



# 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

## 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 выстаивались 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, низкокачественными товарами, неприветливым 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 «комплексом 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 «почестному»? 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 сотрудничать 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 низкокачественные.

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>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>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>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>

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 напитки) по своей инициативе, а не выполняя политику компании<sup>17</sup>.