что дали мне знать, — ответил тот и широко улыбнулся. — Я немедленно уберу это». Остальные участники семинара стали свидетелями данного диалога и смогли убедиться, как приятно получать благодарность за плохое известие вместо обычно возникающего чувства вины за обнаруженный промах.

Благодарность следует высказывать так же быстро и естественно, как это происходит при вручении подарка. Убедитесь, что ваши жесты демонстрируют признательность за обращение к вам и вашу поддержку права на жалобу. Зрительный контакт, понимающий кивок и дружеская улыбка совершают чудеса. Помните: улыбка чувствуется даже в телефонном разговоре.

Когда на своих семинарах или тренингах мы демонстрируем работу с обращениями по формуле «жалоба = подарок», слу-

шатели рассказывают нам, что поначалу ощущают неудобство, когда отвечают на жалобу словом «спасибо». Они говорят, что это звучит неестественно и фальшиво. Но потом мы беседовали с людьми, впервые услышавшими слова благодарности за жалобу, и все они как один вспоминают, как здорово это было, какое облегчение они испытали, как прошло их эмоциональное возбуждение. Поэтому мы говорим и участникам наших семинаров, и своим читателям: «Слово „спасибо“ приятнее звучит для слушателя, чем для того, кто его говорит». Попробуйте, и увидите, что произойдет.

За последние 12 лет нам довелось выслушать немало замечательных историй. Их рассказывали те, кто в первый раз в порядке эксперимента поблагодарил своих клиентов за жалобы. Самую удивительную из них поведала наша коллега, проживающая в той части света, где нередки похищения людей за выкуп. Незадолго до рождения первого ребенка похитили ее мужа. В скором времени ей позвонили и потребовали выкуп со словами «ваш муж пока жив». Женщина долго не могла говорить. Она понимала, что все сказанное ею будет самым важным в ее жизни. Формула «жалоба = подарок» промелькнула в ее голове, и со всей искренностью, на которую была способна, она сказала: «Спасибо за то, что не причинили ему зла». На мгновение она запнулась и продолжила: «Знаете, он скоро станет отцом». Поразительно, но похитители освободили ее мужа невредимым и отказались от денежного выкупа.

Как бы то ни было, благодарности недостаточно, чтобы решить проблему клиента, однако она является основой позитивного разговора. Главное — помнить, что вы не просто исправляете ошибку. Как говорит блогер Оливье Бланшар, «спасибо» просто возвращает клиента в нейтральное состояние. «Нейтральность — это не то состояние, в котором он пребывал, когда впервые принес ваш дефектный товар домой»<sup>2</sup>. Вы должны затронуть его эмоционально, чтобы заинтересовать после неприятности.

## *Объясните, почему вы признательны за обращение*

Само по себе слово «спасибо» — пустой звук. Необходимо дополнить благодарность словами о том, что значит для вас эта жалоба. Например, она позволит вам эффективнее устранять недостатки, совершенствовать процессы или не допускать впредь подобных ошибок. «Спасибо, что вы сообщили мне о...», «Спасибо, я рад, что вы рассказали мне об этом. Теперь я смогу вам помочь (или исправить наши неполадки)», «Спасибо, я так благодарна вам за то, что вы даёте мне возможность улучшить качество нашей работы. И я непременно это сделаю» или просто «Спасибо, что дали знать о случившемся. С нами такое впервые».

Конечно, далеко не все вы сможете произнести вслух, но в голове должен пронестись следующий монолог: «Спасибо вам за то, что сообщили мне о произошедшем. Вы даже не представляете, как много недовольных клиентов просто уходит от нас, не говоря ни слова, и мы теряем их как партнеров по бизнесу. Этого мало! Часто они говорят обидные и позорящие слова в наш адрес, не давая нам возможности уладить проблемы. А мы, безусловно, хотим этого — ведь нам дороги наши клиенты. Мы стараемся удержать каждого потребителя на долгое время, чтобы развивать бизнес и совершенствовать качество обслуживания. Вот почему мы действительно признательны вам за то, что вы, не пожалев времени, дали нам эту информацию. Большое, большое спасибо!» Вот мышление в духе формулы «жалоба = подарок».

Если вы как следует усвоите данный подход, то даже короткая версия приведенного монолога («Спасибо вам за то, что сообщили мне об этом») демонстрирует недовольному клиенту новую философию вашей компании в действии.

Жалобы часто связаны с высокими ценами, и, как говорят многие работники, контактирующие с клиентами, с такими обращениями приходится труднее всего. Честно говоря, многие служащие, работающие непосредственно с потребителя-



ми, признаются, что полностью согласны с жалобами на цены. Иногда они даже произносят что-то вроде: «Соглашусь с вами. Это возмутительная цена. Я никогда не делаю покупки в этом магазине. Лучше пойдите в Costco \*, там цена будет меньше». Если вы не хотите, чтобы люди слышали подобные слова, предложите своим сотрудникам правильные с вашей точки зрения ответы.

Потребители редко говорят: «Я хочу пожаловаться на цены». Чаще они заявляют: «У вас слишком высокие цены по сравнению с (другим поставщиком)». Или: «Ну и ну! Ваши цены здорово подскочили с прошлого года». А иногда они предпочитают выразиться прямо: «Вы, должно быть, шутите! Это так дорого?» Все аналогичные высказывания следует считать жалобами, и они дают вам возможность использовать формулу «жалоба = подарок»: «Большое спасибо за вопрос о ценах. Теперь я могу объяснить вам...» Далее вы, безусловно, должны уметь обосновать ценность, которую человек приобретает в результате дорогой покупки. Мы посвятили данной теме довольно много своих семинаров и выяснили, что большинство людей не могли объяснить цены своей компании. Они просто никогда не задумывались над этим. Мы считаем, что организации должны подготовить обоснование установленных цен и обязательно ознакомить с ним свой контактный персонал. Тогда все работники будут знать, как отвечать на подобные обращения. Персоналу мы предлагаем: если вы слышите жалобы на цены, спросите вашего менеджера или инспектора, что следует говорить в таких ситуациях.

Стив Троллингер, директор по потребительскому маркетингу компании J. Schmid & Associates, говорит, что когда вы отменяете «специальные цены», ожидайте шквал телефонных звонков<sup>3</sup>. Поэтому будьте готовы. Когда бы ни менялись цены

---

\* Сеть магазинов-складов компании Costco Wholesale Corporation, торгующих товарами со скидкой, по мелкооптовым ценам; членские карточки компании имеют более 35 млн человек. — *Примеч. переводчика.*

на товар (например, если прекращаются распродажи, которые действовали на прошлой неделе, в прошлом месяце или даже в прошлом году), проинструктируйте персонал, как объяснять повышение стоимости или отмену скидок. В некоторых случаях возможны продажи по существовавшим более низким ценам, но ваши служащие должны знать, когда эти исключения позволены.

### *Извинитесь за ошибку*

Безусловно, очень важно извиниться перед клиентом, но извинение не должно быть первым шагом. Лучшее взаимопонимание с клиентом возникает после слов: «Спасибо, я так благодарен вам за то, что вы рассказали». А затем наступает время извинения: «Позвольте мне попросить прощения. Мне действительно очень жаль, что так случилось».

Люди, как правило, настолько торопятся извиниться, что клиенты не успевают объяснить суть жалобы в подробностях. Извинение необходимо, но оно не должно выступать на передний план в первые минуты разговора. Провайдеры услуг даже не знают, за что просят прощения. В то же время существуют и такие, кто вообще никогда не извиняется, — и их множество. Опросы показывают, что около половины работников сферы обслуживания вообще не извиняются ни на одном этапе беседы<sup>4</sup>.

Руководители многих компаний, сборники инструкций и эксперты в области сервиса рекомендуют прежде всего извиняться<sup>5</sup>. Если ваша компания придерживается такого подхода, то, конечно, делайте, как вам говорят. Однако мы абсолютно уверены, что слово «спасибо», прозвучавшее в начале диалога, укрепляет в собеседниках уверенность в том, что жалоба является подарком и общение идет в правильном направлении. Это более логичный прием, который поощряет клиента высказывать дополнительные пожелания. Авторы данной книги убедились: услышав «спасибо», мы начинаем верить, что чело-

век готов нам помочь. Тогда как «прошу прощения» оставляет чувство, что делать никто ничего не намерен, — потому-то он и извиняется.

Кстати, когда вы извиняетесь, старайтесь говорить «я», а не «мы». «Мы сожалеем» звучит не очень убедительно. Ведь те, за кого вы извиняетесь, даже не знают, что случилось, и потребители понимают это.

Представители отделов работы с обращениями спрашивали нас, почему они должны извиняться, если в ситуации явно виноват сам клиент. «Если я прошу прощения, не значит ли это, что я беру на себя ответственность за то, чего не делал, — за ошибки покупателя?» Рассуждайте следующим образом. Узнав, что у кого-то умер близкий родственник, вы, естественно, скажете ему: «Я очень сожалею». Это вовсе не означает, что, выражая сочувствие, вы несете ответственность за смерть человека. Вы просто даете понять: вам жаль, что произошла трагедия, — ничего общего с виной или ошибкой. Поэтому выражение клиенту сожаления по поводу инцидента не указывает на нашу вину в случившемся. Мы просто хотели бы, чтобы этого вообще не было. Человек обязательно оценит участие<sup>6</sup>. Если сочувствия не возникает, возможно, вы просто переутомились и вам требуется небольшая передышка.

Есть еще одна веская причина для извинений. Очевидно, что когда перед клиентом вежливо извиняются, он скорее всего не станет менять поставщика при появлении проблемы. Потребители признают, что независимо от глубины затруднений все становится не таким страшным после извинений компании<sup>7</sup>. Теперь ясно, что извинения — не пустые слова. Это конкретное предложение.

Еще одно замечание по поводу лексикона. Мы не рекомендуем говорить: «Я приношу вам свои извинения за причиненные неудобства». «Неудобство» — это слишком слабое определение. Оно означает неприятности, беспокойство и неловкость. Иногда так называемые неудобства, причиненные организациями, оборачиваются большими неприятностями и

могут быть очень серьезными. Однажды Джанелл провела три с половиной часа в ожидании ответа от оператора компьютерной компании. Услышав наконец голос сотрудника, она немедленно сообщила ему, что «висела на линии» уже три с половиной часа. На что он ответил: «Прошу прощения за причиненные неудобства». Но три с половиной часа — это уже не неудобство. Это возмутительный и недопустимый сервис. Когда Джанелл жестко сказала, что это далеко не «обычное неудобство», оператор просто бросил трубку.

Многие слышали, как работники авиакомпаний говорили своим пассажирам, сидящим в самолете восемь часов в ожидании вылета, что они просят прощения за причиненные неудобства. Нам знакомы извинения владельца ресторана за причиненные неудобства, когда он резервировал банкет для большой группы людей на субботу вместо пятницы. Кое-кто выслушивал извинения от персонала отеля за причиненные неудобства, когда они забыли его разбудить, а в результате он опоздал на международный рейс. При этом многие фирмы — провайдеры услуг не понимают, почему клиенты не принимают их искренних извинений за случившееся.

Наша рекомендация — просто отказаться от слова «неудобство». Ведь вы можете не знать даже половины тех неприятностей, которые испытал ваш клиент в связи с этими «неудобствами». Исключите из своего лексикона такие высказывания, как: «Простите за причиненные неудобства» или «Мы просим прощения за неудобства». В подобных ситуациях лучше говорить: «Я очень сожалею и прошу прощения за те проблемы, с которыми вы столкнулись и, возможно, другие неприятности, о которых вы даже не рассказали мне. Пожалуйста, примите мои извинения. Этого больше не повторится».

Большинство людей примут искренние извинения, выраженные адекватно ситуации. Не стоит переигрывать, но если честно, некоторым из нас нужно походить по битому стеклу, чтобы лучше прочувствовать те неприятности, которые мы доставляем своим потребителям.

Во время разговоров с потребителями всеми возможными способами показывайте, что вы их внимательно слушаете, делаете записи или вводите получаемую информацию в компьютер. Не пытайтесь одновременно заниматься чем-то еще — отвечать на электронные письма или оформлять предыдущие звонки. Клиенты чувствуют это даже по телефону. Во всяком случае, они услышат щелчки ударов по клавиатуре компьютера или заметят тишину, возникающую во время ваших ответов. Специалисты Университета Северной Каролины обнаружили, что в условиях розничной торговли существуют два фактора, от которых существенно зависит позитивная или негативная реакция на жалобу, — это знание продукта и внимательное выслушивание<sup>8</sup>.

И последнее замечание по поводу извинений. Несмотря на свою важность, они могут оказаться чрезмерными. Но в любом случае, как только клиент поймет, что вы сожалеете о случившемся, пора переходить к тому, что можно в связи с этим сделать. Эксперты Katzenbach Partners из Нью-Йорка отмечают, что обычные операторы телефонных служб бесконечно извиняются и ничего не могут сделать, в то время как «высококвалифицированные сотрудники всегда предлагают варианты решений»<sup>9</sup>. И это приводит нас непосредственно к четвертому этапу.

### *Обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы*

Не стоит задавать вопросы сразу после извинений. Не начинайте расспрашивать клиента. Скажите, что вы намерены позаботиться о нем (этап четвертый). «Обещаю сделать все, что в моих силах, чтобы исправить положение как можно скорее». Услышав эти слова, клиент успокоится, поняв, что вы собираетесь действовать. Но вы действительно должны что-то предпринять!

Работа с жалобами имеет два аспекта: эмоциональный и материальный. Эмоциональный фактор помогает человеку почувствовать облегчение в связи с ситуацией, вызвавшей недовольство. Материальный аспект — это конкретные шаги по улаживанию ситуации, требующие усилий, денег или времени. Первые четыре этапа нашей формулы являются составляющими эмоциональной реакции — они ничего не стоят в денежном смысле. К сожалению, компании часто недооценивают их важность.

Несколько лет назад одна из бухгалтерских фирм, входящих в Большую Восьмерку\*, провела опрос клиентов, результаты которого удивили всех. Потребители признались, что при выборе аудиторской фирмы аудиторский и консалтинговый опыт — не самый существенный фактор. Высокая квалификация и опыт — качества сами собой разумеющиеся, но именно эмпатия и индивидуальный подход определяют решение<sup>10</sup>.

Первая попытка применить нашу поэтапную методику на практике, возможно, окажется неуклюжей. Формулировки будут не слишком гладкими, придется долго подыскивать нужные слова. Но постепенно вы научитесь говорить свободно, искренне и к месту. «Спасибо, что довели данный факт до моего сведения. Я признателен вам за это сообщение — теперь я смогу устранить проблему. Прошу прощения за причиненные неприятности. Наверное, вы очень расстроились, когда обнаружили в упаковке две пары синих брюк вместо одной синей и одной коричневой. Я немедленно все улажу. Между прочим, брюки очень хороши».

А теперь слушайте клиента.

---

\* В Большую Восьмерку (Big Eight) входят следующие крупнейшие бухгалтерско-аудиторские фирмы мира: Arthur Andersen, Coopers and Lybrand, Deloitte Haskins and Sells, Ernst and Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross и Arthur Young. — *Примеч. переводчика.*

### *Запросите необходимую информацию*

«Я должна немедленно исправить положение (или оказать помощь); для этого сообщите мне некоторые сведения, пожалуйста». Не говорите: «Мне нужны некоторые данные, иначе я не смогу вам помочь». Это вы просите помощи у клиентов, а не наоборот. А они сделали вам подарок.

Спрашивайте только о самом необходимом. Вы должны заранее знать, какие сведения понадобятся. Это элемент корпоративной системы работы с обращениями. Удостоверьтесь, что собрали всю необходимую информацию, иначе вам придется обращаться к клиенту еще раз или вынуждать его звонить самому, когда ничего не произойдет. Иногда уже на этом этапе удается узнать, что волнует клиента на самом деле. Пострадавший излагает свою версию, считая, что раскрыл суть проблемы. Однако после нескольких дополнительных вопросов выясняется, что на самом деле все несколько иначе.

Спросите, что нужно предпринять, чтобы удовлетворить его потребности и запросы. Или поинтересуйтесь, будет ли он доволен, если вы сделаете что-то особенное в связи с возникшей проблемой. Иногда люди просто хотят сообщить о произошедшем и не ждут в ответ каких-то действий.

### *Быстро исправьте ошибку*

Обязательно выполните то, что обещали. Создавая впечатление срочности, вы быстрее наладите контакт с клиентом — людям нравится, когда их проблемы считают неотложными. Формула «жалоба = подарок» не сработает, если вы не исправите ситуацию к полному удовлетворению клиента или сделаете это медленно.

Вопрос скорости мы будем обсуждать на всем протяжении книги. Это, без всякого сомнения, очень важный аспект. Быстрая реакция свидетельствует о серьезном отношении к работе с жалобами. Когда кто-то торопится что-то сделать для нас, мы воспринимаем это как сигнал. Я бегу через всю комнату, чтобы

найти нужный вам документ, и тем самым даю понять, что со-знаю, как это важно для вас. Я ищу бумаги не торопясь, отвлекаюсь, разговариваю с коллегами, а затем медленно возвращаюсь к вам — значит, своим поведением демонстрирую, что не считаю ваши проблемы важными. Точно так же воспринимают скорость работы и потребители.

### *Убедитесь, что клиент доволен*

Доведите дело до конца. Звоните клиентам, пишите им электронные письма, чтобы узнать о том, как все прошло. При личной встрече спросите напрямик, довольны ли они. Если поступить так, ваши клиенты со стульев попадают. Ведь в сфере обслуживания такие поступки не приняты. Расскажите им о том, что делается для предотвращения подобных сбоев в дальнейшем, — пусть порадуются: их жалоба действительно помогла компании. Благодарите их снова и снова. Теперь вы стали настоящими партнерами.

Вы можете возразить, что все это займет слишком много времени и вовлечет значительные ресурсы. На самом деле все приключение не длиннее краткого телефонного разговора. Но этот разговор запомнится клиенту надолго. Допустимо воспользоваться автоответчиком или голосовой почтой и оставить свое сообщение. Вовсе не обязательно разговаривать с клиентом лично.

Когда потребитель сообщает вам, что все по-прежнему не в порядке, вы получаете второй шанс (второй подарок, если угодно) решить его проблему. Думайте об этом в таком ключе: у клиента возникла проблема и он сообщил вам о ней. Это первая неприятность. Что бы вы ни делали, результата нет. Это вторая неприятность. Ожидания потребителя обмануты дважды, несмотря на ваши усилия. Поверьте, всегда лучше знать, чем завершилась работа с жалобой — провалом или успехом!

Если возникает шанс улучшить взаимоотношения с потребителями, заставить их почувствовать себя партнерами в биз-



несе, то время и деньги, потраченные на то, чтобы лишний раз позвонить им по телефону, будут потрачены не зря. С этого момента вы уже больше не работаете с жалобой. Теперь это маркетинг, который начался с разбора претензии.

### *Не допускайте подобных ошибок в будущем*

Теперь наступило время контроля над жалобой. Убедитесь, что сотрудники компании знают о ней — тогда подобную проблему можно предотвратить в будущем. Помните: совершенствуя систему, не торопитесь обвинять работников. «Наказывайте» свои процессы, а не людей <sup>11</sup>. Сотрудники будут охотнее сообщать руководству о жалобах, зная, что это помогает компании развиваться, а не будет использовано против них самих.

Чтобы жалоба действительно стала подарком для организации, необходимо выявить ее первопричины. Руководитель отдела качества обслуживания потребителей компании Hewlett-Packard (HP) в Купертино (Калифорния) говорит: «Мы можем сколько угодно повторять, что внимательно слушаем клиента, но пока не будут приняты меры, дело не сдвинется с мертвой точки» <sup>12</sup>. HP регистрирует жалобы как средство контроля и затем использует эту информацию для развития своей программы улучшения качества.

Если в вашей компании процедура обработки счетов затянута по времени, что вызывает оправданные претензии внутренних и внешних потребителей, то для повышения уровня сервиса систему нужно модернизировать. Стандартные извинения за задержки перед клиентами или угрозы в адрес «медлительного» персонала только усугубят проблемы. Майкл Хаттон, консультант авиакомпаний, говорит: «Авиакомпаниям учат своих сотрудников извиняться пятью разными способами, не задаваясь вопросом, как надо работать, чтобы не просить прощения» <sup>13</sup>. В большинстве отраслей, за редким исключением, относятся к жалобам как к «одноразовой сделке», вместо того чтобы использовать их как источник бесплатной информации

для повышения качества. Жалобы не принесут пользы, если будут оседать в соответствующем отделе организации, — они должны служить механизмом обратной связи, помогающим компании совершенствоваться.

## Работает ли формула «жалоба = подарок»?

Обдумывая первое издание книги «Жалоба как подарок», мы получали от слушателей своих семинаров примеры использования данной формулы на практике. После выхода книги в свет в 1996 г. мы стали получать множество электронных писем от тех, кто экспериментировал с формулой «жалоба = подарок» в самых разных обстоятельствах. Вот несколько примеров.

- ◇ *Клиент нарушает протокол программы.* Джон, программный аналитик, находился в отпуске, когда клиент обратился непосредственно к одному из его сотрудников с просьбой внести изменения в программу. Программист выполнил запрос, не предвидя возможных последствий таких изменений, которые вступали в конфликт с командами существующей программы. Система рухнула, и на два дня все вышло из строя, кроме сильных эмоций клиента. Утром, когда Джон вернулся в офис, клиент уже был там, полный решимости расторгнуть деловые отношения с ним и его компанией. Джон уже знал о ситуации и, по его словам, совсем не волновался, поскольку два года пользовался формулой «жалоба = подарок». «Теперь мне нет нужды готовиться эмоционально, ведь я уже научился рассматривать жалобу как подарок». Джон поблагодарил клиента, извинился перед ним и полностью взял на себя ответственность за то, что не скоординировал изменения программы (хотя в то время находился в отпуске). Клиент быстро пришел в себя, соизвавшись, что хотел обойти принятые процедуры и обратиться напрямую к программисту. Затем он извинил-

ся перед аналитиком. В своем письме Джон написал, что всегда сначала старается снизить эмоциональный накал, а потом разбирается в сути проблемы. Он уверен, что при таком подходе вина распределяется более справедливо. Когда мы поинтересовались, был ли Джон удивлен такой реакцией клиента, он ответил, что был бы удивлен ее отсутствием. Он наблюдал это много раз, используя нашу формулу.

- ◇ *Осваивая формулу «жалоба = подарок», служащие хлопают в ладоши.* Сьюзан, владелица 24 фирм, размещенных в разных штатах США, обучает своих служащих использовать формулу «жалоба = подарок». Чтобы при изучении формулы люди расслабились, она предложила им надеть маску Граучо Маркса\* и ходить по комнате, хлопая в ладоши. По мнению Сьюзан, такая разминка заставляет персонал благожелательно воспринимать жалобы. Сьюзан уверяет, что сотрудники все время получают благодарные отзывы от потребителей, обратившихся с претензиями: «Они благодарят нас за помощь и заботу».
- ◇ *Самооценка повышается.* Фрэнк, администратор больницы, раздал персоналу 150 экземпляров книги «Жалоба как подарок» и использовал ее в качестве темы для обсуждения на еженедельных совещаниях. Фрэнк вспоминает, что до начала применения формулы «жалоба = подарок» работа с претензиями по-настоящему изнуряла сотрудников. Теперь персонал больницы с интересом принимает отзывы от пациентов. Кроме того, у тех, кто работает непосредственно с больными, стала повышаться самооценка.
- ◇ *Клиент, затаивший обиду на многие годы.* Звонок бывшего клиента с вопросом обернулся рассказом о давней обиде,

---

\* Граучо (Джулиус) Маркс (1890–1977) — один из трех братьев Маркс, составлявших знаменитое трио американских комиков. Комедийный образ артиста представляет собой маску с носом, густыми бровями и усами. — *Примеч. переводчика.*

которая несколько лет не оставляла его. Кэтрин слушала человека, который все еще злился, что никто из сотрудников компании даже не попытался решить его проблему, возникшую когда-то. Она вспомнила формулу «жалоба = подарок» и взяла на себя всю ответственность за дела «давно минувших дней». В результате растроганный клиент извинился за свою грубость и согласился возобновить бизнес с этой транспортной компанией.

- ◇ *Жалоба на курение.* Тесса получила электронное письмо с жалобой на то, что в ресторане, которым она руководит, разрешено курение. В своем ответе Тесса использовала формулу «жалоба = подарок». Ее корреспондентка откликнулась незамедлительно. Вежливость письма Тессы, скорость реакции и извинения оказали на разгневанную даму удивительное воздействие: она сменила тон и даже предложила ряд практических советов, как оградить некурящих посетителей ресторана. Тесса говорит, что изложит все эти предложения хозяину ресторана, чтобы использовать их, пока городские власти не запретят курение в ресторанах.
- ◇ *Сохранить ваш номер пейджера нельзя, но мы хотим сохранить свой бизнес.* Число клиентов большой телекоммуникационной компании в Остине (Техас) составляло 35 тыс. человек, всем им должны были изменить номера пейджеров. Синтия пишет: «Это опасная ситуация, как ее ни решай». Она отправилась в Остин, чтобы принять звонки всех пришедших в ярость клиентов. Она использовала формулу «жалоба = подарок», полностью признав их проблемы, и это сработало во всех без исключения случаях. Синтия выслушала около 80 звонков за два дня, и ни один клиент не отказался от услуг компании. По ее словам, многие начинали с претензий и угроз: «Я звоню, чтобы сказать вам, что вы, черт возьми, не меняете мой номер. Если только вы посмеете это сделать, я подам на вас в суд!..» Синтия удержала их всех.

## Примеры из практики

Далее приведены некоторые ситуации, попрактиковавшись на которых, вы сможете лучше понять формулу «жалоба = подарок». Сконцентрируйтесь на первых четырех этапах до тех пор, пока не овладеете полностью лексиконом формулы.

- ◇ Этап 1 — «Спасибо...»
- ◇ Этап 2 — «за...» (объяснение, за что вы признательны жалобе клиента).
- ◇ Этап 3 — «Я прошу прощения».
- ◇ Этап 4 — «Позвольте помочь вам» или «Давайте посмотрим, что можно сделать, чтобы справиться с этим».

Лучше всего упражняться с кем-то вдвоем: это позволит вам побыть в положении клиента. Слушая слова благодарности в ответ на жалобу, вы убедитесь в силе воздействия формулы. Тренируйтесь на наших примерах (или придумайте другие, актуальные для вашей организации) столько, сколько потребуется, чтобы научиться держаться свободно.

Решив обучить данной формуле свой персонал, начинайте с объяснения подхода «жалоба = подарок». Если начать тренинг, не доведя до сотрудников концепцию формулы, от занятий выйдет мало толку. Это будет выглядеть как инструкция, а не как идеология работы с жалобами. Затем пройдите все этапы формулы, а в финале дайте каждому возможность попрактиковаться друг с другом, используя приведенные ниже примеры, которые включают как личное обращение с претензией, так и разговор по телефону.

- ◇ *По телефону.* «Часы, которые я заказал, не работают».
- ◇ *При личной встрече.* «Я звонила вашему диспетчеру, и она неправильно объяснила мне, как к вам проехать. Я добиралась до вас больше двух часов».

- ◇ *По телефону.* «Придя домой, я обнаружила, что два бокала из купленного комплекта разбились. Видимо, они были плохо упакованы».
- ◇ *При личной встрече.* «Я стою в этой очереди уже 10 минут. Вам нужны дополнительные кассиры».
- ◇ *По телефону.* «Я просто взбешен. Меня уже третий раз ставят в режим ожидания, и каждый раз приходится ждать больше 10 минут».
- ◇ *При личной встрече.* «У вас слишком высокие цены. Не вижу смысла столько платить, если знаю магазины, где все дешевле».
- ◇ *По телефону.* «Я получил второй счет от вашей компании. Но я уже оплатил ваши услуги».
- ◇ *При личной встрече.* «В зоне для некурящих кто-то курит. Вы должны принять меры».
- ◇ *По телефону.* «В вашей компании мне обещали, что утром приедет мастер и починит стиральную машину. Сейчас уже два часа, но никто так и не появился».
- ◇ *При личной встрече.* «В рекламном объявлении говорится, что эти рубашки продаются по сниженным ценам, но у вас их уже не осталось. Думаю, вы таким способом просто заманиваете покупателей в магазин».
- ◇ *По телефону.* «Я звоню в ваш сервис уже третий раз, но никто ко мне так и не приехал. Все это время я не могу работать на компьютере».
- ◇ *При личной встрече.* «В этом магазине невозможно ничего найти. Я прошла уже три этажа в поисках пуговиц, а меня все время посылают в другой отдел».

Освоив эти ситуации, попробуйте взять реальные жалобы из жизни вашей организации. Практикуйтесь в применении формулы, пока не почувствуете, что вам больше не надо заду-

мываться над каждым шагом. Экспериментируйте с разными вариантами и фразами. Вы можете даже попробовать похлопать в ладоши!

---

## Вопросы для обсуждения

- Какая информация от клиентов вам нужна, чтобы решить их проблемы?
- Существуют ли вопросы, которые не стоит задавать недовольным клиентам?
- Какие вопросы раздражают ваших клиентов? Почему вы так считаете? Как справиться с этим, чтобы не расстраивать клиентов?
- В каких конкретных ситуациях трудно применять формулу «жалоба = подарок»?
- Как часто вы контролируете прохождение жалоб ваших потребителей? Кто в вашей организации следит за этим?
- Что вы предпринимаете, чтобы о жалобах знали остальные сотрудники вашей организации?
- Вы следите за тем, как используется информация, извлеченная из жалоб потребителей? Какие методы применяете для этого?

## Глава 7

### Как сделать потребителей лучше и доброжелательнее

В 1999 г. (через 10 лет после провозглашения Венгерской Республики) Джанелл была приглашена в столицу Венгрии Будапешт, чтобы провести семинар «Жалоба — это подарок». В середине семинара слушательница средних лет подняла руку и задала вопрос, существует ли способ «научить людей быть лучшими клиентами», добавив, что ей хочется, чтобы они перестали так часто жаловаться. Около половины аудитории (несколько сотен человек) составляла молодежь в возрасте от 20 до 30 лет. Большая часть трудового стажа этих людей приходилась на постсоциалистический период развития страны. Они громко расхохотались, поскольку у них сформировалось представление, что потребители могут вести себя как вздумается.

Джанелл часто вспоминала ту женщину и ее грустный вопрос. Первым побуждением на семинаре было отклонить его как пережиток социалистической экономики, однако чем больше Джанелл задумывалась над ним, тем больше удивлялась: «Действительно, почему мы не можем воспитать лучших клиентов?» Управляемая экономика Восточного блока определенно имела образцовых потребителей. Им приходилось быть хорошими, иначе из-за тотального дефицита они не получали продукты или услуги. По рассказам, покупатели выстраивались в длинные очереди на улице возле магазинов, порой даже не



зная, что будет продаваться. И когда появлялась возможность приобрести хоть что-нибудь, люди старались купить как можно больше, поскольку никто не знал, появится ли в продаже данный товар в обозримом будущем. Однако это был не тот «сорт» хороших потребителей, о которых размышляла Джанелл.

А если предположить, что большинство потребителей составляют хорошие или хотя бы имеющие положительные стороны люди? Тогда почему бы не поощрять проявление этих сторон, когда клиенты обращаются к вам с жалобами? Конечно, это весьма проблематично. Но что если создать такие условия, чтобы потребители выказывали позитивный подход, даже сталкиваясь с ошибками, низкогокачественными товарами, не приветливым обращением, иностранным акцентом, нарушением обещаний или долгим ожиданием?

Вопрос не в том, как научить людей быть хорошими потребителями. Здесь речь отчасти идет о том, что мы можем получить, если научим их добиваться решения своих проблем без раздражения, в том числе дадим им навыки работы со сложным телефонным меню, сведя к минимуму чувство разочарования. Проблему можно сформулировать по-другому: как взаимодействовать с потребителем, чтобы, находясь в наших руках, он испытывал чувство безопасности и оправдавшихся ожиданий? Тогда следующий сотрудник организации, которому придется решать его проблему, будет иметь дело с «хорошим клиентом». Исследователи дают нам основание полагать, что потребители, попадающие в ситуацию жалобы, уже имеют определенные воспоминания, которые влияют на их представления о дальнейшем ходе событий. Так или иначе, жалобы потребителей не являются изолированными, дискретными действиями<sup>1</sup>.

В отличие от предыдущей главы, описывающей формулу жалобы, данная глава приближается к теме «КАК», то есть к практическим советам. В ней приведены разные подходы, названные профессором Эми Смит «комплектom инструментов»<sup>2</sup>. Сложность и разнообразие жалоб, эмоций и мотивации потребителей делают подобный «комплект» необходимым,

чтобы получить шанс удержать клиентов после того, как мы обманули их ожидания. Мы классифицируем существующее разнообразие средств и приемов на три концепции действий:

- ♦ постоянно ставить в центр внимания справедливость;
- ♦ перейти от конфликта к партнерству;
- ♦ устранять неприятные инциденты, чтобы создавать и расширять зоны терпимости потребителя.

## Постоянно ставить в центр внимания справедливость

Начнем с самой сложной концепции, поскольку она служит основой для остальных двух. Попытаемся упростить идею, которая была основательно изучена в нескольких областях. В примечаниях к главе указаны источники, которыми можно воспользоваться, чтобы найти более подробные объяснения.

Справедливость — это ценность, которая никого не оставляет равнодушным. Справедливость в большой степени служит критерием оценки моральной ответственности за событие. Согласно теории справедливости<sup>3</sup>, людей «цепляет» мышление, противоречащее фактам (*counterfactual thinking*)<sup>4</sup>. Этот термин означает представление о том, что может произойти, что должно произойти и как будет ощущаться это событие, если оно действительно произойдет. Подавая жалобу, клиенты разыгрывают настоящую трехактную пьесу, на основании воображаемых фактов приходя к заключению, в результате которого они могут окончательно отказаться от ваших услуг. Между прочим, одной из веских причин поинтересоваться у клиента, чего он «ожидает» от ситуации, является стремление выявить у него склонность к мышлению, противоречащему фактам.

Ученые утверждают: ощущение справедливого отношения (честный подход) к себе является для потребителей важной частью оценки всего опыта обращения с жалобой<sup>5</sup>. Обычно

исследователи различают три вида справедливости при работе с жалобами: процедурная, интеракционная и распределительная. *Процедурная справедливость* касается процесса работы с жалобой — был ли он скор, гибок и удобен. *Интеракционная справедливость* — это способ обращения с людьми, предъявляющими претензии. Иногда клиенты понимают, что получили свое по справедливости, однако у них остается ощущение, что с ними обошлись плохо. По этой причине ни в коем случае нельзя возмещать убытки потребителю в язвительной манере или свысока. О *распределительной справедливости* нужно судить по результатам. Считает ли клиент, что все было «по-честному»? Ведь иногда он просто хочет выслушать извинения. Чаще всего потребители приходят в ярость, когда чувствуют, что с ними поступили несправедливо, и, напротив, испытывают чувство вины, если получают больше, чем ожидали. Большинство привыкло считать, что компенсация должна быть приблизительно равноценна тому, что они уже заплатили<sup>6</sup>. Например, компания Domino's Pizza доставила немало терзаний многим своим клиентам, не требуя денег за пиццу, если она не была доставлена в течение 30 минут: 31 минута — и клиент Domino's получал пиццу бесплатно. Однако компания прислушалась к мнениям своих клиентов и изменила гарантийный срок на 45 минут или «минус 3 дол. из стоимости». Такую компенсацию клиенты смогли принять, а Domino's — обеспечить заявленную скорость доставки<sup>7</sup>.

Дети часто с возмущением говорят: «Это нечестно!» По существу, несправедливость — это одно из первых оценочных суждений, которое они учатся выражать. По мере взросления лексикон все больше насыщается фразами о справедливости: что такое справедливость; в любви и на войне все средства хороши; честная игра, честное слово или честно и справедливо.

В сфере обслуживания потребителей выражение «честно и справедливо» означает, что с каждым обращаются одинаково и объективно. Если бизнес ведется «честно и справедливо», клиенту незачем переживать, что к нему отнесутся предвзято.

Большинство потребителей нам не знакомы до тех пор, пока не станут нашими клиентами. Поэтому они начинают сотрудничество с компанией, ожидая, что к ним будут относиться более справедливо, чем ко всем остальным. Люди думают, что им не придется расплачиваться по слишком высоким ценам и что в случае недоразумения они получат адекватную помощь. «Честно и справедливо» также означает, что когда обещаешь нечто, что стоит потребителю времени и денег, отвечай за свои слова. И наконец, если ваши услуги кажутся клиенту недобросовестными, то он, как правило, оценивает их как низкосортные.

Если нормы справедливости нарушаются, некоторые люди будут стоять насмерть, чтобы «восстановить» ее. Американская Революция началась тогда, когда граждане 13 английских колоний решили, что британская политика налогообложения несправедлива. В подобных обстоятельствах потребители, безусловно, скорее склонны стать «активистами». Они хотят добиться равенства. Некоторые готовы платить высокую цену за справедливость.

Доверие и справедливость тесно связаны между собой. В основе доверия лежит ощущение справедливого отношения. Отсутствие доверия — сомнительный фундамент для работы с жалобами клиентов<sup>8</sup>. Материалы исследований подтверждают мнение, что когда клиент воспринимает отношение к себе как несправедливое, он испытывает немедленную эмоциональную реакцию, которая кардинально влияет на состояние удовлетворенности или неудовлетворенности. Кроме того, потребители помнят эпизоды обслуживания, в которых проскользнул намек на несправедливость, дольше, чем хороший сервис<sup>9</sup>.

Вот пример, иллюстрирующий проблему несправедливости. Несомненно, эти события надолго запомнятся клиентке. Речь идет о пропаже багажа. Эта часть истории настолько типична, так по-разному воспринимается и так хорошо знакома многим опытным путешественникам, что мы не будем мучить читателей подробностями. Нам куда интереснее, как ярко пас-

сажирка выразила свое разочарование через понятие «справедливость»: «Я была поражена нерадивостью и неспособностью авиакомпании хотя бы устно признать свою обязанность компенсировать то, в чем я нуждалась в командировке. Став пассажиром вашего рейса, я полностью отвечала за свои действия: приехала в аэропорт с запасом времени в один час; проверила все бирки с моим именем на багаже (внутри и снаружи); вела себя в соответствии с принятыми нормами — была одета для полета, соблюдала все правила и предписания и полностью оплатила свой билет. Естественно, я ожидала ответной вежливости — такой же ответственности и 100-процентной компенсации»<sup>10</sup>. Что тут скажешь?! Удачи!

«В любви и на войне все средства хороши» — фраза, впервые прозвучавшая в 1578 г., оправдывала мошенничество. А нам не хочется, чтобы наши потребители исповедовали такие убеждения. К сожалению, многие все-таки приходят к этой идее, став жертвой наших действий, потеряв впустую время или купив дефектный товар. Конечно, клиенты, расхищающие собственность компании, считают, что просто квитаются с ней по справедливости. Но есть и такие, кто оправдывает магазинное воровство тем, что организации, у которых они крадут, и так зарабатывают уйму денег, взвинчивая цены. Клиенты, извлекающие выгоду из оплошности компании в виде, например, дополнительных денег, полученных за счет неправильно определенной цены на товар или услугу, и не возвращающие их (что было бы справедливо), так или иначе оправдывают свои поступки.

Насколько распространено ощущение несправедливости у клиентов? Очевидно, это переживание стало привычным явлением. В одном исследовании потребителей попросили оценить справедливость процедур, связанных с работой с жалобами. Менее половины участников назвали их честными. Справедливость работы с претензиями определяли по их ясности и легкости понимания, скорости и отсутствию путаницы<sup>11</sup>. Эти оценки коррелируют с научными литературными данными об эффективных гарантиях на продукты и услуги.

Люди чувствуют несправедливость в разных ситуациях. Прежде чем прочитать перечень, приведенный далее, составьте собственный список того, что считаете нечестным, когда ведете бизнес с какой-либо организацией. Вот что говорят об этом участники наших семинаров (некоторые высказывания могут вас удивить).

- ◇ Клиенты вынуждены повторять информацию, которую уже сообщали.
- ◇ Служебное окно закрывается именно тогда, когда подходит их очередь.
- ◇ Приходится долго ждать приема.
- ◇ Клиента упорно не замечают и занимаются проблемами кого-то другого.
- ◇ Клиенту говорят: «Вы должны были...», а у него не имелось возможности об этом узнать.
- ◇ Клиентам предъявляют завышенные счета, и приходится побороться, чтобы добиться перерасчета.
- ◇ Приобретенный товар ломается на следующий день после окончания гарантийного срока.
- ◇ Один сотрудник дает клиенту информацию, которую другой отказывается принимать к сведению.
- ◇ Вина, бесспорно, лежит на компании, однако никто не желает брать на себя ответственность.
- ◇ Клиентов обвиняют в том, о чем им никто не сообщал.
- ◇ Никто не проявляет интереса к клиенту, обратившемуся с проблемой. Тем не менее сотрудники очень приветливы, когда берут с него деньги.
- ◇ Клиенты должны представлять документы, которые наверняка имеются в информационной базе организации.
- ◇ Товары ломаются.
- ◇ Гарантии не соблюдаются.

Сталкиваясь с подобными ситуациями, потребители не только жалуются — они эмоционально возбуждаются. Многие выходят из себя и видят единственный способ наказать организацию — стать *бывшим* клиентом. Более того, они могут предупреждать всех и каждого, что с этой компанией совсем нельзя вести дела.

Результаты обширных исследований справедливости могут оказаться полезными в преодолении многочисленных трудностей. Далее приведены некоторые особенности поведения потребителей при несправедливом обращении с ними<sup>12</sup>.

1. Когда клиенты считают себя недостаточно технически подготовленными, справедливость становится для них особенно важной. Они полностью во власти поставщиков. Ваш продукт технически сложен? Если это так, справедливость приобретает особое значение для покупателей.
2. Добросовестность организации важна для потребителя, когда он тесно сотрудничает с ней. Он думает: «Как можно так обращаться со мной? Разве они не знают, кто я и каков масштаб нашего совместного бизнеса?» Является ли основная часть ваших потребителей постоянными клиентами, сотрудничающими с вами в течение долгого периода? Если это так, то справедливость для них очень важна.
3. Когда потребители приобретают продукты и услуги, качество которых нельзя оценить заранее (например, стрижка, массаж, лечение, развлекательные мероприятия, программное обеспечение), добросовестность продавца очень важна для них. Им приходится доверять вам и вашей рекламе. Могут ли клиенты оценить ваши продукты или услуги до их приобретения? Если нет, то ваша честность очень важна для них.
4. Когда клиенты чувствуют, что вы слишком медленно работаете с их претензиями или что на устранение проблемы уходит неоправданно много времени, у них возникает ощущение несправедливости, даже если вы полностью возмес-

тили им ущерб. Как быстро вы разрешаете проблемы? Если в вашей организации с жалобами работают медленно, справедливость приобретает особое значение для клиентов.

5. Когда клиенты уверены в ваших гарантийных обязательствах, но вы заставляете их пройти через многие препоны, чтобы получить возмещение, они считают вас несправедливой компанией. Как много барьеров приходится преодолевать вашим клиентам при получении компенсации? Чем больше препятствий вы им создаете, тем важнее становится справедливое отношение.
6. Когда у клиентов нет особого выбора, они чувствуют себя особенно уязвимыми к несправедливости. Они ожидают, что к ним отнесутся непредвзято. Такое случается с коммунальными предприятиями, которые монопольно действуют на рынке или являются государственными структурами. Достаточно ли конкурентов у вашей организации? Если нет, ваших клиентов серьезно волнуют проблемы справедливости.

## Показатель чувствительности к справедливому отношению

Это хорошая идея — быть справедливым ко всем своим клиентам, однако в сложных ситуациях одни люди более обидчивы, чем другие. Самый быстрый способ определить эту чувствительность — предложить клиентам ответить на вопросы специального теста (см. табл. 2)<sup>13</sup>.

Когда недостаточно опытные потребители имеют дело со сложным и дорогостоящим оборудованием или сервисом, они часто испытывают тревогу и беспомощность. В таких случаях фактор справедливости приобретает первостепенное значение, а гарантия на продукт очень важна. По существу, если клиенты оказываются в зависимости от чужих знаний, добро-



**Таблица 2.** Тест на чувствительность потребителя к справедливому отношению

<p><b>Потребитель технически неопытен</b></p> <p><b>Продукт сложен и дорогостоящ</b></p> <p>Потребитель чувствует себя беззащитным</p> <p>Высокий уровень тревожности</p> <p>Фактор справедливости имеет первостепенное значение</p> <p>Важны гарантии качества продукта</p> <p>Прекрасная возможность сформировать лояльность</p> <p><b>1</b></p>	<p><b>Потребитель информирован</b></p> <p><b>Продукт сложен и дорогостоящ</b></p> <p>Относительно высокий уровень контроля со стороны потребителя</p> <p>Фактор справедливости достаточно важен</p> <p>Требования потребителя по-прежнему велики из-за высокой стоимости продукта</p> <p><b>2</b></p>
<p><b>Потребитель технически неопытен</b></p> <p><b>Продукт несложен и недорог</b></p> <p>Потребитель может нуждаться в определенной помощи</p> <p>Фактор справедливости не слишком важен</p> <p><b>3</b></p>	<p><b>Потребитель информирован</b></p> <p><b>Продукт несложен и недорог</b></p> <p>Высокий уровень контроля со стороны потребителя</p> <p>Фактор справедливости не важен</p> <p><b>4</b></p>

совестность поставщиков становится единственным наиболее значимым фактором, предопределяющим восприятие качества сервиса<sup>14</sup>. Когда потребитель, оказавшийся в подобной ситуации, предъявляет претензию, он дает поставщику великолепную возможность сформировать его клиентскую лояльность. Достаточно опытные потребители, купившие сложный и дорогой продукт, уже не столь чувствительны к справедливости,

хотя она не теряет своей актуальности из-за высокой цены. Если такие клиенты сталкиваются с недобросовестным поведением поставщика, они вполне способны контролировать ситуацию и позаботиться о себе.

Когда продукт несложен и недорог, а потребитель неопытен, он по-прежнему может нуждаться в помощи, но из-за низкой цены товара справедливость не играет решающей роли. И, безусловно, когда хорошо информированный клиент приобретает простой и дешевый продукт, фактор справедливости оказывается самым малозначимым из всех четырех сценариев.

Составьте список типов своих клиентов на основании продуктов и услуг, которые они приобретают у вас, а затем ранжируйте их согласно показателю чувствительности к справедливости. Далее в зависимости от этого рейтинга вы должны выбрать для себя тип поведения (из четырех перечисленных ниже), когда почувствуете: клиент решил, что к нему отнеслись несправедливо. (Иногда они прямо заявляют об этом!)

♦ *Не обвиняйте.* Если ваши клиенты думают, что с ними обошлись несправедливо, то вы, осуждая их, только подливаете масло в огонь. В своей книге «Working and Thinking on the Waterfront» («Работы и мысли на берегу») Эрик Хоффер писал: «Вести честную игру с другими не означает обвинять других за все, что случается с нами»<sup>15</sup>. Даже когда потребитель отчасти сам создал себе проблему, сосредоточьтесь на ее решении и не указывайте человеку на его ошибку. Он оценит, что вы не тычете его носом в совершенные промахи.

♦ *Постоянно заверяйте своих клиентов, что вы готовы сделать для них все.* Когда клиенты считают, что к ним отнеслись несправедливо, или когда их коэффициент восприимчивости высок, уверенность в том, что сотрудник, решающий их проблемы, беспокоится о них, станет первым шагом к смягчению ощущения незащищенности. Скажите, как они важны для вас, как вы сожалеете о случившемся. Извинения в подобных ситуациях особенно важны.

- ◇ *Предоставляйте подробные объяснения.* Именно сейчас необходимы детальные объяснения того, что и почему произошло. Если вы сохраните лояльность своих недовольных клиентов, то дополнительное время, потраченное на объяснение причин и предпринимаемых мер, окупится с лихвой. Австралийские ученые установили, что после того как компании совершали ошибки, простые объяснения формировали более высокие уровни удовлетворенности и лояльности клиентов, чем информация, скорее похожая на оправдания. Постарайтесь удержаться от оправданий, когда вы имеете дело с возмущенным клиентом<sup>16</sup>. Запомните, как трудно привлекать новых клиентов. По словам Питера Друкера, если вам повезло поговорить с расстроенным потребителем, то вы получаете шанс «создать лояльного клиента». Когда предложить жалующемуся то, что он хочет, не удастся, объясните ему основы принятых в компании правил и процедур и попробуйте помочь другим способом.
- ◇ *Задавайте больше вопросов.* Прежде всего спросите клиента, почему он думает, что ситуация несправедлива. Проявите деликатность, поскольку это прямой вопрос. Попробуйте, например, так: «Мне бы хотелось понять, что вы об этом думаете. У меня возникло ощущение, что вы считаете это несправедливым. Не могли бы вы сказать, почему?» Из ответов на такие вопросы можно узнать много полезного. Возможно, вы и не удовлетворите его требования полностью, но зато «подарите» ему свою глубокую заинтересованность и внимание. Вы выслушаете мнение потребителя, а он получит исчерпывающую информацию. Говоря о справедливости, не забудьте спросить: «Что нужно сделать, чтобы вы почувствовали справедливое отношение к себе?» Даже если не удастся сделать то, о чем просит клиент, вы хотя бы донесете эту информацию до сведения своей организации. Если аналогичные ощущения испытывает большое число потребителей, каждый сотрудник в вашей компании может извлечь урок из этой ситуации.

И каков же итог? Столкнувшись с проблемой, потребители хотят конкретных решений, чтобы уйти, сохранив позитивное отношение к компании. Во-первых, купив бракованные продукты, они стремятся получить деньги, исправный товар или купоны на скидку; при грубом обращении или долгом ожидании они, как правило, не рассчитывают на бесплатные товары или услуги. Во-вторых, скорость реакции становится крайне важным фактором, когда случаются неприятности с продуктами или услугами; скорость теряет свое значение, когда люди ожидают извинений. В-третьих, извинения особенно важны, когда клиенты недовольны работой обслуживающего персонала; если же речь идет о неисправном товаре, извинения оказываются не самым удачным средством решения проблемы. В-четвертых, если организация дает ясные и твердые гарантии, ее потребители не склонны фокусироваться на распределительной справедливости (то есть на компенсации), а обращают внимание на интеракционную и процедурную справедливость.

Главное — помнить, что любой огрех в сервисе создает дисбаланс в отношениях, который требует немедленной корректировки таким способом, который ассоциируется у людей с «честной игрой». Например, один исследователь выяснил: когда проблемы возникают в гостиничном обслуживании, клиенты предпочитают получить 50-процентное возмещение, если работник строго следовал правилам компании. Им не нравится, когда для них что-то делают в нарушение каких-либо установлений. В то же время, получая самую незначительную компенсацию, люди хотят думать, что персонал сделал им такой подарок (например, купон на напиток) по своей инициативе, а не выполняя политику компании<sup>17</sup>.

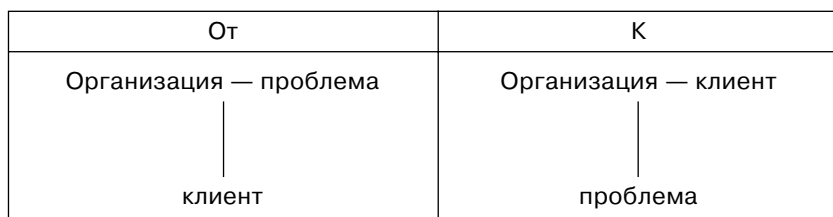
## От конфликта к партнерству

Мы оба часто путешествуем, чтобы читать лекции и общаться с клиентами. В связи с этим нам приходится много времени проводить в гостиницах. Однажды Джанелл поместили в тесный прокуренный номер с неработающим телевизором и сломанной мебелью. И все это происходило в фирменном отеле высокого класса. Она позвонила портье, и ей предложили подойти к стойке, чтобы получить ключи от нового номера. Джанелл попросила принести ей ключ в ее номер, чтобы не тащить тяжелые вещи через огромный отель. Портье согласился, но прошло 15 минут, а никто так и не появился. Она снова позвонила портье, и тот признался, что забыл о ней! Тогда Джанелл предложила встретиться со служащим гостиницы перед новым номером, чтобы сэкономить свое время. Ей пришлось ждать еще пять минут у дверей, прежде чем к ней пришли, — портье отправил работника в старый номер. К этому моменту, как вы можете догадаться, Джанелл чувствовала, что к ней отнеслись недобросовестно, о чем и заявила четко и громко.

Представитель отеля смотрел и слушал, а затем сказал Джанелл: «О, мой бог! Это недопустимо. Большое спасибо за ваше заявление. Я лично прошу у вас прощения за то, что мы обошлись с вами так плохо. Я сам проверю этот номер, чтобы убедиться, удобен ли он и подходит ли вам. А затем я спущусь к портье, и мы закроем первый номер, чтобы никто больше не попал в эту ситуацию». Джанелл стояла, открыв рот. Она была поражена, услышав, как эффективно применили к ней формулу «жалоба = подарок».

Проанализировав этот пример, мы разработали следующую модель того, что происходит с потребителями, когда их восприятие меняет направление (см. рис. 4).

Начиная жаловаться, потребители чувствуют, что вступают в конфликт с организацией. Это ущербная позиция, поскольку в глазах клиента организация и проблема — одно и то же. Используя формулу «жалоба = подарок» с самого начала взаи-



**Рисунок 4.** Модель изменения восприятия ситуации потребителем

модействия, как поступил представитель отеля с Джанелл, вы сильно воздействуете на умонастроение клиента. Когда вы благодарите за жалобу и просите прощения за ошибки, люди начинают расценивать себя и вас как партнеров, объединенных против общего врага — возникшей проблемы. Любой сотрудник, вовлеченный в рассмотрение жалобы, только выиграет, если сумеет как можно быстрее переместить клиента из левой ячейки в правую. Как только потребители поймут, что вы вместе стараетесь устранить проблему, они становятся «лучше».

Мы всегда должны подчеркивать, что жалоба — это подарок, и тогда лучшим способом начать разговор будет благодарность за сигнал. Можно предпринять дополнительные шаги, чтобы помочь клиентам переключиться со связи «организация—проблема» на связь «организация—потребитель», превращающую их в партнеров в ликвидации проблемы.

- ◇ *Предупреждайте потребителей о возможных опасностях.* Если вы знаете о возможном сбое, поделитесь этой информацией с потребителями. Убедитесь, что они поняли, когда следует обратиться к вам, чтобы избежать более серьезной неприятности. Сделав это правильно, вы получите партнеров и хороших клиентов, когда они опять обратятся к вам с проблемой.
- ◇ *Научите своих клиентов ускорять обслуживание.* Сообщите, когда вы заняты, научите пользоваться телефонным меню, объясните, что следует приготовить в следующий

раз, если придется обращаться к вам. Убедитесь в том, что клиенты записали ваше имя, чтобы в случае необходимости они смогли обратиться именно к вам, а не к другому сотруднику. Все эти приемы заставляют клиентов ощущать себя вашими партнерами. А с потребителями из правой ячейки работать гораздо легче.

- ◇ *Сообщите клиентам, что намерены разобраться в произошедшем до конца.* Партнеры хотят полного понимания ситуации. Поэтому объясните потребителям, что собираетесь задавать всевозможные вопросы, которые могут показаться неуместными, хотя являются необходимыми, потому что нельзя упустить ничего из внимания.
- ◇ *Не утаивайте информацию.* При необходимости информируйте клиентов на сайте компании о том, как они могут помочь себе сами. Некоторые документы можно отправить им по электронной почте. Прочтите их лично, чтобы не послать ненужную информацию. Убедитесь, что это требуемые документы.
- ◇ *По возможности давайте клиентам прямой номер своего телефона, чтобы не заставлять их разбираться в телефонном меню.* Вы можете давать им адрес своей электронной почты на случай, если у них возникнут дополнительные вопросы. Все это формирует партнерские отношения, а партнерство помогает создавать «лучшего» клиента.

Между прочим, после того как Джанелл была устроена в новом номере отеля, она встретила с его главным управляющим, чтобы похвалить персонал за хорошую работу с жалобой. Она отметила сотрудника отеля, который поблагодарил ее за жалобу, и спросила управляющего, не он ли обучил свой персонал этому приему. Управляющий ответил: «Дело в том, что мы нашли эту книгу, — он показал Джанелл первое издание „Жалобы...“, — и с тех пор работаем в соответствии с ее рекомендациями».

## Устранять неприятные инциденты, чтобы создавать и расширять зоны терпимости потребителя

Жалуясь, потребители имеют в виду два варианта обслуживания:

- ◇ желаемый сервис — то, что они хотели бы получить;
- ◇ адекватный сервис — минимум, который они согласны получить, не испытывая негативных эмоций или недовольства.

Зона терпимости (или благожелательности, как говорят некоторые) расположена между этими двумя вариантами<sup>18</sup>. Мы можем расширить или сузить ее. Когда клиенты воспринимают сервис после предъявления своей жалобы как желаемый, зона их терпимости очень широка. Когда им кажется, что обращение персонала во время работы с жалобой было неудовлетворительным, они действуют в очень узкой зоне. Находясь в широкой зоне терпимости, люди ведут себя значительно покладистее: длительное ожидание не кажется таким надоедливым, недружелюбное обслуживание не кажется таким оскорбительным, отсутствие продукта не является трагедией, а следовательно, не служит поводом для смены поставщика<sup>19</sup>.

Общество маркетинговых исследований Maritz Research проанализировало тысячи опросов посетителей отелей и выявило, что гости не склонны возвращаться туда, где не обратили внимания на их жалобы по поводу неприятных инцидентов. Главным образом это происходит из-за того, что в большинстве гостиниц не умеют работать с жалобами. Специалисты Maritz утверждают, что в отелях вероятность удовлетворения требований жалующихся гостей как минимум в четыре раза меньше вероятности превзойти ожидания клиентов. Исследователи приходят к выводу, что «расчетливые хозяева гостиниц фокусируют усилия на профилактике, а не на реактивных стратегиях сервиса как средствах привлечения клиентов и выполнения планов по формированию лояльности к их собственности»<sup>20</sup>.



Мы согласны с выводом о важности профилактических стратегий, которые расширяют зону терпимости потребителя. Фактически это и есть главная тема данного раздела. В то же время мы считаем, что отели должны сосредоточиться на грамотной работе с жалобами, которая также стимулирует благожелательность клиентов.

Несмотря на то что многие считают благожелательность самой несерьезной проблемой в мире бизнеса, реальность такова, что когда клиенты имеют узкую зону терпимости, у вас гораздо меньше свободы действий, да и угодить им намного труднее. Находясь в узкой зоне терпимости, люди выискивают недостатки и находят их. Иногда эта зона бывает настолько узкой, что даже максимальные усилия при работе с жалобами будут восприниматься людьми как минимально приемлемые.

Организации всегда должны стараться расширить зоны терпимости своих потребителей. Однако не следует забывать о том, что клиенты хорошо помнят ту «дозу благожелательности», которую они уже «приняли» от компании. Потребители полагают, что чем дольше они работают с вашей фирмой, тем шире должна быть зона терпимости у компании. Это означает, что если потребитель совершает ошибку, компания должна простить его и не наказывать. Например, постоянный клиент, который перенес многочисленные отложенные и отмененные рейсы, по ошибке заказал билет, не подлежащий возврату, на неправильную дату. Он надеется, что авиакомпания продемонстрирует большую терпимость и простит его ошибку. Когда постоянный преданный клиент забывает принести платежную квитанцию, он рассчитывает, что компания не станет строго применять к нему свои правила.

Время от времени зона терпимости съезживается до такой степени, что клиентов вообще невозможно удовлетворить. Работая с жалобами, вы оказываетесь в очень узком пространстве для маневра. С друзьями и родственниками мы, как правило, действуем в широких зонах терпимости, поскольку доверяем им и прощаем друг друга. Родители обычно стараются иметь

безграничную зону терпимости в отношениях с детьми и никогда не отвернутся от них. Для супружеских пар это уже не характерно. А уж в отношениях между потребителями и их любимыми компаниями или брендами такого определенно не бывает, если только это не касается таких символов эпохи, как, например, Harley-Davidson (эмблему которого любят татуировать на своих спинах мотоциклисты-фанаты). Татуировки свидетельствуют об очень широкой зоне терпимости.

Ученые, которые изучали зону терпимости, похоже, почти стесняются сказать, что такие простые вещи, как дружелюбие, расширяют ее<sup>21</sup>. Дружественное отношение к клиентам практически не отличается от отношения к друзьям. Как правило, оно проявляется в повышенном внимании. Дружелюбие подразумевает простую учтивость, например обращение по имени, улыбку и поиск общих знакомых. Терпимость существенно расширяется, когда клиенты вступают в прямой контакт с руководством. Блогер Брюс Нассбаум, который наблюдает за работой компании Delta, чтобы понять, выполняет ли она свои обязательства, недавно получил письмо от ее генерального директора. Недавний блог Нассбаума озаглавлен так: «Гендиректор Delta шлет мне личное послание с извинениями за плохое обслуживание — вот это и есть замечательный сервис»<sup>22</sup>. Дружелюбие формирует доверие и побуждает к прощению. Парадоксально, но просьба к недовольным клиентам обязательно жаловаться повышает их удовлетворенность, чего не происходит, если просить не делать этого<sup>23</sup>.

Персоналу, который непосредственно контактирует с потребителями, важно помнить о данном факте. Простое предложение недовольному клиенту заполнить оценочный лист, посетить сайт компании, послать свой отзыв организации или сообщение о вашем намерении передать его жалобу на рассмотрение, несомненно, укрепляют терпимость. Pret, британская сеть высококачественного здорового питания, просит своих клиентов писать жалобы. Она предлагает для этого специальную карточку, которую можно получить в любой кассе. На кар-

точках наряду с заявлением бренда компании «Pret обожает еду» напечатан следующий текст: «Меня зовут Стеф. Я генеральный директор Pret Shop. Я встречаюсь со своей командой каждое утро. Мы обсуждаем все отзывы, которые вы оставляете, — хорошие, плохие и хулиганские. Когда мы можем справиться с проблемами сами, делаем это. Если же ситуация нам не подконтрольна, мы отправляем ваши карточки Джулиану Меткалфу в офис. Я знаю: он сделает, все что может. Если у вас есть минутка, обратитесь прямо ко мне или к кому-то из моей команды прямо сейчас». Это похоже на приглашение, а на другой стороне карточки оставлено много свободного места для того, чтобы написать свой отзыв, — и никакой цензуры. Pret хочет читать живую речь своих клиентов.

Когда у потребителей высокий показатель чувствительности к справедливости, дружелюбие становится еще важнее, так как оно удерживает негативные эмоции под контролем. Дружелюбие становится не столь эмоционально значимым, когда потребители не зависят от ваших продуктов или услуг. Они всегда могут обратиться к другому поставщику, а значит, не так сильно нуждаются в вашей помощи, чтобы сохранить хорошее настроение. Но когда клиенты зависят от вас, им нужно ваше дружеское отношение, чтобы чувствовать себя защищенными<sup>24</sup>. Без этого люди становятся менее терпимыми и более проблемными<sup>25</sup>.

Бизнес должен стараться культивировать хорошие истории о себе, которые можно обсуждать публично, расширяя тем самым зоны терпимости клиентов, когда те читают их. Недавно «Wall Street Journal Online» опубликовал длинный рассказ о пилоте United Airlines Денни Фланагане, который обожает летать и проделывает самые невероятные вещи со своими пассажирами и для них. Люди, которые слышали о нем, говорят: хорошо бы весь персонал компании United Airlines был похож на Фланэгана. На самом деле промахи случаются везде, поэтому прекрасно, если организация получает позитивную прессу. Любой, кто склонен верить, что United Airlines предлагает от-

менный сервис, поверит и рассказам про пилота Фланагана. Однако, как сказал один пассажир: «Даже если другие парни из авиакомпаний будут так же относиться к своей работе, то пройдет довольно много времени, прежде чем забудутся все мерзкие впечатления, которые были получены за последние четыре-пять лет»<sup>26</sup>. Это очень точное определение влияния позитивных отзывов на зону терпимости.

Есть один способ узнать о зоне терпимости ваших потребителей — слушать, что они говорят вашим сотрудникам. Рональд Зебек, президент Metrics Companies, который занимается прямым маркетингом продуктов потребительского кредитования, говорит, что сотрудники ненавидят его за то, что он заставляет их четыре часа в месяц принимать звонки потребителей на «горячую линию». Зебек не требует отвечать на все звонки, но просит хотя бы выслушать их. Зачем? Как говорит он сам: «Потому что там, по телефону, они могут услышать такие слова, которые заставят их по-новому взглянуть на привычные вещи»<sup>27</sup>.

Отчасти возможность познакомить каждого в организации с зоной терпимости позволяет создать подход к потребителю, при котором у всех сотрудников, контактирующих с клиентами, возникает «маленькая цель» при каждом взаимодействии. Эта цель состоит в том, чтобы распрощаться с потребителем, расширив его зону, и тогда другой сотрудник будет иметь дело с «лучшим» клиентом.

---

## Вопросы для обсуждения

- Как встает вопрос о справедливости, когда клиенты жалуются в вашу организацию?
- Можете ли вы определить, какая справедливость (процедурная, интеракционная или распределительная) наиболее важна для вашего потребителя, или при каких обстоятельствах один из видов справедливости становится важнее других?

- Какому положению на шкале чувствительности к справедливости соответствуют ваши продукты или услуги? Как это влияет на ваше поведение при обслуживании потребителей?
- Какое поведение вы можете избрать, чтобы быстро переключить ваших клиентов от оппозиции по отношению к вашей организации на партнерство с ней?
- Какое конкретно «дружественное» поведение помогает расширить зону терпимости ваших клиентов?

## Глава 8

### Когда клиенты теряют контроль над собой

Неприятно видеть клиентов, кричащих на представителей компании, однако такое случается. Результаты исследования потребителей, проведенного в 1976 г., показали, что 32% опрошенных имели серьезные проблемы с обслуживанием в предыдущем году. К 2003 г., когда появились «горячие линии», их число возросло до 45%. При этом более двух третей респондентов сообщали, что испытывали «ярость» из-за того, как решали их вопросы<sup>1</sup>. Клиент, потерявший контроль над собой, не только шокирует обслуживающий персонал, но и сам чувствует неловкость после такой публичной демонстрации эмоций. А чтобы скрыть свое смущение, он начинает вести себя еще самоувереннее. Свидетели скандала тоже чувствуют себя неудобно, недоумевая, должны ли они стать на чью-либо сторону.

Необходимо, чтобы поставщики услуг умели справляться с критическими ситуациями. При угрозе возможной атаки возникает естественное желание нападать самому или защищаться. Ни та ни другая реакция не подходит к деловой ситуации (если она не становится по-настоящему опасной). Голливуд делает деньги на сценах, в которых усталый, недооцененный, замученный пренебрежением клиентов служащий теряет тер-

пение и грубо обзывает клиента, заявляет, что ему слишком мало платят, чтобы терпеть такое унижение, и теряет работу. Такие сцены почти всегда сопровождаются взрывом аплодисментов зрителей.

Некоторые приемы, например формула «жалоба = подарок», помогают успокоить расстроенных потребителей. Мы наблюдали успех формулы даже при работе с людьми, взвинченными до предела. Вскоре после выхода первого издания книги «Жалоба как подарок» мы услышали рассказ ветеринара о клиенте, который был в ярости от того, что лечение его коров не принесло ожидаемых результатов. Владелец стада считал, что ему продали некачественный препарат, но особенно бесила уверенность в халатности ветеринара. Тот быстро понял, что прежде всего ему нужно справиться с эмоциями клиента. Когда это удалось, они смогли проанализировать ситуацию вместе. Ветеринар не уставал повторять: «Я так рад, что вы обратили на это мое внимание». Каждый раз такие слова помогали умиротворить клиента.

Важно помнить, что человек был раздосадован. Это очевидно. Он также был зол, надо чувствовать разницу. Недовольный клиент может дать вам второй шанс, если его требования будут удовлетворены. Если же он недоволен и зол, велика вероятность, что больше вы его не увидите. А когда потребитель покидает вас в бешенстве и неудовлетворенным, вернуть его будет чрезвычайно трудно. Следовательно, если ваша организация учитывает только неудовлетворенность, то вы получаете недостоверную картину будущих намерений клиентов. Чтобы иметь больше информации об эмоциональном состоянии потребителей, нужно попросить операторов вашего контакт-центра оценивать их эмоциональный статус по шкале от «-5» до «+5». Расположенный посередине «0» представляет отсутствие значимой реакции. Оценка «+5» свидетельствует о том, что человек восхищен разговором. А «-5» означает взбешенного клиента, готового выругаться перед тем как бросить трубку. Впоследствии целесообразно связаться с людьми, показавши-

ми высокие негативные баллы, чтобы понять, как сохранить их в качестве клиентов<sup>2</sup>.

Иногда потребитель находится на грани срыва. Он близок к взрыву, и тогда для улаживания ситуации от работника требуется очень взвешенное и разумное поведение. Часто контактирующие с клиентами сотрудники, которые только начинают свою карьеру, не имеют опыта профессионального обращения с вспыльчивыми людьми. А порой даже очень опытным работникам бывает нелегко справиться с агрессивными клиентами.

Врач, присутствовавший на одном из наших семинаров, признался, что не любит, когда пациенты уходят от него огорченными. «Я не могу понять, почему они расстраиваются. Один мой пациент решил, что я недостаточно чуток к нему. Но разве я не спас ему ногу?» Другие врачи, присутствовавшие в аудитории, встретили его реплику аплодисментами. Джанелл заметила, что сохранение ноги, несомненно, является важнейшим элементом профессионального обслуживания. Однако этого недостаточно. «Вероятно, — сказала Джанелл, — ваш пациент, думая о себе, не ограничивается одной ногой. Наверное, он ощущает себя как единый одушевленный организм».

Мы рискнем и скажем, что сервис, который вы предлагаете, хорош в той мере, в какой вы работаете с жалобами разочарованных и обозленных клиентов. Вольфганг Зейдель и Бернд Штосс поддерживают эту идею, когда говорят: «С точки зрения потребителя решение возникшей проблемы нельзя рассматривать в отрыве от того, как с ним обращаются при подаче жалобы»<sup>3</sup>. Принятая практика является базой для формирования у служащих профессионального подхода к ситуациям, когда естественной реакцией кажется либо уход, либо ответная агрессия.

В настоящей главе мы предлагаем пять правил, лежащих в основе приемов общения с трудными клиентами. Эти правила опираются на обширные психологические исследования: обуздание энергии гнева, «следование» за клиентом («подстройка» под клиента), выбор правильных слов и подходящего момента,



создание партнерства и формирование личных взаимоотношений. Эти принципы описаны в первом издании книги, однако примеры к ним мы обновили.

## Обуздание энергии гнева

Обычная реакция на стресс — враждебность. Иногда она бывает настолько сильной, что проявляется по отношению к другим физически. Лабораторные животные становятся агрессивными, если в клетке их слишком много, если на них воздействуют электрическим током или они *не получают, что хотят*. Когда люди чем-то сильно расстроены, они тоже склонны срывать свою злость на посторонних, порой случайных свидетелях. Часто бывает, что контактирующие с потребителями сотрудники, не имеющие никакого отношения к причине гнева клиентов, получают от них сполна.

Философия айкидо, которая используется в японских боевых искусствах, располагает прекрасными приемами обуздания гнева. «Айкидо» означает: «способ соединения с жизненной энергией»<sup>4</sup>. В айкидо вы должны овладеть энергией противника, чтобы она не сбила вас с ног, а затем направить ее в нужную вам сторону. Мастера айкидо не противятся физической силе — скорее, они заставляют ее пройти мимо. Освоив данный подход к гневу, вы сможете, не поддаваясь эмоциям, решить проблему агрессивного клиента беспристрастно. Однако беспристрастность не означает равнодушия — вы просто никому не позволяете играть на ваших чувствах.

Айкидо предлагает подход, ограждающий атакуемого от вреда во время нападения и позволяющий ему демонстрировать внимание и заботу нападающему. Целесообразно перенести эту концепцию на работу с жалующимися, разъяренными клиентами. Поставщики услуг должны уметь защищаться от негативной энергии клиентов, проявляя в то же время свое уважительное отношение. Основатель айкидо Морихэй Уэсиба

так писал об этом: «Сдерживать агрессию без причинения вреда — это и есть Искусство Мира»<sup>5</sup>. Какой прекрасный способ обхождения с разбушевавшимися клиентами!

Если правильно держать себя с людьми, потерявшими контроль над собой, то вряд ли они разозлятся еще больше. Однако когда они сталкиваются с давлением, грубостью или манипулированием, их ярость только усиливается. Нечего и говорить, такое развитие ситуации вам не нужно. Гораздо лучше обузывать эмоциональную энергию и по возможности направлять ее в позитивное русло. (Представьте себе влюбленных. Обычно их чувства достигают наивысшего накала, когда на смену яростной ссоре приходит счастливое примирение.)

## **Что такое гнев?**

Гнев — это эмоциональная энергия, сильная настолько, что может привести любого, кто окажется рядом, в шоковое состояние. Но задача обслуживающего персонала — помочь клиентам направить эту энергию в мирное русло, чтобы в конце концов они ушли в хорошем настроении после всего случившегося. Почти все проявления гнева бывают вызваны внешними причинами, даже когда что-то происходит по вине самого человека (например, если он опоздал, забыл дома рецепт или был расстроен семейной ссорой).

Современные психологи обычно определяют гнев следующим образом: 1) реакция, возникающая при угрозе физической опасности; 2) чувство, возникающее спонтанно вследствие особенностей характера, и 3) реакция на ущерб или несправедливое отношение. Черты характера влияют на то, как клиент разговаривает с обслуживающим персоналом, или на то, насколько легко он позволяет себе демонстрировать свое раздражение. Некоторые люди по природе своей раздражительны, противоречивы, упрямы, колючи, вспыльчивы, обидчивы, враждебны, озлоблены, шумны, недовольны, сердиты, нетерпеливы или дерзки. (Загляните в словарь — и найдете к слову

«гнев» синонимов гораздо больше, чем антонимов.) Однако гнев, в какой бы форме он ни проявлялся, гораздо чаще выплескивается наружу теми клиентами, кто склонен к подобной реакции.

С помощью гнева можно эффективно манипулировать людьми, и это довольно часто используют потребители, контактирующие с персоналом. Организация Customer Care Alliance из Вирджинии установила: 8% расстроенных потребителей признаются, что на чем свет стоит ругали служащих разных компаний; а 28% говорят, что даже позволяли себе орать<sup>6</sup>. Но если клиенту хотя бы однажды удалось извлечь выгоду с помощью такого поведения, ему очень трудно удержаться и время от времени не повторять его, поскольку оно срабатывает. Напористые и уверенные в себе люди часто вынуждают организацию делать то, что они хотят. Уступая гневу потребителей, компании, к сожалению, приучают их к подобной реакции. Следовательно, провайдером услуг невыгодно подпитывать гнев клиентов.

Гнев был предметом дискуссий с незапамятных времен. Даже античные философы писали о нем. Римский философ-стоик Сенека предлагал своим последователям найти мир внутри себя, упрощая свою жизнь и избегая людей, вызывающих гнев. В наши дни это может показаться непростой задачей для сферы обслуживания! Сенека советовал: если вы не можете избежать общения с агрессивным человеком, постарайтесь вызвать у него доверие и смотрите на него с позитивной точки зрения (то есть используйте формулу «жалоба = подарок») или постарайтесь стать на его место (то есть выслушивайте его с эмпатией). И наконец, Сенека говорил, что общаясь с агрессивными людьми, главное — не реагировать слишком остро, хотя это естественная защитная реакция. Фактически рекомендации философа напоминают смягченный вариант реакции в айкидо<sup>7</sup>.

## Стадии гнева

Полезно рассматривать гнев как психологический процесс, проходящий в своем развитии те же этапы, что и горе: отрицание и шок, обвинение (себя или других), переговоры и, наконец, примирение.

На стадии отрицания разгневанный человек говорит «этого не может быть» или «наверное, здесь какая-то ошибка». Будьте бдительны, услышав подобные заявления. Это может оказаться началом атаки. Клиент еще пытается контролировать себя, но вы замечаете признаки возможного «извержения вулкана». На этой стадии у вас остается шанс избежать «извержения», если вы обстоятельно ответите на вопросы клиента, продемонстрируете компетентность и снабдите его как можно большим объемом информации. Эмоционально правильно поддерживать первую реакцию человека: «Вы правы. По-видимому, действительно произошла ошибка. Давайте разберемся». Клиента нужно вовлечь в процесс выяснения причин случившегося. Если у вас есть компьютер, рассказывайте ему, что вы делаете и что видите на экране. Не исключайте его из процесса, заставляйте участвовать. Это поможет снять напряжение.

На стадии обвинения (один из самых тяжелых для персонала этапов гнева) клиент начинает атаку: «Меня это не удивляет. Такое происходит не в первый раз. Все ваши сотрудники абсолютно некомпетентны». Даже не произнося это вслух, он определенно включает вас в группу недееспособных идиотов. В такие моменты трудно не принимать подобные высказывания близко к сердцу. И все-таки продолжайте смотреть на них как на подарок, хотя и отвратительно упакованный. Напоминайте себе, что в этих обидных выкриках спрятана некая ценность. Всем нам, кто помогает своим потребителям, хочется, чтобы любые наши усилия воспринимались с благодарностью, поэтому трудно сохранять дружелюбие в ситуации, когда их сводят на нет. Обычно в подобных случаях возникает непреодолимое искушение пойти в ответную атаку. Но если признать, что обвинения — часть гнева недовольного и разочарованного

человека, который несмотря ни на что продолжает общаться с нами, можно ослабить свою оборону. Пока клиент находится где-то в середине данной стадии гнева, лучше внимательно слушать его, не пытаясь объясниться.

Разгневанные люди склонны поднимать много шума. Таким образом они хотят показать, что их гнев вызван серьезными причинами. А когда им кажется, что вы пытаетесь отмахнуться от них, крик усиливается. Это невербальный способ привлечь к себе внимание.

Если похоже на то, что клиент намерен громко возмущаться достаточно долго, можно попробовать высказаться по ходу дела. Тогда появляется шанс повернуть ситуацию в свою пользу — главным образом потому, что вы начнете с двух негативных высказываний, а закончите позитивным. Это как в пьесе, где таким положительным приемом привлекается внимание зрителя. Человеку придется понять то, что вы сказали, и эта передышка сразу исправляет положение. Вот как это происходит: «Мне все равно, злитесь вы на меня или нет (первое негативное высказывание), меня это не остановит (второе негативное высказывание), я так или иначе сделаю все возможное, чтобы помочь вам (позитивное высказывание)». Эти фразы полезно прорепетировать, чтобы вы произносили их свободно, но весомо.

На стадии переговоров клиенты ищут способы решения своих проблем. Их гнев идет на убыль, и к ним возвращается способность рассуждать здраво. Теперь можно с ними сотрудничать. И вот тут-то позволительно проявлять активность в беседе, но прежде всего следует концентрировать внимание на поиске выхода, а не на проблеме. На этапе обвинения клиенты заиклены на своих трудностях. На стадии переговоров появляется шанс поменять направление беседы в сторону поиска решения возникших вопросов. А если это удастся, то клиент начинает примиряться с ситуацией.

Представление об этапах позволяет понять, почему применяемые методы контроля агрессивных потребителей иногда

оказываются неэффективными. Мы пытаемся слишком быстро проскочить сразу несколько стадий раздражения и поскорее решить проблему. Но взволнованный человек должен последовательно пройти через все описанные этапы, прежде чем успокоиться, — так же, как и при сильном огорчении. На стадиях отрицания или обвинения люди не могут рассуждать здраво. Эта способность возвращается к ним только на стадии переговоров, и в конце концов на этапе примирения у них появляется шанс рассортировать свои смешанные чувства и мысли. Не пытайтесь уладить проблемы клиентов слишком быстро. Дайте им возможность выплеснуть свои переживания.

Гнев, как извержение вулкана, сначала взрывается, а потом затухает. Находясь рядом с человеком, переживающим подобное «извержение», лучше всего дать ему возможность выразить свои чувства. Остановить извержение вулкана невозможно. Вы можете только наблюдать и слушать. Один из способов продемонстрировать свое внимание — делать короткие записи. Если клиент отпускает издевательские комментарии по этому поводу, можно сказать: «Я не хочу упустить что-то из ваших замечаний, вот и записываю все». Так вы показываете свою готовность помочь, как только гнев клиента утихнет. Просьбы умерить агрессию никогда не приводят к желаемому результату. Мы знаем, что в гневе заключено много энергии. В отличие от расстроенного человека разгневанный клиент может, в частности, распространять массу негативной информации или даже уйти к другому поставщику<sup>8</sup>. Поэтому ради обуздания такой энергии стоит проявить терпение и уважение.

Как только к клиенту возвращается здравый смысл, вы можете помочь ему склониться в сторону более позитивных эмоций. В своей книге «Beyond Culture» («По ту сторону культуры») антрополог Эдвард Холл вводит понятие «цепочка действий», отражающее последовательность событий, происходящих между двумя (или более) людьми. Например, когда один человек говорит: «Доброе утро, как поживаешь?», другой, чтобы завершить цепочку действий, должен ответить: «Все отлич-

но, спасибо». Если ответа не последует, у первого говорящего возникает ощущение незавершенности. Он чувствует, что его оборвали, не дали закончить мысль. Когда цепочку действий обрывают или останавливают, ее скорее всего следует повторить, пишет Холл<sup>9</sup>. Это означает, что, не признавая чей-то гнев или не реагируя на него, вы вызовете у этого человека новый прилив ярости. Главное правило в подобных ситуациях — никогда не прерывать цепочку действий, если на то нет достаточных оснований. Например, если выслушивание недовольного пассажира в аэропорте грозит ему опозданием на рейс, прервите цепочку действий и проводите его к самолету, не позволяя завершить пламенную тираду. А извиниться можно и позже.

Чтобы завершить цепочку действий гнева, следует признать его. Мы часто слышим из уст служащих: «Пока вы не успокоитесь, я не смогу вам помочь». И действительно, известно, что многие компании советуют своим контактирующим с потребителями сотрудникам произносить такие слова. По нашему мнению, это приводит к прерыванию цепочки действий, и в большинстве случаев клиенты остаются со своим недовольством. А лучше было бы сказать: «Я понимаю, это выбило вас из колеи. На вашем месте я бы тоже разозлилась!»

Между прочим, обратите внимание — в момент, когда клиент обращается к вам с жалобой (подарком), а вы говорите ему «Спасибо», цепочка действий зарождается. Обычно полностью цепочка завершается словами «Не стоит благодарности». Даже если клиент никогда не слышит этих слов, где-то в подсознании он их ищет. «Спасибо», «Не стоит благодарности» — эти фразы составляют одну из самых вежливых цепочек, которые люди всего мира используют в общении друг с другом.

Первый шаг в работе с разгневанными клиентами — просто дать им выговориться. Слушайте внимательно, не перебивайте — это лишь заставляет взволнованных людей говорить громче и еще больше усиливает их внутренний стресс. Им действительно есть что сказать, и чем раньше вы дадите им это сделать, тем быстрее сможете решить их проблемы. Если все

же вы вступили в диалог, касайтесь только той темы, которую затронул клиент, иначе его проблема сведется к нулю, что вызовет еще большую злость. Поэтому слушайте внимательно и не переводите разговор на другую тему.

Как быть в подобной ситуации? Один способ — сконцентрировать внимание на огорченном человеке, а не на его словах, порой довольно обидных. Вызов «Когда вы начали относиться к своим клиентам, как к собакам?» рассчитан на то, чтобы вовлечь вас в скандал. На него следует реагировать примерно так: «Мне очень жаль, что мы, видимо, обидели вас». Словами «Если бы вы хоть чуточку заботились о своих клиентах, у вас не было бы таких дурацких правил» человек подталкивает вас к защите: «Но мы действительно заботимся о своих клиентах». Такой поворот только подливает масла в огонь: «Тогда почему же?..» — и конфликт разгорается. Но если в ответ на обвинения вы зададите, например, такой вопрос: «Скажите, что заставило вас думать, будто мы не заботимся о своих клиентах?», это приведет его в замешательство. Люди ждут оборонительных действий, а не вопросов. Когда вы не защищаетесь, на вас труднее нападать. Вспомните айкидо.

Кроме того, чрезвычайно важно принимать агрессивных людей такими, какие они есть, и сразу воспринимать то, что они говорят. Люди склонны приходить в возбуждение, когда чувствуют, что их проблемы не считают серьезными. Люди впадают в ярость только по поводу важных для них вещей. Чувствуя, что вы не отдаете должное всей важности момента, они повышают голос, о чем мы уже говорили ранее. Все хотят, чтобы их услышали. Ваше признание проблемы поможет клиенту поменять тон и умирить пыл.

Вопросы помогают переключать людей на логические рассуждения, отвлекая их от эмоциональных реакций. Обычно три открытых вопроса, заданных один за другим, способствуют снижению возбуждения и разумному отношению к делу. Если когда-нибудь на дороге вас останавливал автоинспектор, то вы наверняка вспомните, как он начал беседу с серии воп-



росов. Первый обычно звучит так: «Вы знаете, почему вас остановили?» Ответ водителя определяет следующий шаг автоинспектора. Если водитель говорит: «А как же! Ведь вы не знаете лучшего способа потратить деньги налогоплательщиков», то полицейский понимает, что имеет дело с трудным гражданином, и действует соответственно. Но если тот начинает мямлить: «Неужели я превысил скорость?», то инспектор требует: «Могу я посмотреть ваши права?» А за ним следует и третий вопрос: «А где ваше регистрационное свидетельство или страховой полис?»

Офицеры полиции не рождаются специалистами по задаванию вопросов о превышении скорости или опасном вождении. Они хорошо натренированы и стараются понять, насколько разумен водитель. Полицейские сами постоянно находятся в стрессовых ситуациях, им тоже бывает трудно контролировать свой гнев. (А ведь большинство людей, кому доводилось останавливаться на обочине дороги по приказу полицейского, весьма эмоциональны!)

Те, кто знаком с терминами транзактной психологии\*, рациональное мышление называют взрослым состоянием (*adult state*)<sup>10</sup>. Вопросы активизируют разум человека, и в большинстве случаев трех вопросов подряд бывает достаточно, чтобы отвлечь людей от их эмоционального возбуждения. Тогда активность переключается с лимбической системы на кору головного мозга, отвечающую за рациональное мышление.

Чтобы стать специалистом в задавании вопросов разгневанным людям, протестируйте свои вопросы. Придумайте несколько вопросов, которые последуют за первым (второй, третий и так далее), на тот случай, если сразу не удастся получить рациональный ответ. Нужно знать наверняка, что ваши

---

\* Транзактная психология (транзактный анализ) — направление в психотерапии, основанное на изучении поведения и высказываний человека, доступных для объективного анализа. Основоположителем направления был Эрик Берн. — *Примеч. переводчика.*

вопросы не усилят напряжение, а лучший способ в этом убедиться — проверить на практике. Задавайте уместные вопросы и демонстрируйте собеседнику свой настрой на позитивное решение проблемы. Помните, наша задача — обуздать энергию гнева и преобразовать ее в позитивную реакцию.

Если вы непременно должны установить определенный порядок, например заставить ждать своей очереди или прекратить вмешательство в разговор, постарайтесь сделать это так, чтобы человек «не потерял лицо», — азиатская модель поведения, позволяющая сохранить собственное достоинство, особенно прилюдно. Иногда полезно увести возбужденного клиента в уединенное место, чтобы потом ему не было стыдно за свое поведение перед окружающими. Потребители смогут выражать свой гнев с глазу на глаз, а значит, лицо вашей компании тоже будет сохранено. Кроме того, неразумно обращаться со взрослыми, как с детьми. Удивительно, как часто мы наблюдаем ситуации, когда персонал командует клиентами: «Я не смогу помочь вам, пока вы все не сядете...», «Вы должны стать в очередь...». Если вы будете относиться к жалующимся взрослым людям свысока, то получите толпу взбешенных клиентов.

Имея дело с разгневанным человеком, независимо от того, что вы намерены предпринять, не забывайте об остальных посетителях, внимательно наблюдающих за вашими действиями. В большинстве случаев они посочувствуют вам, если только вы сами не впадете в агрессивное состояние. Такую ситуацию в продовольственном магазине мы описывали в главе 1.

Осталось обсудить последний подход к агрессивным клиентам, которые всегда недовольны и разгневаны. Орен Харари считает, что грубых, расторможенных или хулиганствующих клиентов терпеть нельзя<sup>11</sup>. Они отнимают массу времени, но приносят организации мало выручки и доставляют персоналу и другим потребителям много неприятных минут. Следует рассмотреть возможность избавиться от таких клиентов. Однако делать это надо очень осторожно: ведь вы не хотите спровоцировать появление «активистов» (описанных в главе 5). С макси-

мальной деликатностью сообщите нежелательным клиентам, что на основании опыта их общения с вашей компанией стало ясно: ваш сервис вызывает у них гнев и по этой причине вам никогда не удастся удовлетворить их. А затем сделайте предположение, что другие организации, вероятно, смогут оправдать их ожидания. Таким образом вы обоснуете свое желание избавиться от грубиянов их же интересами. Ведь вы желаете им только наилучшего, но сами этого предоставить не можете.

Чип Белл и Рон Земке из Performance Research Associates делят клиентов на «исчадий ада» и «прошедших через адские муки». Они говорят: важно помнить, что иногда клиенты, прошедшие через муки ада, становятся похожими на исчадий ада<sup>12</sup>. Рецепт против этой ловушки — помнить, что недовольные клиенты не всегда приходят из ада. Однако если вы станете относиться к ним как пришельцам оттуда, они в конце концов оправдают ваши ожидания.

## «Следование» за клиентом

В нейролингвистической психологии термин «следование», или «подстройка», означает «идти в ногу». Вы копируете поведение собеседника, становитесь его зеркальным отражением. «Отражая» чужую улыбку, мы усиливаем ее своей. Когда мы копируем интенсивность эмоций визави, сила нашего отклика на жалобу увеличивается. Подстройка — это инструмент, создающий взаимопонимание и гармонию в общении. Людям, находящимся в хорошем контакте, легче прощать и принимать друг друга.

Не надо путать подстройку с подражанием или передразниванием — она предполагает проникновение во внутренний мир собеседника и демонстрацию тех аспектов своей личности, которые наиболее соответствуют другому человеку. Мы склонны испытывать симпатию к похожим на нас людям. Люди, которые хорошо ладят друг с другом, автоматически подстраи-

ются. Психологи давно заметили, что когда один из собеседников, не находящих общего языка, пытается настроиться на волну другого, создается взаимопонимание, до этого не существовавшее.

Обычно легко «следовать» за человеком в хорошем настроении. В то же время удивляет, как редко клиентов, особенно тех, кто приходит жаловаться, встречают улыбкой. Вместо этого они слышат равнодушное «Следующий!». Еще сложнее «отражать» чужую радость, когда мы расстроены или утомлены. Поэтому если сотрудники неприветливы с клиентами, основной задачей руководства должно стать снижение трудовой нагрузки и упрощение громоздких систем, зачастую создающих стрессовые ситуации.

Когда кто-то плачет, вам не надо плакать, подстраиваясь под него. Продемонстрируйте сочувствие. И постарайтесь проявить деликатность, не привлекая общего внимания к его слезам. Помните, клиенты хотят сохранить чувство собственного достоинства. И если вы сможете им преодолеть трудные моменты, они станут вашими партнерами.

Хорошему настроению следовать легко, но эффективная подстройка под расстроенных людей и восстановление их душевного равновесия требуют мастерства и опыта. Работая с рассерженными людьми, не следует в качестве первого шага злиться — достаточно «отражать» интенсивность их эмоций и проявлять возрастающую обеспокоенность. Улыбка может привести расстроенного человека в еще большее уныние или вызвать гнев. Порой подстройка — довольно простой процесс, например: «Сэр, вы чем-то огорчены? Что я могу для вас сделать?» Эти слова соответствуют эмоциональному состоянию клиента.

Как правило, быстрая реакция помогает возмущенному потребителю. Даже если у вас принято спрашивать имя, адрес, телефонный номер и так далее, в случае с расстроенным клиентом этого лучше не делать. Вы всегда сможете задать необходимые вопросы и получить нужную информацию, когда

он немного успокоится. Иначе он начинает думать: «Какого черта, зачем им нужен мой телефон и девичья фамилия матери? Я-то хочу, чтобы они решили мою проблему! И поживее!» Подстраиваясь под таких клиентов, немедленно примите хоть какие-нибудь конкретные меры и задавайте вопросы, уместные при их состоянии, например о том, что требуется для устранения их проблемы.

Иногда служащим нужно настраиваться на волну нескольких клиентов одновременно. Например, если перед вами длинная очередь чем-то взволнованных людей, не разговаривайте только с тем, кто находится к вам ближе. Отступите чуть дальше и обращайтесь ко всей очереди. Это можно сделать, входя в зрительный контакт с каждым. С помощью такого убедительного невербального языка вы сумеете успокоить даже большие группы людей. Мы бываем свидетелями десятков сцен в аэропортах, гостиницах, около касс, когда служащие подстраиваются только под человека, находящегося в непосредственной близости от них, полностью игнорируя остальных взволнованных людей, стоящих за его спиной. Короткий зрительный контакт дает людям понять, что вы знаете об их проблемах, помните о них и намерены помочь. Наша естественная реакция — не замечать толпу, особенно раздраженную тем, что очередь продвигается медленно. Однако персонал, работающий с клиентами, должен знать, что слишком узкий фокус внимания формирует еще больше недовольных потребителей.

## Выбор правильных слов и подходящего момента

После 20 с лишним лет работы с тысячами руководителей, потребителей и людей, занятых в сфере услуг, мы считаем, что в нужный момент можно сказать практически все что угодно и кому угодно, если подобрать правильные слова. Это важнейший принцип работы с недовольными клиентами.

Понаблюдайте, например, за работой стюардесс: вы очень редко сможете заметить, что они командуют пассажирами. Стюардесса никогда не скажет: «Вы должны...» или «Вам нужно сделать...». Обычно от нее услышишь: «Я прошу вас...» или «Нам необходимо...». Стюардессы не хотят вызывать недовольство пассажиров, находящихся в замкнутом пространстве самолета. К случаю, когда люди возбуждены, больше подходит фраза «Мы будем признательны, если вы пока останетесь на своих местах (или немного подождете...)» — она быстрее приведет к нужному результату.

Научитесь свободно произносить следующие слова: «Мне будет легче помочь вам, если сначала вы (подойдете поближе или ответите на несколько вопросов)»; «Не могли бы вы помочь мне разобраться в том, что произошло, — шаг за шагом...»; «Я буду вам очень признательна, если вы станете говорить чуть медленнее...». Подобные фразы способны более эффективно направить изменчивые эмоции расстроенного человека в позитивное русло, чем, например, следующие слова: «Мисс, если вы не подчинитесь, то...», «Сэр, я смогу вам помочь, если вы не...», «Мадам, вы должны...» или «У нас такие правила, сэр, и их следует выполнять».

У работников организаций часто возникает искушение использовать свое служебное положение, чтобы добиться подчинения, особенно если клиенты ведут себя вызывающе. В конце концов, они зависят от вас, хотя бы в данный момент. Но не забывайте: у них тоже есть для вас кое-что важное — долгосрочная лояльность. Мы не раз слышали, как потребителям (да и нам самим) говорили: «Вы неправы». И неважно, что это так и есть, — просто подобный тон оскорбителен для любого человека.

Вот несколько других способов оттолкнуть клиентов неправильно подобранными словами.

- ♦ *Попытка читать мысли клиента:* «Ведь на самом деле вам не нужен этот цвет (размер, фасон), не правда ли?»

- ◇ *Пренебрежительное отношение к клиентам:* «Наверное, вы просто забыли подключить прибор к сети».
- ◇ *Преуменьшение важности проблемы клиента:* «Это еще ничего! Вы думаете, что так получилось только у вас? Вот один наш покупатель...»
- ◇ *Обвинение клиентов:* «Сначала надо решить, чего вы хотите, а потом жаловаться...»
- ◇ *Угрозы в адрес клиентов:* «Наживете себе еще бóльшие проблемы, если...»
- ◇ *Непрошенные бестактные советы:* «Брюки не распоролись бы, сбрось вы парочку килограммов (или купи вы нужный размер)».

Слово «нет» очень редко помогает найти общий язык с клиентами. «Нет, сегодня мы не сможем сделать это» — такая фраза звучит как отказ. Не лучше ли сказать: «Мы выполним все к завтрашнему дню». «Нет, это невозможно» — звучит слишком непреклонно. А почему не сказать: «Давайте подумаем, что можно предпринять»?

Помимо прочего в беседе с клиентами старайтесь исключить из своего лексикона такие слова, как «но» или «хотя». Встревоженный человек услышит только то, что следует за этим «но», и не обратит внимания на первую часть фразы. Например, если вы скажете своему знакомому: «Ты выглядишь прекрасно, но твой костюм слишком наряден», — он воспримет только критику в свой адрес. Аналогично, если вы скажете клиенту: «Я могу все уладить, хотя это займет три дня», — он услышит только слова об отсрочке, а не о ваших усилиях ради него. Попробуйте сменить отрицание на утверждение: «Мы выполним ваш заказ, и это займет всего три дня».

Есть еще одна фраза, явно не способная обнадежить: «Я попробую, но не обещаю...» Прежде всего, пробовать — не значит сделать. Пробовать — означает приложить усилие, не дающее гарантии успеха. Например, попробуйте поднять какой-нибудь предмет. Если вам удалось сделать это, значит, вы не по-

пробовали — вы его подняли. В большинстве случаев, услышав от служащего: «Ну хорошо, я попробую...», люди подозревают, что он не будет особо стараться. Выказывайтесь конкретнее, и клиенты оценят вас. «Вот что я для вас сделаю» — одно такое ясное заявление стоит десятка «я попробую».

### **Как говорить «нет», сохраняя благожелательность клиентов?**

На самом деле довольно легко сказать кому-то «нет» и остаться с ним в дружеских отношениях. Мы делаем это все время. Разговорный анализ \* исследует словесное взаимодействие людей. Установлено несколько основных правил разговорной деятельности. Одно из них — очередность. Диалога не получится, если все время будет говорить только один собеседник. В разговорном анализе также рассматриваются взаимоотношения друзей, когда они говорят друг другу «нет».

Представьте, что приятель приглашает вас на ланч, а вам нужно закончить отчет. Первое, что вы сделаете, — это придадите своему лицу выражение сожаления или произнесете какие-то междометия, выражающие борьбу с собой, колебание. (В действительности при таких невербальных сигналах каждый тут же поймет, что вы намерены сказать «нет».) Далее последует позитивная реплика: «Как бы мне хотелось». Затем звучит отказ, обычно выражаемый как оправдание: «Мне очень жаль, но я не смогу прийти». А потом уже и объяснение: «К сожалению, мне нужно дописать отчет к завтрашнему дню». И наконец, произносится второе позитивное заявление с встречным предложением: «Мне бы так хотелось повидаться. Как ты думаешь, не могли бы мы пообедать на этой неделе, но в другой день?» Дружба сохраняется. Анализ бытовых диалогов показывает, что данная модель универсальна.

---

\* В лингвистике метод называется «анализ бытового диалога». — *Примеч. редактора.*



Почему бы не принять ту же модель отказа, которую мы используем, говоря «нет» друзьям, стараясь их сохранить, вместо того чтобы заявлять потребителю: «Простите, это невозможно»? Вообразите, что клиент просит доставить товар завтра, но это нереально. Прежде всего выразите всем своим видом сожаление или произнесите звук, обозначающий некое усилие. (Безусловно, именно звук является действительным фактором воздействия при телефонном разговоре.) Далее сделайте позитивное заявление: «Я с удовольствием оформила бы вам доставку на завтра, но, к сожалению, это невозможно». Затем — объяснение: «Ваш заказ должен быть укомплектован и упакован, а на Западном побережье, откуда он будет отправлен, сейчас 6 часов вечера, и склад уже закрыт». Теперь время для финального позитивного высказывания: «Я очень хочу, чтобы вы получили свой заказ как можно скорее. Я смогу все организовать не позже послезавтрашнего дня. Вас это устраивает?» Надо надеяться, что в таком случае взаимоотношения с клиентами не будут разорваны.

В разговорах с родными и друзьями мы всегда стараемся сохранить теплоту. Имеет смысл использовать данный подход в стремлении удержать своих клиентов.

## Создание партнерства

Для преодоления враждебности нужно заставить недовольных клиентов сотрудничать с вами. Партнерство поставит вас на сторону потребителя в ваших общих усилиях по преодолению препятствий. Считайте помехами все то, что не позволяет клиентам быть довольными.

Язык партнерских отношений звучит в следующих фразах:

- ◇ «Давайте разберемся, что произошло».
- ◇ «Я знаю, вы расстроены, но мне приятно улаживать ситуацию вместе с вами».
- ◇ «Давайте сделаем вот что...».

◇ «Если вы сделаете это сами, то я смогу заняться остальным».

Кроме употребления правильных слов, вы должны продемонстрировать и разные типы партнерского поведения.

◇ *Изучение вопроса*: «Давайте разберемся, что тут произошло», «Мы поймем, в чем дело».

◇ *Обсуждение*: «Это лучшее, что мы можем сделать». «Мы можем решить это двумя способами».

◇ *Консультация, или выслушивание*: «Расскажите, что случилось, мне бы хотелось знать подробности».

◇ *Анализ ситуации*: «Вот как мы поступим — шаг за шагом. Давайте будем делать все по порядку».

◇ *Подбадривание*: «Правильно ли я вас понял? Теперь я знаю об этом все?»

Формирование партнерских взаимоотношений требует вашего личного участия в разбирательстве — нельзя передавать клиента другим сотрудникам, кроме случаев крайней необходимости. Если же приходится подключать кого-то еще, заверьте клиента, что непременно свяжетесь с ним и убедитесь, что к нему отнеслись должным образом. Людей всегда пугает перспектива ходить от одного сотрудника к другому и каждый раз заново рассказывать свою историю. Большинству приходилось проделывать это неоднократно. Сообщайте клиентам свое имя, чтобы им не казалось, будто вы пытаетесь от них скрыться. Если вы говорите с потребителем по телефону, используйте «мягкое переключение» и оставайтесь на линии, пока он разговаривает с другим работником. Можно сразу попросить телефонный номер звонящего, чтобы связаться с ним, если вас разъединят. Такое случается гораздо чаще, чем многие думают.

Запросы современных потребителей настолько сложны, что далеко не всегда их можно удовлетворить, просто достав товар с полки. Люди хотя получать специально сделанные продукты и индивидуализированные решения. Уже недостаточно купить любую отвертку или батарейку. Теперь нужна отвертка определенного типа и батарейка конкретного размера. Инфор-

мация, которую каждый покупатель держит в голове, является важнейшим фактором удовлетворения его потребностей. Когда человек чувствует атмосферу партнерства, он охотнее поделится этой информацией с представителем компании, что поможет решить вопрос скорее. Именно партнерство всегда приводит к положительным эмоциям с обеих сторон.

Если клиент сомневается в некоторых фактах, возьмите на себя труд и дайте ему полную информацию. Одна знакомая рассказала, как перед выпиской из роддома ее дочери предложили посмотреть часовой видеофильм о правильном уходе за новорожденными. Среди стандартных советов были и такого рода: «Нельзя давать детям обычное молоко из магазина. И не кормите их картофелем-фри или куриными чипсами». Женщина была поражена тем, что молодым матерям сообщают такие очевидные факты. Однако медсестры роддома возразили ей, сославшись на некоторых молодых мамаш, которые заявили: «А что такого? Мой дед ест чипсы, хотя у него нет ни одного зуба. Почему младенцу нельзя?»

## Формирование личных взаимоотношений

Если ваша цель состоит в урегулировании претензии, то вполне достаточно отнестись к клиенту нейтрально. Но если вы заинтересованы в превращении недовольного потребителя в постоянного клиента, то придется продемонстрировать ему свою личную заинтересованность. Пусть он узнает, что перед ним стоит живой человек, готовый ему помочь. Уделите этому человеку как можно больше личного внимания. Порой одного участия достаточно, чтобы его успокоить. Ведь гнев — самый доступный способ привлечь к себе внимание, поэтому проявляемая искренняя заинтересованность сделает дальнейший накал страстей ненужным.

Очевидный, но часто забываемый прием — называть человека по имени. Некоторых просто бесят безличные «сэр», «ма-

дам» или «мисс». Разве трудно спросить имя клиента? Если он не желает его сообщить, осведомитесь, как к нему обращаться. Объясните, что не хотите обидеть его, обезличивая.

Назовите свое имя. Узнав его, люди поймут, что вам нечего скрывать. Дайте свою визитную карточку, если она у вас есть. Клиенты почувствуют, что контролируют ситуацию, поскольку знают, к кому обращаться в будущем. Кроме того, называя друг другу свои имена, вы перестаете быть совсем чужими людьми. Ведь партнерские отношения возникают не между организациями или механизмами — они возникают между знакомыми людьми.

Если потребитель бросил обидную, задевшую вас реплику, вы вправе сказать ему об этом. Не знаете, что делать дальше, — так и скажите: «Признаться, я в тупике и не представляю, что предпринять. Но я выясню это». По крайней мере, клиент убеждается, что имеет дело с живым человеком, а не с машиной, которую можно не жалеть. Люди и не ожидают, что вам известно все на свете, но они хотят знать, что главный приоритет для вас — помочь им.

Когда приходится извиняться перед клиентами, делайте это искренне. Представители компаний слишком часто произносят «извините» таким формальным тоном, что клиенты чувствуют их безразличие. Это ритуальное «извините» представляет собой звено «цепочки действий», отражающей минимальные социальные нормы поведения. Дайте клиентам понять, как лично вы переживаете из-за доставленных компанией неприятностей и из-за возможной потери их расположения в будущем. (Между прочим, вполне уместно сказать им об этом: «Я знаю, что сейчас мы подвели вас, но я искренне надеюсь, что вы дадите нам шанс исправиться и заслужить ваше доверие. Это очень важно для меня лично. Поверьте, этот сбой для нас не характерен».)

По-настоящему хороший сервис должен демонстрировать ваше желание удовлетворить запросы клиентов и доказать, что компания способна это совершить. А вы, помогая им, сде-

лаете все возможное. Именно это называется клиент-ориентированным подходом. Он не сфокусирован на продукт или организацию. Чаще вспоминайте, что недовольные и злые потребители — такие же люди, как и вы, просто они пребывают в состоянии смятения и разочарования. Возможно, они пытаются запугать человека, стоящего перед ними, что помогло им когда-то добиться своего. Вероятно, в других обстоятельствах это очень приятные люди, но вы столкнулись с ними в плохую минуту.

## Дополнительные советы руководителям

Решение некоторых специфических проблем клиентов, с которыми сталкивается компания, лучше поручать особой подготовленной группе сотрудников. Если обслуживающему персоналу приходится переадресовывать клиента другим работникам, специализирующимся на конкретных вопросах, сделайте это так, чтобы он не ощущал себя теннисным мячиком, летающим туда-сюда. Научите свой персонал перенаправлять жалующихся потребителей: «Я понимаю, почему вы так расстроены, никто бы не обрадовался. К счастью, у нас есть группа сотрудников, которые занимаются именно этими проблемами. Я собираюсь немедленно соединить вас с ними. Если по каким-то причинам вас разъединят, то...» (и предложите клиенту выход, например: «Я вам перезвоню» или «Запишите прямой телефон специалиста, который вам поможет»).

Иногда клиенты усиливают требования и настаивают на разговоре с менеджером, поскольку ответы работавших с ними специалистов их не устраивают. Если вы когда-нибудь окажетесь в такой ситуации и решите принять сторону клиента, а не сотрудника, будьте осторожны в выборе слов. Похвалите и поддержите своего служащего перед потребителем и объясните тому, что скорее всего произошло недоразумение, в котором

вы обязательно разберетесь. Как руководитель вы общаетесь и с внутренними и с внешними клиентами и должны уметь находить контакт с теми и другими. Вы можете предвидеть и сглаживать типичные конфликты, рассказывая персоналу, как следует поступать, чтобы предотвратить возникновение подобных ситуаций.

---

## Вопросы для обсуждения

- Как часто и при каких обстоятельствах ваши клиенты выходят из себя?
- Какие знания и навыки ваших сотрудников помогают им правильно вести себя с явно раздраженными клиентами?
- Как вам удастся не принимать обвинения клиента на свой счет?
- Как вы реагируете на «цепочку действий» гнева, когда сталкиваетесь с враждебно настроенными клиентами? Какие вопросы вы задаете им?
- Как вам удастся, работая с раздраженными клиентами, подстраиваться под настроение других людей, стоящих в очереди?
- Какие выражения вы используете, стараясь настроить клиентов на партнерские взаимоотношения и не оттолкнуть?
- Как вы используете свою личную коммуникабельность в работе с недовольными клиентами?

## Глава 9

### Все дело в словах

#### *Как отвечать на письменные жалобы*

Легко заявить после плохого обслуживания: «Я напишу на вас жалобу!» Но письменная жалоба не обойдется без затрат. Чтобы написать письмо, надо найти бумагу, ручку, конверт, марку или компьютер, а также собраться с мыслями. В зависимости от скорости письма это займет от 10 до 30 минут. Люди, склонные вдаваться в подробности, рассказывали нам, что часами сочиняли свои жалобы. Для этого приходится зайти на сайт, внести свои комментарии в соответствии с обязательным форматом. Оба автора этой книги оставляли жалобы на сайтах и сталкивались с необходимостью по несколько раз отправлять их вследствие сигналов об ошибке. Пройдав это многократно, вы начинаете чувствовать себя великим неудачником Чарли Брауном\*.

Сравните это с реакцией Майка Эскью, генерального директора компании UPS. Он говорит, что казаться недоступным для своих клиентов — легко. Поэтому он сам пишет от руки ответы на каждое письмо, адресованное ему. Майк заявляет: «Если вы жалеете время на подобные жесты, компания превратится в машину»<sup>1</sup>. Только представьте!

---

\* Чарли Браун — персонаж известного американского мультсериала «Peanuts». — *Примеч. переводчика.*

## Письменная жалоба — это сигнал тревоги

С уверенностью можно сказать, что к тому моменту, когда потребитель «созрел» для написания жалобы, случилось по крайней мере одно из следующих событий:

- ◇ *Клиент вышел из себя.* Письмо требует определенных усилий. Многие говорят, что напишут жалобу, но на деле большинство не выполняет своих угроз.
- ◇ *Клиент не удовлетворен результатами устных переговоров.* Чаще всего письменные жалобы следуют после того, как испробованы другие способы уладить ситуацию, или когда человеку кажется, что существующие коммуникационные каналы не работают<sup>2</sup>.
- ◇ *Потребитель старается завязать переписку с компанией, чтобы получить документальное свидетельство для передачи жалобы в суд.* Если случилось что-то серьезное и клиент намерен обратиться в судебные инстанции, ему нужно иметь на руках определенные документальные доказательства того, что он давал компании возможность отреагировать на жалобу.
- ◇ *Клиент не смог найти сотрудника, которому можно высказать свои претензии устно.* При прочих равных условиях люди предпочитают жаловаться устно конкретному человеку. Если представителей отдела по работе с клиентами не оказывается на месте или потребители не знают, как и куда жаловаться, то они прибегают к письму.
- ◇ *Клиенту неловко высказывать жалобу лицом к лицу.* Есть люди, которым легче выражать свои претензии в письменном виде.
- ◇ *У клиента есть личные причины, из-за которых он не мог или не хотел жаловаться раньше.* Возможно, человек спе-



шил или с ним был усталый ребенок, который хотел домой. Некоторые страдают дефектами речи или не умеют правильно выражать свои мысли. Иногда они стесняются жаловаться при большом скоплении народа.

- ♦ *И наконец, клиента поощряют к подаче жалобы в письменном виде.* Иногда сами служащие компаний просят клиентов изложить жалобу письменно. В некоторых случаях это единственный способ привлечь к ней внимание. Письменная жалоба свидетельствует о дополнительных усилиях клиента — ведь если бы проблема не тревожила его, он не стал бы себя затруднять.

Очевидно, что у людей, которые пишут жалобы, имеется множество причин для такого шага. Следовательно, отвечать на них общими фразами неправильно.

## Как компании отвечают на письменные жалобы

Серьезные исследования отношения бизнеса к письменным жалобам неизменно демонстрируют огромные возможности для совершенствования. Результаты изучения жалоб потребителей на качество продуктов 1970-х годов свидетельствуют, что от 21 до 45% письменных обращений остались без внимания (отписки не учитывали)<sup>3</sup>. От 40 до 72% потребителей были недовольны полученными ответами. Более того, ожидать их пришлось от двух недель до месяца!

Улучшилась ли ситуация в 1990-х годах? В 1994 г. провели исследование: из 300 жалоб и писем с благодарностями, направленных в разные организации, относящиеся к сфере обслуживания (авиакомпании, гостиницы, рестораны, банки, компании — эмитенты кредитных карт, автосалоны и агентства проката), только на 41% обращений были получены ответы. На удивление хорошие результаты работы с письмами показали банки, за ними шли агентства проката автомобилей и гости-

ницы. Рестораны, компании — эмитенты кредитных карт и автосалоны не ответили ни на одно обращение <sup>4</sup>! Среднее время ожидания ответа составило около 20 дней <sup>5</sup>.

В 2000-х годах эти цифры практически не изменились. По данным 1998 г., подтвердилось мнение, что более чем в 50% случаев потребители оценивали «взаимодействие, процедуры и итоги» как неудовлетворительные <sup>6</sup>.

Изучение реакции на письменные жалобы в 2004 г. показало, что коэффициент отклика едва достиг 50%. Выяснилось также, что потребители ожидали этих ответов. Кстати, опрос, проведенный сотрудниками отдела по связи с потребителями Better Business Bureau, обнаружил, что «самые громкие жалобы» на типичные недостатки остались без ответа <sup>7</sup>. Такой дефицит контактов вызывает у потребителей еще более негативные эмоции: «Я просто негодую... они сняли с себя всю ответственность за ситуацию... В жизни не буду иметь с ними дела и расскажу об этом всем знакомым» <sup>8</sup>. Вообще-то потребители не ждут, что ради них станут сворачивать горы, но они не терпят пренебрежительного отношения. Люди хотят, чтобы им отвечали вовремя, чтобы кто-то взял на себя труд решать их проблемы, а не уклонялся от ответственности. Потребители, заявляющие о недостаточном внимании к их письмам, испытывают чувства, немногим отличающиеся от переживаний влюбленного, которым пренебрегает возлюбленная. Глядя на данные исследований, проведенных за последние 30 лет, остается удивляться тому, что большинство организаций даже не дали себе труда просто ответить на письма.

Одни сферы бизнеса получают больше письменных жалоб, чем другие. Например, в гостиницы подобные заявления поступают гораздо чаще, чем в магазины розничной торговли. Отели поощряют своих клиентов писать отзывы на заранее отпечатанных бланках, которые надо только отдать портье. Кроме того, в номере человеку обычно легче, чем дома, найти время для этого. Компании, налаживающие долгосрочные взаимоотношения с потребителями, также получают больше пи-

сем. Однако большинству людей писать жалобу гораздо сложнее, чем выразить ее устно.

Когда компания в ответ на письменное обращение ограничивается формальной благодарностью, вряд ли она полностью удовлетворит пожелания потребителя, поскольку тот нуждается в реальном решении проблемы, а следовательно, ожидает конкретного ответа. Но если отдел по работе с клиентами отнесется к жалобе серьезно, что отразится в его ответе, то люди это непременно оценят. Очевидно одно: потребитель, написавший жалобу, скорее всего очень расстроен и задет. Поэтому формальная отписка только усугубит негативные чувства (печаль и гнев). Когда сотрудники компании отвечают на письменные жалобы, у них есть время подумать над оптимальным решением поднятого вопроса.

Подчас компании так долго отвечают на жалобы клиентов, что те успевают забыть о своих письмах. Независимо от того, насколько глубоко задет потребитель, ответ компании — это возможность либо восстановить его хорошее отношение, либо оттолкнуть его во второй раз.

Очень часто люди, которые пишут жалобы, на самом деле являются преданными клиентами, которые хотят дать организации шанс исправить положение. По данным опросов TARP, от 55 до 70% таких людей склонны оставаться клиентами компании, если получают быстрый ответ (в течение двух недель). Когда же он оказывается еще и удовлетворительным, клиентами компании остаются 90% жаловавшихся<sup>9</sup>. А что же происходит с остальными 10%? Важно помнить, что в природе не существует стратегий или способов сохранения 100% клиентской базы.

## Оперативность решает все

Когда организация получает письменную жалобу, ответ на нее должен последовать незамедлительно. (По крайней мере, расторопность может выделить вас на фоне конкурентов.) Ког-

да сразу ответить на письмо нельзя, мы рекомендуем в течение двух дней послать уведомление о получении обращения. Если жалоба пришла по факсу, уведомление нужно отправить также по факсу или просто перезвонить по телефону в течение двух дней. Быстрая реакция ясно демонстрирует клиенту заинтересованность компании<sup>10</sup>.

Жалующийся (делающий подарок) клиент требует подобие расписки в качестве сигнала от компании: «Да, мы получили Ваше письмо и обязательно примем меры». Иногда нет возможности сразу приступить к проблеме, но связаться с клиентом надо безотлагательно. В уведомлении нужно сообщить, что компания решит вопрос в течение двух недель. Две недели — разумный срок для изучения ситуации; в то же время человек чувствует, что его дело не отложено в долгий ящик. Ответные письма должны быть персональными, теплыми и непременно с личной подписью составившего текст сотрудника.

Первая реакция может последовать и по телефону. Если вы звоните клиенту, написавшему жалобу, используйте формулу «жалоба = подарок» — это произведет огромный эффект. Назовите себя, а затем произнесите: «Прежде всего я хочу сказать вам „спасибо“». Объясните, почему так важна его жалоба, и извинитесь за причиненные неудобства. Если выяснится, что клиент сам совершил ошибку, не забывайте: вашей компании от извинения не убудет. Эмпатия, в основе которой лежит доброжелательное выслушивание, ничего не стоит фирме. Обещайте собеседнику решить его вопрос за две недели, а также соберите как можно больше информации, чтобы разобраться в вопросе. Письма часто бывают неполными и непонятными, да и клиент будет только рад предоставить вам дополнительные сведения. На самом деле людям льстит, что на них тратят время и уделяют им столько внимания.

Джон Гудман, вице-президент TARP Worldwide, уверяет, что на входящие письменные жалобы по телефону отвечать дешевле, чем по электронной почте или писать от руки. Во многих случаях это даже быстрее. Гудман рассказывает, что в од-

ной высокотехнологичной компании подсчитали, что решение вопроса по электронной почте (например, обсуждение технических проблем или работа с несколькими счетами) в пять раз дороже, чем обсуждение тех же вопросов по телефону<sup>11</sup>.

## Обратная связь через Интернет

Цифры впечатляют. Начиная с 2006 г. 88% американцев имели свои электронные почтовые ящики, а 147 млн пользовались ими каждый день<sup>12</sup>. В 2007 г. число абонентов электронной почты во всем мире достигло 1,2 млрд, то есть это приблизительно каждый шестой житель планеты. Ежедневно отправляется около 183 млрд электронных посланий, а авторы этой книги, как и многие читатели, получают 182 млрд из них в виде спама (или, по крайней мере, так их воспринимают).

Потребители любят писать электронные письма — это легко и дает быстрый доступ к организациям. Чаше всего клиенты получают автоматический ответ, информирующий, что сообщение принято и они могут ждать отклика. Однако даже автоматический ответ должен быть составлен правильно. Несколько лет назад Gap, сеть магазинов по продаже одежды, отправляла клиентам автоуведомления такого содержания: «Мы признательны вам за ваш вклад, хотя не можем поговорить с вами лично»<sup>13</sup>. Такой ответ не мог удовлетворить отправителей и не вызывал у них ощущение контакта. Джуди Штраусс и Донна Хилл проводили одно из первых исследований жалоб, отправленных по электронной почте, и обнаружили, что менее половины организаций (47%) удовлетворили потребителей своими стандартными электронными ответами. Они отметили, что в этих случаях все решают такие обычные вещи, как скорость ответа, реакция на конкретную проблему и подпись реального человека<sup>14</sup>.

Когда в жалобах речь идет о веб-сайтах или электронном бизнесе, скорость имеет особое значение. По данным некото-

рых серьезных исследований, предоставление различных способов онлайн-контакта очень помогает сохранять клиентов. Вот один из выводов: «С точки зрения оборонительной маркетинговой стратегии работу с жалобами можно считать великолепным инструментом конкуренции в интернет-бизнесе». Серьезное отношение к жалобам влияет на качество услуг и продуктов, дизайн сайтов и оперативную политику, что в свою очередь способствует повторным сделкам и укрепляет лояльность клиентов<sup>15</sup>.

Онлайн-покупатели часто сталкиваются с техническими трудностями и не получают помощи от интернет-продавцов. В таких обстоятельствах многие с досады просто заходят на другой сайт<sup>16</sup>. Причем организация не только упускает сделку и, возможно, клиента, но не имеет информации о причинах этого. В действительности интернет-бизнес не всегда знает, что привлекает и что отталкивает потенциальных покупателей, заставляя их нервничать и злиться. Вот отчего особенно ценна обратная связь в форме жалоб.

Без подробных и точных сведений о том, что и почему работает, или, наоборот, что и почему не имеет эффекта, бизнес лишается того вида обратной связи, который помог бы ему исправить недостатки или переделать сайт<sup>17</sup>. Сайт BizRate.com дает возможность увидеть, как потребители оценивают интернет-магазины. Для этого на нем изображена шкала рейтинга в виде «смайликов»; кроме того, там можно почитать комментарии клиентов. Поисковик товаров BizRate оказывается наверху покупательского рейтинга еще и потому, что, по оценкам экспертов, только 36% потребителей удовлетворены своим опытом покупок в интернет-магазинах<sup>18</sup>.

Опрос, проведенный в 2003 г., показал, что в гостиничном бизнесе удовлетворенность и намерение пользоваться отелем впредь напрямую зависели от оперативности реакции администрации на жалобы, отправленные по электронной почте<sup>19</sup>. Веб-мастер Ford Motor Company Томас Вебер описывает электронную почту как быстрое средство. Когда-то, 12 лет назад,

Вебер сказал: «Некоторые из этих людей могут спокойно дожидаться ответа у своих компьютеров»<sup>20</sup>. За последнее десятилетие надежды только усилились, особенно с появлением чатов с их немедленными откликами. В работе Штраусс и Хилл лишь менее половины потребителей получали ответы на свои электронные письма с жалобами: около 30% из них — в течение суток. Если человек решил дождаться отклика за компьютером, советуем ему запастись едой и питьем.

Штраусс и Хилл установили, что электронные ответы более формализованы, чем обычные официальные письма. Среди изученных писем более чем в 55% к клиентам обращались по имени, в 57% была персональная подпись сотрудника компании, лишь чуть больше 50% содержали извинения и только в 35% были изложены объяснения причин возникшей проблемы<sup>21</sup>. Организации не используют возможность продвигать свои продукты или услуги по электронной почте. Только в одном из четырех ответов они предлагали клиентам какие-то льготы в связи с причиненными неприятностями. Один участник исследования получил два идентичных электронных письма от представителей двух разных компаний — одно через три недели после второго. К обоим прилагались купоны, но... разной ценности. Тут есть над чем задуматься.

Мы предлагаем несколько полезных советов компаниям, которые хотели бы общаться со своими клиентами с помощью электронной почты.

- ◇ Не предлагайте электронную почту в качестве средства общения, если не собираетесь отвечать клиентам.
- ◇ Удостоверьтесь, что поступающие электронные письма направляются в нужные отделы.
- ◇ Предлагайте клиентам выбирать категорию посылаемой жалобы в выпадающем меню, чтобы их электронное письмо сразу же направлялось в нужный отдел.
- ◇ Убедитесь, что у вас достаточно персонала, чтобы своевременно отвечать на письма.

- ◇ Будьте внимательны при составлении автоматических ответов (которые, возможно, немедленно отправляются при получении электронного письма от клиента), постарайтесь выразить в них желание связаться с клиентом в течение конкретного периода времени. По возможности персонализируйте ответы, по крайней мере, указывайте в них имя клиента, постарайтесь не перепутать пол адресата, и если у вас нет полной уверенности, извинитесь за свою вероятную ошибку.
- ◇ Всегда указывайте конкретную проблему, с которой столкнулся клиент.
- ◇ Демонстрируйте языковыми средствами свою благодарность за полученную информацию.
- ◇ Продумайте вид компенсации, например купон.
- ◇ Пропагандируйте качество бренда или продукта.
- ◇ Зарезервируйте в электронном шаблоне ответа место для адреса вашего сайта и номера бесплатной телефонной линии.
- ◇ И наконец, не забывайте, что любой электронный ответ, который вы посылаете, может легко разойтись по миру, поэтому будьте внимательны и не давайте воли гневу.

Иногда, прежде чем ответить, полезно сделать глубокий вдох. Рассмотрим пример электронных писем, которые были опубликованы в одной центральной новозеландской газете <sup>22</sup>. Не прошло и суток с момента появления газеты в киосках, как более 50 местных жителей решили ввязаться в драку. Полное содержание дискуссий было выложено в многочисленных блогах. Ответчик, который являлся поставщиком продуктов, наверняка потерял часть своего бизнеса.

Приведенные здесь выдержки из переписки позволят вам оценить степень ехидства в обмене отзывами. А произошло вот что. Молодой сотруднице агентства недвижимости поручили организовать корпоративную вечеринку. Она обратилась в компанию по банкетному обслуживанию и завязала насто-



ящую переписку. Владелица компании (возможно, перегруженная в это время работой) разозлилась и обрушилась на несчастную клиентку. В своем очередном электронном письме, полном опечаток, она издевалась над многочисленными «глупыми» вопросами девушки и даже пригрозила, что откажется от услуг этого агентства, когда соберется продавать свой дом.

Лично у меня нет времени и желания просиживать за компьютером весь день, перебрасываясь электронными письмами. Пожалуйста подтвердите ваш заказ до 9 часов утра сего дня в противном случае я буду считать что он отменен **ЦЕНА \$9.00 С ЧЕЛОВЕКА** (но теперь куриных ножек уже не будет Остались тайские куриные пироги или куриный мини-сатэй) И **МОЙ ВАМ СОВЕТ** начинайте коллекционировать свой бред!

В ответ клиентка заявила, что это было самое грубое из когда-либо полученных ею писем и что она никогда больше не обратится в эту компанию. Далее последовала полномасштабная лобовая атака владелицы компании:

Вернитесь на землю, юная леди... ваше очередное послание снова говорит мне о том, что вы далеки от реальности и еще не повзрослели но когда-нибудь это случится. Наверное вас до 18 лет кормили из бутылочки... Я надеюсь что еще до Рождества позвоню вашему боссу, что не хочу продавать недвижимость через ваше агентство. Думаю они заинтересуются вашей работой. Вы до сих пор считаете, что мое первое письмо было грубым? Наверное все еще верите в Санта-Клауса?

В отместку обиженная сотрудница агентства разослала всю цепочку писем своим коллегам (помните, мы говорили о том, что люди любят делиться примерами плохого обслуживания, чтение же подобных электронных диалогов не менее захватывает, чем мыльные оперы по телевизору), а те поделились со своими друзьями. В считанные часы эта история облетела Новую Зеландию и перебралась в США. Владелица компании

по банкетному обслуживанию могла бы исправить положение, предложив агентству бесплатную вечеринку с приглашением газетчиков и телерепортеров. Там поскандалившие дамы могли бы пожать друг другу руки, посмеяться над собой перед камерами и получить положительную прессу. А жители Окленда хорошо развлеклись бы.

Однако этого не произошло.

## Формула «жалоба = подарок» для письменных обращений

Организации, которые получают много писем с претензиями, могут воспользоваться следующими советами и экспериментальным путем выяснить, какой способ работы с ними лучше. Не думайте, что любой сможет эффективно отвечать на жалобы. Этот эпистолярный жанр ближе к области искусства. Известный блогер А. Хильдебрант направил ироничную жалобу в адрес Amazon.com на то, что он не выиграл возможность приобрести ноутбук HP за смешную цену в 299 дол. Как он писал: «Я рассчитывал пользоваться этим компом, чтобы сочинять романы, попивая кофе в ближайшем кафе Starbucks». Свой первый роман он обещал посвятить главе Amazon — Джеффу Безосу. Через несколько дней блогер получил ответ от другого блогера «Autumn Walker» из отдела по работе с клиентами Amazon, выдержанный в том же остроумном игривом тоне <sup>23</sup>: «Стоит ли огорчаться? Норман Мейлер\* писал все свои романы от руки. И вы, конечно, слышали выражение „что написано пером, не вырубишь топором“? А потому нелепо менять перо на ноутбук».

И «Autumn Walker» заканчивает эту прекрасную переписку словами: «Amazon, я люблю тебя».

---

\* Норман Мейлер (Mailer, Norman) (р. 1923) — известный американский прозаик и эссеист. — *Примеч. переводчика.*

Сможете ли вы всегда отвечать на полученные письма в таком же духе? Очевидно, нет. На это уйдет слишком много времени. Но иногда поступают такие послания, которые дают сотруднику возможность продемонстрировать свои лучшие способности. Когда это случается, ваш бизнес становится не просто работой.

Лояльных потребителей можно поразить быстротой ответа и качеством содержания. В то же время растянутый неоригинальный типовый ответ может породить новое поколение циничных клиентов. В соответствии с формулой «жалоба = подарок», описанной в главе 6, последовательность этапов срабатывает и при составлении письменных ответов на претензии. Придерживайтесь следующего порядка при работе с письмом:

- 1) поблагодарите клиента, объясните, почему вы благодарны ему за жалобу, и выразите свои извинения;
- 2) сообщите клиенту о том, что вы сделали;
- 3) признайте точку зрения клиента;
- 4) персонализируйте свой ответ;
- 5) пишите просто, но конкретно;
- 6) постарайтесь превзойти ожидания клиента (в расторопности и принимаемых мерах);
- 7) выясните уровень удовлетворенности клиента.

### **Поблагодарите клиента**

Всегда легче начать письмо с благодарности. «Спасибо, что обратились к нам. Мы знаем: это стоило усилий и времени, поэтому ценим Ваше желание проинформировать нас о...». В письме допустимо несколько раз выразить признательность клиенту — за само обращение, за покупку и за будущие приобретения. Завершите письмо еще одним «спасибо». Единственное «спасибо» может пройти незамеченным для среднего

читателя<sup>24</sup>. Дайте клиенту понять, что расцениваете его отзыв как настоящий подарок. Но слово «подарок» лучше не использовать: ваш адресат тоже может прочесть эту книгу.

Не обязательно называть послание потребителя жалобой, да и само это слово тоже лучше не употреблять. Называйте это обратной связью, информацией, отзывом или оценкой. Извинитесь за произошедшее.

### **Сообщите клиенту о том, что вы сделали**

Если вам придется предпринимать особые меры в ответ на обращение, сделайте это в течение двух недель, как обещали в первом уведомлении. Сообщите клиенту о достигнутых результатах, проинформируйте его о тех изменениях в организации, которые произошли благодаря его жалобе. Если ситуацию, послужившую причиной претензии, изменить нельзя, человека до некоторой степени может утешить заверение, что с другими подобного не произойдет. Прислушивайтесь к своим клиентам. Ведь они сами нередко говорят, что прежде всего хотят избавить себя и других людей от подобной канители.

### **Признайте точку зрения клиента**

Вряд ли разумно переспорить клиента, а потом его потешать. Вы же не хотите заслужить такую эпитафию: «Здесь лежит компания, которая выиграла все споры с клиентами — и обанкротилась!» Проявите эмпатию и заботу. Извинитесь за неприятный инцидент; скажите, что расстроены из-за их переживаний. Но не упоминайте, что вам неприятно узнать о возникшей проблеме. Скажите, что вас расстраивает качество продукта (услуги), но не претензия. Вот в чем разница!

Никогда не ставьте под сомнение честность клиентов. Продемонстрируйте им презумпцию невиновности в действии. В любом вопросе есть две стороны, и с точки зрения клиента его версия событий является истинной. Если же какой-то момент вызывает сомнение, формулируйте вопросы очень де-

ликатно: «Помогите нам понять, как такое могло произойти», «Возможно ли?..». Вопросы вообще воспринимаются гораздо менее болезненно и не заставляют человека занимать оборонительную позицию.

Не ставьте своей целью защиту установленных правил (однако иногда это необходимо), чтобы доказать ошибки клиентов (но, может быть, они действительно неправы), или прикрытие тылов компании (хотя порой очень хочется). Цель — так ответить клиенту, дарящему вам подарок, чтобы он почувствовал вашу благодарность за все его хлопоты, которые помогли узнать, как соответствовать запросам потребителей.

## **Персонализируйте свой ответ**

Избегайте формальных отписок. Они очень бросаются в глаза. Прочитируем фразы из ответа на нашу письменную жалобу в адрес главы сети гостиниц в Южной Калифорнии. Эта история настолько типична, что мы перепечатаем переписку из первого издания.

Я был огорчен, узнав о проблемах, с которыми вы столкнулись. Они служат примером невнимания к деталям, что не имеет себе оправдания.

Подобное начало письма содержит сразу две ошибки. Во-первых, нам сообщили, что своим сообщением мы расстроили главу сети гостиниц. Вот по этой причине некоторые никогда не жалуются. В ответе, начинающемся с резких выражений, легко увидеть подтекст: «Я был огорчен» может означать — «Своей жалобой вы испортили мне весь день». Мы просмотрели ответы на наши письменные претензии и обнаружили, что многие отвечают на жалобы в похожих выражениях, что приводит ко второй ошибке.

Текст выглядит типовым, будто генеральный директор не названной сети гостиниц использует его во всех своих ответах. Он пишет: «узнав о проблемах, с которыми вы столкнулись». О каких проблемах? Ведь письмо лежит перед ним. Почему

бы не сослаться на конкретный повод, указанный клиентом? В нашем случае было обещано, что бесплатный автобус, курсирующий от гостиницы до аэропорта, заберет нас в аэропорту Лос-Анджелеса через пять минут. Это казалось разумным, ведь гостиница действительно находится в пяти минутах езды от аэропорта. Однако мы добрались до нее через час. Лучше уж потратиться на такси, но экономить время! А пока мы ждали автобус, персонал аэропорта сообщил нам, что наша гостиница никогда не подвозит постояльцев вовремя. Мы подробно изложили факты в письменной жалобе, но ответ не содержал никаких ссылок на нашу конкретную ситуацию.

По сути, завершение этого письма годилось для ответа на десятки, если не сотни, разнообразных жалоб:

Я обсудил вашу проблему с главным администратором и исполнительным директором. Могу вас заверить, что они, без сомнения, поняли, что наш успех зависит от квалификации всех сотрудников, и попросили передать вам свои извинения за причиненные неудобства.

Письмо вызывало ощущение, будто генеральный директор пробежался по гостинице, ткнул пальцем в главного администратора и исполнительного директора и отругал их («без сомнения, поняли, что...»). Так проблемы не решают. Неужели он думал, что авторы жалобы хотели наказать персонал гостиницы? Это как раз одна из причин, по которой многие не подают письменных претензий, не желая доставлять служащим неприятности. И неужели кто-то всерьез полагает, будто генеральный директор действительно разговаривал с главным администратором и исполнительным директором нашей гостиницы о том, что кто-то не смог вовремя подвести нас в аэропорт? Заметим, при существующем порядке исполнительный директор не имеет отношения к бесплатным автобусам.

И о каких неудобствах он говорит? Почему бы не указать конкретные обстоятельства, если, конечно, он все же прочитал жалобу? Создается впечатление, что наш директор сказал свое-

му референту: «Быстренько шлепните эти имена в форму ответа № 4». Мы показывали письмо служащим разных гостиниц, и некоторые с неохотой признались, что именно так все и происходит. Они также посетовали, что персонализированные ответы занимают слишком много времени и руководству гостиниц пришлось бы специально обучать своих сотрудников превращать официальные письма в личные. Однако в конечном счете формальные ответы, подобные тому, что мы получили, в действительности оказываются более затратными, чем думают администраторы. Руководству гостиницы необходимо выяснить, кто из персонала умеет быстро составлять ответы на жалобы. Одни часами обдумывают каждое слово. Другие сочиняют такие письма без особых усилий и практически без ошибок.

При индивидуальном подходе имя автора письма должно быть указано после приветствия. Если в обращении упоминаются иные должностные лица, значит, нужно назвать и их. Наш генеральный директор мог бы привести фамилии администратора и исполнительного директора. Индивидуализация подразумевает также включение в ответ цитат из жалобы клиента.

Приведем последний абзац ответа генерального директора:

Выражаю надежду, что, будучи в штате Калифорния, вы рассмотрите возможность воспользоваться услугами нашего отеля. Если я смогу быть вам чем-то полезен, позвоните мне лично.

Что он имел в виду? Хотел ли генеральный, чтобы мы резервировали номер через него или звонили ему при опоздании автобуса? А вот как можно персонализировать этот абзац:

Теперь мы изменили систему трансфера наших гостей из аэропорта, и автобусы приезжают точно в срок. Мы очень благодарны вам за сигнал. Надеемся, что вы остановитесь в нашем отеле в следующий раз, когда прилетите в Лос-Анджелес, чтобы убедиться в нашей пунктуальности. На самом деле я был бы рад услышать от вас, изменилась ли ситуация к лучшему. Если вы пожелаете позвонить мне

лично, мой добавочный номер «123». Я благодарю вас еще раз за то, что вы не пожалели времени написать нам. Мы чрезвычайно ценим вас как своих клиентов, даже несмотря на то, что наше поведение в последний раз не соответствовало достойному уровню. Спасибо вам!

Вот такое письмо могло бы вызвать у нас желание снова посетить эту или другие гостиницы неназванной сети, чтобы как минимум убедиться, что опоздания автобусов прекратились.

### **Пишите просто, но конкретно**

Избегайте жаргонных выражений, технических терминов или «местного» профессионального сленга, который понимает любой служащий компании, но не потребитель. Ваше ответное письмо не должно приводить его в замешательство. Если возникли вопросы по поводу продукта, пошлите помимо прочего инструкции, гарантии или другую документацию. Не рассчитывайте, что потребители хранят их. Вы должны ответить конкретно на те вопросы, которые были заданы в письме. Ответы на претензии часто не имеют отношения к проблемам, о которых пишут клиенты. Сообщите клиенту, что именно вы намерены предпринять и какую реальную выгоду он получит.

Не переживайте, что ваш ответ окажется многословным, особенно если клиент отправил вам подробное письмо. Исследования показывают, что получателям больше нравятся длинные письма, по крайней мере не короче их собственных<sup>25</sup>. Люди воспринимают это как свидетельство заботы и участия. Кроме того, специалисты утверждают, что ответы, подписанные руководителем организации, производят большее впечатление, чем те, где стоит подпись рядового сотрудника<sup>26</sup>.

### **Постарайтесь превзойти ожидания клиента**

Если это целесообразно, сделайте шаг навстречу потребителям. Некоторые организации прилагают к ответу маленький



подарок — вещь с логотипом компании, например ручку, брелок или блокнот. Большинство авторов письменных жалоб весьма одобрительно отзываються об ответах производителей, дополненных купонами на скидку или небольшой денежной компенсацией, на что клиенты, конечно, не рассчитывали<sup>27</sup>.

Около 30 лет назад компания United Airlines ответила на письменную жалобу, написанную Джанелл (история рассказана в первом издании книги). Ответ UA воодушевил Джанелл, и она накопила более 3 млн полетных миль на этой авиаалинии. Поистине чрезвычайно преданный пассажир! Обычно единственный ответ, независимо от того, как он замечательно составлен, не обеспечит 30-летней лояльности. Каким-то образом в течение 30 лет полетов работники UA поняли, когда и как реагировать на обращения Джанелл, поэтому она продолжает пользоваться ее услугами, несмотря на разного рода проблемы. Недавно у нее несколько раз задерживали багаж. Один ее полет сопровождался четырьмя промежуточными посадками, и неизменно багаж прибывал позже («злые духи» авиации резвились вовсю). Наши коллеги из TMI уже стали заключать пари: прибует Джанелл с вещами или без них. Мы даже в шутку поинтересовались у стюардесс Airlines, чем она так обидела компанию.

Наконец, Джанелл написала очередное письмо. Почти сразу ей позвонили и отправили ответ. Однако история повторилась, багаж снова был потерян. Когда наутро Джанелл появилась в офисе TMI, ее уже подзывали к телефону. Голос в трубке сказал ей: «Мы снова попались, да?» Прекрасно. Звонил вице-президент United Airlines, которого оповестили о задержке багажа, случившейся накануне вечером. И вновь мы повторяем: как сильно эффективность работы с жалобами зависит от манеры. Между прочим, багаж до сих пор не прибыл.

Имея дело с жалобами клиентов, многие руководители демонстрируют менталитет бухгалтера. Они настолько боятся обмана, что в основу своей политики закладывают принципы предотвращения злоупотреблений, а в результате она не устра-

ивает всех. С таким же успехом можно сказать: «Мы сделаем все, чтобы не допустить мошенничества, вплоть до разрыва с нашими верными клиентами». Обычно нужно совсем немного, чтобы удивить и порадовать потребителей (если только вы не продаёте реактивные самолёты). А горстку жуликов можно не принимать в расчёт.

## **Выясните уровень удовлетворенности клиента**

Когда для улаживания ситуации компания предпринимает особые меры, обязательно нужно убедиться в том, что клиент доволен их результатом. Вдобавок необходим внутренний контроль, чтобы понять, извлекла ли компания урок из этой жалобы.

Если вы хотите оценить, насколько хорошо написан ответ (или как прошла личная беседа с клиентом), воспользуйтесь следующим шаблоном.

- ◇ Устранена ли проблема?
- ◇ Установлены ли взаимоотношения с клиентами?
- ◇ Скорректирована ли система?<sup>28</sup>
- ◇ И главное, извлекла ли организация урок из возникшей ситуации?

## **Не стесняйтесь проявлять личное отношение**

Голландские и датские ученые считают, что эмоции, проявляющиеся в письменных жалобах, помогают организациям находить способы завоевания преданности клиента. Эмоции — ведущий мотиватор лояльности, поэтому, утверждают исследователи, эмоциональный тон письма не менее важен, чем сама суть претензии<sup>29</sup>. Например, потребители, выражающие в своих письмах огорчение, скорее всего сохраняют верность компании, если с ними правильно работать. Людей расстраивает, что организация не действует, как им хотелось бы.

При этом они желают оставаться ее клиентами. В ответах на такие письма следует подчеркнуто извиниться и заверить адресата в том, что дефект продукта или услуги не характерен для компании, а его жалоба очень помогла выявить недоработки, чтобы такое не повторилось впредь.

Потребители, посылающие гневные письма, демонстрируют другую реакцию и не так легко вновь обращаются к услугам компании. Их доверие можно завоевать снова, но это требует осторожности и быстрого решения проблем. Эти люди должны получить не только возмещение, но и заверение, что они правы. Они хотят прочесть громкое заявление: «Мы понимаем, что можем потерять вас как клиента из-за невнимательного отношения к вам. Но мы искренне надеемся, что этого не случится, хотя бы по той причине, что ваши полезные отзывы очень нам нужны. Вы совершенно правильно описали случившееся — это непростительная халатность. Мы хотели бы получить возможность загладить свою вину и предлагаем вам существенную скидку на следующую покупку (услугу), если вы согласитесь дать нам еще один шанс». Сильный гнев нуждается в сильных словах — не таких же враждебных, но таких же выразительных, как в письме клиента. Тогда у вас есть надежда. К сожалению, некоторые потребители бывают настолько возбуждены, что заявляют о своем категорическом отказе вернуться, а многие так и поступают. В зависимости от силы выраженного гнева таких клиентов иногда лучше отпустить с миром. Попробуйте извлечь урок из их жалоб, но не забывайте, что иногда время и силы, потраченные на разгневанных клиентов, могут не окупиться.

И наконец, когда потребитель, в целом позитивно отзываясь о компании, жалуется — это сигнал опасности. Такие клиенты похожи на очень вежливых, но разочарованных гостей: они не говорят ничего неприятного, но вы отчетливо понимаете, что еда им не понравилась и они к вам больше не придут. Возможно, ваши клиенты имеют очень высокие требования и, не выражая гнева, просто откажутся от ваших услуг, поскольку

их завышенные ожидания не оправдались. Когда письмо написано в таком тоне, обязательно подчеркните свое отношение к проблеме качества и поделитесь с адресатом своими планами совершенствования продуктов или услуг.

Компьютерные программы, составляющие стандартные ответы на жалобы, никак не могут реагировать на такие сложные переживания, о которых говорят голландские и датские исследователи<sup>30</sup>. При использовании этих программ достаточно вписать имя, характер проблемы и возможный вариант решения. Затем вы нажимаете на клавишу, и ваш ответ готов к отправке или распечатке. Это делается настолько быстро, что сотрудник может отвечать на десятки письменных жалоб в короткие сроки. Тем не менее и здесь возникают проблемы. Во-первых, такие письма безличны. Во-вторых, как только организация устанавливает подобную программу, ее ответы становятся унифицированными — имя, проблема, решение. Никаких вариантов, а это может создавать довольно странные ситуации.

Мы узнали, что один человек отправился в поездку на Аляску. Его багаж не прибыл вместе с ним, что вызвало множество проблем и изменило его первоначальные планы. Он получил одно из типовых писем, сочиняемых компьютерной программой, которое выглядело вполне приемлемым. Свое путешествие по ледникам Аляски этот человек закончил в Сиэтле, остановившись в приятной гостинице на несколько дней, прежде чем улететь домой. Он отправил свой найденный багаж с посылным, но багаж не попал в его номер.

Спустя несколько дней путешественник получил от отеля письмо с извинениями, которое слово в слово совпадало с письмом от авиакомпании. Человек был в шоке, он хотел понять, как такое могло случиться. «Что происходит?» — вопрошал он на трех страницах своего письма авиакомпании. Он не мог успокоиться, чувствуя себя обманутым: ведь первое письмо выглядело подлинным ответом. Вот в чем таится опасность компьютерных программ — всегда есть риск, что эту же версию может использовать другая компания.

Мы имели возможность просмотреть несколько типовых писем (к сожалению, обнаружили кое-где грамматические ошибки). Большинство «компьютерных» ответов, увы, пестрят такими лицемерными фразами: «Мы всеми силами стремимся исполнить ваши пожелания и сделать все возможное, чтобы как можно быстрее найти наилучшее решение вашей проблемы». Такое письмо в единственном варианте охватывает все проблемы — от взорвавшейся банки колы, потери багажа, некачественных блюд в ресторане, неправильного повторно присланного счета до грубого обращения персонала, чрезмерно долгого ожидания ответа, утраты документов и других ситуаций. Типовые ответы существуют отдельно от реальных проблем клиентов и создают впечатление пустой болтовни.

В связи с нашим повышенным интересом к жалобам мы часто отправляем претензии от имени филиалов нашей фирмы ТМІ. Нам хочется увидеть, какие ответы мы получим на наши всегда законные обращения, даже если иногда бываем чересчур критичны. Не так давно мы послали письмо в компанию Southwest Airlines, в которой говорилось, что один из агентов, резервируя нам билеты, делал это «без любви». Митч, сотрудник компании Southwest Airlines по работе с клиентами, прислал нам стихотворение, пусть не во всем отвечающее канонам, но трогательное. Некоторые строфы могли бы подойти к любой претензии, но есть и такие, которые забавно отвечают именно на нашу жалобу. Ответ остроумен, персонализирован, отражает суть исходного обращения и одновременно позицию бренда «Southwest Airlines».

Позвонив в сентябре, в огорчении вы были.

Одни факты, а сердце мы вам не открыли.

Как нам стыдно за парня, что вам отвечал,  
Был ответ «БЕЗ ЛЮБВИ», так уж лучше б молчал!

Никогда и ни с кем раньше не был он груб.  
Может, в день тот злосчастный ему вырвали зуб?

Наш девиз был — всегда и во всем безупречность,  
Но вы правы — мало только рассудка, нужна и сердечность.

Это письмо нам — бесценный подарок от Вас,  
Мнение Ваше очень важно для нас.

Интересы пассажиров — наша главная забота,  
Будьте счастливы, здоровы и отличного полета!

---

## Вопросы для обсуждения

- Каково среднее время отклика на письменные жалобы? Используете ли вы готовые формы ответов? Если ответ требует больше времени, чем обычно, оповещаете ли вы своих клиентов об этом?
- Как клиенты могут обратиться к вам с письменной жалобой?
- При каких обстоятельствах клиенты пишут вам письма?
- Кто отвечает на письма ваших клиентов?
- Говорится ли в ваших ответных письмах о конкретных проблемах клиентов, или они носят общий формальный характер?
- Что вы делаете, чтобы превзойти ожидания клиентов, написавших жалобы?
- Все ли сотрудники вашей организации знают адрес, на который клиенты могут посылать жалобы?
- Получаете ли вы постоянно обновляемую информацию о письменных жалобах?

## Глава 10

### От шепота до глобального рупора

Сегодня мы находимся в уникальной ситуации: недовольные потребители получили возможность пользоваться Интернетом — более звучным, быстрым и общедоступным коммуникационным каналом. Джону Прескотту Эллису, бывшему колумнисту «Boston Globe», принадлежат следующие выразительные слова о роли Всемирной сети в современном мире: «Интернет меняет все, к чему прикасается, а касается он всего»<sup>1</sup>. Безусловно, он влияет и на то, как люди жалуются. Любая жалоба, выложенная в Интернете, становится доступной каждому человеку, сидящему перед компьютером, подключенным к Всемирной паутине. Если вы еще не знаете, что происходит с жалобами в Сети, потратьте час своего времени и попробуйте, на что это похоже. Питер Блакшо, генеральный директор Planetfeedback, говорит: «Интернет — это одна из самых могущественных фокус-групп в мире»<sup>2</sup>. А вы получаете возможность находиться среди ее участников.

Масштабы Всемирной паутины позволяют людям общаться между собой неведомым доселе образом: глобально, неограниченно и практически анонимно. Новое программное обеспечение, поступающее на рынок, позволяет автоматически создавать рекламации, которые можно рассылать в режиме онлайн или в виде обычного письма. Все, что требуется от пользова-

теля, — впечатать свое имя, ответить на несколько основных вопросов, а дальше программа сама «пишет» гневную, связанную жалобу, составленную из своего обширного словаря. При этом каждый раз получается новый текст. Ущерб от разговора нескольких человек на остановке автобуса не идет ни в какое сравнение с эффектом жалобы одного сердитого пользователя, размещенной в Интернете. В современном мире видеокamera, телекоммуникационных сетей и моментальной передачи информации плохой сервис скрыть практически невозможно. Маркетологи считают, что традиционные методологии сбора и изучения потребительского мнения меняются. На смену опросам, фокус-группам и индивидуальным интервью пришли чаты, блоги, электронные письма и форумы<sup>3</sup>. Мир радикально изменился.

Мы прибавили к книге эту главу, поскольку сегодня нельзя игнорировать существование Интернета и всего, что с ним связано. Потому есть смысл сфокусироваться на том, что нам делать. Мы убеждены, что вы не совсем беспомощны перед этим цунами отзывов, легко достигающим любого потребителя.

## Общественное мнение — полезные и искренние отзывы

Не надо думать, что в Интернете все мнения — сплошная демагогия и пустословие. Существует множество «социальных» веб-сайтов. Например, на [MassLive.com](http://MassLive.com) размещены многочисленные форумы. Жители Массачусетса активно пользуются форумом «wine & dine»: они обмениваются информацией, задают вопросы и делятся мнениями о качестве еды и напитков, новых магазинах, ресторанах и т. д.<sup>4</sup> Во многих штатах США (как и в других странах) имеются подобные сайты. В [YellowPages.com](http://YellowPages.com) содержатся адреса сайтов с рейтингами ресторанов, и любой человек может поучаствовать в них.



Однако даже «социальные» веб-сайты позволяют людям делиться своим негативным опытом. Чтение примеров возмутительного отношения всегда интересно, но каждый новый комментарий по поводу плохого обслуживания наносит значительный урон таким предприятиям, как отели, магазины розничной торговли, больницы или рестораны.

Изучая тему рекламаций в Интернете, напишите, к примеру, слова «ужасный отель» и взгляните на результаты в разных поисковых системах. В большинстве своем комментарии очень интересны, и часто, прочитав один абзац, вы отчетливо представляете кого-то, кто попал в плохой отель, отвращение, которое он пережил, и сожаление, что не ознакомился с отзывами о нем заранее. Теперь все больше людей предусмотрительно изучают в Интернете мнения о выбранном отеле, если раньше там не останавливались. Это как беседа за гигантским обеденным столом. Непонятно, почему небольшие малоизвестные отели, которые подвергаются ожесточенной критике, не предпринимают никаких усилий, чтобы избежать подобной антирекламы. Также трудно объяснить, почему большие международные сетевые компании не делают ничего, чтобы сократить число негативных отзывов о работе отелей, действующих под их брендом.

Мы приведем комментарий по поводу одного британского отеля: «Это ужасная гостиница. Номера неплохие, но сервис не выдерживает никакой критики. Нас попросили доплатить за традиционный английский завтрак. Директор ресторана заявил, что если завтрак нас не устраивает, он заплатит за наше питание в другом месте, и предложил выйти. Разговор шел в очень грубой манере, при этом было сказано, что мы не его личные гости, а постояльцы отеля. Далее начался крик, чтобы мы убирались из его ресторана, если нам тут не нравится!!! Мы сообщили о скандале генеральному управляющему отеля, но не получили никаких вразумительных извинений. К нам отнеслись крайне неуважительно. Советуем не посещать этот отель»<sup>5</sup>. Станете ли вы бронировать номер в данном отеле,

если на глаза вам попадется этот текст? Подобные отзывы оказывают огромное воздействие на поведение потребителей.

Мы привыкли к тому, что раньше критика ресторанов, кинотеатров, автосервисов, магазинов одежды и тому подобных предприятий была прерогативой профессиональных экспертов<sup>6</sup>. Конечно, они продолжают эту деятельность, однако теперь вы можете прочесть и комментарии «реальных» людей по поводу их личного опыта. (Многие хотели бы знать, не пользуются ли ресторанные критики особым обслуживанием.) Введите в поисковик Google слова «ужасный ресторан», и вы получите 1920 посещений только на начало 2008 г., а число обращений к страницам со словами «ужасный отель» достигает в тот же период 8180. Затем введите название конкретного ресторана или отеля и посмотрите, какие мнения или комментарии окажутся доступными.

Раньше, путешествуя на автомобилях, люди брали с собой дорожную карту. В наше время многие предпочитают распечатывать нужный маршрут из Интернета или используют GPS-устройство в своей машине. Мы подошли к тому, что те, кто регулярно пользуется компьютером, рассматривают Интернет как источник информации буквально обо всем на свете. Стало привычкой обращаться к любой поисковой системе, набирать разные комбинации слов, чтобы получить ответ на свой вопрос из миллионов доступных страниц. Результаты исследования американской независимой организации The Pew Internet and American Life Project показывают, что 78% взрослого населения используют Интернет для поиска товаров (данные на февраль-март 2007 г.), при этом 88% из них принадлежат к возрастной группе от 18 до 29 лет<sup>7</sup>.

Хила Эцион, профессор Мичиганского университета, изучала позитивные и негативные отзывы на сайтах магазинов розничной торговли и после шести лет исследований интернет-рынка пришла к выводу, что негативные рейтинги, несомненно, влияют на объемы продаж<sup>8</sup>. Доктор Эцион указывает: для того чтобы претензии к бизнесу в Интернете воспринима-

лись как обоснованные, их число должно достичь некоего значения. Организациям же предлагается читать все, что о них пишут. Если вы не получаете рекламаций в той форме, которую требуете, это не значит, что их нет. По существу веб-страницы дают предприятиям возможность присутствовать при полуконфиденциальных разговорах о них самих. Мы всегда говорим — одна из причин рассматривать жалобу как подарок состоит в том, что потребитель сообщает вам о ваших недостатках, а значит, вы можете их исправить. Все подобные обсуждения в Сети дают вам те же возможности.

Многие из этих сайтов очень интересны. Том Хеспос, президент Underscore Marketing, отмечает, что большинство комментариев не выходят за рамки допустимого. Он говорит, что там, безусловно, встречаются «резкие» высказывания, например такие эпитеты, как «эта отстойная компания». Однако, по его словам, «интернет-сообщество отвергает большую часть бесполезных заметок... люди, которые хотят получать информацию из Интернета, быстро окорачивают подобных грубиянов. Гораздо чаще, чем ругательную писанину недоброжелателей, вы встретите детальные сообщения о взаимодействии людей с вашей компанией. Вы услышите стороннее мнение, почему они получили такой негативный опыт»<sup>9</sup>. В Интернете можно найти даже отзывы людей, которые проходили собеседование при найме на работу в конкретную компанию. Некоторые комментарии производят довольно неприятное впечатление, особенно если в них приводятся имена участвовавших в нем сотрудников<sup>10</sup>.

Несомненно, существуют люди, прилагающие большие усилия, чтобы сочинить захватывающие рассказы, которые обойдут весь мир и будут прочитаны с огромным интересом. Так, несколько лет назад один потребитель поместил в Интернете слайд-шоу на тему пребывания в очень плохой гостинице. После этого его попросили убрать материалы из Сети. И все же шоу пока еще можно найти в Интернете<sup>11</sup>. Слайды вызвали такой живой интерес, что было проведено официальное научное

исследование 4000 добровольно предоставленных электронных писем, которые получил автор<sup>12</sup>. Существует одно важное следствие использования Интернета: выложенную в него информацию невозможно полностью устранить. В описанном случае клиент почувствовал, что отель достаточно пострадал, особенно после того, как стало известно, что генеральный управляющий начал уделять большое внимание сервису<sup>13</sup>.

Слайд-шоу об ужасной гостинице вдохновило другого пользователя на создание похожей презентации о компании American Airlines под названием «Ваша авиакомпания самая ужасная». Фотографии сделаны очень хорошо, и, несомненно, «время их жизни» в Интернете будет весьма продолжительным. Автор добавил к слайдам свой комментарий: «В конце концов (после того как я отправил в компанию по электронной почте слайды и по обычной почте компакт-диск с надписью „Для учебных целей“) представители American Airlines установили со мной связь, извинились и подарили билеты на полет в оба конца. Но все равно, пассажир, я предупредил тебя!»<sup>14</sup>

Организация Better Business Bureau ежегодно получает 1,7 млн запросов об информации о компаниях. Потребители хотят проверить надежность конкретных предприятий, прежде чем сделать заказ. (Больше всего запросов приходится на индустрию страхования<sup>15</sup>.) Подобные сайты до некоторой степени похожи на eBay, предоставляющий замечательную возможность контролировать надежность как покупателей, так и продавцов. Всякий раз, когда на eBay совершается покупка, покупатель и продавец предварительно оценивают друг друга. Это важно, так как у вас практически нет шансов на возврат продукта, когда, думая, что покупаете в Интернете сумку бренда «Prada», вы получаете, например, китайскую подделку. Если этот продавец хочет продолжать свою деятельность на eBay, жалобы на сбыт подделок быстро прекратят его бизнес.

В 2007 г. Better Business Bureau пригрозила исключить Kodak из своих членов за то, что компания отказывалась реагировать на жалобы. В итоге компании пришлось прервать свое член-

ство в организации. Блогерам понравилась эта история, и они прокомментировали ее так: «Не самый приятный момент для Kodak»<sup>16</sup>. А мы бы добавили: компания определенно не относится к жалобам как к подаркам.

Все примеры такого типа — важный урок для компаний, в которых не все сотрудники осознают могущество Интернета. Провайдеры услуг могут думать, что они невидимы для остального мира, когда стоят за своими стойками регистрации или разговаривают по телефону. Однако Интернет с легкостью выставит любого из них на всеобщее обозрение. Возможно, организациям полезно было бы показать своим сотрудникам пресловутые слайд-шоу и объяснить, что бывает, когда с клиентами плохо обращаются. В обоих случаях к людям, несомненно, отнеслись безобразно.

В Интернете впервые выявляются и многие дефекты продуктов. В середине 1990-х годов проблема микросхемы Pentium, разработанной Intel Corporation, сначала обсуждалась в Сети, и лишь затем к этой теме обратилась пресса. Нежелательная огласка заставила Intel изменить свою позицию и заняться данным вопросом. Популярный компьютерный еженедельник «PC Week» как раз в период распространения антирекламы Intel поставил вопрос так: «Мы дискутируем о том, готов ли Интернет к бизнесу, а может быть, следует подумать о другом — готов ли бизнес к Интернету?»<sup>17</sup> Прежде потребители привыкли заявлять свои претензии, следуя упорядоченным процедурам, не привлекая к себе особого внимания. Теперь все изменилось.

Мы знаем, что некоторые организации настолько сбиты с толку происходящим во Всемирной паутине, что предпочитают игнорировать любые письменные комментарии, размещенные в ней. Это, конечно, их право. Но если подобный резонанс случается в прессе, эффект оказывается значительным. Никто не защищен от этого — ни отдельные люди, ни корпорации. И вновь напомним: принятие философии «жалоба = подарок» придаст вам смелость изучать все, что о вас пишут на самом

деле. По нашему скромному мнению, Интернет слишком велик, чтобы его игнорировать. Мы предлагаем вам три рекомендации, которые легко запомнить, если вы не возражаете против аббревиатуры МПС. Итак, наши рекомендации: «М» — мониторинг, «П» — отказ от притворства и «С» — сотрудничество. Скажем «да» мониторингу и сотрудничеству, скажем «нет» притворству.

## М: скажем «да» мониторингу

Любая крупная корпорация должна иметь в штате сотрудника, регулярно отслеживающего все, что о ней пишут. Компания Intuit столкнулась с проблемой в своей программе TurboTax. Отдельные ее свойства не устраивали пользователей, которые обменивались соображениями на форумах, угрожая программе бойкотом. Intuit сумела быстро отреагировать на обратную связь, внесла в TurboTax изменения и решила проблему<sup>18</sup>. С тех пор компания проводит регулярный мониторинг Интернета, понимая, что эта информация стоит усилий. Скотт Гулбрансен, пресс-секретарь Intuit, признается: «Многие не любят жаловаться по телефону». Но, увидев в Сети обсуждение дефекта продукта, человек испытывает большое искушение добавить собственный комментарий, поддерживающий мнение автора<sup>19</sup>.

Проявив некоторое упорство, вы найдете все сайты, где упоминается название вашей компании. Вы можете настроить Google таким образом, чтобы при появлении в Интернете любой фразы, упоминающей вашу организацию, поисковик пересылал ее вам. Если компания является частью известного бренда, следует тщательно формулировать запрос, иначе вас захлестнет огромный поток информации с упоминанием данной марки. Есть несколько компьютерных программ, которые помогут в этом. Они способны сканировать до миллиона

блогов, ста тысяч сообщений на форумах и шести тысяч традиционных медиаресурсов. Если компания выпускает новый продукт, любая из этих программ моментально выявляет все, что было сказано о нем в Сети.

В конце 2004 г. блогеры заклеили Apple Computer за плохое качество батареек в плеерах iPod. Чтобы сохранить репутацию бренда, компания быстро произвела изменения, однако не настолько быстро, чтобы избежать массовых обсуждений в Интернете и групповых исков<sup>20</sup>. Мониторинг блогов крайне важен еще и потому, что они представляют собой разговоры в киберпространстве. Их слышат все, а не только ваши знакомые. Попав на такую веб-страницу, любой может установить связь между ней и собственным сайтом, а затем распространить информацию среди множества людей по электронной почте. Киберпространство огромно, но мониторинг помогает с ним справляться.

Несколько лет назад Джанелл познакомилась с англичанином, который разработал остроумное устройство, позволяющее компании видеть, как потребители реагируют на сервис во время разговора с оператором контакт-центра. В любой момент клиент может нажать определенную клавишу на телефонной трубке (от 1 до 10), чтобы отметить свое отношение к протекающей беседе. Эта оценка в режиме реального времени крайне важна, если компания приняла подход «жалоба — это подарок». Однако изобретатель признался Джанелл, что он не смог продать ни одного устройства. Когда руководители разных организаций наблюдали в ходе демонстрации прибора за тем, как клиенты оценивали их, они сказали, что такого рода опросы не являются законными. Оценки оказались слишком низкими. По-видимому, похожие чувства возникают, когда представители компаний читают негативные отзывы о себе, своих услугах и продуктах: «Этого не может быть!» Однако это так. И отрицать существующее положение дел равносильно тому, как если бы первые переселенцы в Америке отказывались прикладывать ухо к земле, чтобы услышать цокот копыт

индейских лошадей. Звуки или тишина — важные подсказки, что делать дальше, поэтому никто никогда не отказывался от такого источника информации.

Многие веб-сайты стараются поддерживать связь с особой группой людей, однако любой человек, имеющий доступ к Интернету, может читать все, что там размещено. Как правило, участником любого сайта стать очень легко. На сайте профсоюзной организации работников компании Starbucks можно ознакомиться с многочисленными комментариями по поводу плохих условий труда. Здесь же размещены как положительные, так и отрицательные отзывы о самом профсоюзе — хозяине сайта. Тут обсуждаются жалобы потребителей, и диапазон мнений достаточно велик. Безусловно, кто-то в офисе корпорации Starbucks пристально изучает этот сайт.

Мы знаем одну финансовую компанию, которая в своем мониторинге заходит слишком далеко. Каждый раз, когда в Интернете появляется негативный отзыв, она грозит автору судебным иском. Такое поведение быстро становится известным, и компания при этом выглядит не очень добросовестной — она как бы подавляет независимую оценку. Очевидно, что не следует устранять негативную обратную связь: цель состоит в том, чтобы быть в курсе дел. А угрозы судебными исками не остановят дискуссии в Интернете.

Несомненно, из информации, выложенной на веб-сайтах, можно многое почерпнуть. Джефф Джарвис, блог которого называется «BuzzMachine», оказал огромное влияние на Dell Computers. В августе 2005 г. журнал «BusinessWeek» посвятил свою передовую статью Джарвису и Dell<sup>21</sup>. В открытом письме Джарвиса генеральному директору Dell Майклу Деллу, в частности, было сказано: «Дело в том, что недорогой купон мог бы подтолкнуть меня к покупке продукта Dell, но ваши товары низкопробны, а техническая поддержка отвратительна». Компании пришлось пережить несколько неприятных моментов, когда потребители стали выкладывать в Интернет фотографии и видеоматериалы, демонстрирующие искореженные ноут-



буки после взрывов из-за неисправных батареек. Во второй публикации «BusinessWeek» Джарвис уже хвалил Dell, заявляя, что компания осознала ценность мнений своих потребителей и уступила им право контроля над негативными проявлениями. Он пишет: «В наше время, когда потребители получают поддержку в блогах и социальных сетях, Dell смогла из худших выбиться в лидеры»<sup>22</sup>. В результате борьбы Джарвиса компания Dell направила 100 млн дол. на улучшение продаж и технической поддержки<sup>23</sup>.

По-видимому, авиакомпании решили игнорировать веб-сайты, на которых пассажиры изливают душу по поводу того, как с ними обошлись. Практически все сходятся во мнении, что жалобы на авиакомпании в Интернете не приносят авторам удовлетворения, разве что кроме возможности дать выход гневу. Некоторые жалобы на авиалинии (например, на сайтах Untied.com, принадлежащем United Airlines, и NorthworstAir.org, принадлежащем Northwest) мучительно читать. Тем не менее мы подозреваем, что большинство людей считают эти примеры единичными и надеются избежать такой печальной участи. Пресс-секретарь Northwest Airlines Джон Остин признается: «Мы не заглядываем на такие сайты. Тем, кто имеет к нам законные претензии, лучше обращаться в компанию напрямую»<sup>24</sup>.

Есть организации, которые следят за материалами подобных сайтов. Обнаружив там обнародованную жалобу, которая по каким-либо причинам не попала к сотруднику, уполномоченному урегулировать вопрос (в крупных корпорациях клиенту часто отправляют подготовленное типовое извинение), они могут обратиться к пострадавшему и минимизировать ущерб. Компании, контролирующие Сеть, обнаруживают большое число потребителей, стеснительных настолько, что им легче жаловаться в режиме онлайн, чем вступать в прямой контакт. Существуют целые группы ранее молчавших клиентов, высказывающихся в Интернете<sup>25</sup>. Их следует пригласить вступить в непосредственный контакт с сотрудниками организации.

## П: откажитесь от притворства

Если у вас возникнет искушение анонимно защищать свою организацию в Интернете или попытаться каким-то образом влиять на рынок — сразу откажитесь от этого намерения. Проблема состоит в том, что вас могут поймать за руку. Это ничем не отличается от искушения подделать финансовые показатели, когда дела фирмы плохи. Рассмотрим пример, не слишком вопиющий, но весьма неприятный для крупной компании, у которой не было особой нужды втягивать себя в такую ситуацию.

С 1999 по 2006 г. Джон Макай, генеральный директор компании Whole Foods Market, публиковал под псевдонимом «Rahodeb» (анаграмма имени его жены Deborah) разные заявления в Интернете. Долгое время ему удавалось сохранять инкогнито, но нет ничего тайного, что не становится явным. В основном Макай восхвалял свою компанию и поносил конкурентов, включая Wild Oats, которую в тот период покупала Whole Foods. Планы слияния двух компаний ставили под сомнение законность его публикаций, не говоря уже о моральной стороне дела. По-видимому, другие топ-менеджеры компании были в курсе деятельности Макай. В конечном счете «Wall Street Journal» изобличил его, а совет директоров Whole Foods Market в интересах компании запретил всем своим сотрудникам анонимную деятельность в Интернете<sup>26</sup>. Читая комментарии Макай, остается только удивляться — неужели он действительно хотел таким образом влиять на рынок (он пользовался форумами программы Yahoo Finance)? Ведь он нарушал правила, предавая огласке информацию, которую можно считать инсайдерской. Вот примеры его публикаций.

- ◇ *О новой продукции Whole Foods line.* «По-моему, их новая марка „365 Organic“ имеет прекрасную упаковку и качество. А салатные соусы и приправы, которые вы критикуете, мне особенно нравятся. Вы пробовали соус „365 Organic Miso“? Я его обожаю».

- ◇ *О вероятности выкупа в марте 2002 г.* «Будет ли продана Whole Foods кому-нибудь? Пока Макай возглавляет компанию, скорее всего нет. Она, по всей видимости, стремится к независимости»<sup>27</sup>.

В какой-то момент он назвался Джорджем Бушем, а закончил свои публикации словами: «не важно, кто я такой». Когда его «раскрыли», Джон Макай отрицал все, назвав высказанное предположение полной нелепостью. В публикациях Макай сквозит вызывающая нечестность, особенно когда он ссылается на себя самого как на третье лицо и подписывается псевдонимом. В результате «Wall Street Journal» назвала Макай гендиректором-неудачником. Один читатель так прокомментировал эту новость: «Если использование псевдонима, чтобы трубить на весь свет о своей компании и скрывать собственную заинтересованность, и выдумывание оригинальных ников для бизнес-форумов Yahoo не есть явные признаки неудачника, то я не знаю, что это такое»<sup>28</sup>.

История завершилась через несколько месяцев, однако незапятнанной доселе репутации компании был нанесен большой ущерб. Федеральная торговая комиссия США пытается блокировать приобретение Wild Oats компанией Whole Food, заявляя, что последняя нарушила нормы конкуренции на рынке натуральных пищевых продуктов. Комиссия использует блоги как свидетельство того, что это слияние не должно быть одобрено. В документе «Декларация независимости Whole Foods» говорится: «Способность компании прививать твердое чувство взаимозависимости своим многочисленным акционерам зависит от наших усилий общаться чаще, откровеннее и сочувственнее. Хорошая коммуникация означает лучшее взаимопонимание и большее доверие». После шести лет «лучшего взаимопонимания» не получилось, а теперь Whole Foods приходится расхлебывать последствия бессовестных манипуляций своего генерального директора. Все эти события заставили потребителей как минимум сомневаться в порядочности компании и в «натуральности» предлагаемых ею овощей и фруктов.

Слишком рискованно предпринимать сомнительные действия, которые могут подорвать прочную репутацию популярной организации. В частности, не лучшая идея вменять в обязанность сотрудникам поиск в Интернете негативных отзывов о вашей фирме, а затем писать хвалебные комментарии в ее адрес, не указывая свою принадлежность к ней. Людям может не понравиться такое задание, и рано или поздно найдется кто-нибудь, кто признается, что его принуждали писать радужные отзывы. Не забывайте, что Сеть является пространством для бесед, и когда вам лгут в глаза, это никому не понравится. В Интернете любой намек на обман или притворство нежелателен — ведь переписка порой хранится там многие годы.

## С: скажем «да» сотрудничеству

Один из самых эффективных способов внедрить в Интернет отношение к жалобе как к подарку — по-настоящему участвовать в диалогах с потребителями. Это можно организовать на сайте вашей компании. Некоторые крупные корпорации, например Microsoft, Dell, Cisco, Coca-Cola, Nokia, Wells Fargo и General Motors, учредили «советы блогов». Джефф Джарвис в своем блоге «BuzzMachine» утверждает, что если гигантские корпорации относятся к своим блогам как к средствам связи с общественностью, то это неверный подход. Джарвис рассматривает блог как средство диалога. Алек Сандерс, бывший менеджер Microsoft, советует: «Боже мой! Люди, опомнитесь! Вам не нужно заводить уютный маленький клуб для избранных, чтобы решить, как поступить с блогами. Просто зайдите в Сеть и начните общаться с потребителями и их защитниками — людьми, которые не имеют отношения к структуре управления и контроля над рынками в духе XX века. Ох уж эти советы по блогам!»<sup>29</sup>

Люди, которые общаются в Сети, согласны с программным документом, изложенным в книге «The Cluetrain Manifesto»

(«Манифест пути»). Эта книга призывает к действию современный бизнес, который функционирует в электронном рыночном пространстве<sup>30</sup>. Можно относиться к ней по-разному, но первые три тезиса связаны с тем, как лучше всего взаимодействовать с потребителями в Интернете.

1. Рынок — это переговоры.
2. Рынок состоит из живых людей, а не из демографических секторов.
3. Переговоры между людьми должны быть человеческими. Они должны проводиться человеческим голосом.

Это означает, что вы не можете заставить своих потребителей посетить сайт, который ничем не напоминает средство реального диалога. Потребители в своих блогах, в комментариях к блогам или на сайтах, специально созданных для электронных бесед, могут информировать компании о проблемах, подобно тому как они это делают, обращаясь со словесными жалобами. Так же, как клиент, который спрашивает: «Почему вы не ...?», они теперь делают это в Интернете — с той лишь разницей, что к этому диалогу могут присоединиться тысячи людей. Из опросов известно, что 78% блогеров читают чужие интернет-дневники, а 31% считают их надежными источниками информации<sup>31</sup>.

Организации могут направить данный информационный поток в несколько пунктов, вместо того чтобы он распространялся по всей Всемирной паутине, где, по общему признанию, трудно вести мониторинг. Гораздо продуктивнее делать это на блоге собственного сайта. Однако блогеры стремятся доказать, что не следует относиться к Интернету как к средству связи с общественностью или инструменту маркетинга. Диалоги в Сети следует вести, как будто вы общаетесь с глазу на глаз с человеком, заявляющим о своей претензии, — непосредственно, мгновенно и эмоционально.

Вот как Лайонел Менчака, блогер компании Dell, описывает происходившее в его компании: «Возможно, лучше всего

открывать блог, когда дела идут не слишком хорошо. Мы стали проводить мониторинг блогосферы [в 2006 г.]. То были не лучшие времена для Dell. Тогда почти половина комментариев носила негативный характер. Это облегчило нам принятие решения немедленно начать диалог с клиентами. Все негативные комментарии существовали независимо от нашего вмешательства, и было совершенно очевидно, что мы получим шанс исправить ситуацию, вступив в эту дискуссию. На сегодняшний день число негативных отзывов снизилось до 23%. Теперь все идет в нужном направлении, но работы еще очень много»<sup>32</sup>. Блогеры компании Dell не единственные, кто считает, что блоги помогли компании выйти из затруднительного положения. Пресса пришла к общему мнению, что необычайная скорость, с которой Dell признала собственные ошибки, объясняется ее способностью работать с жалобами<sup>33</sup>.

Компании могут направлять общение с потребителями на собственные сайты несколькими способами. Сюда входят ведение блогов, предоставление эксклюзивной информации, доступной только на их сайтах, а также организация диалогов или живых чатов с сотрудниками. Часто организации стимулируют клиентов писать отзывы (по возможности положительные), поскольку значительное число благожелательных комментариев по поводу самой компании и качества ее продукции позитивно влияет на объемы продаж<sup>34</sup>.

Как только вам удалось привлечь потребителей на свой сайт, облегчите им навигацию. Предложите всем сотрудникам зайти на корпоративный сайт, а затем узнайте мнение каждого, как сделать его более удобным для клиентов. Убедитесь, что номера многоканальных бесплатных телефонов (если вы хотите, чтобы вам звонили) указаны на каждой странице сайта. Не стоит прятать их далеко от домашней страницы. Изучите ссылку [www.Zappos.com](http://www.Zappos.com), и вы найдете, что это один из редких сайтов, где телефоны броско размещены на всех его страницах.

Сделайте странички для обратной связи с потребителями легкодоступными. Некоторые компании прячут их, по-види-

мому, опасаясь шквала жалоб. Одни стараются избегать слова «жалоба». Другие называют такие страницы «Управление взаимоотношениями с клиентами», «Урегулирование взаимоотношений» или даже «Информационная „горячая линия“». Джагдип Синх из Западного резервного университета Кейза считает очевидным, что потребители должны знать, куда идти со своей претензией<sup>35</sup>. Тот, кто не связан с рынком, вряд ли поймет, что страница «Управление взаимоотношениями с клиентами» предназначена для изложения жалоб. Некоторые веб-сайты, обозначая страницы для обратной связи, используют такие словосочетания, как «Жалобы, пожелания и трудности» (или «Проблемы», «Недоразумения»). Такие названия позволяют потребителям заявить свои претензии, классифицируя их как затруднения. Не забывайте, что люди не любят, чтобы к ним относились как к жалобщикам.

---

## Вопросы для обсуждения

- Насколько внимательно вы изучаете дискуссии в Интернете о вашей компании? Что говорят о ней?
- Как вы привлекаете посетителей на свой сайт или другие коммуникационные каналы?
- Как вовлечь каждого служащего вашей организации в изучение информации из Интернета?

## ЧАСТЬ III

# Желание нападать и искусство понимать

*Личная сторона жалобы*



Что и говорить, трудно сохранять самообладание, когда потребитель расстроен и жалуется, однако ситуация существенно усложняется, когда недовольство направлено непосредственно на вас или исходит от близкого человека. Одни люди умеют раздавать удары направо и налево. А уж если кто-то начинает их критиковать, они становятся еще агрессивнее. Другие не знают, как защититься от таких нападков.

Поиск правильного баланса между получением обратной связи и защитой от нападков агрессивных людей — нелегкая и деликатная задача. Однако без анализа собственного поведения меняться очень трудно, поэтому хорошо аргументированная критика поможет нам совершенствоваться.

Если бы каждый из нас постарался преподнести жалобу как «хорошо упакованный» подарок, это сделало бы работу обслуживающего персонала намного приятнее. А мы со своей стороны помогли бы работникам решать наши проблемы. Кроме того, умело представленная жалоба друзьям, родственникам и коллегам позволяет поддерживать хорошие отношения с ними.

## Глава 11

### Если обратная связь задевает личность

Большинству людей не нравится выслушивать замечания по поводу своего поведения, странного запаха, неправильно произнесенного имени, опоздания и т. д. Как правило, мы сами тоже стараемся не говорить неприятные вещи, даже если они справедливы. Рекламодатели чутко улавливают эту человеческую особенность. Так, в роликах о зубных эликсирах они помогают покупателям найти хитрые косвенные способы намекнуть человеку, что у него плохо пахнет изо рта.

Есть два способа получить отзыв о себе (негативный или позитивный): либо быть безупречным (достичь чего не так-то просто), либо игнорировать свои недостатки, ограниченные возможности или неправильное поведение. Чтобы научиться извлекать пользу из претензий или критики, нужно, совсем как в случае с жалобами клиентов, не обороняться от них, а воспринимать их как подарки.

Много лет назад у Джанелл был шеф с характером, оставивший неизгладимый след в ее памяти. Он мог при всех орать во всю глотку на своих подчиненных. Однажды в припадке ярости он сломал себе ногу, вышибая дверь. Надо признаться, все сотрудники порадовались. Он часто кричал: «Я такой, какой

есть! А кому не нравится, может уходить!» Так все и поступили — и подчиненные, и жена, и дети. За привилегию оставаться «таким, какой есть» он заплатил высокую цену.

Персональная критика может спасти человека от неловких ситуаций в будущем. Например, если из-под одежды видна деталь нижнего белья, а вам предстоит выступать перед аудиторией в 300 человек, вы будете очень признательны любому, кто шепнет вам об этом. Не меньшее чувство благодарности вы испытаете перед алтарем, услышав предупреждение, что у вас к передним зубам прилип кусочек шпината. К слову сказать, если ваши друзья не удержат вас от подобных оплошностей, вы наверняка здорово рассердитесь: «Как вы могли промолчать? Я выглядел полным идиотом, а вы не сказали мне ни слова!»

Для личного развития нужна информация. Наше представление о себе чудовищно неадекватно, даже при высокой степени самосознания. Честно говоря, по большей части мы крайне субъективны. Объективное мнение скорее получишь от других людей. Источниками надежной информации обычно бывают наши супруги или партнеры. Уоррен Беннис, который пишет книги о лидерстве, открыто признается, что он зависит от поддержки жены — психиатра по профессии. Многие руководители компаний обращаются за информацией к коллегам, товарищам и даже приглашают личных консультантов, чтобы наладить обратную связь. Сегодня люди также пользуются электронной кибернетической обратной связью (например, анализом голоса, телодвижений или мышечных сокращений), магнитофонными и видеозаписями, чтобы увидеть и услышать себя со стороны. И результаты отнюдь не утешительные.

Приобретая восприимчивость к обратной связи, вы, по крайней мере, сможете избавиться от многих недостатков. Один из читателей первого издания нашей книги признался: «Вы даже не представляете, от какой гадости я освободился благодаря критике жены, за что ей огромное спасибо!» Кто знает, возможно, этого и достаточно!

## Персональная критика — фактор развития

В критических замечаниях в наш адрес, даже несправедливых и агрессивных, всегда есть доля правды. И чем больше нас огорчают замечания («Как они посмели сказать такое!»), тем вероятнее, что в действительности мы далеко не безупречны в том, на что нам указывают. Люди в большинстве своем отказываются признавать некоторые, если не многие, аспекты своего поведения. Однако развиваться и совершенствоваться можно, только зная свои слабые стороны, — это касается как людей, так и организаций.

В детстве все часто слышали критические замечания в свой адрес от родителей, старших братьев и сестер, друзей и учителей. Дети постоянно попадают в неприятные истории, пытаются понять, как устроен мир. На самом деле, если ребенок никогда не оказывался в сложной ситуации, возможно, он недостаточно любопытен. Как узнать, что если дернуть за кончик скатерти, со стола упадет все, что там находится? Надо попробовать хоть разок. Как догадаться, что, скатившись с кровати на пол, можно сломать руку или ногу? Как понять, что в ресторане кричать нельзя, если кто-нибудь об этом не скажет? К счастью, дети обычно не обижаются на замечания или выговоры взрослых. Они, похоже, понимают, что еще мало знают об окружающем мире и что «большие дяди и тети» должны рассказывать им о нем. Дело в том, что дети постоянно работают над собой и развиваются. Взрослым же гораздо труднее спокойно воспринимать персональную критику.

Безусловно, как детям, так и взрослым небезразлично, в какой форме они получают замечания. Гораздо легче реагировать на критику или жалобу, высказанную в дружеской и участливой манере. Когда ребенок растет в атмосфере постоянных замечаний, оскорблений или придириков, он перестает их воспринимать. Это часто наблюдается и в супружеских отношениях — люди привыкают не слышать друг друга. В то же

время некоторые не умеют ограничивать критику в свой адрес. Они принимают все, что им говорят, испытывая постоянную неуверенность в правильности своих поступков. В стремлении угодить всем они забывают о том, чего сами хотят от жизни, и начинают подчинять свои потребности внешним обстоятельствам. Такие крайности в поведении — полное отрицание критики, с одной стороны, и абсолютное подчинение ей — с другой, одинаково нежелательны и для детей, и для взрослых.

Некоторые читатели рассуждают так: «Почему я должен меняться? Я такой, какой я есть, и если мир меня не любит, что поделаешь. Я не собираюсь под него подстраиваться». Отлично! Каждый вправе выбирать, сколько информации из внешнего мира он готов воспринять. Однако наступит момент, когда придется решать, какую цену мы готовы заплатить за право быть самими собой и не принимать в расчет суждения и чувства других людей. А меняя что-то в себе в ответ на мнение окружающих, можно обнаружить, что оставаться собой совсем неплохо и гораздо приятней.

Джанелл является членом Национальной ассоциации лекторов. Она участвовала в долгих дискуссиях со своими коллегами, многие из которых имеют твердое мнение относительно обратной связи с аудиторией. Кто-то не принимает их точку зрения. Когда по окончании выступления к ним подходит слушатель и спрашивает: «Вы хотели бы узнать мое мнение?», они отвечают «нет», понимая по началу разговора, что будет сказано нечто негативное. Действительно, иногда слушатели дают очень странные отзывы. «Странность» заключается в том, что лектор ничего не может предпринять в ответ на высказанное «замечание». Так, Джанелл как-то сообщили, что она слишком высокая. Здесь трудно что-либо изменить, а вот предложение «сделайте маникюр», пожалуй, можно принять. Хотя при этом возникает искушение ответить тем же, например: «Да, а вам не мешало бы сбросить фунтов двадцать». Такой обмен любезностями вряд ли направит беседу в нужное русло. Джанелл при-

шла к выводу, что лучше всего просто отвечать: «Спасибо, вы правы, мне нужно сделать маникюр».

Невозможно контролировать манеру критиковать или жаловаться, принятую другими людьми. Однако в наших силах контролировать собственную реакцию, получаемую на обратную связь. Иногда отзывы с глазу на глаз особенно трудно воспринимать объективно. Как выразилась Джоан Баэз, знаменитая исполнительница песен в стилях фолк и кантри: «Мне проще всего общаться с 10-тысячной аудиторией. И труднее всего с одним человеком»<sup>1</sup>. В данной главе мы расскажем о приемах, которые помогут вам немного легче воспринимать критику.

Мы поделимся опытом сотен людей. Если относиться к замечаниям близких людей в ваш адрес как к подаркам, то можно существенно сократить число ссор в семье. Множество людей, поддерживающих длительные отношения, склонны до хрипоты отстаивать свое мнение. Однако если придется излагать эту же точку зрения перед группой людей, они придут в замешательство, не понимая, из-за чего был такой жаркий спор. Мы неоднократно слышали признания людей, сумевших сказать просто «спасибо» и этим прекративших споры, которые могли стать причиной испорченного вечера или многодневного конфликта.

## Не воспринимайте критику как личное оскорбление

Когда указывают на наши ошибки, возникает ощущение, будто нас колют шилом. Больно почти физически. Когда подобное происходит, лучше всего принять к сведению этот огорчительный факт и быстро переключиться на менее личную оценку жалобы или критического замечания. Главы правительств, безусловно, испытывают досаду, поскольку посвя-

шают свою жизнь служению обществу, работают день и ночь, несут ответственность за страну, а затем оказываются мишенью ежедневных нападок.

Эд Коч, бывший мэр Нью-Йорка, регулярно спрашивал жителей: «Как вам моя работа?» Он выкрикивал этот вопрос в толпу, когда его узнавали на улице. Можете быть уверены, что далеко не всегда ньюйоркцы осыпали его похвалами. Сравните поведение Эда Коча и общественных деятелей, которые называют своих недовольных избирателей «сбродом» или «смутьянами». Конечно, в некоторых странах критика в адрес властей может закончиться штрафом, тюрьмой или даже смертной казнью.

Часто претензии, которые мы получаем как поставщики услуг, не носят личного характера: человек, критикующий вас, сказал бы то же самое любому на вашем месте. Однако в близких отношениях замечания по поводу поведения, например, трудно воспринимать иначе, чем на свой счет, даже если они преподносятся дружелюбно. Так, когда супруги говорят друг другу, что собеседник опять прибавил в весе, что не следовало затрагивать какую-то тему за обедом, что он опять опоздал, храпит и мешает спать, снова забыл выполнить обещанное, слишком строго обращается с детьми, вовремя не заправил машину, принимает слишком много приглашений, превысил семейный бюджет, разбрасывает одежду, запачкал новый ковер, не умеет поменять лампочку, — очень трудно не принимать эти упреки близко к сердцу. Ведь так хочется, чтобы родные и друзья любили нас и были к нам снисходительны.

Эффективная политика личного восприятия жалоб позволяет научиться игнорировать дискомфорт от критики и быстро переключать внимание на полезную информацию, содержащуюся в жалобе. «Ой! Как неприятно!» — скажите это вслух и дайте критику понять, что вы чувствуете. Иногда люди просто не догадываются о воздействии их слов, о той боли, которую они причиняют другим. Существует распространенный миф о том, что человек не страдает от эмоциональных атак. Старая детская поговорка, в дословном переводе звучащая как

«Палками и камнями можно поломать мне кости, но слова мне боли не причинят»\*, явно не соответствует действительности. Вместо того чтобы научиться анализировать свои оскорбленные чувства, их можно пестовать, и тогда они либо выльются во вспышку гнева, либо будут копиться, пока не появится возможность косвенно отыграться на ком-то другом. В этих случаях мы используем стратегии «пассивной агрессивности», такие как сокрытие информации или распространение слухов и сплетен за спиной другого человека.

## Научитесь отличать полезную критику от преднамеренных нападок

Есть люди, которые любят критику ради критики, вовсе не интересуясь ее результатами. Главная их цель — заставить собеседника терзаться угрызениями совести или испытывать неловкость. Если вы решили использовать замечания для личного совершенствования, вам будет проще отличить враждебные нападки от полезной критики. У людей иногда возникают причины конфликтовать, которые не имеют к вам никакого отношения. Перечислим несколько таких причин.

- ◇ Они сильно переутомились и вступили бы в конфликт с любым человеком.
- ◇ Вы просто оказались в «нужном месте». Может, у них был плохой день или вообще жизнь не удалась. В этой ситуации как объект нападок годится любой, и вы просто попали под горячую руку.
- ◇ Вы напоминаете им человека, которого они не любили раньше или ненавидят сейчас. Это может быть начальник,

---

\* В русском языке есть аналогичные поговорки: «Брань на ворота не виснет» и «Хоть горшком назови, а в печь не сажай». — *Примеч. редактора.*



мать, отец, брат или сестра. Поскольку его рядом нет, вся антипатия обрушивается на вас.

- ◇ Им было приказано участвовать в каком-то мероприятии или сделать что-то против желания. Если человека, отдавшего это распоряжение, нет рядом, они могут сорвать свою досаду на том, кто окажется под рукой.

Лекторы часто выступают объектами таких атак со стороны слушателей, которых обязали посетить семинар. Они будут придираться к любой мелочи, демонстрируя всем своим поведением: «Ваш семинар — пустая трата времени». В сущности, они хотят сказать своему начальнику, что не следовало посылать их на учебу. Но ведь с боссом не поспоришь!

К сожалению, трудно не принять подобную лобовую атаку на свой счет. Работники сферы услуг чаще других оказываются таким суррогатным объектом нападения. Например, человек был чем-то занят или, напротив, отдыхал, а его заставили идти за продуктами. Весьма вероятно, что кассир окажется мишенью для его нападков, поскольку покупателя будет раздражать все, даже то, на что обычно он не обращает внимания. Если клиент не высказывает конкретных причин своего недовольства, значит, вы можете оказаться случайной мишенью для его накопившегося раздражения.

В транзактной психологии такие проявления называют «расплатой зелеными марками» \*. В некоторых магазинах за определенные суммы, потраченные на покупки, клиентам выдают премиальные купоны («зеленые марки»). Люди наклеивают их в специальные книжки. Когда та заполняется, ее можно обменять на товар. То же происходит у людей и с эмоциями.

---

\* Одна из маркетинговых программ формирования лояльного, или преданного, клиента. Еще в 1950-х годах компания S&H Green Stamps («Зеленые марки») предложила покупателям бакалейного магазина и автозаправочной станции марки, которые, накопив, можно было обменять на различные бытовые приспособления, мебель и другие товары. — *Примеч. редактора.*

Они не решают проблемы по мере их появления, а «копят» их в «книжечке». Когда она заполняется, человек говорит: «Все! Я больше не могу терпеть... Это последняя капля... Я сыт по горло...» И наконец он «расплачивается» по полной программе, срываясь по любому незначительному поводу на первом несчастном, кто оказывается рядом<sup>2</sup>.

Некоторые люди наслаждаются, отыгрываясь на других за собственные неприятности. Возможно, они получили несправедливый выговор за что-то, а теперь считают вполне справедливым нападать на человека, сделавшего то же самое. Целью их жизни становится «расплата» с окружающими. Когда родители ругают и наказывают детей, последние непременно проделывают то же самое с младшими сестрами и братьями. Не умея анализировать свои несправедливо оскорбленные чувства, люди начинают входить во вкус, выплескивая их на кого-то.

Нападки такого рода не носят личной направленности, хотя воспринимаются они именно так. Решив считать критику средством для личного роста, развития и совершенствования, мы, сталкиваясь с нападками на себя, вызванными только тем, что оказались рядом или невольно напомнили о неприятностях, пережитых в прошлом, уже не каждую такую атаку будем принимать на свой счет. Прежде всего надо спросить себя: «Есть ли причина для этой ситуации, или я оказался на пути чьей-то затаенной ранее агрессии?» Задавая себе такой вопрос, мы быстрее научимся отделять объективную критику от безличных нападок.

## Различие между придирками и жалобами

Полезно уметь распознавать придирки (постоянное ворчание по одному и тому же поводу ради того, чтобы досадить кому-то) и жалобы (выражение огорчения, раздражения или неудовлетворенности). Люди придираются по двум причинам. Во-первых, они не уверены, что их слушают. Они хотят быть

услышанными, но не знают другого способа выразить это желание, кроме постоянного повторения. Порой им просто хочется досадить близкому человеку. В результате у них вырабатывается привычка повторять одно и то же снова и снова, хотя они прекрасно понимают, что это абсолютно бесполезно. Причем зачастую люди даже не осознают, что жалуются. Это характерно для давно женатых пар — супруги уверены, что их брак благополучен, но любой наблюдатель видит их непрерывные пререкания.

Придирки — стратегия, которая редко приносит желаемый результат. После сказанного в тысячный раз «Приберись, наконец, в своей комнате» ребенок перестает воспринимать ворчание родителей. Известный французский врач-фониатр и отоларинголог Альфред Томатис своими поразительными, но довольно спорными исследованиями установил, что у детей вырабатывается «избирательная глухота» на звуки голосов родителей, «пилящих» своих отпрысков. Эта глухота может сохраниться даже в зрелом возрасте<sup>3</sup>. Часто ребенок упрямится именно тогда, когда родители придираются ради его пользы. Он не хочет доставить им удовольствие произнести: «Видишь, я же говорил...» Некоторые дети так редко слушаются своих мам и пап, что те вынуждены изменять тактику: не просить отпрысков делать то что надо, а наоборот, запрещать это.

Вторая причина попреков не такая явная, как первая. Конкретная повторяемая жалоба может быть частью «метапослания»: глубинные потребности человека не осуществились, но он не любит их обсуждать, а может, даже не вполне осознает источник своего беспокойства. Поэтому человек выбирает какую-то непривлекательную или раздражающую черту в характере своего партнера или особенность его поведения и придирается к нему снова и снова. Влюбленным любые проблемы кажутся мелочами, не стоящими внимания. Порой даже недостатки друг друга им кажутся милыми. С годами, не получая удовлетворения от жизни, люди начинают заикливаться на неприятных манерах партнера: их раздражают качества, на

которые они прежде не обращали внимания. Люди не могут допустить, что причиной всему — методы воспитания детей, распределение функций, сексуальная неудовлетворенность, финансовые или социальные проблемы. Они концентрируются на манере вести себя за столом, привычке не закрывать тюбик с зубной пастой или обыкновении разбрасывать одежду. Возможно, их пугает неразрешимость глубинных проблем в отношениях. Супругам страшно признать, что причиной неблагополучия в браке может оказаться такая важная вещь, как секс, поэтому они фиксируются на мелких и как будто легко решаемых проблемах. Тем не менее, даже если один из партнеров изменит свои привычки, глубоко запрятанная причина фрустрации останется, и «ворчун» найдет новый повод для придинок.

## **Формула «жалоба = подарок» для жалоб личного характера**

С небольшими поправками принципы этой восьмиэтапной формулы для работы с жалобами можно использовать и для принятия личной критики:

- 1) поблагодарите человека за его мнение;
- 2) если вы сделали ошибку, признайте это;
- 3) при необходимости попросите прощения;
- 4) обещайте исправить положение — и исправьте его;
- 5) примите меры для самосовершенствования;
- 6) попросите близкого человека оценивать ваши успехи.

### **Поблагодарите человека за его мнение**

Выразите признательность своему критику примерно в той же манере, которую мы предлагали при работе с жалобами кли-

ентов. Не забывайте о том, как трудно изменить себя, когда не осознаешь свои ошибки, а тут кто-то только что мимоходом преподнес вам взгляд со стороны на ваше поведение.

Иногда более уместно начать с извинений, а не с благодарности, или ограничиться одним извинением. Например, если вы в гостях пролили красное вино на белый ковер и хозяйка взвизгнула «Что вы наделали!», то лучше не применять рутинное «Как любезно с вашей стороны указать на мой промах» — в данной ситуации это нецелесообразно. Сразу попросите прощения (и немедленно насыпьте на пятно побольше соли — это поможет вывести его с ковра).

За несколько лет до смерти Бакминстер Фуллер, знаменитый изобретатель и популяризатор науки, выступая перед большой аудиторией, излагал идею об ориентированности мышления людей на свою планету. Он говорил, что мы используем слова «вверх» и «вниз», поскольку невольно соотносим все с центром Земли. Фуллер предложил, чтобы мы употребляли слова «внутри» или «наружу», имея в виду направление к Земле или от нее, во Вселенную. Он рассказал аудитории о попытках изменить собственный лексикон и перестать пользоваться словами «вверх» и «вниз». Во время перерыва к Фуллеру подошел молодой человек и сообщил ему, что посчитал, сколько раз за полтора часа тот произнес «запрещенные» слова. Фуллеру не терпелось узнать результаты подсчета. «Сто двадцать три», — объявил юноша. Фуллер был потрясен: «Спасибо, что сообщили мне об этом, — сказал он молодому человеку. — Теперь ясно, что мне самому еще предстоит долгий путь». А ведь он мог занять оборонительную позицию и ответить: «Ну что ж, занимаясь только подсчетами, вы не слушали мою лекцию. Выходит, вы просто напрасно потратили свое время». Однако он так не поступил и принял критику как подарок.

Благодарность можно выразить по-разному: «Спасибо, что побеспокоились и сообщили мне о случившемся» или «Спасибо, что сказали мне об этом. Знаю, это было непросто для вас». Постарайтесь удержаться от скепсиса в голосе, а то уж

лучше вовсе не благодарить. Вы только ухудшите ситуацию. Если вы сумеете так вести себя, то со временем дистанцируете свои личные чувства и ситуацию. Вам не придется огрызаться и защищаться. Напоминайте себе, что вы заинтересованы в постоянном личном совершенствовании и что даже неприятная критика является одним из самых прямых и сильных стимулов для него.

### **Если вы сделали ошибку, признайте это**

Полезно начать с признания собственной ошибки. Скажите другому человеку «вы правы». Вы ничего не потеряете, так же как и компания ничего не теряет, когда соглашается с клиентом. Признание ошибки помогает избежать конфликта. Если человек намерен поскандальить, то, согласившись с ним, вы выбиваете у него почву из-под ног. Даже когда он нагрубил, но вы все равно признали ошибку, он скорее всего пойдет на попятную: «Ну, вообще-то я не хотел выразиться столь резко. Все не так уж плохо. Наверное, я просто немного устал».

В то же время, даже если критика несправедлива, не обостряйте ситуацию, забудьте! Используйте воображение, чтобы не принимать ее на свой счет. Представьте себя уткой, смахивающей с себя критику, как капли воды. Или вообразите, что обидные слова летят в вашу сторону как стрелы, а вы просто отступайте в сторону. Вы не должны быть легкой добычей. Напоминайте себе, что со временем (и, возможно, гораздо быстрее, чем кажется) вы забудете о выпаде в свой адрес. Критика — просто мелочи жизни. Рассматривайте ошибки как неизбежность и как часть собственного процесса познания. Самым большим препятствием в вашем развитии будет уверенность в том, что вы уже все знаете. Это не так: все познать невозможно.

Когда в разгар конфликта обидные слова все-таки заставят вас забыть о том, что критика — это подарок, вы всегда можете «поработать с жалобой на личном уровне». «Помните, сегодня днем вы покритиковали меня? Сначала я отреагировала нега-

тивно, но теперь хочу поблагодарить вас за то, что вы не боялись высказать свое мнение. Я знаю, как нелегко говорить такие вещи. А тут еще и я со своей обидой!» Никогда не поздно принять подарок.

### **При необходимости попросите прощения**

Скажите, что вы сожалеете. При необходимости попросите прощения. Некоторые полагают, что просить прощения легко. На самом деле для многих это одна из самых трудных задач. Понаблюдайте за борьбой, происходящей в душе человека, когда он буквально выдавливает слова «я виноват». Часто люди думают, что, попросив прощения, они в чем-то уступают другому. В действительности, правильно извиняясь, мы имеем шанс получить прощение. Извинения — один из наиболее мощных способов социального контакта. Искренние слова восстановят пошатнувшиеся взаимоотношения. В то же время нескладно составленное извинение может разрушить их окончательно.

Искреннее извинение прежде всего должно быть конкретным. Когда мы просим прощения в ответ на критику, довольно легко отвечать на конкретные претензии, если человек подробно описывает свою проблему. Когда это целесообразно, объясните, почему вы вели себя именно так: например, вы устали, спешили или были перегружены работой. Если это уместно, скажите, что не хотели никого обидеть.

Доктор Аарон Лазар, декан медицинского факультета Масачусетского университета и специалист по разрешению конфликтов, лет 10 назад написал: «Настоящее извинение... должно заставить вас страдать. Вы должны выразить искреннее, глубочайшее сожаление, чтобы ваше извинение было воспринято как непритворное»<sup>4</sup>. Ваше раскаяние должно показать, как вас мучает обида, нанесенная вами другому человеку, как много значат для вас взаимоотношения с ним и насколько вы огорчены своим поведением. Лазар советует извиняться, не дожидаясь критики. Помните, что недовольные клиенты не всегда жа-

люются — многие просто уходят от вас. В личных отношениях тоже не обязательно ждать упреков близкого человека, чтобы протянуть оливковую ветвь. Однако Лазар подчеркивает, что каждое извинение должно быть строго индивидуальным. Поэтому обычное «простите» редко приносит нужный результат.

Не так давно Лазар писал о политических извинениях, которые, по его оценке, не имеют смысла: «Я надеюсь, что общественность не заблуждается, рассчитывая, что политически мотивированные требования извинений и реакция на них каким-нибудь образом отражают истинный процесс извинения. Успешные извинения — искренние извинения — выражаются в устранении причин недовольства и примирении двух сторон. Обиженная сторона чувствует, будто получила „подарок“, и обычно в знак благодарности испытывает потребность преподнести свой. Люди сближаются, а не расходятся. Однако в наши дни в Вашингтоне жажда „извинений“ всегда приводит к разъединению. По моему мнению, все это только жалкий спектакль»<sup>5</sup>.

В статье, опубликованной в «Yale Law Journal», говорится об извинениях как о «мощном факторе повседневной жизни»<sup>6</sup>. Авторы утверждают, что в уголовных делах извинения преступников не облегчают наказания, однако они позволяют жертвам начать процесс восстановления. Некоторые адвокаты обращают внимание на то, что в американском праве извинение практически отсутствует. Это можно видеть по огромному числу зарегистрированных исков. Люди боятся, что будут нести уголовную ответственность, если извинятся и тем самым «признают» свои ошибки<sup>7</sup>.

Некоторые руководители уже поняли, что извинения перед заинтересованными сторонами имеют свои преимущества. Поэтому они выпускают годовые отчеты, где обсуждают допущенные ошибки. Дэвид Стюарт, глава совета директоров Addison Corporate Annual Reports и автор годовых отчетов нескольких крупных корпораций, говорит: «Деловое сообщество испытывает потребность в большей откровенности со стороны руко-



водителей бизнеса. Если вы не проанализируете свои ошибки первым, будьте уверены, найдется кто-нибудь, кто обязательно сделает это за вас»<sup>8</sup>. Уильям Данк, нью-йоркский консультант по менеджменту, считает *mea culpa* \* руководителя компании весьма обнадеживающим признаком, «поскольку, пока вы сами копаетесь в своих проблемах, у вас нет шанса их устранить»<sup>9</sup>. Компания Ben & Jerry является успешным производителем мороженого премиум-класса. В своем годовом отчете эта неординарная компания извинялась перед потребителями за разное количество орехов, изюма, кусочков карамели, печенья и тому подобного в порциях. Очевидно, технологический процесс смешивания не позволяет распределить все вкрапления добавок равномерно, и тогда кто-то «срывает куш», а остальные получают «пустое» мороженое. Усилия по контролю качества продукции Ben & Jerry не всегда выявляют «пустые» порции. «Мы сожалеем», говорится в ответе компании. И, возможно, человек, прочитавший это извинение, не будет чувствовать себя таким обиженным, если в следующий раз купит порцию с меньшим количеством орехов или цукатов.

Иногда для демонстрации искреннего сожаления необходима символическая компенсация. В бизнесе это могут быть скидки, купоны на будущую покупку или небольшой сувенир. В частной жизни попробуйте сделать подарок обиженному вами человеку, однако не очень рассчитывайте на немедленное прощение. Так, мы не раз наблюдали, как супруги после ссор и взаимных обид посылали друг другу цветы, а потом обижались на то, что вручение букета не становилось отпущением грехов. Подарок «в придачу» может быть принят благосклонно только тогда, когда извинения действительно искренние.

В бизнесе извинения могут вернуть вам клиентов, потерянных в прошлом, возможно, во время вашего отсутствия. Извинения особенно действенны, когда человек узнаёт, что не вы

---

\* *Mea culpa* (лат.) — моя вина, по моей вине. — *Примеч. переводчика.*

были причиной возникшей проблемы. «Я прошу прощения за случившееся. Хотя меня и не было тогда на месте, но все же наша репутация оказалась под сомнением. Надеюсь, вы дадите мне шанс загладить нашу вину. Я лично прослежу, чтобы впредь такое не повторялось».

Очевидно, что убедительные извинения много значат для ваших родных. Они играют важную роль и в более формальных отношениях покупателей и продавцов или клиентов и провайдеров услуг. Попробовав несколько раз, мы все научимся выражать свои искренние сожаления о случившемся. Таким способом мы будем быстрее избавляться от проблем, залечим старые раны, улучшим свое поведение и взаимоотношения.

Некоторые говорят: «Этого я тебе никогда не прошу». Им должно быть стыдно, ведь копить зло и обиды — такое тяжкое бремя. Извинения — это главная движущая сила прощения. Произнося их искренне, мы облегчаем другому человеку прощение. Однако слова «Я был неправ» сами по себе не обеспечат вам его. Вы должны продемонстрировать, что говорите именно о своей вине и хотите ее загладить.

## **Обещайте исправить положение — и исправьте его**

Как и в случае с недовольным клиентом, для исправления своих личных ошибок мы должны действовать. Например, звонит обиженная подруга и сообщает, что вы не заехали за ней вовремя, как обещали. Подумайте, насколько смягчат ситуацию следующие слова: «Спасибо, что сразу позвонила. Я так невнимательна. Знаешь, у меня столько работы, что время пролетело незаметно. Мне очень стыдно. Ты, наверное, ужасно злишься на меня [волнуешься, не случилось ли со мной что-нибудь]. Сможешь ли ты меня простить? Я уже выхожу». После этого вы немедленно едете туда, где вас ждут. И уж в другой раз не опаздывайте!

## **Примите меры для самосовершенствования**

Иногда приходится не раз напомнить о том, что именно вам следует изменить. А может быть, вы должны проанализировать свое поведение для поиска фундаментальных внутренних противоречий. Многие люди страдают от побочных эффектов поведения, которое окружающие воспринимают как никуда не годное и раздражающее. Возможно, таким поведением мы привлекаем к себе внимание, а долго не меняя его, заставляем других решать за нас проблему. Не исключено, что мы испытываем глубоко укоренившийся страх перед совершением какого-то действия. Так, мы были знакомы с молодой семьей, которая впоследствии распалась. Женщина отказывалась воспринимать любые замечания из-за заниженной самооценки и сильнейшего страха перед тем, что критика вызовет в ней чувства, с которыми она не справится. Трудности, о которых говорил ее возлюбленный, вовсе не были неразрешимыми — главной проблемой являлись ее страхи.

## **Попросите близкого человека оценивать ваши успехи**

Чтобы произвести долгосрочные изменения, вам может понадобиться помощь критика. Попросите его указывать на ваши повторяющиеся промахи. Объясните, что без обратной связи невозможно понять, как идет процесс исправления. Есть большая вероятность, что со временем о вашем поведении станут отзываться совсем не так, как раньше. Теперь критик — это ваш партнер. И каждый раз, когда вы вновь допустите ту же ошибку, можете, несколько перефразировав Рональда Рейгана, сказать: «Я опять за свое! Спасибо за напоминание». Юмор всегда полезен.

## Следите за своей реакцией на критику

Перечислим пять вариантов реакции на личную критику. Вы можете расценивать их как степени способности учиться у других.

1. Вы не признали открыто свою ошибку. По существу, вы полностью отвергаете критику и идете в ответную атаку: напоминаете своему оппоненту о совершенных им ошибках, восклицая «Кто бы говорил!». Вы подчеркиваете, что раньше такая же ситуация оставалась без комментариев.
2. Вы неохотно признаете свою ошибку, но тратите много времени и сил на объяснение ее причин и подчеркиваете, что так делают многие.
3. Вы открыто признаете совершенную ошибку и просите прощения, но в глубине души чувствуете, что к вам несправедливы. Если вы действительно меняете свое отношение, требуется время на преодоление негативных эмоций.
4. Вы решили положительно относиться к критике и благодарите человека за замечание. Вы говорите «спасибо» за интерес к вашей работе, извиняетесь, если нужно, и немедленно исправляете ситуацию.
5. Вы относитесь к критике как к возможности совершенствоваться. Вы не только немедленно исправляете ошибку, но находите ее причину и способы избегать подобных промахов в будущем. Возможно, вы даже вернетесь к человеку, критиковавшему вас, и сообщите о сделанном в ответ на его замечания.

Для проверки отношения к критике в свой адрес вообразите себе следующие ситуации и оцените свою возможную реакцию по пятибалльной шкале. Представьте, что во всех описанных ситуациях в глубине души вы знаете, что замечания в ваш адрес справедливы, даже если сами критикующие далеко не безупречны.

- ◇ Близкий друг жалуется, что у вас никогда нет времени для друзей.
- ◇ Коллега критикует вас за небрежное отношение к работе: вы обещали что-то сделать и не выполнили обещанного.
- ◇ Шеф делает вам замечание за систематические опоздания на совещания, что создает проблему для остальных участников.
- ◇ Дети жалуются, что вы постоянно их ругаете, и спрашивают: «Ты больше нас не любишь?»
- ◇ Возлюбленный или супруг жалуется на то, что вы не убираете за собой в ванной комнате, и каждый раз это приходится делать ему.
- ◇ Вы опоздали на встречу с коллегой, он очень недоволен и говорит резкие слова, несмотря на то что сам вечно опаздывает.
- ◇ Друг сообщает вам, что вы слишком много говорите и всегда стараетесь захватить инициативу в беседе, особенно на вечеринках.
- ◇ До вас доходят слухи о том, что подчиненные недовольны вашим стилем руководства.

---

## Вопросы для обсуждения

- Как сотрудники вашей организации используют критику для карьерного роста и личного развития?
- Сколько энергии тратят ваши сотрудники на конфликты из-за того, что не могут нормально воспринимать критику в свой адрес? Что нужно сделать, чтобы изменить ситуацию?
- Что должно произойти, чтобы в вашей организационной культуре проявилась традиция извиняться за промахи?

## Глава 12

### Убедитесь, что ваша жалоба — подарок

Если каждый человек возьмет за правило требовать высококачественных продуктов и услуг, у всех появится больше шансов получить это. В самом деле, как бизнес может совершенствовать сервис, не получая обратной связи от потребителей и не зная, что идет не так? Вы скажете: «Может, я просто придираюсь? Вдруг у меня не такой вкус?», или «Какое право я имею жаловаться, когда они стараются изо всех сил?», или «Ведь они такие же люди, как и я, а я сам совершаю ошибки». Наверное, ваши сомнения справедливы. Однако это не значит, что вы не должны давать негативные отзывы, помогая организациям улучшать свою работу.

Мы знаем о достаточно мощном движении по созданию свободного от жалоб мира, которое возглавляет американский проповедник Уилл Боуэн. Его идея состоит в том, что если мы прекратим жаловаться, мир станет лучше. Он призывает своих последователей приобретать по одному из его красных браслетов. Всякий раз, пожаловавшись (вслух), вы должны надеть браслет на другую руку. Задача состоит в том, чтобы носить его на одной и той же руке 21 день не снимая. К моменту написания второй редакции нашей книги браслеты Боуэна приобрели через Интернет почти пять миллионов человек. Отчасти

философия Боуэна заключается в том, что жалобы редко ведут к хорошему результату. Возможно, именно это мнение следует изменить. Безусловно, большая часть наших претензий приносит нам мало пользы. Но мы-то говорим совсем о другом. Мы обсуждаем, как сделать мир лучше, высказываясь вслух.

Если вы не удовлетворены какой-то услугой или товаром, не соответствующим вашим потребностям, можно промолчать, уйти и отправиться к конкуренту. Большинство потребителей на деле так и поступают. А мы считаем, что подобное поведение нечестно по отношению к первой компании. Как ее сотрудники узнают, что именно вам нужно, если вы не говорите об этом? Разве не правильно дать второй шанс людям, которые трудятся для нас, не покладая рук? Понравилась бы вам такая позиция, будь вы на их месте? Своими отзывами, позволяющими вашему постоянному поставщику совершенствоваться, вы помогаете ему стать сильнее. И тогда, в ходе развития ваших взаимоотношений, компания получает возможность служить вам еще лучше.

Относитесь к жалобам как к активной, конструктивной обратной связи. Так же, как компании должны изменить свое отношение к претензиям клиентов, потребители должны изменить свой взгляд на жалобы. Они тоже могут считать их подарком и позаботиться о красивой упаковке.

## Жалоба помогает нам делать мир лучше для всех

Провайдеры услуг в большинстве своем ценят жалобы по существу, высказанные без агрессии. Если они не реагируют позитивно и не хотят помочь, в то время как вы изо всех сил стараетесь оставаться вежливым, ищите услуги в любом другом месте. Обязательно подчеркните, что никогда не вернетесь к ним. Всякий раз, сталкиваясь с плохим сервисом и сохраняя при этом молчание, мы, по сути, поощряем компанию продолжать в том же духе. Приведем несколько примеров.

- ◇ Каждый раз, находясь в универмаге и не делая замечаний продавцам, которые болтают в стороне, не обращая внимания на покупателей, мы поощряем это поведение. Переходя на другую работу, такие работники, без сомнения, станут вести себя точно так же. Это распространенная проблема в розничной торговле. Опрос, проведенный Yankelovich Partners, показал: 65% покупателей утверждают, что в предшествующие шесть месяцев они пытались купить товар в магазине, но ушли ни с чем, поскольку продавцы их не обслуживали<sup>1</sup>.
- ◇ Всякий раз, простаивая в длинной очереди в кассу продуктового магазина (из-за того что не все кассиры находятся на местах) и не высказывая возмущения, мы даем менеджерам основание думать, что подобный неадекватный сервис и дальше будет сходить им с рук.
- ◇ Каждый раз, бродя по отделам магазина в поисках помощи продавцов и умалчивая об этом, мы позволяем компании не принимать меры по улучшению внутренних связей.
- ◇ Каждый раз, приходя в переполненный ресторан и молча ожидая по полчаса свой зарезервированный ранее столик, мы позволяем владельцам считать подобную практику приемлемой. Некоторые рестораторы делают это умышленно, чтобы в ожидании столика посетители проводили какое-то время в баре.
- ◇ Всякий раз, когда мы не можем дождаться багажа в номере гостиницы, а коридорный протягивает руку за чаевыми и получает их, мы укрепляем в нем уверенность, что чаевые не связаны с хорошим обслуживанием, а являются обязательным условием «игры».
- ◇ Каждый раз, получая от официанта плохо приготовленное, пересоленное или пережаренное ресторанное блюдо и ничего не говоря по этому поводу, мы не даем хозяину ресторана возможности узнать, что его еда не соответствует стандартам или что новый шеф-повар плохо работает.



- ◇ Всякий раз, получая от компании, работающей с кредитными картами, счет с опозданием и не успевая совершить платеж вовремя (чтобы нам не начисляли пени), но при этом не расторгая договор с ней, мы оставляем ее в приятном заблуждении, что такая нечестная политика устраивает клиентов.
- ◇ Каждый раз, позволяя почтовым служащим доставлять нам посылки с опозданием и ограничиваясь ворчанием про себя, мы поощряем плохую работу почтовых организаций во всем мире. А учитывая конкуренцию в данном сегменте рынка, это не подарок для них.

Итак, не стесняйтесь, говорите или пишите, если вам трудно высказываться вслух. Воспользуйтесь нашими рекомендациями, и вы сможете жаловаться с минимальным личным дискомфортом и максимальными шансами добиться того, что должны получить. По меньшей мере, вы хотя бы поможете улучшить обслуживание того, кто придет после вас.

## Семь этапов становления эффективного жалобщика

Следующие семь шагов не обязательно совершать строго в указанной последовательности. В любом случае они помогут вам получить желаемое и не стать агрессивным клиентом, когда вы испытаете на себе методы, описанные в нашей книге!

1. Отдавайте себе отчет в том, чем вы недовольны.
2. Будьте вежливы.
3. Предъявляйте конкретные и реалистические требования.
4. Опишите, чем обернулась для вас данная проблема, и свои ожидания.
5. Делайте конструктивные предложения.

6. Поблагодарите сотрудника за оказанную помощь.
7. Дайте организации еще один шанс.

### **Отдавайте себе отчет в том, чем вы недовольны**

Вручение подарка почти всегда требует определенных усилий. Сначала нужно его приобрести, красиво упаковать и, наконец, вручить. То же относится и к обратной связи. Прежде всего следует найти подходящего сотрудника, чтобы пожаловаться, затем придется еще раз рассказать о неприятном для вас событии и, если вы решите не посылать письменную претензию, надо учесть, что недовольство будет направлено на живого человека. Таким образом, хорошо бы для начала четко представить, на что именно вы жалуетесь. Спросите себя: «Зачем я жалуюсь? Почему делаю этим людям подарок? Хочу ли я просто отвести душу? Мне нужно, чтобы починили новый прибор, поменяли покупку или вернули деньги? Хочу ли я добиться, чтобы такое не повторялось впредь, или стремлюсь доказать, что я не дурак?»

Чаше всего нас выбивают из колеи продукт, услуга или отношение к нам. Мы не обижаемся на провайдера услуг. Следовательно, в жалобах необходимо заострить внимание на товаре или сервисе и не переходить на личности. Как только вы начнете нападать на тех, кто хочет вам помочь, они скорее всего станут защищаться. Им не обязательно демонстрировать это явно — просто они не дадут вам поблажек и не предложат компенсацию. А это не в ваших интересах.

Полезно напомнить себе: «Он не виноват, я недовольна тем, что...» или «Я знаю, что это не его вина, но мне не нравится ждать целый час без объяснений». Большинство провайдеров услуг выслушают вас с большей охотой, если вы покажете, что не сердитесь на них. Чтобы избежать перехода на личности, следует удерживать в памяти точное представление о том, что хотите получить. Если придерживаться этого принципа, легче сосредоточиться на цели и не поддаться эмоциям. Выражайте

свое недовольство сразу. Как правило, люди говорят себе: «Вот вернусь домой, тогда и напишу жалобу или позвоню по телефону». Однако большинство из нас не выполняют таких решений.

Не стоит говорить: «Я хочу пожаловаться». Будь вы стороной, принимающей подобное заявление, наверняка что-то екнет у вас внутри, и вы начнете перебирать в уме, какие еще неприятности свалились на вашу голову. А начать свою жалобу можно по-другому — с вопроса: «Простите, есть ли возможность что-то исправить в этой ситуации?» С того момента, когда мы задаем подобный вопрос, возникают партнерские отношения. Бернард Хейл, вице-президент компании McGaw Labs по вопросам логистики и управления человеческими ресурсами, напоминает: «В партнерских отношениях чрезвычайно важна обратная связь. Вы должны достаточно доверять друг другу, чтобы говорить о недостатках, о том, что не в порядке»<sup>2</sup>.

Дайте возможность сотруднику урегулировать вашу проблему, если только у вас нет негативного опыта, когда реальную помощь смог оказать лишь вышестоящий менеджер. В наше время большинство тех, кто непосредственно работает с клиентами, уполномочены решать простые текущие проблемы. Если вы сразу потребуете менеджера, то можете оттолкнуть и его и сотрудника, с которым вы начали разговаривать. Последний почувствует: клиент, уверенный, что он не справится с проблемой, пренебрегает им.

Продумайте, какие права вы имеете в данной ситуации. Возможно, их у вас нет — за исключением права разорвать деловые отношения. Однако во многих случаях у потребителей все-таки есть права. Например, авиакомпания должна так или иначе компенсировать пассажирам полет, отложенный из-за невыполнения ею своих обязательств. Если вы получили подтверждение о бронировании номера, в случае сбоя отель несет определенную ответственность за то, чтобы вам предоставили равноценный номер в соседней гостинице. Решив вступить в переговоры с компанией, определите тот минимум, на который готовы согласиться.

## Будьте вежливы

Получается лучше, если преподнести компании свой подарок в спокойной и дружественной манере. Некоторые считают, что правильнее начинать с позитива — это позволяет успокоиться и напомнить всем о традиционно хороших отношениях с данной организацией: «Обычно ваши услуги были великолепны, а теперь посмотрите, что случилось!», или: «Вот уже 10 лет я ваш постоянный и довольный клиент. Но в этот раз у меня возникла проблема...», или: «Как правило, ваши изделия меня очень устраивают, однако последнее приобретение меня расстроило. Взгляните сами...»

Как-то у Джанелл возникли проблемы с ноутбуком компании Apple. Это случилось во время серьезной зарубежной командировки, и она попыталась отремонтировать его в Ирландии. Пришлось потратить часы на звонки в компанию (причем из-за океана!) — все безрезультатно. Вернувшись домой в США, Джанелл отправила ноутбук в ремонт. Его вернули в нерабочем состоянии (к сожалению, отказы компьютера были перемежающимися). Джанелл тогда готовилась к очередной командировке, и в остающееся время она не успевала отправить или отвезти компьютер в техцентр Apple для диагностики и ремонта. Нужно сказать, что Джанелл — фанатка техники этой компании: она сразу покупает новинки, рекламирует Apple где только может и с гордостью демонстрирует всем достоинства своего ноутбука.

Наконец Джанелл попала к специалисту по продукту, который, выслушав ее историю, повторил прежние рекомендации: переустановить все программы (что уже трижды проделывали ранее) или отправить компьютер в ремонт. Никого не интересовало, что ноутбук необходим для лекций. Специалист еще раз повторил те же надоевшие советы, а поскольку сбой в работе были перемежающимися, шансы на успешную диагностику и устранение проблемы практически отсутствовали.

В какой-то момент Джанелл замолчала. Затем, как бы собравшись с мыслями, с большой грустью в голосе она произ-

несла: «Я разочарована в компании Apple. Я всегда была вашей ярой поклонницей и, наверное, «продала» больше компьютеров Apple, чем вы можете представить. Я всегда пользовалась только компьютерами Apple, и мой офис полностью оборудован техникой вашей фирмы. Я оставалась вашей клиенткой и в хорошие, и в трудные для бизнеса времена. А теперь, когда мне отчаянно нужна помощь, вы даже не пытаетесь что-то сделать!» Она закончила словами: «Что же, моя лояльность рушится. Не знаю, смогу ли я сотрудничать с Apple после того, как вы отказали мне в помощи...»

Наступила тишина. Наконец, специалист сказал: «Вы правы. Я распоряжусь, чтобы вам сегодня же прислали новый компьютер. Как только его доставят, перекачайте на него все материалы и пришлите старый ноутбук для диагностики и ремонта». Да здравствует Apple! Да здравствуют жалобы!

Лучше всего обойтись без циничных комментариев. Они усиливают защитные механизмы в поведении, а это не то, что вам нужно от людей, которых вы пытаетесь заставить себе помочь. Например, фраза «Вы всегда обращаетесь с клиентами, как с собаками?» скорее всего приведет к холодному непонимающему взгляду сотрудника компании. На самом деле, будь это возможно, он ответил бы: «Только тогда, когда они ведут себя, как собаки, и вы, похоже, из их числа, сэр».

Иногда добиться желаемого помогает юмор. Например, мы часто с широкой улыбкой спрашиваем неуступчивых менеджеров: «А если бы королева Елизавета обратилась к вам с тем же?» В ответ на нашу шутку обычно получаем усмешку: «Ну что ж, для королевы я сделаю уступку». Мы продолжаем приставать: «А королевы здесь нет, я вместо нее...» Так удается решать многие проблемы.

Помогая провайдеру услуг, вы помогаете себе. Подчеркивайте причины, по которым компании выгодно быстрее решить вашу проблему. Во многих случаях этот прием срабатывает. По крайней мере, вы настроите своего собеседника так, что он почувствует желание как-то компенсировать вам понесенный

урон. Когда же становится понятно, что никакими доводами и силами заставить сотрудников компании помочь не удастся и вам придется разорвать с нею отношения, скажите об этом со всей определенностью. Если вы решили написать претензию главе организации, не стесняйтесь объявить об этом вслух. Иногда такое заявление открывает возможности для переговоров. Однако не стоит угрожать попусту. Письменная жалоба может положить конец вашему бизнесу с этой компанией.

Многие потребители становятся настоящими мастерами в искусстве написания жалоб. Книга «101 + Complaint Letters That Get Result» («Сотня письменных жалоб, которые дали результат») <sup>3</sup> содержит многочисленные образцы составления претензий, описание последовательности действий, гарантирующих успех недовольному клиенту. Автор подсказывает, кому писать (главе компании), как получить его имя и адрес (с помощью хитроумных приемов), как надавить на компанию угрозами разослать копии письма в государственные органы или СМИ и как распределить в тексте аргументы, чтобы «не расстрелять все патроны в первом же залпе».

### **Предъявляйте конкретные и реалистические требования**

Не преувеличивайте. Начиная жалобу со слов: «Со мной случилось неслыханное...», вы даете служащему компании повод считать вас истеричной личностью. Максимально точно опишите ситуацию. Излагайте факты по порядку. Если вы склонны перескакивать с предмета на предмет, заранее сделайте наброски, чтобы затем следовать им в письме.

### **Опишите, чем обернулась для вас данная проблема, и свои ожидания**

Проблема может стоить вам денежных затрат, эмоциональных переживаний и потери времени. Не всегда следует просить о компенсации, однако важно дать людям понять, насколько

вы пострадали. Сообщите провайдеру услуг, чем вас можно удовлетворить. Вы можете получить не совсем то, чего хотели. Если вы преувеличите масштаб своей проблемы, организация может просто не отнестись к вам всерьез. Поэтому будьте ближе к реальности в своих требованиях. Поставьте себя на место работника компании и подумайте, что бы вам хотелось сделать для такого человека, как вы. Если вы рассчитываете, что вашу жалобу должны удовлетворить к определенному сроку, укажите его. Если вас просят прийти еще раз за результатом решения вашего вопроса, запишите для памяти имена сотрудников, к которым вы обратились. Многие люди проявляют больше ответственности, если знают, что вам известны их имена.

### **Делайте конструктивные предложения**

Возможно, у вас есть некоторые интересные соображения о том, как компании в дальнейшем избегать подобных проблем. Попросите сотрудника, с которым вы общаетесь, передать эту информацию своему менеджеру или в подразделение, которое занимается вопросами качества.

### **Поблагодарите сотрудника за оказанную помощь**

Вы помогли друг другу, поэтому благодарность будет выглядеть логичным завершением дела. Скажите сотруднику компании, как вы цените все, что он сделал для вас. Это поможет закрепить данный тип поведения. Если вы намерены вернуться в компанию в будущем, также сообщите об этом. Все эти заявления поддерживают представления о том, что жалоба — это подарок.

### **Дайте организации еще один шанс**

Будучи деловыми людьми, мы сами говорим о том, что наша главная цель состоит в удовлетворении потребностей клиентов. Иногда и у нас случаются промахи. Когда это происходит,

мы, безусловно, надеемся на то, что наши клиенты позволят решить возникшую проблему и дадут нам еще один шанс. Если ваша претензия была удовлетворена особенно успешно, напишите благодарственное письмо в организацию. Оно послужит аргументом в пользу того, что такой подход к жалобам способствует упрочению взаимоотношений с клиентами.

## Если вы хотите стать «активистом»

Поведение «активиста» предполагает обращение к третьей стороне за помощью в решении вашей проблемы. Вот некоторые идеи, способствующие этому.

- ◇ Если вы работали с посредником, обращайтесь к нему. Например, если во время путешествия возникают недоразумения, поговорите со своим турагентом. Порой турагенты способны справиться с проблемами лучше, чем вы. Так, если вы купили в Expedia билет на самолет, то фирма скорее уладит вашу проблему, чем авиакомпания.
- ◇ Обращайтесь в местное отделение Better Business Bureau. Возможно, там и не смогут оказать вам непосредственную помощь, однако проследят за ситуацией и предупредят других потребителей.
- ◇ Найдите в программе Google названия и адреса правительственных учреждений, которые помогают потребителям. Например, все штаты США имеют комиссии по страховому регулированию. Они способны и должны помочь вам. Министерство транспорта США также оказывает содействие в решении проблем с авиакомпаниями.
- ◇ Если вы считаете, что в вашем деле был нарушен закон, обратитесь в генеральную прокуратуру штата.
- ◇ Предупредите о своих проблемах других людей через сайты в Интернете, специально предназначенные для жалоб. Вы



можете получить совет от читателей, которые сталкивались с похожими трудностями.

- ♦ Напишите письмо в местную газету или обратитесь в отраслевой журнал.

К счастью, если вы сумели результативно пожаловаться, не обязательно становиться «активистом». Когда такое случается, выигрываете и вы и организация. Мы все должны добиваться этого.

---

## Вопросы для обсуждения

- Каким образом вы поддерживаете обратную связь с коллегами, сохраняя крепкие и эффективные рабочие отношения?
- Каковы способы внутренней связи в вашей организации? Как можно их усовершенствовать?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### *Взгляд в будущее*

Двадцатилетняя история работы с жалобами позволяет представить захватывающую картину будущего. Многочисленные исследования показывают, что за этот период отношение к жалобам не претерпело серьезных изменений. Возможно, ситуация так и останется прежней, если не произойдут фундаментальные сдвиги в менталитете общества. Ограниченная реакция на письменные претензии (около 50%), наблюдаемая на протяжении 20 лет, служит тому ярким доказательством. Однако именно это положение дел довольно легко поправить.

Зададимся вопросом: почему модели поведения и организаций и потребителей столько лет остаются прежними? Оснований для сокращения частоты рекламаций у потребителей нет. А у организаций нет причин не улучшить работу с жалобами. Изменившись, обе стороны только выиграют. Организации повысят качество продуктов и услуг и сохранят преданность многих клиентов. А потребители с большей вероятностью получат именно то, что им обещано.

Очевидно, что объяснение кроется в общей неприязни к негативным оценкам. Вот что ждет нас в будущем, если мы не изменим свой взгляд на жалобы. В наши дни наблюдается некоторое смягчение отношения к заявляемым претензиям.

В действительности очень многие, описывая свой подход к жалобам, используют название этой книги. Хорошее начало!

Однако недостаточно подкорректировать поведение некоторых компаний или отраслей, чтобы существенно изменить общий рынок. Эффективная работа с жалобами начинается с признания простого факта — организации не могут существовать без потребителей. Этот постулат достаточно очевиден, и вряд ли вы найдете компанию, которая не станет с ужасом отрешиваться от обратного заявления. Однако, если понаблюдать за их подходами к решению проблемы рекламаций, то сразу станет ясно: они как раз считают, что клиенты существуют для компаний. Это неправильно, и доказательством тому служит рост числа организаций, которые действительно улучшают свое отношение к отзывам потребителей. Одни отрасли бизнеса проявляют себя в этом вопросе лучше, чем другие. И не за горами то время, когда мы увидим водораздел, возникший между компаниями с мощными брендами, которые ведут со своими потребителями реальный диалог, и фирмами, которые этого не делают.

Изменения начинаются с убеждения: обратная связь — это не угроза для организации. На деле она — самый большой подарок, какой мы можем получить от рынка, независимо от оценки, присутствующей в отзывах, — негативной или позитивной. Как только этот образ мышления внедрится в сознание коллектива и персонал поверит, что руководство поддерживает его, будет легко заставить сотрудников адекватно реагировать на клиентов. Это великолепная отправная точка.

Основываясь на описанном подходе, персонал начинает обучаться всем премудростям работы с жалобами. А это непростой предмет! И чем глубже мы его познаем, тем сложнее он оказывается. Мы думаем, что в дальнейшем работа с рекламациями будет персонифицироваться. Это означает, что компании, которые уже сегодня рассматривают жалобы как подарок, на голову опережают те организации, которые все еще стараются привлекать новых клиентов, а не удерживать имеющихся.

Нам видится, что в следующие 10 лет мы научимся находить и реализовывать «лучшие» решения, чтобы завоевывать расположение каждого потребителя. Это примерно то же самое, что делают сегодня многие производители, которые преуспели в так называемой массовой кастомизации \*, или маркетологи взаимоотношений, которые научились точно подбирать коммерческие предложения, удовлетворяющие потребности или предпочтения клиентов. Такая же тенденция наблюдается и в работе с жалобами. По заключению одной исследовательской группы, «потребители неодинаково реагируют на плохой сервис... [Мы должны] дать компаниям возможность организовать работу с жалобами так же, как они это делают при совершенствовании продуктов, то есть создавать „пакеты“ свойств, изучать разные варианты и находить „лучшие“ (самые удовлетворительные) решения для потребителей» <sup>1</sup>.

Одно мы знаем наверняка: чем больше предлагаемые решения будут соответствовать индивидуальным запросам недовольных клиентов, тем выше вероятность сохранить их и принимать сигналы о неблагополучии дел. Потребители поверят вашим обещаниям, а вам достанется больше подарков — не от банальных нытиков, а от тех людей, которые заинтересованы в вашем развитии и долгосрочных отношениях с компанией <sup>2</sup>!

---

\* Адаптация товара для индивидуальных нужд потребителя. — *Примеч. редактора.*

# Примечания

## Введение

1. *Jeane Bliss*. Connecting with Customers // Chief Executive, 2006, July—August; <http://www.chiefexecutive.net/ME2/Segments/Publications/Print.asp?Module=Publications::Article&id=BB98F27ABCF04699A83BB7A6BFA2D671> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
2. Customer Experience Impact Report. RightNow Technologies, 2007, August; <http://www.rightnow.com/pdf/whitepapers/CEI-2007.pdf> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
3. BBB Reports Nearly One in Five Adult Americans' Trust in Business Decreased in Past Year. Better Business Bureau, 2007; результаты опроса доступны по адресу: <http://www.bbb.org/trustindex> (дата обращения 11 января 2008 г.).
4. *Stephen L. Vargo* et al. Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals, and Neutrals: A Review of Their Relative Effects on Customer (Dis) Satisfaction // Academy of Marketing Science Review, 2007, v. 11, № 2; [http://www.ams\\_review.org/articles/vargo2—2007.pdf](http://www.ams_review.org/articles/vargo2—2007.pdf) (дата обращения 8 января 2008 г.).
5. Например, см. одно из исследований разного поведения потребителей, жаловавшихся на работу отелей в Турции, Нидерландах, Великобритании и Израиле: *Atila Yuksel, Ugur Kilinc, Fisun Yuksel*. Cross-National Analysis of Hotel Customers' Attitudes Toward Complaining and Their Complaining Behaviors // Tourism Management, 2006, February, 27, № 1, p. 11—24. Сравнительные характеристики жалоб датчан и испанцев см.: *P. Shaw*. The Intercultural Validity of Customer-Complaint Handling Routines // Document Design, 2001, v. 2, № 2, p. 180—193; сравнение мнений

- канадских и китайских потребителей см.: *Michael K. Hui, Kevin Aul. Justice Perceptions of Complaint-Handling: A Cross-Cultural Comparison between PRC and Canadian Customers* // *Journal of Business Research*, 2001, May, v. 52, № 2, p. 161–173; сравнение отзывов британцев и американцев см.: *Christopher A. Voss et al. A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction* // *Journal of Service Research*, 2004, v. 6, № 3, p. 212–230.
6. Один подобный пример — это исследование Норвежской школы менеджмента. Ученые пришли к выводу, что при первом сбое в сервисе удовлетворенность от решения проблемы сильно влияет на лояльность потребителя. *Tor Wallin Andreassen. What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution* // *Journal of Service Research*, 1999, v. 1, № 4.
  7. *Джанелл Барлоу, Пол Стюарт. Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество* / Пер. с англ. М.: Олимп—Бизнес, 2006.
  8. Проблема обсуждается. Документы доступны для скачивания по адресу: <http://www.tmius.com>
  9. *Janelle Barlow, Dianna Maul. Emotional Value*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.
  10. *Patrick Barwise, Sean Meehan. Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
  11. Доступ к данным можно получить, введя выражение «customer complaints» (обязательно в кавычках), а затем просмотрев информацию за этот период по годам.
  12. *K. Sheram, T. P. Soubbotina. Beyond Economic Growth: Meeting the Challenges of Global Development*. Washington DC: The World Bank, 2000.
  13. Gordon Bethune, цит. по: *J. P. Donlon. Learning from the Customer* // *Chief Executive*, 1996, March 1; <http://www.chiefexecutive.net/ME2/Segments/Publications/Print.asp?Module-Publications::>

Article&id=057CA5453F10402A91F047535D4205DC (дата обращения 12 января 2008 г.).

14. *E. de Coverly et al.* Service Recovery in the Airline Industry: Is It as Simple as Failed, Recovered, Satisfied? // *Marketing Review*, 2002, September 1, v. 3, № 1, p. 21–37.
15. *Wally Bock.* Getting Ideas Is the Easy Part: Here's What You Need for Innovation // *Three Star Leadership Blog*, 2007, June 8; <http://blog.threestarleadership.com/2007/06/08/getting-ideas-is-the-easy-part-heres-what-you-need-for-innovation.aspx> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).

## Глава 1

1. Эти три вопроса (плюс требование назвать свой клиентский номер) были заданы Джанелл Барлоу, когда та звонила в Apple, чтобы выяснить, почему в полученном ею электронном письме компания сообщала об аннулировании ее заказа. Далее Джанелл попросили подтвердить имя и адрес выставления счета. В конце концов представитель Apple попросил Барлоу не обращать внимания на письмо. Оно было отправлено по ошибке. Все вместе это заняло три с половиной часа телефонных бесед с тремя сотрудниками разных отделов, которые оказались очень милыми людьми, страдающими от данной неконтролируемой системы. А ведь это Apple — компания, которая пытается дать Джанелл возможность так эффективно и творчески работать. Барлоу предложили компенсацию в размере 100 дол. за причиненные «неудобства». На следующей неделе повторился тот же сценарий, с той разницей, что сотрудник контакт-центра посоветовал Джанелл никогда не игнорировать любые послания от Apple и предложил ей выслать всю личную информацию снова. Потребовался целый месяц, чтобы получить программное обеспечение, которое она заказывала.
2. *A. Banu Elmadag, Mert Tokman.* Understanding the Effects of Self-Service Technologies on Service Performance: An Exploratory Study of Service Employees. The University of Alabama, Culver-

- house College of Commerce and Business Administration, 2004, June 22; [www.cba.ua.edu/~sbeatty/Readings/SST\\_employee\\_final.doc](http://www.cba.ua.edu/~sbeatty/Readings/SST_employee_final.doc) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
3. Опрос руководителей европейских отделений банков в 18 странах (сентябрь—ноябрь 2006 г.) см.: Learn About the Role of Complaints Management in Improving Customer Service in European Retail Banks // Business Wire, 2007, March 21.
  4. *Andre Andersson, Fredrik Karlsson*. Kundtillfredsställelse bland småföretagare (диссертация на звание бакалавра, Технологический университет Лунд, 2007 г.).
  5. *Chad Autry, Donna J. Hill, Matthew O'Brien*. Attitude Toward the Customer: A Study of Product Returns Episodes // Journal of Managerial Issues, Fall 2007.
  6. См.: *Bernard Weiner*. Spontaneous «Causal Thinking» // Psychological Bulletin, 1985, v. 97, p. 74–84; *Valerie S. Folkes*. Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach // Journal of Consumer Research, 1984, March, v. 10, p. 398–409; *Valerie S. Folkes*. Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions // Journal of Consumer Research, 1988, March, v. 14, p. 548–565; *S. Krishnan, Valerie A. Valle*. Dissatisfaction Attributions and Consumer Complaint Behavior / in Advances in Consumer Research, ed. William L. Wilkie. Miami: Association for Consumer Research, 1979, p. 445–449.
  7. Emerson Center for Business Ethics. Customer Complaints: Closing the Gap. St. Louis University, 1999, April, p. 1–6.
  8. And the Winner Is Wegmans. Press release. Wegmans, 2007, April 16; <http://www.wegmans.com/about/pressRoom/pressReleases/foodNetwork.asp> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
  9. 100 Best Companies to Work For 2007 // Fortune, 2007, January 22; [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/full_list/) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
  10. Record Low Temperatures, High Energy Costs Putting the Big Chill on Home and Business Owners. Press release. Dryvit, 2004, January 19; [http://www.dryvit.com/nlshare/doc/in\\_the\\_news/pr\\_ornl\\_rvalue.htm](http://www.dryvit.com/nlshare/doc/in_the_news/pr_ornl_rvalue.htm) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).



11. The Marvin Windows, Dryvit и Louisiana-Pacific — все примеры цит. по: *Daniel Walker Guido*. Above and Beyond: If All Manufacturers Handled Product Defects the Way These Three Companies Did, Builders Would Find Protecting Their Reputations a Whole Lot Easier // *Builder Magazine*, 2002, January 22. Детальная информация о трех компаниях взята на их сайтах. Статья также доступна по адресу: <http://www.builderonline.com/Industrynews.asp?channelID=59&sectionID=62&articletype=1&articleID=1000020157> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
12. *Ted Garrison*. The New Equation: Customer Loyalty Equals Profitability. G. I. A.: The Official Newsletter of the Georgia Irrigation Association, Inc., Summer 2005, p. 4; <http://www.tedgarrison.com/articles2.cfm?itemid=2> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
13. *Билл Клинтон*. Речь в Лас-Вегасе, штат Невада, 21 января 2008 г.
14. Гай Кавасаки является автором книг «Selling the Dream, Rules for Revolutionaries, The Art of the Start, Word of Mouth Marketing» и «How to Drive Your Competition Crazy» \*. *Guy Kawasaki*. How to Change the World. 2007, December 27; <http://blog.guykawasaki.com/> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
15. См.: *Neil Ross*. Marina Profits: Use Your «Head» // *Boating Industry*, 1994, June, v. 57, № 7, p. 30–32; *Ralph L. Day* et al. The Hidden Agenda of Consumer Complaining // *Journal of Retailing*, Fall 1981, v. 57, № 3, p. 86–106; Джон Гудман из TARP считает, что это число составляет примерно 2%, и большинство его бизнес-клиентов подтверждают данную цифру.
16. The Fish Market. <http://www.birminghammenues.com/thefishmarket> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
17. *Gwen Moran*. Green Eggs and Scam // *Entrepreneur*, 2002, January 1.

---

\* На русском языке книга выпущена издательством «Росмэн-Пресс» в 2004 г. под названием «Как свести конкурентов с ума». — *Примеч. редактора*.

18. *Tom Weir*. In-Store Counterattack // Grocery Headquarters, 2005, September 1.

## Глава 2

1. Fred Wiersema, цит. по: Are You Ready for a Relationship? // Chief Executive Magazine, 1999, November; <http://www.chiefexecutive.net/ME2/Segments/Publications/Print.asp?Module=Publications::Article&id=2C77123B33984A84A6C1FD D8719A4C11> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
2. *Джеффри Пфеффер*. Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009.
3. Цит. по: *Stacey L. Bell*. Launching Profits with Customer Loyalty // CRM Magazine, 2000, April; <http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?articleid=582> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
4. *Justin Martin*. 6 Companies Where Customers Come First // Fortune Small Business; [http://money.cnn.com/galleries/2007/fsb/0709/gallery.where\\_customers\\_come\\_first.fsb/index.html](http://money.cnn.com/galleries/2007/fsb/0709/gallery.where_customers_come_first.fsb/index.html)
5. *Claes Fornell, Birger Wernerfelt*. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis // Journal of Marketing Research, 1987, November, v. 24, № 4, p. 337–346.
6. Джанелл Барлоу, личная переписка, электронное письмо, апрель 2001 г.
7. *Diva*. I Heart Zappos // <http://www.zazlamarr.com/blog/?p=240> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
8. *Connie Koenenn*. Pleasing the Customer Should Be Job One // Los Angeles Times, 1997, March 6, E-5, Orange County ed.
9. John Davis, цит. по: Get the Dope from the Customer // American Salesman, 1990, August, p. 22.
10. Эйлин Макдафф, электронное письмо к Джанелл Барлоу.
11. Fred Wiersema, цит. по: Are You Ready for a Relationship?

12. *Rod Wilkerson*. Comment, 2007, May 4, Matt Woodward's blog: <http://www.mattwoodward.com/blog/index.cfm?event=showEntry&entryId=583895D2-B6D1-7932-1ECA2FA194068CA4> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
13. *Jim Norton*. Customer Complaints Are Golden // Small Business Boomers, 2006, December 1; <http://www.smallbusinessboomers.com/customer-complaints-are-golden/> (дата обращения 28 декабря, 2007).
14. *Tibbett L. Speer*. They Complain Because They Care // American Demographics, 1996, May 1. Журнал прекратил публикации в ноябре 2004 г. и теперь является разделом журнала «Advertising Age».
15. Richard Branson, цит. по: *Rebecca Fannin*. Brand Leaders 2005 // Chief Executive, 2005, October; <http://www.chiefexecutive.net/ME2/Segments/Publications/Print.asp?Module=Publications::Article&id=D9E488C3C6BF4D5FBACC56B88901B31A> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
16. *Tom Krazit*. Dell Shifts Support Calls After Customer Complaints // IDG News Service, 2003, November 25; <http://www.microscope.co.uk/articles/artide.asp?liArticleID=126822&liArticleTypeID=1&liCategoryID=2&liChannelID=16&liFlavourID=1&sSearch=&nPage=1> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
17. *Gabriela Rico*. Will Customer Complaints Bring Call Centers Back to the US? // Arizona Daily Star, 2007, November 27.
18. *Andrew Lockwood, Ni Deng*. Can Service Recovery Help When Service Failures Occur! // Journal of Hospitality and Tourism Management, 2004, August 1, v. 11, № 2, p. 149–157.
19. Ibid.
20. *Priscilla A. LaBarbera, David Mazursky*. A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process // Journal of Marketing Research, 1983, November, v. 20, p. 393–404.
21. *Steve Coomes*. Turning Newcomers into Lifetime Customers. Pizza Marketplace, 2006, June 15; <http://www.pizzamarketplace.com/article.php?id=5228> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).

22. Согласно данным Американского института экономических исследований; цит. по: Average Lifetime Spending on Cars. PF Blog, 2005, January 29; [http://www.pfblog.com/archives/1513\\_average\\_lifetime\\_spending\\_on\\_cars\\_240000\\_or\\_more.shtml](http://www.pfblog.com/archives/1513_average_lifetime_spending_on_cars_240000_or_more.shtml) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
23. *Corbett L. Ourso*. Keep Customers Coming Back // Drug Topics, 1994, November 7, v. 138, № 21, p. 14–16.
24. *John Tschohl*. Do Yourself a Favor: Gripe About Bad Service! // American Salesman, 1994, June, v. 39, № 6, p. 4.
25. *Glenn Rifkin*. New Economy: The Staples Merger of Its Web site and Catalog Business // New York Times, 2001, June 25.
26. По данным Национальной федерации розничной торговли США, «многоканальные» покупатели приобретают больше и чаще, чем «одноканальные». Это становится понятным, если сравнить ассортимент розничного магазина, например Staples, который имеет 8000 наименований, и интернет-магазина Staples.com, который способен предложить 200 тыс. наименований. Ibid.
27. IBM сообщает, что 95% пользователей дают компании шанс реабилитироваться в их глазах, когда их проблемы решаются удовлетворительно. Цит. по: *Christopher W. L. Hart*. Extraordinary Guarantees. New York: Amacom, 1993, p. 21.
28. *Joseph P. Cavaness, G. H. Manoochchri*. Building Quality into Services // SAM Advanced Management Journal, Winter 1993, № 1, v. 58, p. 4–10.
29. *Jaclyn Fierman*. The Death and Rebirth of the Salesman // Fortune, 1994, July 25, p. 82. Выражение «в пять раз дороже» цит. по: *Frank Uller*. Follow-Up Surveys Assess Customer Satisfaction // Marketing News, 1989, January 1, v. 23, № 14, p. 16.
30. *Eric Frenchman*. What the Vonage // Pardon My French, 2006, May 18; [http://pardon\\_myfrench.typepad.com/pardonmyfrench/2006/05/what\\_the\\_vonage.html](http://pardon_myfrench.typepad.com/pardonmyfrench/2006/05/what_the_vonage.html) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
31. *LaBarbera, Mazursky*. A Longitudinal Assessment, p. 393–404.

32. *David Powley*. We Have Not Had Any Customer Complaints. SaferPak, 2006; [http://www.saferpak.com/csm\\_art9.htm](http://www.saferpak.com/csm_art9.htm) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
33. *Bernice Kanner*. Seams Like Old Times; A Clothier Brings Back Quality // *New Yorker*, 1994, January 3, v. 27, № 1, p. 14.
34. *Mavis Scanlon*. Meet the System—Southern California: Adelphia Runs Up the Numbers Before the Deal Goes Down // *Cable World*, 2005, June 6; [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_mODIZ/is\\_2005\\_June\\_6/ai\\_nl3823647](http://findarticles.com/p/articles/mi_mODIZ/is_2005_June_6/ai_nl3823647)
35. *Linda Deckard*. IAAPA Panel: The Pros and Cons of Franchises at Amusement Parks // *Amusement Business*, 1993, December 13, v. 105, № 50, p. 15.
36. Иногда эти характеристики меняются в зависимости от того, как проводят исследования, но в целом недовольные люди чувствуют себя вправе жаловаться и надеются оправдать свои ожидания. См.: *Jagdip Singh*. A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles // *Journal of Retailing*, 1990, v. 66, p. 57–99; *J. Dart, K. Freeman*. Dissatisfaction: Response Styles Among Clients of Professional Accounting Firms // *Journal of Business Research*, 1994, v. 29, p. 75–81; *Tom Hayes*. Using Customer Satisfaction Research to Get Closer to the Customers // *Marketing News*, 1993, January 4, v. 27, № 1, p. 22–24.
37. *Ron Zemke, Chip Bell*. Information Access // *Training: The Magazine of Human Resources Development*, 1990, July, p. 42.
38. *Justin Martin*. 6 Companies Where Customers Come First // *Fortune Small Business*; [http://moneycnn.com/galleries/2007/fsb/0709/gallery.where\\_customers\\_come\\_first.fsb/index.html](http://moneycnn.com/galleries/2007/fsb/0709/gallery.where_customers_come_first.fsb/index.html) (дата обращения 7 января 2008 г.).
39. *Gerald D. Stephens*. Please, No More Complaints // *Best's Review, Property-Casualty Insurance Edition*, 1991, January, p. 61.
40. Robert Hunter, цит. по: *Becky Yerak*. Insurers Say 95% of Katrina Claims Met: Critics Contend 'A Lot Still Unhappy // *Chicago Tribune*, 2006, August 23.
41. <http://www.sixapart.com/vox/tour/?s=house&loc=tour340> (дата обращения 29 декабря 2007 г.).

42. *Saska*. About Me. <http://fiendishgleeclub.vox.com/profile/> (дата обращения 29 декабря 2007 г.).
43. *Saska*. Customer Service Gone Shockingly Right. <http://fiendishgleeclub.vox.com/library/post/customer-service-gone-shockingly-right.html> (дата обращения 29 декабря 2007 г.).
44. В поисках конкретных исследований такого типа см.: *Marsha L. Richins*. Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study // *Journal of Marketing*, Winter 1983, v. 47, p. 68–78.
45. *Jerry R. Wilson*. Word-of-Mouth Marketing. New York: John Wiley & Sons, 1994, section 1.
46. *Michael A. Lapre, Gary D. Scudder*. Performance Improvement Paths in the U. S. Airline Industry: Linking Trade-offs to Asset Frontiers // *Production and Operations Management*, Summer 2004, v. 13, № 2, p. 123–134.
47. Survival Rates of Companies with Dissatisfied Customers. A Study by the Better Business Bureau serving Eastern Missouri & Southern Illinois, August 2007; <http://209.85.173.104search?q=cache:Ufq5inqtygkJ:www.stlouis.bbb.org/InternalStudy.pdf+BBB,+Eastern+Missouri,+Southern+Illinois,+August+2007&hl=en&ct=clnk&cd=l&gl=us> (дата обращения 11 января 2008 г.).

## Глава 3

1. *David Thurston*. Moan Sharks // *Sunday Morning Post Magazine*, 1994, May 15, p. 30.
2. *Bonnie J. Knutson*. Validating a Typology of the Customer from Hell // *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 1999, September 1, v. 6, № 3, p. 5–22.
3. *Allan Wysocki, Karl W. Kepner, Michelle W. Glasser*. Customer Complaints and Types of Customers. University of Florida, 2001; <http://edis.ifas.ufl.edu/HR005> (дата обращения 8 января 2008 г.).
4. *Alan R. Andressen, Arthur Best*. Consumers Complain, Does Business Respond? // *Harvard Business Review*, 1977, July–August, p. 98.

5. Оспаривается Доналдом Хьюзом, управляющим отделом изучения потребителей в Roebuck & Company (1977). Цит. по: *Andreassen, Best. Consumers Complain*, p. 96.
6. Lonely Guy Shocked to Get \$83,000 Phone Bill // Reuters, 2007, December 14; <http://www.reuters.com/article/newsOne/idUSN1322682220071214> (дата обращения 13 марта 2008 г.).
7. *Jagdip Singh, P. E. Wilkes*. When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates // *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996, v. 24, p. 360–365.
8. Martha Rogers, цит. по: *Stacey L. Bell*. Launching Profits with Customer Loyalty.
9. *John W. Huppertz*. Firms' Complaint Handling Policies and Consumer Complaint Voicing // *Journal of Consumer Marketing*, 2007, v. 24, № 7, p. 428–437.
10. Daryl Travis, цит. по: Are You Ready for a Relationship?
11. Gary Kelly, цит. по: *Fannin*. Brand Leaders 2005.
12. *Edward F. McQuarrie*. Taking a Road Trip: Customer Visits Help Companies Recharge Relationships and Pass Competitors // *Marketing Management*, 1995, April; <http://lsb.scu.edu/~emcquarrie/research.htm> (дата обращения 29 декабря 2007 г.).
13. *Roberta Maynard*. Warming to the Idea of Customer Feedback // *Nations Business*, 1998, February 1, v. 86, p. 11.
14. Техника самообслуживания процветает, а поскольку при этом обычно отсутствуют сотрудники, которые могли бы получать отзывы от потребителей, необходимо внедрить другие способы обратной связи. Начинаются исследования этих возможностей. См.: *Nichola Robertson, Robin N. Shaw*. Conceptualizing the Influence of the Self-Service Technology Context on Consumer Voice // *Services Marketing Quarterly*, 2006, January, № 2, v. 27, p. 33–50.
15. *Theresa D. Williams, Mary Drake, James Moran*. Complaint Behavior, Price Paid and the Store Patronized // *Internal Journal of Retail and Distribution Management*, 1993, September–October, v. 21, № 5, p. 9.

16. Эти заявления представляют собой итоги исследования Стефани Кендалл, специалиста из Questar Data Systems, которая провела анкетирование 10 тыс. менеджеров и людей, непосредственно контактирующих с клиентами, из 75 организаций. Цит. по: *Zemke, Bell*. Information Access.
17. *Murray Raphael*. Bring Them Back Alive // Direct Marketing, 1990, May, v. 53, № 1, 50.
18. Retailing Today // Shopping Centers Today, International Council of Shopping Centers, 2006, June; [http://www.icsc.org/srch/sct/sct0606/retail\\_in\\_brief.php](http://www.icsc.org/srch/sct/sct0606/retail_in_brief.php) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
19. Return to Spender. Snopes.com; <http://www.snopes.com/business/consumer/nordstrom.asp> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
20. *Susan Greco*. Real World Customer Service // Inc., 1994, October, v. 16, № 10, p. 36–43.
21. Toll Free Business Statistics. TollfreeNumber.org, 2007; <http://www.tollfreenumber.org/toll-free-services/> (дата обращения 8 января 2008 г.).
22. *Daniel M. Rosen*. Expanding Your Sales Operation? Just Dial 1–800... // Sales and Marketing Management, 1990, July, v. 142, p. 82.
23. Jeanne Luckas, цит. по: *Carl Quintanilla, Richard Gibson*. Do Call Us: More Companies Install 1–800 Phone Lines // Wall Street Journal, 1994, April 20, B1.
24. TARP, цит. по: *Daniel S. Levine*. Companies Getting Message About Voice Mail Complaints // Telecommunications, 1995, January 20–26, p. 3–4A.
25. John Goodman, цит. по: *Levine*. Companies Getting Message About Voice Mail Complaints.
26. *Rosen*. Expanding Your Sales Operation? P. 84.
27. *Quintanilla, Gibson*. Do Call Us.
28. Bob Filipczak. Customer Education // Training, 1991, December, v. 28, № 12, p. 31–36.
29. *William H. LaMaire*. A New Trend: On Pack 800 Numbers // Food Engineering, 1990, April, v. 62, № 4, p. 60.



30. *M. Davidow, P. A. Dacin*. Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management / in *Advances in Consumer Research*, ed. M. Brucks and D. MacInnis. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1997, v. 2, p. 450–456.
31. *Glenn F. Ross*. Tourist Dissatisfaction with Foodservice // *Foodservice Research International*, 1995, v. 8, № 4, p. 291–309.
32. Вы можете посетить сайт Darty. Он содержит интересную информацию на французском, итальянском, немецком и турецком языках. *Isabelle Prim, Bernard Pras*. «Friendly» Complaining Behaviors: Towards a Relational Approach. Centre de Recherche DMSP, 1998, June.
33. *Frederick Reichheld*. Transforming the Value Proposition: The Life Insurance Industry. eCustomerServiceWorld.com; [http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore\\_articles.asp?type=article&id=1083](http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=1083) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
34. *Alan J. Resnik, Robert R. Harmon*. Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach // *Journal of Marketing*, Winter 1983, v. 47, p. 86–97.
35. *Valerie S. Folkes, Barbara Kotos*. Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure: Who Done It? // *Journal of Marketing*, 1986, April, v. 50, p. 74–80.
36. Haier Rises Through Reform and Opening Up // *People's Daily Online*; [http://english.peopledaily.com.cn/200108/06/eng20010806\\_76638.html](http://english.peopledaily.com.cn/200108/06/eng20010806_76638.html) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
37. China's Power Brands // *BusinessWeek*, 2004, November 8; [http://www.businessweek.com/magazine/content/04\\_45/b3907003.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/04_45/b3907003.htm) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
38. Six Chinese Brands Make Global Top 500 List // *China Economic Net*, 2006, May 19; [http://en.ce.cn/Industries/Consumen-Industries/200605/19/t20060519\\_7026724.shtml](http://en.ce.cn/Industries/Consumen-Industries/200605/19/t20060519_7026724.shtml) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
39. Преданность клиентов, возможно, легче завоевать в профессиональных взаимоотношениях, когда ожидания существенно превышают любые другие деловые отношения. Вместе с тем их

- легче и разрушить. См.: *Stephen W. Brown, Teresa A. Swartz. A Gap Analysis of Professional Service Quality // Journal of Marketing*, 1989, April, v. 53, p. 92–98.
40. Джанелл Барлоу, личная переписка, электронное письмо, март 2003.
41. Sleep Country USA. About Us; <http://www.sleepcountry.com/Page.aspx?nid=7> (дата обращения 14 марта 2008 г.).
42. *Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, Mary Tetreault. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents // Journal of Marketing*, 1990, January, v. 54, № 1, p. 71.
43. W. Edwards Deming, цит. по: *Mary Walton. The Deming Management Method*. London: Mercury Books, 1989, p. 66.
44. *Philip B. Crosby. Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Phil Crosby*. New York: Penguin Book's, 1990, p. 104; *Philip B. Crosby. Quality Is Free*. London: Penguin Books, 1980.

## Глава 4

1. *John Goodman, Cindy Grimm. Beware of Trained Hopelessness // ICCM Weekly*, 2007, May.
2. Customer Experience Impact Report. RightNow Technologies.
3. *Charles I. Underhill. Dispute Resolution at the Earliest Stages: Internal Complaint Handling and Customer Refunds. OECD, HCOPI, ICC Conference on ADR, The Hague, 2000, December 11–12.*
4. Митчелл можно найти по адресу: <http://www.customermfg.com>
5. *Alan R. Andreasen. Consumer Complaints and Redress: What We Know and What We Don't Know / in The Frontier of Research in the Consumer Interest*, ed. E. Scot Maynes et al. Columbia, MO: American Council on Consumer Interests, 1988, p. 708.
6. Ibid.
7. *Andreasen, Best. Consumers Complain*, p. 98–100.
8. *E. Schuman. The War Against Retail Return Abuses // eWeek*, 2004, December 17.

9. *Lisa McQuilken, Robin N. Shaw*. Service Failure and Recovery in the Presence of Service Guarantees. ANZMAC Conference: Services Marketing, 2005; <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2005/cd-site/pdfs/16-Services/16-McQuilken.pdf> (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
10. *Jochen Wirtz, Doreen Kum, Khai Sheang Lee*. Should a Firm with a Reputation for Outstanding Service Quality Offer a Service Guarantee? // *Journal of Services Marketing*, 2000, v. 14, № 1, p. 502–512.
11. *Jochen Wirtz, Doreen Kum*. Designing Service Guarantees: Is Full Satisfaction the Best You Can Guarantee? // *Journal of Services Marketing*, 2001, v. 15, № 4, p. 282–299.
12. Интересно почитать отзывы клиентов о Sewell Cadillac на сайте. Не все они хвалебные. Некоторые из них грубоваты, но по-другому нельзя узнать правду о недовольных потребителях. Однако похоже, что компания Sewell Cadillac хорошо заботится и о своих влиятельных клиентах, которые покупают новые автомобили, и о тех, кто с компанией недолгое время. Те же, кто покупает подержанные машины у Sewell или отдает на сервис автомобили, купленные в других местах, не всегда отзываются о компании положительно.
13. *Карл Сьюэлл, Пол Браун*. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
14. *Grace Wagner*. Satisfaction Guaranteed // *Lodging Hospitality*, 1994, June, v. 50, № 6, p. 46–48.
15. *Jeff Wenstein*. Delivering What You Promise // *Restaurants and Institutions*, 1993, January 15, v. 103, № 2, p. 113–115.
16. Ibid.
17. *Christopher W. Hart*. Guarantees Deliver Customers // *Chief Executive*, 2007, March 20; [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4070/is\\_224/ai\\_n21067756](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4070/is_224/ai_n21067756) (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
18. *Christopher Hart*. Extraordinary Guarantees. New York: Amacom, 1993, p. 3–4.

19. Ibid.
20. Tom Jones, цит. по: *Hart*. Guarantees Deliver Customers.
21. *Rajiv Kashyap*. The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets // *Academy of Marketing Science Review*, 2002, № 10; <http://www.amsreview.org/articles/kashyap10-2001.pdf> (дата обращения 8 января 2008 г.).
22. *Hart*. Extraordinary Guarantees.
23. Статистические данные см.: <http://nyjobsources.com/dominos.html>, обновлены 7 августа 2007 г. (дата обращения 28 декабря 2007 г.).
24. *Hart*. Extraordinary Guarantees, p. 22.
25. *Jochen Wirtz, Doreen Kum*. Consumer Cheating on Service Guarantees // *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004, v. 32, № 2, p. 159–175.
26. Ibid., p. 170.
27. Речь идет о Канаде, Австралии, Новой Зеландии, ЮАР, Великобритании и странах, подписавших конвенцию Африканского союза по предотвращению коррупции (включая Ливию).
28. Некоторые считают такие законы бесполезными. «Законы о защите разоблачителей и правдолюбцев имеют много упущений, исключений и внутренних недостатков. Их внедрение редко приводит к реальным результатам. Можно утверждать, что они предоставляют лишь видимость защиты, создавая опасную иллюзию для тех, кто ставит на кон свою безопасность ради достижения цели». *Brian Martin*. Illusions of Whistleblower Protections // *UTS Law Review*, 2003, № 5, p. 119–130.
29. *Carl W. Nelson, Jane Niederberger*. Patient Satisfaction Surveys: An Opportunity for Total Quality Improvement // *Hospital and Health Services Administration*, Fall 1990, p. 409; *Kjell Gronhaug, Johan Arndt*. Consumer Dissatisfaction and Complaint Behavior as Feedback: A Comparative Analysis of Public and Private Delivery Systems / in *Advances in Consumer Research*, ed. Jerry C. Olson. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1980, v. 7, p. 324–328; *John A. Quelch, Stephen B. Ash*. Consumer Satisfaction with Professional Services / in *Marketing of Services*, ed. Ja-

- mes H. Donnelly and William George. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 82–85.
30. *Laura Landro*. Some Hospitals Offer New Service: Helping Patients Complain // *Wall Street Journal*, 2003, June 19, p. D1.
31. *Philip Greeland*. What if the Patient Were Your Mother? // *Archives of Internal Medicine*, 2005, v. 165, p. 607–608.
32. *A. J. Kellett*. Healing Angry Wounds: The Role of Apology and Mediation in Disputes Between Physicians and Patients // *Journal of Dispute Resolution*, 1987, v. 111, p. 122.

## Глава 5

1. *John Goodman*. The Truth According to TARP / Competitive Advantage, June 1999, переработано в сентябре 2006 г.
2. Ibid.
3. *Andreasen*. Consumer Complaints and Redress, p. 708.
4. Ibid.
5. *Andreasen, Best*. Consumers Complain, p. 98–100.
6. [http://www.dps.state.ny.us/ocs\\_stats.html](http://www.dps.state.ny.us/ocs_stats.html) (дата обращения 2 января 2008 г.).
7. *Chris Lee*. 1–800 Training // *Training*, 1990, August, p. 39.
8. *Goodman, Grimm*. Beware of Trained Hopelessness.
9. *Alex Taylor III*. It s Time for Ford to Give Up and Sell Jaguar // *Fortune*, 2006, August 21; [http://money.cnn.com/2006/08/18/news/companies/pluggedin\\_taylor.fortune/](http://money.cnn.com/2006/08/18/news/companies/pluggedin_taylor.fortune/) (дата обращения 2 января 2008 г.).
10. *Joe Sherlock*. «Jaguar Woes». The View Through the Windshield, 2005–2006; <http://www.joesherlock.com/Jaguar.html> (дата обращения 2 января 2008 г.).
11. *Chris Lee*. 1–800 Training // *Training*, 1990, August, p. 39.
12. Важно отметить, что многочисленные исследования по этому вопросу противоречивы, поэтому мы и говорим «всегда есть шанс». Лучший способ — понять, что формирование крепких

- взаимоотношений после неудачи сервиса является достойной задачей, которая далеко не всегда выполнима. Возможно, исходная степень лояльности потребителя в конфликтный момент оказывает влияние на ваше желание завоевать его вновь. Очень преданные клиенты сами захотят вернуться к вам, поэтому позитивное решение по жалобе делает их еще более преданными. Мы знаем, что это лотерея, и укрепление лояльности не происходит в 100% случаев, когда проблемы потребителей улаживаются в их интересах. См.: *Tor Wallin Andreassen*. From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? // *Journal of Service Research*, 2001, v. 4, № 1, p. 39–49; *Amy Smith, Ruth Bolton*. An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters // *Journal of Service Research*, 1998, v. 1, № 1, p. 65–81.
13. Опрос проводила компания Forrester. *Don Peppers, Martha Rogers*. How Can Customer Service and Sales Departments Work Together to Create Trust? // *Ask the CRM Expert*, 2007, June 29; [http://searchcrm.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sidll\\_gcil262759,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sidll_gcil262759,00.html) (дата обращения 2 января 2008 г.).
  14. *John W. O'Neill, Anna S. Mattila*. Towards the Development of a Lodging Service Recovery Strategy // *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2004, v. 11, № 1, p. 51–64.
  15. *Singh*. A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles.
  16. *Beth Kobliner*. How to Complain on the Road // *Money*, 1992, December, v. 21, № 12, p. 169–170.
  17. *Michael A. Jones, David L. Mothersbaugh, Sharon E. Beatty*. Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services // *Journal of Retailing*, Summer 2000, v. 76, № 2.
  18. *Ana B. Casado, Ricardo Sellers, Francisco J. Mas*. Third-Party Complaints and Firm Performance: An Application in Spanish Banking. Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Marketing, University of Alicante, 2004; <http://econpapers.repec.org/paper/iviwpasesec/2004-01.htm> (дата обращения 8 января 2008 г.).

19. См.: *Andreason, Best*. Consumers Complain, p. 96.
20. *Suzanne Hamlin*. In the End, the Customer Is Always Right, Right? // New York Times, 1995, June 14, p. B1–B2; *John Filnn*. Customer Steams at Starbucks Chain // San Francisco Examiner, 1995, May 31, p. B1–B2.
21. *Seth Godin*. All Marketers Are Liars. London: Penguin, 2005.
22. As reported on Marketplace. American Public Media, 2007, October 30; [http://marketplace.publicradio.org/display/web/2007/10/30/java\\_jitter/](http://marketplace.publicradio.org/display/web/2007/10/30/java_jitter/) (дата обращения 2 января 2008 г.).
23. Death of Some Salesmen: British Financial Regulation // Economist, 1993, February 17, v. 326, № 7800, p. 82.
24. *R. L. Day* et al. The Hidden Agenda of Consumer Complaining // Journal of Retailing, 1981, v. 57, p. 86–104.
25. *Singh*. A Typology of Consumer Dissatisfaction, p. 93.
26. *Mary C. Gilly*. Postcomplaint Processes: From Organizational Response to Repurchase Behavior // Journal of Consumer Affairs, Winter 1987, v. 21, № 2, p. 293–313.
27. *Steven Austin Stovall*. Customer Service Doesn't Necessitate a Free Lunch // Nations Restaurant News, 1994, May 23, v. 28, № 21, p. 22.
28. Исследование проводили в Нидерландах, однако его результаты идентичны данным американского исследования. *Roland D. Friele, Emmy M. Sluijs*. Patient Expectations of Fair Complaint Handling in Hospitals: Empirical Data // BMC Health Services Research, 2006, p. 106; <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/6/106> (дата обращения 8 января 2008 г.).
29. *Mary Jo Bitner*. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses // Journal of Marketing, 1990, April, v. 54, p. 69–82.
30. *Nancy Friedman*. Customer Service Nightmares. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1998.
31. *Christopher W. Hart*. Beating the Market with Customer Satisfaction // Harvard Business Review, 2007, March, p. 30–31.

32. *Mary C. Gilly, William B. Stevenson, Laura J. Yale*. Dynamics of Complaint Management in the Service Organization // *Journal of Consumer Affairs*, Winter 1991, v. 25, № 2, p. 295–323.
33. Попутно отметим, что те же самые исследователи обнаружили следующее: жалобы на качество помощи в основном рассматривались быстро патронажными работниками. Однако при этом не изменялись общая политика или система организации, так как жалобы не доходили до руководства. Даже из положительно решенных вопросов клиники не делали правильных выводов. *Richard E. Walton, John M. Dutton*. The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review // *Administrative Science Quarterly*, 1969, v. 14, p. 73–84.
34. *Jinkook Lee*. An Empirical Analysis of Elderly Consumers' Complaining Behavior // *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 1999, v. 27, № 3, p. 341–371.

## Глава 6

1. <http://www.reference.com/browse/wiki/Regifting> (дата обращения 2 января 2008 г.).
2. Бланшар рекомендует: что бы вы ни давали клиентам в качестве компенсации, это должно быть достаточно ценным для них и ассоциироваться с подарком в добавление к разрешению ситуации. *Olivier Blanchard*. Customer Complaints Are Great. The Brandbuilder Blog, 2005: <http://thebrandbuilder.blogspot.com/2005/10/customer-complaints-are-great.html> (дата обращения 8 января 2008 г.).
3. *Steve Troller*. Offer Development and Marketing Strategies: Training Customers Not to Expect Promotions // *Target Marketing*, 2001, January 1.
4. Наряду с другими исследователями Рон Земке и Чип Белл обнаружили, что в среднем компании приносят извинения только в 48% случаев своих промахов. См.: *Ron Zemke, Chip Bell*. Service Recovery: Doing Right the Second Time // *Training*, 1990, June, p. 42–48.



5. Например, Motorola разработала пятиэтапную программу работы с неприятными ситуациями. Первый этап — извинения. «Работа с жалобами требует безусловного признания ошибок, которое должно немедленно следовать за инцидентом», — так считают в компании. Джоан Кооб Канни советует читателям извиняться как можно скорее. Это первый шаг в ее пятиэтапном подходе к рассмотрению претензий. *Joan Koob Cannie*. Turning Lost Customers into Gold. New York: Amacom, 1994, p. 100.
6. Специалисты по работе с персоналом тоже считают, что открытое общение противоборствующих сторон и извинение перед пострадавшей стороной (даже без признания своей вины) делают чудеса, предотвращая судебные иски. *Lee Minkel*. How to Avoid Employment Litigation // *Employment Relations Today*, Winter 1992, v. 19, № 4, p. 405–411.
7. *Mahesh Bhandari, Michael Polonsky*. An Empirical Investigation of the Effect of Interaction Justice Perception on Consumer Intentions After Complaining // *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2007, v. 2, № 1, p. 11–20.
8. *Stephen W. Clopton, James E. Stoddard, Jennifer W. Clay*. Salesperson Characteristics Affecting Consumer Complaint Responses // *Journal of Consumer Behavior*, 2001, v. 1, № 2, p. 124–139.
9. *Carol Hymowitz*. Everyone Likes to Laud Serving the Customer; Doing It Is the Problem // *Wall Street Journal*, 2006, February 27, p. B1.
10. Oren Harari. The Lab Test: AT&T of Quality // *Management Review*, 1993, February, v. 82, № 3, p. 55–59.
11. Выражение «наказывайте свои процессы, а не людей» взято из работы: *Kent V. Rondeau*. Getting a Second Chance to Make a First Impression // *Medical Laboratory Observer*, 1994, January, v. 26, № 1, p. 22–26.
12. Norma Gutierrez, цит. по: *Charlotte Klopp, John Sterlicchi*. Customer Satisfaction Just Catching on in Europe // *Marketing News*, 1990, May 28, v. 24, № 11, p. 5.
13. *Marcia MacLeod*. Never Say Sorry // *Airline Business*, 1994, April, p. 50.

## Глава 7

1. *Smith, Bolton*. An Experimental Investigation of Customer Reactions.
2. *Amy K. Smith, Ruth N. Bolton, Janet Wagner*. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery // *Journal of Marketing Research*, v. 36, № 3, p. 356–372.
3. *R. Folger, R. Cropanzano*. Organizational Justice and Human Resources Management. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
4. N. Roese. Counterfactual Thinking // *Psychological Bulletin*, 1997, v. 121, № 1, p. 133–148.
5. Четыре серьезные статьи на эту тему: *J. G. Blodgett, D. J. Hill, Stephen S. Tax*. The Effects of Distributive, Procedural, and International Justice on Postcomplaint Behavior // *Journal of Retailing*, 1997, v. 2, p. 185–210; *Stephen Tax et al*. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences // *Journal of Marketing*, 1998, April, v. 62, p. 60–76; *D. Nel et al*. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences in the Public Sector // *Journal of Public Policy and Marketing*, 2000, v. 2, p. 67–84; *James G. Maxham, Richard G. Netemeyer*. Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling // *Journal of Marketing*, 2003, January, v. 67, № 1, p. 46–62.
6. *Lisa McQuilken, Andrea Vocino, David Bednall*. The Influence of Procedural and Interactional Justice, and Disconfirmation on Customers' Postrecovery Satisfaction Evaluations. Proceedings, ANZMAC Conference, 2007, p. 2759–2766.
7. *Tax et al*. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences, p. 62.
8. *R. M. Morgan, S. D. Hunt*. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // *Journal of Marketing*, 1994, v. 58, p. 20–38.
9. Еще одна замечательная работа о реакции потребителей на несправедливость: *R. L. Oliver, J. E. Swan*. Consumer Perception

- of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach // *Journal of Marketing*, 1989, v. S3, p. 21–35.
10. United Lost His Baggage but Will Only Pay Half. Untied; <http://www.untied.com/refundproblems/archive.html#half> (дата обращения 6 января 2008 г.).
  11. *C. Boshoff*. An Experimental Study of Service Recovery Options // *International Journal of Service Industry Managements*, 1997, № 3, p. 110–130.
  12. Данные примеры взяты из работы: *Janelle Barlow*. *Loyalty: Creating Emotional Partnerships with Customers*. The Emotional Value Series. Las Vegas: TMIUS, 2000, p. 31.
  13. Перепечатано из: *Barlow, Maul*. Emotional Value, p. 241.
  14. *Syed Saad Andaleeb, Amiya K. Basu*. Technical Complexity and Consumer Knowledge as Moderators of Service Quality Evaluation in the Automobile Service Industry // *Journal of Retailing*, Winter 1994, v. 70, № 4, p. 367–382. В своем исследовании авторы касались только проблемы сервиса и ремонта автомобилей.
  15. *Eric Hofer*. *Working and Thinking on the Waterfront*. New York: Harper and Row, 1969.
  16. *Beverley Sparks*. Providing an Explanation for Service Failure: Context, Content, and Customer Responses // *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2007, v. 31, № 2, p. 241–260.
  17. *Beverley Sparks, Janet R. McColl-Kennedy*. Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in a Services Recovery Setting // *Journal of Business Research*, 2001, December, v. 54, № 3, p. 209–218.
  18. *Barlow, Maul*. Emotional Value, p. 203–205.
  19. *Stephen Tax, Stephen Brown, Murali Chandrashekar*. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing // *Journal of Marketing*, 1998, April, v. 62, № 2. Статья посвящена изучению явления, когда имевшийся подлинный опыт клиента смягчал последствия неудовлетворительной работы с жалобой.
  20. *Rick Garlick*. The Myth of Service Recovery // *Lodging Hospitality*, 2006, July 15.

21. Том ДеВитт и Майкл Бреди провели четыре теста, чтобы найти это: потребители и поставщики услуг вступают в хороший контакт; потребители уходят с чувством удовлетворенности, желанием вернуться и отсутствием побуждений негативно комментировать свой опыт. *DeWitt, Brady. Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure* // *Journal of Service Research*, 2003, v. 6, № 2, p. 193–207.
22. *Bruce Nussbaum. Deltas CEO Sends Me a Personal Letter Apologizing for Bad Service — That’s Actually Pretty Good Service* // *Naussbaum on Design*, 2007, May 30; [http://blogs.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/05/deltas\\_ceo\\_apol.html](http://blogs.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/05/deltas_ceo_apol.html) (дата обращения 10 января 2008 г.).
23. *P. U. Nyer. An Investigation into Whether Complaining Can Cause Increased Consumer Satisfaction* // *Journal of Consumer Marketing*, 2000, v. 17, № 2, p. 9–19.
24. *Amy Ostrom, Dawn Iacobucci. Customer Trade-Offs and the Evaluations of Services* // *Journal of Marketing*, 1995, January, v. 59, № 1, p. 17–28.
25. Исследования в области производства оптики показали, что различия между «восторженными» и недовольными потребителями связаны с надежностью, точностью соблюдения сроков, доброжелательностью и справедливостью. Ученые приходят к следующему выводу: «...параметры отличий у „восторженных“ клиентов связаны с тем, как к ним отнеслись. Оказывается, это так же важно, как и все остальное». «Восторженность» подразумевалась, когда клиент выбирал показатель «очень доволен» по пятибалльной шкале. *Paula Saunders, Robert Scherer, Herbert Brown. Delighting Customers by Managing Expectations for Service Quality* // *Journal of Applied Business Research*, Spring 1995, v. 11, № 2, p. 101–109.
26. Мнение пассажира цит. по: *Scott McCartney. To a United Pilot, The Friendly Skies are a Point of Pride* // *Wall Street Journal Online*, 2007, August 28.
27. Ronald Zebeck, цит. по: *Are You Ready for a Relationship?*

## Глава 8

1. *Jane Spencer*. Cases of Customer Rage Mount as Bad Service Prompts Venting // Wall Street Journal, 2003, September 17, p. D4.
2. *Marcel Zeelenberg, Rik Pieters*. Beyond Valence in Customer Dissatisfaction // Journal of Business Research, 2004, April, v. 57, № 4, p. 445–455.
3. *B. Stauss, W. Seidel*. Complaint Management: The Heart of CRM. Mason, Ohio: Thomson Business and Professional Publishing, 2004, p. 107.
4. *Mitsuigi Saotome*. The Principles of Aikido. Boston: Shambhala, 1989, p. 222.
5. *Morihei Ueshiba*. The Art of Peace / Trans. John Stevens. Boston: Shambhala, 1992.
6. Отчет до 2003 г. показывает, что американские компании приводят клиентов в ярость. *Jane Spencer*. Cases of Customer Rage Mount.
7. *Simon Kemp, K. T. Strongman*. Anger Theory and Management: A Historical Analysis // American Journal of Psychology, Autumn 1995, v. 108, № 3, p. 397–417.
8. *Anna S. Mattila, Heejung Ro*. Discrete Negative Emotions and Customer Dissatisfaction Responses in a Casual Restaurant Setting // Journal of Hospitality and Tourism Research, 2007, v. 32, № 1, p. 89–107; <http://jht.sagepub.com/cgi/content/abstract/1096348007309570v1> (дата обращения 31 декабря 2007 г.).
9. *Edward T. Hall*. Beyond Culture. New York: Anchor Books, 1977, p. 141.
10. Для подробного обсуждения восприятия различных проблем взрослым состоянием личности см. классические книги по транзактной психологии, например: *Muriel James, Dorothy Jongeward*. Born to Win. New York: Addison-Wesley, 1971, p. 243–244. Кроме того, ознакомьтесь с тем, как использовать вопросы в интервью: *Janet Treasure, Anne Ward*. A Practical Guide to the

Use of Motivational Interviewing in Anorexia Nervosa // *European Eating Disorders Review*, 1998, December 4, v. 5, № 2, p. 102–114.

11. *Oren Harari*. To Hell and Back: Learn to Discriminate Between Customers from Hell and Customers Who Have Gone through Hell // *Management Review*, 1996, July, v. 85, № 7, p. 55–58.
12. *Zemke, Bell*. Information Access.

## Глава 9

1. Mike Eskew, цит. по: *Fannin*. Brand Leaders 2005.
2. Читайте об интересной дискуссии на тему: почему посетители кафе быстрого питания предпочитают жаловаться руководителю или писать письма. В обоих случаях потребители выбирают эти каналы для обращений, поскольку работа с жалобами выходит за рамки компетенции обслуживающего персонала. По этой причине Сасскинд рекомендует менеджерам обращать особое внимание на рост числа претензий и письменные жалобы. *Alex M. Susskind*. An Examination of Guest Complaints and Complaint Communication Channels: The Medium Does Matter! // *Cornell Hospitality Report*, 2006, November, v. 6, № 14, p. 1–12.
3. Существуют многочисленные показатели скорости отклика, разработанные на основании данных, собранных в 1970-е годы. По сведениям авторов, с тех пор систематические исследования вопроса не проводились. В 1970-х годах ученые сами посылали разные виды жалоб (по реальным и мнимым поводам), чтобы посмотреть, какими будут ответы. Сегодня исследователей больше беспокоит этическая сторона таких поступков — они не желают досаждать компаниям подобным образом и предпочитают изучать реальные обращения или заниматься ролевыми играми на тренингах. См.: *Mary C. Gilly*. Post-complaint Processes: From Organizational Response to Repurchase Behavior // *The Journal of Consumer Affairs*, 1987, Winter, v. 21, № 2, p. 295.

4. *William E. Fulmer, Jack S. Goodwin*. So You Want to Be a Superior Service Provider? Start by Answering Your Mail // *Business Horizons*, 1994, November—December, v. 37, № 6, p. 23–27.
5. В аналогичном исследовании письменных жалоб в адрес производителей продуктов ученые обнаружили, что коэффициенты реагирования составляют 82% на благодарственные обращения писем и 86% на претензии. Среднее время отклика — 17 дней. Около 7% авторов писем сообщили, что производители были признательны им за их жалобы, хотя благодарственные письма ценились производителями больше. См.: *Denise T. Smart, Charles Martin*. Manufacturer Responsiveness to Consumer Correspondence: An Empirical Investigation of Consumer Perceptions // *Journal of Consumer Affairs*, 1992, Summer, v. 26, № 1, p. 104–129.
6. *Tax, Brown, Chandrashekar*. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences, p. 60–76.
7. Emerson Center for Business Ethics. Customer Complaints, p. 1–6.
8. *Timothy C. Johnston*. Customer Satisfaction with Provider Response to Service Failure. *Advances in Marketing: Proceedings of the Association of Collegiate Marketing Educators Annual Conference*, 2004; <http://www.utm.edu/~johnston/papers/AAIC04Johnston-T.pdf> (дата обращения 3 января 2008 г.).
9. Ibid.
10. Следует отметить, что это происходит не во всех культурах. Исследование, проведенное в Чили, подтверждает наше мнение. Ученые из Университета Тальки обнаружили, что быстрота ответа не влияет на повторные покупки и на оценку работы с жалобами. Сильнее всего на повторные покупки влияет компенсация. Возможно, чилийцы больше фокусируются на настоящем моменте, в отличие от жителей США, которые больше ориентированы на будущее. Итак, еще раз подчеркнем, что ожидания потребителей не носят универсального характера и даже в самом Чили в некоторых ситуациях потребители требуют незамедлительной реакции. *Fredy Valenzuela et al.* Assessing the Antecedents of Service Recovery Evaluation and Their Impact on Repurchase Behavior. Working Paper Series 3, 2005, № 6; <http://>

- dspace.utalca.cl/retrieve/8245/SWP\_3\_6\_2005.pdf (дата обращения 8 января 2008 г.). Иногда культурные аналогии бывают потрясающими. Получая все больше данных, мы можем эффективнее определять, насколько универсальными могут быть эти факты. Донг-Геун О, изучая поведение недовольных клиентов научной библиотеки в Южной Корее, обнаружил, что базовая модель поведения жалобщиков применима к жителям Южной Кореи так же, как и к гражданам других стран. Кроме того, поведение недовольных потребителей одинаково и в коммерческом и некоммерческом секторах, например в библиотеках. *Dong-Geun Oh. Complaining Behavior of Academic Library Users in South Korea // Journal of Academic Librarianship*, 2004, March, v. 30, № 2, p. 136–144; *Dong-Geun Oh. Complaining Intentions and Their Relationships to Complaining Behavior of Academic Library Users in South Korea // Library Management*, 2006, v. 27, № 3, p. 168–189.
11. Гудман, электронное письмо к Джанелл Барлоу, 21 декабря 2007 г.
  12. Статистические данные взяты с сайта: <http://www.e-maillabs.com/tools/e-mail-marketing-statistics.html> (дата обращения 3 января 2008 г.).
  13. *Judy Strauss, Donna J. Hill* (1998). Consumer Complaints by Exploratory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions // *Journal of Interactive Marketing*, 2001, February 13, v. 15, № 1, p. 63–73.
  14. Ibid.
  15. *Yooncheong Cho et al.* An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002.
  16. *Lynn Goetzinger, Jungkun Park, Rick Widdows.* Understanding Online Service Failure: A Critical Incident Analysis from Consumer Complaints. SERVSIG Research Conference, 2005; <http://www.servsig2005.org/downloads/ServsigTechnicalProg.pdf>



17. Все, кто интересуется удовлетворенностью онлайн-клиентов и тем, как она влияет на повторные покупки, см.: *Pingjun Jiang, Bert Rosenbloom*. Customer Intention to Return Online: Price Percpetion, Attribute-Level Performance, and Satisfaction Unfolding over Time // *European Journal of Marketing*, 2005, v. 39, № 1/2, p. 150–174.
18. Для ознакомления с результатами масштабного сравнительного анализа электронного сервиса см.: International Customer Service Association. <http://www.supplyht.com/CDA/Archives/0259acc0eb278010VgnVCM100000f932a8c0> (дата обращения 7 января 2008 г.).
19. *Anna S. Mattila, Daniel J. Jount*. The Impact of Selected Customer Characteristics and Response Time on E-Complaint Satisfaction and Return Intent // *International Journal of Hospitality Management*, 2003, June, v. 22, № 2, p. 135–145.
20. *Thomas Weber*. Simplest Email Queries Confound Companies // *Wall Street Journal*, 1996, October 21, p. B1.
21. *Strauss, Hill*. Consumer Complaints by Exploratory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions, p. 63–73.
22. *Alanah May Eriksen*. Angry E-mail Exchange Goes Viral // *New Zealand Herald*, 2007, December 19.
23. Размещено на сайте «Consumerist». <http://consumerist.com/consumer/good/amazon-sends-best-customer-service-e+mail-ive-ever-received-332639.php> (дата обращения 3 января 2008 г.).
24. *Denise T. Smart, Charles Martin*. Manufacturer Responsiveness to Consumer Correspondence: An Empirical Investigation of Consumer Perceptions // *Journal of Consumer Affairs*, Summer 1992, v. 26, № 1, p. 104–129.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Ibid., p. 120. Смарт и Мартин сообщают: только 2% от общей выборки считают, что производитель должен сюда включать возврат денег или дисконтные купоны.

28. Три первые фазы основаны на комментариях: *Julie M. Hays, Arthur V. Hill*. The Market Share Impact of Service Failures // *Production and Operations Management*, 1999, v. 8, № 3, p. 208–220; статья находится в свободном доступе на сайте Школы менеджмента Куртиса Карлсона при Университете Миннесоты; <http://www.csom.umn.edu/assets/2746.pdf> (дата обращения 3 января 2008 г.).
29. *Jan Mattson, Jos Lemmink, Rod McColl*. The Effect of Verbalized Emotions on Loyalty in Written Complaints // *Total Quality Management*, 2004, September, v. 15, № 7, p. 941–958.
30. Ibid.

## Глава 10

1. John Ellis, цит. по: *John Butler*, ed., *E-Commerce and Entrepreneurship, Research in Entrepreneurship and Management*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2001, p. 106.
2. *Betsy Spethmann*. Brand Marketers Eavesdrop on the Internet to Track Consumer Trends. What s the Buzz? // *Promo*, 2001, February 1; [http://promomagazine.com/mag/marketing\\_whats\\_buzz/](http://promomagazine.com/mag/marketing_whats_buzz/) (дата обращения 5 января 2008 г.).
3. *Ted Morris*. Listening to the Blogosphere: How Blogging Can Impact Your Brand. ESOMAR, Brandmatters Conference, New York, 2006, February.
4. Поиск ресторанов в Google или Yahoo MassLive.com на сайте: <http://www.masslive.com/forums/wineanddine/> (дата обращения 4 января 2008 г.).
5. Этот обзор мы обнаружили «в недрах» сайта по адресу: <http://www.webtourist.net/england/london/> (дата обращения 5 января 2008 г.).
6. Это интересный сайт «CarTalk», сделанный популярной программой Национального общественного радио. Его ведут Том и Рей Маглиоцци. Сайт предлагает читателям присылать отзывы о работе мастерских по ремонту автомобилей. Те из них, кто получит больше всех положительных откликов, улучшат

- свое положение в бизнесе. Новости, размещаемые в Интернете, определенно приносят пользу. См.: Autoworks, Ithaca, New York; <http://www.cartalk.com/ct/mechx/shop.jsp?id=23780> (дата обращения 5 января 2008 г.).
7. Pew Internet and American Life Project. April 26, 2006, <http://www.pewinternet.org/trends.asp> (дата обращения 5 января 2008 г.).
  8. Customers Read Reviews (Companies Should, Too). Word of Mouth Marketing Association. 2007, November 1; <http://www.womma.org/blog/2007/08/customers-read-reviews-companies-should-too/> (дата обращения 5 января 2008 г.).
  9. *Tom Hespos*. Negative Feedback Is an Opportunity. iMedia Connection; <http://www.imediaconnection.com/content/12351.asp> (дата обращения 5 января 2008 г.).
  10. См.: <http://www.vault.com>
  11. См.: [http://www.hyperorg.com/misc/DoubleTreeShow\\_files/frame.html](http://www.hyperorg.com/misc/DoubleTreeShow_files/frame.html)
  12. *Linda Shea*. Internet Diffusion of an E-Complaint: A Content Analysis of Unsolicited Responses // Journal of Travel and Tourism Marketing, 2005, February 15, v. 17, № 2/3, p. 144–165.
  13. *Laura Bly*. Online Complaint about Hotel Service Scores // USA Today, 2002, January 4, Tech.
  14. См.: <http://www.slideshare.net/modadimagno/yours-is-a-very-bad-airline/>
  15. BBB Service Demand Reaches All Time High. 2006, January 27; <http://www.sitemason.com/newspub/hWgqiY?id=27189> (дата обращения 5 января 2008 г.).
  16. *Dennis Rockstroh*. Kodak Ignoring Customer Complaints Through BBB. 2007, March 28; [http://blogs.mercurynews.com/consumer-actionline/2007/03/kodak\\_ignoring\\_customer\\_complaints\\_through\\_bbb.html](http://blogs.mercurynews.com/consumer-actionline/2007/03/kodak_ignoring_customer_complaints_through_bbb.html) (дата обращения 5 января 2008 г.). См. также: Kodak Quits Better Business Council. MSNBC News, 2007, March 26; <http://www.msnbc.msn.com/id/17803883/> (дата обращения 5 января 2008 г.).
  17. *Eric Lundquist*. Take a Lesson from Intel: Listen to Internet Gripes // PC Week, 1994, December 19, v. 11, № 50, p. 55.

18. The Complaints You Never Hear // CFO: The Magazine for Senior Financial Executives, 2004, March; [http://goliath.ecnext.com/coms2/summary\\_0198-3131\\_ITM](http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0198-3131_ITM) (дата обращения 5 января 2008 г.).
19. Ibid.
20. How to Track and Disarm Corporate Assassins // 1 to 1 Magazine, 2006, January—February.
21. *Louise Lee*. Dell: In the Bloghouse // *BusinessWeek*, 2005, August 25.
22. *Jeff Jarvis*. Dell Learns to Listen // *BusinessWeek*, 2007, October 17; [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2007/db20071017\\_277576.htm?chan=top+news\\_top+news+index\\_top+story](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2007/db20071017_277576.htm?chan=top+news_top+news+index_top+story) (дата обращения 5 января 2008 г.).
23. *Yuri Radzjevsky*. Technology's Impact on Branding // Chief Executive, 2006, September 1; <http://www.chiefexecutive.net/ME2/Segments/Publications/Print.asp?Module=Publications::Article&id=4B21A524F1BB48BD83B21B39F378AFFS> (дата обращения 6 января 2008 г.).
24. *Christopher Elliott*. Airlines Ignore Web Whines, 1999, July 5; <http://www.elliott.org/the-travel-critic/airlines-ignore-web-whines/> (дата обращения 5 января 2008 г.).
25. *V. P. Goby*. Personality and Online/Offline Choices: MBTI Profiles and Favored Communication Modes in a Singapore Study // *Cyber Psychology & Behavior*, 2006, v. 9, p. 1—13.
26. *David Kesmodel*. Whole Foods Bars Executives from Web Forums // *Wall Street Journal*, 2007, November 7.
27. *Josh Fineman, Danny King*. Whole Foods Chief John Mackey Says He Bashed Rival on Web // *Bloomberg News*, 2007, July 12; *Mindfully.org*, <http://www.mindfully.org/Industry/2007/Whole-Foods-Mackey12jul07.htm> (дата обращения 9 апреля 2008 г.).
28. Комментарий к статье: *Stephen Grocer*. The Losers in the Biggest M&A Year // *Wall Street Journal*, 2007, December 31.
29. Alec Saunders, цит. по: *Jeff Jarvis*. It's Not the Blog. *BuzzMachine*, 2007, October 18; <http://www.buzzmachine.com/2007/12/09/its-not-the-blog/> (дата обращения 4 января 2008 г.).

30. *Rick Levine et al.* The Cluetrain Manifesto. New York: Perseus Books, 2000.
31. Blogs Make Tech Impact: 78% of Tech Journalists Read Them. Word of Mouth Marketing Association. 2007, November 1; <http://www.womma.org/research/010223.php> (дата обращения 5 января 2008 г.).
32. Lionel Menchaca, цит. по: *Jeff Jarvis*. Happy Birthday-to Dell // BuzzMachine, 2007, July 15; <http://www.buzzmachine.com/?tag=dell> (дата обращения 5 января 2008 г.).
33. Dell Still No. 1, But Blogger, Battery Recall Dent Image // Advertising Age, 2006, August 21.
34. *Hila Etzion, Neveen Award*. Pump Up the Volume? Examining the Relationship Between Number of Online Reviews and Sales: Is More Necessarily Better? International Conference on Information Systems, Montreal, Quebec, 2007, December 9–12.
35. *Singh, Wilkes*. When Consumers Complain.

## Глава 11

1. Joan Baez, цит. по: *Polly Drew*. Apology Comes with Risk, Reward // Milwaukee Journal Sentinel, 2005, February 6.
2. *Muriel James, Dorothy Jongeward*. Born to Win. New York: Addison-Wesley, 1971, p. 189–195.
3. О работе Томатис: [http://www.vanderbilt.edu/AnS/psychology/health\\_psychology/TOMATIS.html](http://www.vanderbilt.edu/AnS/psychology/health_psychology/TOMATIS.html) (дата обращения 15 января 2008 г.).
4. *Aaron Lazare*. Go Ahead, Say You're Sorry // Psychology Today, 1995, January–February, p. 43.
5. *Aaron Lazare*. You Call That an Apology? // Washington Post, 2005, July 3.
6. *Stephanos Bibas, Richard Bierschbach*. Integrating Remorse and Apology into Criminal Procedure // Yale Law Journal, 2004, October 1.

7. *Alfred Allan*. Apology in Civil Law: A Psycho-legal Perspective // *Psychiatry, Psychology and Law*, 2007, April 1, v. 14, № 1.
8. *Randall Poe*. Can We Talk? // *Across the Board*, 1994, May, v. 31, № 5, p. 16–23.
9. *Ibid.*

## Глава 12

1. *Melissa George*. Retailers Hit by Complaints of Poor Customer Relations // *Weekly Wall Street*, 1994, January 17.
2. Bernard Hale, цит. по: *Helen L. Richardson*. I Don't Hear Your Complaining... // *Transportation and Distribution*, 1992, October, v. 33, № 10, p. 47.
3. *Janet Rubel*. 101 + Complaint Letters That Get Results. 2nd ed. Naperville, IL: Sphinx Publishing, 2006.

## Заключение

### Взгляд в будущее

1. *Smith, Bolton, Wagner*. A Model of Customer Satisfaction, p. 360, 370. О финансовых организациях см.: *Ana B. Casado-Diaz, Francisco J. Mas Ruiz, Hans Kasper*. Explaining Satisfaction in Double Deviation Scenarios: The Effects of Anger and Distributive Justice. Working Papers. Serie EC. Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, S. A., 2006, September; <http://ideas.repec.org/p/ivi/wpases/2006-09.html#provider> (дата обращения 31 декабря 2007 г.).
2. *Clay M. Voorhees*. A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions // *Journal of Service Research*, 2005, v. 8, № 2, p. 192–204.



**Издательство «Олимп—Бизнес»**  
**105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46**  
**Тел./факс: (495) 411-90-14 (многоканальный)**  
**Интернет магазин: [www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru)**  
**e-mail: [sales@olbuss.ru](mailto:sales@olbuss.ru)**

**Как купить наши книги:**

- В интернет-магазине издательства: [www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru)
- Сделать заказ по телефону (495) 411-90-14
- Приехать в офис издательства «Олимп—Бизнес»

***Спрашивайте книги нашего издательства  
в магазинах вашего города***

Издательство «Олимп—Бизнес»  
приглашает к сотрудничеству оптовиков,  
книготорговые организации и магазины.

Информацию об условиях работы  
можно получить  
в отделе продаж издательства



*Джанет Барлоу, Клаус Мёллер*

**Жалоба — это подарок**

Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях

Издатель *В. Стабников*

Перевод с английского *А. Логвинская*

Редактор *Е. Чуракова*

Корректор *Н. Стахеева*

Компьютерная верстка *И. Дмуховский*

Художник *В. Кориунов*

Подписано в печать 30.06.2011.

Формат 60×90/16. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура «NewtonС» . Печать офсетная.

Печ. л. 22. Уч.-изд. л. 14,2. Заказ № .

Издательство «Олимп—Бизнес».

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46.