

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», 2012. — 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. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2008 by Janelle Barlow and Claus Møller
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, 2012
Все права защищены.

Содержание

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

V

Содержание

Глава 9. Все дело в словах. Как отвечать на письменные жалобы	216
Глава 10. От шепота до глобального рупора	240
Часть III. Желание нападать и искусство понимать. Личная сторона жалобы	257
Глава 11. Если обратная связь задевает личность	259
Глава 12. 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-

Отзывы о книге

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.*

VIII

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.*

Отзывы о книге

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 Миллер,
владелец M. J. Christensen Diamonds*

X

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 Питер, 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

Отзывы о книге

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»)*

Отзывы о книге

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 отзывы 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 книгу «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 (ТМІ). В 2003 г. он продал ТМІ 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»), «Employeeeeship» («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.*

Об авторах

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 Hillerod, Denmark

Тел.: + 45 48 22 51 00

www.clausmoller.com

О компании TMI

TMI 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.*

Об авторах

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



От авторов

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.

XX







Вступительное слово

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»¹. 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 форумах².

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

К сожалению, несмотря на то что идеи книги «Жалоба как подарок» серьезно повлияли на многих, компании по-прежнему упорствуют в своих заблуждениях, а потребители продолжают жаловаться (в лучшем случае!). Чаще всего поставщики услуг либо винят самих клиентов в ошибках, на которые те

* 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 клиентов⁴.

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

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

Неудивительно, что большинству контакт-центров нелегко удерживать сотрудников, если не предлагать им самую высокую оплату в данной сфере деятельности. Из-за постоянной текучести кадров руководству часто приходится принимать на работу неподготовленных людей. В результате многие контакт-центры

не располагают персоналом, обученным эффективной работе с жалобами. В них часто трудятся те, кто не распознает жалобу до тех пор, пока не услышит слова: «У меня есть жалоба...»

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

- ◇ Чем больше мы узнаем о приемах разбирательства жалоб, тем более комплексным становится наше понимание.
- ◇ Чем больше информации мы получаем, тем больше необходимо знать, чтобы добиваться желаемых результатов при обработке жалоб.
- ◇ Чем больше мы узнаем, тем больше следует экспериментировать, чтобы понять, какие приемы «работают» в конкретных ситуациях.

Несмотря на некоторые изменения, результаты исследований, проведенных в период с 1960-х по 1990-е 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 исследованиями⁶, достигли более глубокого понимания того, как важна для удержания лояльных клиентов эффективная работа с жалобами (обработка жалоб, как ее стали называть с начала 1980-х 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»^{*} изучали, какое влияние на бренд оказывает эффективная работа с жалобами⁷. 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 выполнить⁸.

В это же время Джанелл Барлоу стала соавтором работы «Emotional Value: Building Strong Relationship with Customer» («Эмоциональная ценность: формирование прочных отношений с клиентами»)⁹. Книга посвящена тому, как нарушенные обещания, ошибки и ненадлежащее обращение эмоционально влияют на потребителей. Некоторые клиенты готовы прощать вопиющие промахи при условии, что поставщики услуг демонстрируют искренность, готовность помочь и заинтересо-

^{*} На русском языке книга выпущена издательством «Олимп—Бизнес» в 2007 г. под названием «Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество». — *Примеч. редактора.*