

ДЖАНЕЛЬ БАРЛОУ
КЛАУС МЬОЛЛЕР

СКАРГА — ЦЕ ПОДАРУНОК

**ЯК ЗБЕРЕГТИ
ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ**

*Переклав з англійської
Дмитро Кожедуб*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2017

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ПЕРЕДМОВА

НАЗВА ЦІЄЇ книжки трохи вводить в оману, оскільки на перший погляд може здатися, ніби вона лише про те, що робити, коли маєте справу зі скаргами. І хоч про скарги дійсно йдеться чи не на кожній сторінці, насправді це видання про дещо набагато важливіше — про те, як забезпечити клієнтів першокласним сервісом.

Не таємниця, що високий рівень обслуговування має велике значення, однак мало компаній можуть ним похвалитися. Чому так? Теоретично поняття високого рівня обслуговування досить просте, але на практиці дуже складно робити все як належить. У компанії «Заппос» (Zappos) ми щодня покращуємо рівень обслуговування. Ця книжка — путівник, який допоможе зробити перший крок до створення підприємства, орієнтованого на інтереси клієнта.

Згадайте, коли ви востаннє скаржилися якійсь компанії на низький рівень наданих послуг. А тепер подумайте, чи вплинуло те, як вам відповіли (або не відповіли), на ваше ставлення до цієї організації. Щодня фірми по всьому світу отримують мільйони скарг. І поки більшість намагається сховатися від них, ця книжка доведе вам, що кожна скарга — це чудова нагода підвищити статус вашої компанії.

На zappos.com мета — надати клієнтам «Заппосу» чудовий рівень сервісу. Ми переконані, що досягти цього можна, зробивши якість обслуговування нашим основним пріоритетом. Ми вважаємо, що, коли на ментальному рівні приймемо цю культуру, майже все інше, потрібне для якісного сервісу, стане на свої місця.

Якщо ви створите у своїй компанії атмосферу правильного ставлення до скарг, користуючись порадами цієї книжки, зможе-

те приєднатися до тих рідкісних підприємців, які радують клієнтів чудовим рівнем обслуговування. Це тернистий шлях, який не вдасться подолати миттєво. Робіть крок за кроком. А читати цю книжку — один із найкращих перших кроків.

Тоні Шей,
генеральний директор
zappos.com

Вступ

Слово клієнтові

Минуло понад десять років з часу появи на світ книжки «Скарга — це подарунок». Ми наївно вважали, що після успіху видання на ринку хибне ставлення людей до скарг піде в небуття. Ми чули про успішні зрушення, як, наприклад, у компанії, котра займається постачанням медикаментів у Києві. Це підприємство кардинально змінило підхід до скарг клієнтів, спираючись на зміст нашої книжки. Дізнавшись про інші схожі випадки по всьому світу, ми вирішили, що скоро перестанемо розповідати про скарги, хоч нам цього бракуватиме. Нарікання — дуже цікава тема для лекцій. Історії про те, як нехтували скаргами клієнтів, часто змушують слухачів закочувати очі або невдоволено бурчати. Так чи інак, ми подумали, що всі зрозуміли просту істину: скарги — це подарунок.

Однак ми помилялися. У 2006 році було опитано 3200 американських та європейських споживачів. І 86 % із них заявили, що «рівень їхньої довіри до корпорацій знизився за останні п'ять років»¹. У 2007 році програма «Райт-нау технолоджіс» (RightNow Technologies) показала наслідки поганого обслуговування:

- 80 % дорослих мешканців США вирішили більше не звертатися до тієї чи іншої компанії;
- 74 % залишили скаргу чи розповіли іншим;
- 47 % лаялись чи кричали;
- 29 % заявили, що відчули головний біль, тиск у грудях чи розплакались;
- 13 % опублікували в мережі негативний відгук чи коментар².

Нарешті, опитування Інституту Геллапа, проведене на замовлення Бюро з покращення якості бізнесу за період із 22 серпня по 8 вересня 2007 року, виявило, що рівень довіри 18 % дорос-

лих американців до підприємців знизився за останній рік. Водночас 93 % опитаних заявили: для них дуже важливо, щоб компанія мала репутацію чесної. У доповіді підкреслюється, що коли компанія не виконує обіцянок (причина більшості скарг), клієнти звертаються до іншої³. Дані не тішать.

Хоч ця книжка й уплинула на велику кількість людей, багато компаній досі нічого не зрозуміли, а клієнти продовжують скаржитися (якщо вам пощастить). Постачальники послуг надто часто звинувачують самих клієнтів або вимагають, щоб ті обґрунтували свої претензії. У багатьох випадках на відповідь іде стільки часу, що, коли клієнт нарешті її отримує, він вже забуває, на що скаржився. Клієнтам часто доводиться спілкуватися з машинами, які кепсько імітують справжню розмову. На жаль, інколи це навіть краще, ніж поговорити із живою людиною. Ми навіть не казатимемо, скільки за статистикою клієнтам доводиться чекати на лінії, поки їм хтось відповість. Коли ж їх нарешті з'єднують з оператором, часто виявляється, що це хтось з іншого кінця світу читає готовий текст відповіді. Багатьох настільки бентежить таке «спілкування», що, коли їм хтось відповідає, вони вже починають злитися й отримують клеймо проблемного клієнта. Насправді вони просто хотіли щось купити чи поставити елементарне запитання.

Усе складається не на користь компаній, які хочуть задовольнити вимоги своїх клієнтів. Клієнти очікують хорошого обслуговування, але в результаті отримують незадовільне. Хиби запам'ятовуються найкраще й сильно контрастують на тлі всього, що було зроблено правильно. Десять операцій можна виконати добре, але одна єдина помилка все одно приверне увагу споживача. Така реальність змушує нас зосередитися на тому, чого нас можуть навчити незадоволені клієнти⁴.

Однак, здається, компанії не поспішають вчитися. Більшість клієнтів повторно стикаються з проблемами, на які вже скаржились. Що ще важливіше, більшість постачальників послуг досі прагне уникати скарг. Існує багато компаній, які додатково платять працівникам за зменшення кількості скарг. Одночасно дослідження по всьому світу доводять, що найприбутковішими є ті компанії, чий рівень обслуговування заслужив високу відзнаку. Все дуже просто.

І робота зі скаргами є невід’ємною частиною цього високого рейтингу.

Насправді багато людей і компаній навчилося правильно сприймати скарги. Кілька великих підприємств розробили складні методики, щоб ефективніше реагувати на скарги. Багато компаній ретельно навчає працівників спілкуватися з незадоволеними клієнтами. Проте щороку в усьому світі на роботу приймають нових працівників сервісних служб, які не пройшли навчання у своїх роботодавців. (Враховуючи те, як часто працівники кол-центрів звільняються, ці знання їм, здається, не дуже потрібні). Щороку в клієнтів виникають нові види скарг. Завзяті працівники продовжують дурити себе, думаючи, що найкраща тактика — позбутися всіх проблем, котрі викликають нарікання. Ніби це реально — зробити все ідеальним. Однак сьогодні, через дванадцять років після того, як книжка «Скарга — це подарунок» з’явилася на полицях, незадоволені клієнти публікують все більше їдких коментарів в інтернеті.

Через усе, що мусять терпіти клієнти, багатьом працівникам кол-центрів постійно доводиться стикатися з розлюченими й неприємними споживачами, яких роздратували не вони. Утім, щоб демонструвати високий рівень обслуговування, вони мають заспокоїти цих клієнтів і змусити їх захотіти знову мати справу із цією компанією в майбутньому. На жаль, багато працівників беруть грубу поведінку клієнтів на власний рахунок і починають захищатися.

Тож немає нічого дивного в тому, що кол-центри не зможуть втримати працівників, якщо лише не запропонують їм найкращу платню в регіоні. Через постійні звільнення доводиться наймати новий, ненавчений персонал. Тому багато кол-центрів не має працівників, котрі знають, як працювати з проблемними клієнтами, та й узагалі розуміють, що клієнт жаліється не лише після фрази «Я маю скаргу».

Наукове дослідження ставлення до скарг не дало якісно нової інформації порівняно з тим, до чого прийшли ми, працюючи над першою книжкою. Та за останні десять років прояснилося досить багато нового, що стосується скарг. Наприклад, було ретельно до-

сліджено те, як саме скаржаться представники різних етнічних груп⁵. Ці знання про поведінку споживачів звернули увагу дослідників на нові проблеми, що потребують вивчення. Ось яких висновків ми дійшли, прочитавши сотні досліджень:

- Що більше ми знаємо про налагодження якості обслуговування, то складнішою стає загальна картина.
- Що більше ми знаємо, то більше треба дізнаватися нового, якщо ми хочемо покращити сервіс.
- Що більше ми знаємо, то більше треба експериментувати, щоб перевірити, який метод підходить у тій чи іншій ситуації.

Хоч певні показники змінилися, дослідження, проведені в період із 1960-х по 1990-ті, лишаються більш-менш актуальними й у 2000-х. Тут жодних скарг! Було б дійсно страшно, якби виникла геть нова «стратегія скарг», яка змусила б нас шукати новий підхід до роботи з ними. Підсумок: твердження про те, що скарги — це подарунок, так само актуальне нині, як і десять років тому. Скарги існуватимуть завжди, тож компаніям і їхнім працівникам варто виробити стратегію, яка допомагатиме повертати довіру клієнтів, коли щось ітиме не так.

Що змінилося

Що дійсно змінилося, так це те, що багато компаній, котрі прислухалися до результатів досліджень⁶, усвідомило, наскільки важливо ефективно працювати зі скаргами, щоб мати лояльних клієнтів. Такі організації знають, чого їм коштує втрата клієнтів і працівників через те, що перших погано обслуговують.

Кілька підприємств також зрозуміло, що робота над покращенням сервісу є важливим етапом створення потужного бренду. У 2004 році в книжці «Робота з клієнтами» Джанель Барлоу та Пол Стюарт проаналізували вагомість для брендів ефективної роботи зі скаргами⁷. Вони дійшли такого висновку: зазвичай клієнти «пробачають» брендам невиконання обіцянок, якщо працівники компанії ефективно реагують на їхні звернення та дають зрозуміти, що виправляють помилки. Також дуже допомагає, якщо бренд має хорошу репутацію на ринку. Тут важливо контролювати відділ

маркетингу, щоб він не давав обіцянок, яких компанія не може виконати⁸.

У цей період Джанель Барлоу також стала співавторкою книжки «Емоційна цінність»⁹. У цій роботі детально розглядається, як невиконані обіцянки, хиби й неправильне ставлення впливають на емоційне сприйняття клієнтів. Деякі споживачі миритимуться з обурливими помилками, поки постачальники послуг із ними щирі та дійсно намагаються допомогти. Принаймні вони заплюшуватимуть очі на хиби, якщо ті не з'являтимуться регулярно. Коли працівники компанії вважатимуть нормою те, що реакція на проблему — найкращий спосіб спілкуватися з клієнтами, вони зроблять правильний перший крок до побудови емоційного зв'язку зі споживачами.

Відповідати «дякую» на негативний відгук сьогодні так само треба, як і десять років тому. Навіть навпаки: ця стратегія зараз ще важливіша, ніж у 1996 році. Наш спосіб мислення дійсно впливає на те, як ми відповідаємо клієнтам. «Скарга — це подарунок» — це сильний бізнес-план, який варто використовувати, коли, попри всі зусилля, ми не можемо дати клієнтові того, чого він хоче.

Перш ніж ми розповімо, як влаштована структура нового видання книжки, дозвольте розпочати з незвичайного прикладу роботи зі скаргами, який ще довго пам'ятатимуть у мережі цілодобових магазинів «Фемілі феа» (Family Fare) в Північній Кароліні. Це насправді епохальний приклад, який довів працівникам, що не можна нехтувати навіть найменшим розчаруванням клієнта через ненавмисну помилку.

Розпочнімо з преамбули. «Фемілі феа» прагне досягти найкращого рівня обслуговування серед усіх мереж цілодобових магазинів у США. Компанія інвестує великі суми в навчання власників магазинів і менеджерів, щоб ті зрозуміли, як потрібно обслуговувати клієнтів і працювати зі скаргами. Компанія дає обіцянку й починає невинно працювати, щоб дотриматись її.

«Фемілі феа» — класичний приклад створення бренду компанії, яка добре засвоїла більшість прописних істин. Такий тип компаній описав Патрік Бервайз у книжці «Просто краще»¹⁰. «Фемілі феа» хоче стати мережею, де люди купуватимуть посеред тижня,

оскільки знає, що не може змагатись із супермаркетами за клієнтів у вихідні. Більшість покупців «Фемілі феа» знають продавців магазинів (напрочуд приємних і чесних людей) і люблять їх. Вони — частина їхньої спільноти.

Лі Барнс, президент компанії, просто живе якістю обслуговування клієнтів. Скарги, які приходять на сайт «Фемілі феа», потрапляють саме до нього, тож він особисто на них відповідає. За його словами, від скарги, про яку йтиметься далі, у нього «ледь не зупинилося серце». Сидячи в авто (сподіваємося, не на ходу!), Барнс прочитав зі свого «Блекбері» скаргу від клієнтки, яка заявила, що її не допустили до участі в рекламному розіграші «Іксбоксу» (Xbox), бо її домашня адреса не входить в радіус охоплення цього магазину «Фемілі феа».

Вона пояснила, що здає в оренду нерухомість біля одного з магазинів, а її чоловік-військовий постійно купує в них на заправці бензин. Вона була настільки обурена, що вирішила більше ніколи не ходити до «Фемілі феа» й порадити іншим родинам військових робити те саме. «Дуже шкода, що ви зверхньо ставитесь до клієнтів, які *працюють* поруч із вами, хоч і не *живуть* поряд. Ми зможемо купувати бензин і газіванку в інших місцях. Прощайте. Наступного разу, можливо, варто найняти когось досвідченішого в проведенні рекламних розіграшів». Ой. Неприємно почути таке, та ще й від родини військових.

Барнс швидко відповів їй зі свого «Блекбері», подякував за те, що вона звернулася до нього, і запевнив, що зробить так, щоб жінка могла брати участь у рекламних розіграшах. Виявилося, що з її адресою було все гаразд. На жаль, якісь проблеми із сервером не дозволили взяти участь й іншим людям. Ця клієнтка була не одна, але лише вона поскаржилася. Повернувшись до офісу, Барнс написав жінці довге повідомлення, знову подякувавши за звернення, оскільки воно допоможе йому покращити рівень обслуговування у «Фемілі феа». У наступному листі він сказав, що без допомоги цієї клієнтки не дізнався би про проблему та що особисто запише її на участь у розіграші.

Тональність відповіді жінки на другий лист була набагато м'якшою. Клієнтка сказала, що у двох її друзів виникла така сама

проблема. Ще ціннішою для «Фемілі феа» стало повідомлення про те, що перший імейл жінки зі скаргою не дійшов до адресата. Яка причина? В інформації про помилку зазначалося, що клієнтка перебувала за понад вісімнадцять кілометрів від магазину мережі. Вийшовши на зв'язок утретє, ця проблемна клієнтка вже розповідала про своє життя й дітей. «Гаразд, якщо ви такі люб'язні, я не бойкотуватиму ваші магазини. Насправді мені подобається у «Фемілі феа»».

У листі на дві сторінки вона розповіла, що командир роти її чоловіка загинув того самого ранку, коли вона надіслала першу скаргу. У неї є прийомний син, а нещодавно вона всиновила ще двох сиріт, один із яких народився з наркотичною залежністю. Наближався день народження її старшого сина, і він хотів «Іксбокс», але родина не могла цього собі дозволити. «Аж ось я побачила ваш розіграш і подумала: я *виграю* «Іксбокс» для Джеса! Але мені не дозволили взяти участь. Це стало останньою краплею».

На той час Барнс і його клієнтка вже звертались одне до одного на ім'я. Він був зворушений і вирішив просто подарувати Джесові «Іксбокс». Веб-дизайнер компанії, якого теж зачепила ця історія, запропонував додати до приставки відеогру. У наступному листі клієнтка делікатно написала, що не шукала співчуття й тим паче не просила милостиню.

Насправді їй стало соромно за те, що вона написала спочатку. «Я не чекаю, що ви надішлете нам ігрову приставку. Просто хочу сказати, що це чудово, коли компанія прислухається до клієнтів і реагує на скарги». У свою чергу Барнс відповів, що не помітив прохань про співчуття. «Фемілі феа» просто мала зайвий «Іксбокс», і він вирішив подарувати приставку Джесові та його молодшому брату на знак подяки за те, що клієнтка вказала на проблеми із сайтом, які працівники компанії тепер виправлять. Через два тижні Джес отримав «Іксбокс». Листи подяки від матері та її синів складно читати без сліз.

У цьому прикладі йдеться про дещо більше, ніж утримання свого клієнта, хоч про це також. Ця історія напрочуд емоційна й людяна. Горе та скарга цієї матері дали змогу Барнсу й «Фемілі феа» проявити себе з найкращого боку. На своєму прикладі Барнс показав усім