

Джанелл Барлоу, Клаус Мёллер

# **Жалоба – это подарок**

**Как сохранить лояльность клиентов  
в сложных ситуациях**

Второе издание,  
переработанное и дополненное



Издательство «ОЛИМП–БИЗНЕС»

Москва, 2022

# 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

## 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, управляет 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 сработывал 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 завершённом виде, как в случае Family Fare, цените это. Здесь выигрывают все.

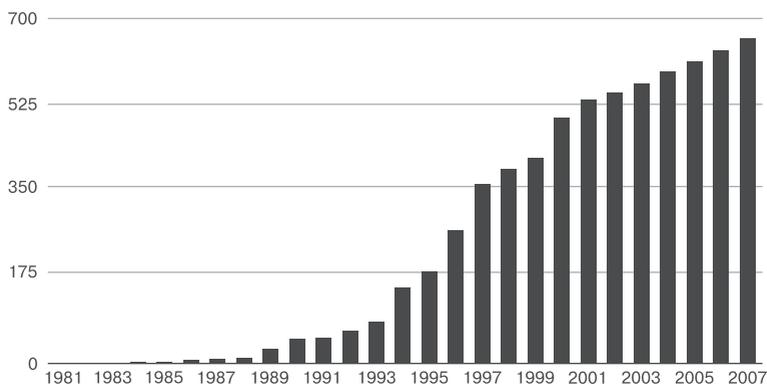
И не бойтесь, что в следующий раз, когда вы включите в число призов Xbox, все захотят написать вам письма с жалостными историями, чтобы получить выигрыш. Вы всегда отличите реальную историю от вымысла.

## 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 некоторой 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.