

Джей Бэр

Консультант по маркетингу Nike, WalMart, Cisco  
и еще 34 компаний из списка Fortune 500

# GET FEEDBACK

КАК  
НЕГАТИВНЫЕ ОТЗЫВЫ  
СДЕЛАЮТ ВАШ ПРОДУКТ  
ЛИДЕРОМ РЫНКА

Лучший мировой опыт

Джей Бэр

**GET FEEDBACK. Как  
негативные отзывы сделают  
ваш продукт лидером рынка**

«ЭКСМО»

2016

УДК 658.6  
ББК 650.290-2

**Бэр Д.**

GET FEEDBACK. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка / Д. Бэр — «Эксмо», 2016 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-699-99677-3

Распространение социальных сетей, сайтов отзывов и форумов изменило историю бизнеса. Теперь один негативный пост может обрушить ваше дело и лишить компанию клиентов. Что делать? Консультант по маркетингу Nike, WalMart, Cisco и ещё 34 компаний Джей Бэр уверен – нужно отвечать. И не просто отвечать, а добиваться того, чтобы ненавистник перешел на вашу сторону и привел свою аудиторию. Монетизируйте критику! Из книги вы узнаете: Кто жалуется и почему. Как получить выгоду от этих жалоб. Как оказать на ненавистников наибольшее влияние. Как правильно реагировать на жалобы и негативные отзывы онлайн и офлайн. Какие тенденции в скором будущем кардинально изменят клиентский сервис.

УДК 658.6  
ББК 650.290-2

ISBN 978-5-699-99677-3

© Бэр Д., 2016  
© Эксмо, 2016

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ВВЕДЕНИЕ	8
Глава 1	12
КАК ПИЦЦЕРИЯ «FRESH BROTHERS» «ОБНИМАЕТ СВОИХ НЕНАВИСТНИКОВ»	14
КАК KLM ROYAL DUTCH AIRLINES «ОБНИМАЕТ СВОИХ НЕНАВИСТНИКОВ»	16
ПОЧЕМУ КОМПАНИЯМ ВЫГОДНО «ОБНИМАТЬ СВОИХ КЛИЕНТОВ»	18
Глава 2	28
ЗАКУЛИСНЫЕ НЕНАВИСТНИКИ	29
ПУБЛИЧНЫЕ НЕНАВИСТНИКИ	32
СРАВНЕНИЕ ЗАКУЛИСНЫХ И ПУБЛИЧНЫХ НЕНАВИСТНИКОВ	33
ИМ НУЖЕН ОТВЕТ ИЛИ АУДИТОРИЯ?	36
КОГДА НЕНАВИСТНИКИ СТАНОВЯТСЯ НЕНОРМАЛЬНЫМИ	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# Джей Бэр

## **GET FEEDBACK. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка**

HUG YOUR HATERS:

How to Embrace Complaints and Keep Your Customers Hardcover by Jay Baer

Copyright © 2016 by Convince & Convert, LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© 2016 by Convince & Convert, LLC,

© Королев М. В., перевод на русский язык, 2017,

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

\* \* \*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В мою компанию, занимающуюся клиентской аналитикой, обращаются со всевозможными просьбами. Некоторые клиенты приходят с уже готовыми представлениями о чем-либо и просят меня «доказать их». Перефразируя А. Э. Хаусмана, можно сказать, что люди, обращающиеся с такими просьбами, используют исследование подобно тому, как пьяница использует фонарный столб: пьяному нужна опора, а не свет. Но все исследования рынка могут сводиться к трем категориям: сравнительным исследованиям («как у нас идут дела»), срочной борьбе с возникшими проблемами («что же, черт возьми, нам делать?») и инновационным исследованиям («что мы могли бы сделать?»). Последняя категория – моя любимая, потому что в таких случаях мы участвуем в открытии новых фактов и изучении неисследованных возможностей.

По сути, именно эти неисследованные возможности решил изучить мой друг Джей Бэр от вашего имени. Когда Джей впервые обратился ко мне и моей фирме Edison Research, у него было два провокационных вопроса: как распространение социальных сетей, сайтов отзывов и различных форумов изменило представления потребителей о том, что такое «хорошее обслуживание клиентов»; когда взаимодействие между компаниями и людьми происходит публично, как должны работать компании, чтобы удовлетворить не только клиента, но и читательскую аудиторию клиента?

С нашей помощью Джей попытался найти ответы на эти и многие другие вопросы, чтобы просветить читателей с помощью новых фактов, а не обеспечить поддержку существующим представлениям. Джей и Edison провели значительное национальное исследование, в ходе которого изучили текущие ожидания в отношении обслуживания клиентов (как они будут различаться в зависимости от канала обслуживания) и проанализировали ценность ответов на жалобы, даже когда эти жалобы серьезны, даже когда они кажутся неразрешимыми. Результаты удивили всех нас. К чести Джея книга, которую он собирался написать, оказалась совсем другой и по-настоящему сильной. Результаты исследования поставили под сомнения мои собственные предубеждения относительно ответов на жалобы в интернете и заставили меня переосмыслить даже то, как моя собственная фирма предпочитает отвечать или не отвечать «ненавистникам».

И вот что может вас расстроить: у вашей компании тоже есть ненавистники. Каждое взаимодействие между компанией и человеком может привести в восторг или в ярость, то есть стать незабываемым. Сегодня при широком использовании социальных сетей эти воспоминания могут продолжать жить (и жить публично) в течение очень долгого времени. Обслуживание клиентов превратилось в зрелищный вид спорта, и ваша группа судей в интернете может присуждать или вычитать баллы за скорость, исполнение или стиль.

Поскольку этот зрелищный вид спорта может стать грязным, многие компании, по сути, отказываются от игры, полагая, что там все сфальсифицировано. Я тоже был склонен так думать, прежде чем Джей занялся этим исследованием. Но я ошибался. Какой бы подстроенной ни казалась игра, какими бы язвительными ни были ненавистники или какими бы бесполезными ни казались попытки их порадовать, игра все равно стоит свеч.

У вас может возникнуть соблазн отмахнуться от совета «Обнимите своих ненавистников» как от банального высказывания, дээн-коана или заповеди блаженства для наших цифровых времен. Но на последующих страницах вы не найдете историй, которые были бы специально подобраны, или мантр «хорошего настроения», заклинающих вас подставить другую щеку. Джей делает утверждения не на основе каких-то единичных случаев, а на основе исследования. И он приводит контекст для этого исследования, рассматривая примеры, взятые из практики некоторых самых успешных компаний в мире (а также небольших предприятий), и показывает, как они превратили «обнимание своих ненавистников» в систематиче-

ский процесс с ощутимыми результатами. Джей предлагает несколько замечательных примеров того, как компании «обнимают своих ненавистников» и как это положительно сказывается на финансовой результативности деятельности этих компаний.

Я надеюсь, что вы получите от этой книги то же, что я: изменение мышления. Чтобы «обнимать ненавистников», нужно прилагать усилия. Возможно, вы подумаете, что усилия, необходимые для отслеживания жалоб в социальных сетях, на обзорных сайтах и онлайн-досках объявлений и ответов на них, являются источником убытков, издержками ведения бизнеса. Однако Джей убедительно доказывает, что «обнимать своих ненавистников» не значит просто нести расходы. Это приносит прибыль. Если вы обнимаете своих ненавистников, вы совершаете коммерчески выгодный шаг. Этот шаг стоит затрачиваемых усилий, потому что они окупаются. И тот, кто успешнее всего «обнимает ненавистников», имеет конкурентное преимущество и настоящий стратегический ров против своих конкурентов.

Надеюсь, эта книга окажет на вас такое же влияние, какое она оказала на меня. И если произойдет именно так, я позволю себе скромно предложить вам кое-что сделать: когда вы закончите читать книгу (в первый раз), зайдите в Twitter, Facebook, на сайты Yelp, TripAdvisor, Amazon или на какие-нибудь еще, где по отношению к вашей компании проявили негативные эмоции, и «обнимите» своего самого недавнего ненавистника.

Разве так не лучше?

*Том Уэбстер, Edison*

## ВВЕДЕНИЕ

В бизнесе и в жизни все мы сталкиваемся с взволнованными, недовольными, разочарованными или по-настоящему рассерженными людьми. Они находят время на то, чтобы пожаловаться, и сообщают нам, где и как мы, по их мнению, не оправдали их надежд.

Эти люди – ненавистники. Намерения этих людей могут быть разными, но их сейчас больше, чем когда бы то ни было, и они высказываются громче, чем когда бы то ни было. И это хорошая новость.

Более того, из этой книги вы узнаете, что увеличение числа ненавистников таит в себе огромные возможности для компаний любого типа и любого размера. Я непосредственно наблюдал за всем этим в качестве советника, консультирующего некоторые крупнейшие компании в мире, и инвестора во многие новые предприятия. Конкуренция в бизнесе сейчас сильна как никогда, равно как и чрезвычайно сильна дифференциация, поскольку конкуренты могут и в конечном счете будут копировать вашу продукцию и ценовую политику. Но работа с клиентами и их обслуживание остается сферой, дающей возможности обойти конкурентов. Я написал данную книгу, чтобы помочь всем бизнесменам и менеджерам понять, как превратить обслуживание покупателей в инструмент маркетинга и использовать его в качестве настоящего конкурентного преимущества.

Вы, возможно, думаете, что эта книга вам не нужна, так как вы и без того замечательно относитесь к своим клиентам. Ведь, согласно исследованию Forrester Research, 80 процентов компаний считают, что предоставляют «превосходный сервис»<sup>1</sup>.

Однако в этом же исследовании говорится, что лишь 8 процентов клиентов согласны с тем, что этот сервис превосходен.

Данная книга поможет вам понять следующее: то, что вчера считалось великолепным, сегодня уже является посредственным. Внимание, которое уделялось жалобам и ненавистникам в прежние времена, считалось достаточным, но сейчас оно может стать уже недостаточным, и ваши конкуренты могут этим воспользоваться.

Вы можете думать, что уже знаете об обслуживании покупателей все, что нужно, особенно если каждый день активно с ними общаетесь. И несколько лет назад, возможно, вы были бы правы. Обслуживание клиентов почти не менялось в период между появлением в 1970-х телефонных номеров, на которые можно было звонить бесплатно, и электронной почты в качестве средства связи в конце 1990-х.

То же самое можно сказать о книгах и пособиях, посвященных сфере обслуживания клиентов. Есть десятки книг на эту тему, и некоторые из них я буду цитировать. Многие из них интересны и заслуживают похвалы, но актуальность их уже не такова, какой была раньше. Мобильные и социальные технологии, социологические и поведенческие изменения и возросшие ожидания клиентов радикально повлияли на представления о прекрасном обслуживании и на требования к ресурсам и процессам, необходимым для его обеспечения.

«GET FEEDBACK. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка» – первая книга о *современном* обслуживании клиентов.

Вы можете думать, что у вас уже есть хорошее решение проблем с ненавистниками – их нужно просто игнорировать. Ваш бизнес успешен. Он всегда был успешным, и вы все время использовали один и тот же подход к жалобам и обслуживанию клиентов. Зачем что-то менять? Если система работает нормально, какой смысл вносить исправления?

Но система не работает нормально. Она и не работала нормально, мы просто предпочитали себе в этом не признаваться. Проведенное университетом штата Аризона исследование, посвященное недовольству клиентов, свидетельствует об этом лучше всего: «Хотя компании существенно увеличили расходы на работу с жалобами клиентов (ежегодно миллиарды



долларов тратятся на колл-центры, выплату компенсаций, расширение общения с покупателями через интернет и т. д.), степень удовлетворенности жалобщиков по-прежнему не превышает показателей, наблюдавшихся в 1970-е. Большинство клиентов не удовлетворены тем, как решаются их проблемы»<sup>2</sup>.

Подумайте об этом. *Большинство* жалобщиков (в данной книге они называются ненавистниками) недовольно тем, как решаются их проблемы с клиентами. В большинстве компаний текущий подход к обслуживанию клиентов продолжает существовать лишь потому, что у их конкурентов он в равной степени плох или даже еще хуже.

Почему мы так часто рассказываем истории о компаниях, сервис которых стал легендой? Почему используемые для анализа примеры из практики таких компаний, как Zappos, Nordstrom и Ritz-Carlton, превратились в клише? Почему мы постоянно говорим о крошечной группе одних и тех же компаний, которые, согласно общепринятому мнению, «делают все правильно» в отношении обслуживания клиентов? Все дело в том, что они *действуют* иначе. И их очень мало. Они взяли на себя обязательство обеспечивать превосходный сервис, и благодаря этому им удается быть непохожими на своих конкурентов. Разве обувь и одежда, которые продает Zappos, лучше или дешевле, чем у конкурентов? Нет. Может, у компании Nordstrom одежда и обувь лучше? Нет. Действительно ли в отелях Ritz-Carlton номера гораздо лучше, чем в других отелях высокого класса? Нет. Но каждая из названных компаний делает так, чтобы именно обслуживание клиентов выгодно отличало ее от похожих производителей товаров и услуг.

Вы тоже можете это сделать. На страницах данной книги вы найдете примеры из практики больших и маленьких компаний (многие из них вам незнакомы), которые понимают, какие фундаментальные изменения произошли с обслуживанием клиентов. Эти компании знают, что обслуживание клиентов продолжает меняться даже в тот момент, когда вы читаете эти строки. И они понимают, как умные компании удерживают своих клиентов и обходят конкурентов с помощью принципов и тактических схем, изложенных в книге «Get Feedback». Самый важный принцип:

**Ненавистники – это не проблема. А вот игнорирование их – проблема.**

Почти все (включая меня) обычно предпочитают отворачиваться от ненавистников. Мы отмахиваемся от их жалоб как от экстраординарных случаев, не отражающих реальности. Сталкиваясь с чем-то негативным, мы предпочитаем не предпринимать ничего в ответ. Мы, как говорится в одном древнем источнике, «подставляем другую щеку», или, как принято говорить сейчас, «игнорируем троллей».

Но сегодня это неправильный подход, потому что в эпоху, когда значительная часть обслуживания клиентов превратилась в зрелище, молчание становится красноречивее всяких слов. Как говорит Дэйв Керпен, генеральный директор компании Likeable Media и автор книги «Маркетинг эпохи «Лайк»: «Отсутствие реакции – это ответ. И его смысл: мне нет до вас дела».

Подобно тому как продажа упавших в цене акций не приносит прибыли, молчание способствует потерям и приводит к тому, что ваша компания не извлечет пользы из жалобы или ответа на нее.

«Проблемная ситуация никогда не станет лучше, если вы ее проигнорируете, и тем не менее в наше время мы все еще видим компании, которые не обращают внимания на жалобы клиентов», – говорит Джордж Клейн, генеральный директор компании Reorlocity, занимающейся разработкой мобильных приложений, обеспечивающих связь между компаниями и их клиентами.

Общий сдвиг в сторону взаимодействия с клиентами в ходе их обслуживания сделал данную книгу необходимой. Но он также делает психологически трудным взаимодействие с ненавистниками, особенно когда они активно выражают свое мнение о ваших недостатках. Вот

пример ситуации, когда странный характер жалобы ненавистника может привести к тому, что вам не захочется отвечать.

Yelp – популярный сайт, где клиенты могут высказать мнение о всех местных компаниях, услугами которых пользовались. Сейчас вы прочтете опубликованный на этом сайте отзыв о находящемся в Чикаго сетевом ресторане «White Castle», продающем гамбургеры (рестораны этой сети популярны в центральной части США). Отзыв напоминает греческую трагедию:

*«Под конец нашего путешествия по Среднему Западу мы ехали в аэропорт, как вдруг с заднего сиденья взятой напрокат машины послышался взволнованный возглас. Мой шестнадцатилетний сын не мог поверить, что перед ним действительно настоящий ресторан «White Castle», и стал просить, чтобы мы туда зашли. Поскольку до нашего рейса оставалось еще достаточно времени, мы решили дать сыну возможность почувствовать себя героем фильма «Гарольд и Кумар уходят в отрыв»<sup>1</sup>, который он считает величайшим фильмом про любителей марихуаны (как будто на кинофестивале «Сандэнс» есть такая категория)».*

Пока кажется, что этот отзыв положительный. Но читаем дальше:

*«Поверить не могу, что кто-то здесь покупает эту приготовленную на пару смесь экскрементов грызунов с опилками на крохотной булочке. Это напоминает разогретые в микроволновке жирные пирожки (продающиеся в магазинах 7-Eleven) с начинкой из мяса сбитых машинами животных, которые лежали и гнили под жарким июльским солнцем. Хорошо хоть эти гамбургеры тонкие, как лист бумаги, и вы можете их быстро проглотить»<sup>4</sup>.*

Стоит отметить, что автор отзыва оценил свои впечатления от ресторана все же в две звезды из пяти возможных! Хотелось бы знать, что пишет этот человек, когда оценивает свои впечатления в одну звезду. В данном случае ресторан «White Castle» не ответил на жалобу, и вы, возможно, поступили бы так же. Не кормите троллей, верно? Но на эту жалобу следовало ответить, и вы в подобной ситуации тоже должны реагировать. Ответ на отзыв (даже на столь негативный) должен всем показать, что вы на самом деле заботитесь о своих клиентах. Вы должны обнимать своих ненавистников.

Вот что говорит Скотт Уайз, владелец сети из четырнадцати баров-пивоварен: «Люди жалуются не просто для того, чтобы пожаловаться, у них есть обоснованная претензия, и вы должны считать это своей возможностью, а не проблемой. Мой отец учил меня, что жалобу следует считать не проблемой, а возможностью улучшить обслуживание клиента».

Уайз совершенно прав. И хотя крупные компании обычно получают немалое количество претензий, некоторые из них начинают понимать, какую пользу могут извлечь, отвечая на все жалобы. Дэн Джингисс – бывший глава одного из подразделений в компании Discover Financial Services (больше всего она известна своими картами Discover). Возглавляемое им подразделение занималось изучением впечатлений клиентов от их взаимодействия с компанией по цифровым каналам. Дэн помогал трансформировать культуру обслуживания таким образом, чтобы она соответствовала ожиданиям современных клиентов. Он предупреждает, что не следует бояться жалоб. «Жалоба дает возможность не только продемонстрировать прекрасное обслуживание, но и выяснить причину, по которой предлагаемые вами товары и услуги раздражают клиентов, – говорит Дэн. – Это живые голоса клиентов. Избавление от страха перед жалобами по-настоящему меняет вашу реакцию на них».

---

<sup>1</sup> По-английски фильм называется «Harold & Kumar Go to White Castle».

Устранение страха (особенно страха публично отвечать на публичные жалобы), а затем и отклик на них – это возможность. И вероятно, это единственная и самая большая ваша возможность удержать клиентов и расширить свой бизнес. Это не просто мое мнение, а факт, основанный на закрытом исследовании, которое определило, какое именно влияние оказывают методы, описанные в книге «Обнимите своих ненавистников».

Здесь вы узнаете, кто жалуется, почему жалуется и как извлечь выгоду из этих жалоб. Мы также постараемся объяснить, почему общение со всеми ненавистниками приносит огромную пользу и что удерживает большинство компаний от такого общения.

В первой главе мы рассмотрим, какую именно пользу вы извлечете, если станете уделять больше внимания обслуживанию клиентов и их мнениям.

Во второй, третьей и четвертой главах вы узнаете о разных типах ненавистников, о том, что им от вас нужно и как вы можете оказать на них наибольшее влияние.

В пятой главе мы рассмотрим причины, по которым компании не делают акцент на обслуживании клиентов (особенно в интернете), и как следует решать подобные проблемы.

В шестой и седьмой главах мы расскажем, как нужно реагировать на жалобы, в том числе и в интернете.

А в восьмой главе мы обсудим, что ждет обслуживание клиентов в будущем, оценим новые тенденции, которые продолжат влиять на клиентский сервис, и опишем, что требуется для оказания первоклассного обслуживания.

В конце книги приводится справочная информация, которая поможет вам после окончания чтения быстрее находить ключевые статистические данные и основные принципы предлагаемого мной подхода. Цель книги «Обнимите своих ненавистников» – изменить ваше мышление, но она также является источником, к которому вы можете обращаться снова и снова.

Эта книга написана для вас.

Эта книга написана для всех, кому приходится иметь дело с клиентами. Для больших и маленьких компаний. Для компаний, клиентами которых являются другие компании, и для компаний, предлагающих товары и услуги обычным людям. Для представителей государственной власти. Для новых компаний и старых. Вы научитесь «обнимать своих ненавистников», положительно воспринимать жалобы и удерживать клиентов. Благодаря этому сервис станет лучшим конкурентным преимуществом вашей компании, увеличит число ее клиентов и прибыль.

## Глава 1

# ПОЧЕМУ ВЫ ДОЛЖНЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВОСПРИНИМАТЬ ЖАЛОБЫ

Как пояснил Том Вебстер в своем прекрасно написанном предисловии к данной книге, я сотрудничал с его фирмой, занимающейся изучением общественного мнения (она называется Edison Research и пользуется большим уважением), чтобы узнать, как сейчас у нас обстоит дело с ненавистью. Мы спросили у более чем двух тысяч американских потребителей, которые за последний год жаловались на какую-нибудь компанию, что они ждут от современного сервиса (участники исследования представляли репрезентативную выборку по возрасту, доходу, расовой принадлежности и уровню технической грамотности).

Результаты исследования шокировали нас как своей полнотой, так и простотой. *Ответы компании на жалобы увеличивают число ее сторонников по всем каналам обслуживания клиентов* (по одним – больше, по другим – меньше). Все это мы подробно рассмотрим в данной книге. Но эффект проявляется в каждом канале общения с клиентами. Если вы везде отвечаете на жалобы, число сторонников вашей компании возрастает и плохая ситуация начинает улучшаться.

Если же компания *не отвечает на жалобы, число ее сторонников уменьшается по всем каналам обслуживания* (в разных каналах по-разному в зависимости от традиций и соответствующих ожиданий). Отрицательный эффект молчания является повсеместным. Когда ваша компания не отвечает на жалобы – даже по тем каналам, где отсутствие реакции является более распространенным (например, на сайтах с отзывами), число сторонников вашей компании все равно уменьшается, что приводит к дальнейшему ухудшению ситуации.

Мы рассмотрим, какие именно преимущества приносят ответы на жалобы по каждому каналу при изучении в третьей главе картинки, которая называется *Matrix*. Пока же подумайте вот о чем: клиенты всегда чувствуют себя лучше, когда вы реагируете на жалобы, а от вашего молчания им становится хуже. В ходе своего эксклюзивного исследования мы выяснили, что существует прямая связь между ответами на жалобы и удовлетворенностью или неудовлетворенностью клиентов. Может ли компания как-то еще добиться подобных результатов? Ну, разве что если прибегнет к таким мерам, как значительное повышение или снижение цен.<sup>2</sup>

Итак, что же мы получили благодаря этому исследованию и более чем пятидесяти опросам, проведенным для данной книги? Формулу успеха:

**Отвечайте на каждую жалобу, по какому бы каналу она ни поступала.**

*По какому бы каналу она ни поступала.* Подобная концепция взаимодействия с клиентами по тем каналам, которые они предпочитают, является важной частью подхода «Обнимите своих ненавистников». Компании должны уважать право клиентов на выбор удобного им механизма подачи отзывов и соответствующим образом организовывать свой сервис.

«Думаю, что с философской точки зрения важны все каналы. Мы должны быть готовы к получению отзывов по любым из них. Идет ли речь о жалобах, похвале или вопросах, мы должны реагировать на них там, где это удобно клиентам», – объясняет Дэн Джингисс.

Понятно, что обнять своих ненавистников нелегко. Для этого требуются изменения в корпоративной культуре, выделение соответствующих ресурсов, быстрота, умение не обижаться на критику, а также непоколебимая убежденность в том, что ответы на жалобы являются благоприятной возможностью. Но существуют компании, которые уже живут в соответствии с принципом «Обнимите своих ненавистников», и я надеюсь, что вы пополните их ряды,

---

<sup>2</sup> *Matrix* образовано из англ. слов «hate» (ненависть) и «matrix» (матрица).

когда закончите читать эту книгу. Посетив наш сайт [HugYourHaters.com](http://HugYourHaters.com), вы сможете продолжить обучение (у вас будет доступ к бесплатным дополнительным материалам, которые в книгу не вошли), участвовать в семинарах и вебинарах, общаться с коллегами и делиться собственным опытом. Пожалуйста, присоединяйтесь ко мне там, когда будете готовы.

Давайте посмотрим на две компании (одна крупная, другая поменьше), которые работают с жалобами и отзывами клиентов, и изучим, какое влияние подобный подход оказывает на их деятельность.

## КАК ПИЦЦЕРИЯ «FRESH BROTHERS» «ОБНИМАЕТ СВОИХ НЕНАВИСТНИКОВ»

Дебби Голдберг – совладелец сети из тринадцати пиццерий «Fresh Brothers Pizza» в Южной Калифорнии. Он стремится отвечать на все отзывы клиентов – как положительные, так и отрицательные. Это выглядит довольно необычно на том же сайте Yelp, где публичные ответы компаний на жалобы клиентов редки, а на их хвалебные отзывы – и того реже. Но Дебби проявляет большую активность на этом сайте и обязательно дает адрес своей электронной почты в каждом ответе на отзыв клиента.

«Я стараюсь отвечать на каждый отзыв, появляющийся на сайте Yelp. Сейчас накопилось небольшое количество неотвеченных отзывов, надеюсь скоро с ними разобраться, – говорит она. – Для меня важно, чтобы люди знали, что за нашей компанией стоит реальный человек, поскольку она выросла очень быстро и они могут подумать, что это просто еще одна сеть ресторанов быстрого обслуживания, управляемая неизвестно кем».

Дебби умеет общаться с ненавистниками на сайте Yelp, где двенадцать ее пиццерий оцениваются в среднем в четыре звезды из пяти, а одна – в три с половиной. Отрицательных отзывов о пиццериях «Fresh Brothers» там немного. Вот типичный и показательный ответ Дебби на один из таких отзывов.

От Рэй С. из Лос-Анджелеса (отзыв с одной звездой):

*«Это какой-то картон!! Представьте только: картон с сыром. Вот и все! Что касается начинки, ее вообще нет. Может, авторы других отзывов не знают, какой должен быть вкус у настоящей пиццы, но то, что подают здесь, это не пойми что. Вообще без начинки! Полное разочарование.*

*Мы также попробовали некоторые закуски. Оказалось, что они из замороженных полуфабрикатов, которые продаются в дешевых магазинах. Мы переплатили за плохую еду.*

*Что касается ваших работников, то они вели себя так, словно мы их раздражали тем, что задавали вопросы и делали заказ. Мой друг всего-то задал официантке вопрос, а она грубо от него отмахнулась. Никакого гостеприимства.*

*Нам там не понравилось. Может, кому-то и нравятся замороженные полуфабрикаты, но не нам»<sup>6</sup>.*

Ответ от Дебби был таким:

*«Здравствуйте, Рэй. Мне очень жаль, что все так получилось, когда вы приходили к нам в марте. С тех пор мы кое-что поменяли, и думаю, атмосфера в нашей пиццерии изменилась к лучшему. Не хотите ли заглянуть к нам еще раз? Я хотела бы послать вам подарочную карту, чтобы вы могли приобрести у нас что-нибудь бесплатно! Если вы согласны на мое предложение, пожалуйста, пришлите мне по электронной почте ваш адрес, и я отправлю вам карту. Спасибо. Дебби@FreshBrothers.com»<sup>7</sup>.*

Она признает проблемы, извиняется и предлагает компенсацию. В шестой и седьмой главах мы подробно расскажем, как отвечать на жалобы ненавистников, а пока ответ Дебби может послужить хорошим шаблоном.

Конечно, можно подумать, что эта клиентка просто хотела выманить у Дебби бесплатную еду, поскольку, если посмотреть на ответы Дебби на сайте Yelp, легко увидеть, что она часто

предлагает подарочные карты недовольным клиентам. Мы рассмотрим динамику и мудрость такого подхода в главе 5.

Независимо от того, должна ли Дебби предоставлять ненавистникам компенсацию в виде подарочных карт или нет, то, что она публично признает наличие проблем и отвечает на жалобы, заслуживает высокой оценки. Как она сама говорит: «Оставляя отрицательные отзывы, люди, как правило, не ожидают ответа. Компании пока еще не поняли, что необходимо отвечать на жалобы, потому что это может побудить недовольных прийти к нам снова, и тогда ситуация будет улажена».

Одной из интересных особенностей платформы Yelp является то, что она позволяет владельцам бизнеса, таким, как Дебби (или администратору пиццерии, если бы она это поручила ему), отвечать авторам отзывов не публично, а в частном порядке, как это можно делать, например, в социальных сетях Facebook и Twitter. Благодаря этому общение с клиентом начинает больше напоминать частную переписку по электронной почте. (В подобном общении с клиентами существует множество различных нюансов, которые мы рассмотрим в четвертой и восьмой главах.) Но Дебби редко отвечает в частном порядке даже ненавистникам. Почему?

«Сайт Yelp рекомендует обращаться к жалобщикам напрямую, и это, конечно, интересно, но я придерживаюсь противоположного подхода, – говорит Дебби. – Мне кажется разумным делать это публично, поскольку я думаю, что отзыв на сайте Yelp отражает мысли многих клиентов. И когда впечатлениями делится один человек, вполне возможно, что в подобной ситуации оказывался не только он. А значит, мой ответ будет полезен и другим».

Дебби также понимает, что обслуживание клиентов – это в некотором смысле зрелищный вид спорта, где удовлетворить сторонних наблюдателей столь же важно, как ненавистников. Как она говорит: «В целом я хочу, чтобы люди знали, что мы прислушиваемся ко всем отзывам, положительным и отрицательным, работаем над своими недостатками и будем делать все возможное, чтобы они снова пришли к нам».

Особенно необычно выглядит то, что Дебби уделяет внимание не только отрицательным комментариям, но и положительным, вознаграждая их авторов.

Например, Крис В. из города Редондо-Бич в Калифорнии пишет отзыв о пиццерии «Fresh Brothers» и оценивает свои впечатления в пять звезд:

*«Пицца ВСЕГДА великолепна! Соус – потрясающий! Большой выбор! Тем, кто придерживается безглютеновой и/или веганской диеты, тоже есть что выбрать! Вы не будете разочарованы»<sup>8</sup>.*

Дебби дает следующий ответ:

*«Здравствуйте, Крис! Спасибо за добрые слова о пиццерии «Fresh Brothers». Я очень рада, что еда вам понравилась. Пожалуйста, пришлите мне свой адрес, чтобы я могла отправить вам благодарственную открытку от нашей пиццерии. С наилучшими пожеланиями – Debbie@FreshBrothers.com»<sup>9</sup>.*

То, как сеть пиццерий «Fresh Brothers» придерживается подхода «Обнимите своих ненавистников», – потрясающий пример для небольших и средних компаний региона. Но и крупные, глобальные компании тоже могут использовать это в обслуживании своих клиентов и как конкурентное преимущество (и многие из них так и делают).

## КАК KLM ROYAL DUTCH AIRLINES «ОБНИМАЕТ СВОИХ НЕНАВИСТНИКОВ»

Если и есть в мире компания, которая олицетворяет собой принцип «Обнимите своих ненавистников», – это KLM, национальная авиакомпания Нидерландов.

По сравнению с авиакомпаниями в Соединенных Штатах домашний рынок KLM довольно мал. Численность населения страны составляет около 16 миллионов человек. Таким образом, основная цель KLM заключается в транспортировке как можно большего количества людей из других стран по всему миру. Одной из главных причин, благодаря которой ей удалось добиться успеха в этом направлении, является ставка на обслуживание клиентов для дифференциации бренда компании.

Вот что говорит Карлин Фогель-Мейер, глобальный директор по социальным сетям в KLM: «Мы считаем, что сервис – основа всего, что мы делаем в социальных сетях, и обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов лежит в основе всего, что мы делаем».

В одних только социальных сетях (не считая службы поддержки, работающей по телефону и электронной почте) в момент, когда я пишу эти строки, в KLM задействовано 150 сотрудников, которые отвечают на вопросы и рассматривают жалобы на четырнадцати языках двадцать четыре часа каждый день. Они, конечно, «обнимают ненавистников» на голландском языке, а также на английском, японском, немецком и даже турецком. Они не оставляют без ответа ни одного вопроса и даже указывают примерное время ответа в верхней части своих страниц в Facebook и Twitter (страницы обновляются каждые пять минут). Если вы хотите задать KLM вопрос или пожаловаться на что-то через Twitter, быстрый взгляд на [twitter.com/klm](https://twitter.com/klm) покажет, что вы, например, можете ожидать ответа в течение тридцати трех минут (это в тот момент, когда я написал данное предложение).

Это прекрасный пример того, как компания демонстрирует клиентам, что они могут от нее ожидать.

Но подобный подход KLM к обслуживанию клиентов стал результатом не стратегического планирования или распоряжения руководства компании, а извержения вулкана.

Question or request? We expect to reply within: **33 min.** Updated every 5 minutes

TWEETS 642K FOLLOWING 59.5K FOLLOWERS 1.9M FAVORITES 145 LISTS 1

**Royal Dutch Airlines** @KLM  
Official global account of KLM. We are here 24/7 for service in 14 languages. Share personal details only in private messages! #happytohelp

Tweets Tweets & replies Photos & videos

Royal Dutch Airlines @KLM · 6h  
Voor de cijferliefhebbers... een geestig overzichtje: [klmf.ly/1L1oL7R](https://klmf.ly/1L1oL7R) - #KLMOpen



В 2010 году сильное извержение Эйяфьядлайёкюдля в Исландии вызвало отмену 107 000 рейсов в течение восьми дней, что повлияло на планы примерно 10 миллионов пассажиров<sup>10</sup>.

Как вспоминает Фогель-Мейер, в KLM царил хаос. «Одновременно с нами пытались связаться тысячи наших клиентов. Сначала они, очевидно, пытались сделать это по электронной почте и телефону. Затем переключились на социальные сети. Мы уже в то время, как и многие другие компании, присутствовали в социальных сетях, но еще толком не понимали, что там надо делать. Опубликовали кое-какие интересные вещи и на этом остановились. И вдруг на нас обрушился шквал информации: «Я спешу, как мне попасть на свою свадьбу?.. Я не могу выбраться из Нидерландов... Не могу выбраться оттуда, где сейчас нахожусь».

Характер общения KLM с клиентами, попавшими в трудную ситуацию из-за извержения вулкана, изменило всего одно решение, и оно же в конечном счете изменило всю корпоративную культуру, можно сказать, саму ДНК компании. Фогель-Мейер хорошо это помнит: «Настал момент, когда сотрудник вошел в кабинет тогдашнего вице-президента по электронной коммерции и сказал: «Послушайте, мы можем сделать вид, что никаких вопросов нет, или же можем начать отвечать. Но имейте в виду: если мы начнем, отступать будет нельзя». И вице-президент сказал: «Отвечайте на все вопросы».

Поскольку самолеты не могли взлететь, многие сотрудники KLM сидели в аэропорту Схипхол в Амстердаме. Как только было принято решение общаться с каждым клиентом и отвечать на любые вопросы и жалобы, все они принялись за работу.

«Сотни людей сидели за своими ноутбуками, отвечая на вопросы клиентов, и это стало началом нашей программы обслуживания в социальных сетях», – вспоминает Фогель-Мейер.

Когда эта кризисная ситуация закончилась, KLM решила и дальше развивать этот опыт. Программа оказания услуг была расширена и систематизирована. И как бы компания смогла остановиться, даже если бы захотела? Нельзя просто сказать клиентам: «Ну, та замечательная программа обслуживания в Facebook и Twitter действовала только во время извержения вулкана!»

KLM не отказалась от своей программы, и вы тоже не откажетесь. Потому что как только вы начнете обнимать своих ненавистников и отвечать на все жалобы, то уже не захотите, чтобы ваши ненавистники куда-то ушли.

Чтобы отвечать на все жалобы и вопросы по каждому каналу связи, требуются значительные усилия и самоотдача. Но помимо чисто психологического удовлетворения от того, что на жалобы или вопросы даются ответы, для подобного подхода (который часто обладает трансформирующим эффектом) существует и серьезное экономическое обоснование. Правильный подход не может не приносить результатов.

## **ПОЧЕМУ КОМПАНИЯМ ВЫГОДНО «ОБНИМАТЬ СВОИХ КЛИЕНТОВ»**

Когда вы обнимаете своих ненавистников, ваш бизнес улучшается сразу в четырех направлениях: вы превращаете плохие новости в хорошие; увеличиваете число сторонников своей компании; получаете полезную информацию; *выгодно отличаетесь от конкурентов*. В какой степени каждое из четырех преимуществ повлияет на вас – это будет зависеть от типа и размера вашей организации.

### **ПРЕИМУЩЕСТВО 1: ПРЕВРАЩЕНИЕ ПЛОХОЙ НОВОСТИ В ХОРОШУЮ**

Самая важная причина, по которой следует отвечать на жалобы и «обнимать ненавистников», состоит в том, что это дает вам возможность вернуть и удержать недовольного клиента. Многие компании почти не заботятся об удержании клиентов. Они делают акцент на исходящем маркетинге и на привлечении новых клиентов, уделяя сравнительно мало внимания сохранению тех, которых им уже удалось приобрести.

Возможно, вы слышали выражение «Реклама – это налог, который платится за то, чтобы быть ничем не примечательным». Оно обычно приписывается Роберту Стивенсу, основателю компании Geek Squad (теперь входящей в состав компании Best Buy), занимающейся ремонтом компьютеров и электроники. Это выражение можно перефразировать более удачно и точно: «Реклама – это налог, который платится, когда вам плохо удается сохранять уже имеющихся клиентов». Этот вариант можно считать моим <sup>11</sup>.

Джанелль Барлоу и Клаус Моллер в своей замечательной книге «Жалоба – это подарок» пишут: «Многие компании не принимают во внимание реальную стоимость потери клиентов. Они могут точно сказать вам, что делают для привлечения новых клиентов и сколько это стоит, но часто не имеют понятия о том, скольких клиентов теряют, почему это происходит или во сколько им обходится» <sup>12</sup>.

Подобный подход весьма близорук, если учесть следующий факт: при увеличении на 5 процентов числа клиентов, которых удалось сохранить, прибыль может возрасти на 25–85 процентов <sup>13</sup>.

Одно из преимуществ жалобщиков состоит в том, что их легко найти. Вам не надо охотиться за ними, думать о том, правильную ли целевую аудиторию или сегмент рынка вы выбрали, беспокоиться об объявлениях в подходящих СМИ. Жалобщики сами дадут о себе знать по телефону, электронной почте, в социальных сетях и за их пределами. Ненавистники сами выходят на вас, что делает общение с ними и возвращение их в число уже имеющихся клиентов простой задачей по сравнению с приобретением новых.

Если вы будете «обнимать своих ненавистников», это даст вам шанс превратить лимоны в лимонад, плохие новости – в хорошие и сохранить имеющихся клиентов.

Дэйв Керпен понимает это и потому лично отвечает на каждый однозвездочный отзыв на свои книги в интернет-магазине Amazon. Он извиняется, предлагает вернуть потраченные деньги, выражает готовность компенсировать неприятные чувства, вызванные прочтением той или иной его книги. Трое читателей Дейва приняли его предложение, и он послал каждому из них чек. Многие другие сообщали, что ответы Дейва произвели на них впечатление, и отказывались брать у него деньги. На тех, кто еще только раздумывал, покупать его книги или не покупать, эти диалоги производили сильное впечатление.

«На сайте магазина Amazon многие пишут: «Ничего себе, поверить не могу, что он действительно это сделал. Точно куплю его книгу», – говорит Керпен. – Мой подход работает. Я же не пытаюсь кого-нибудь обмануть, наоборот, поступаю предельно честно и при этом не только показываю свою индивидуальность, но и самое главное – что читатели мне небезразличны».

Такое же предложение действует и в отношении этой моей книги. Если вы оставите негативный отзыв о ней, я отвечу на него и предложу вернуть вам деньги.

Подобный подход резко контрастирует с тем, как британский писатель Ричард Бриттен поступил с автором весьма неодобрительного однозвездочного отзыва на сайте магазина Amazon о своей книге «The World Rose». Автором его была девушка по имени Пейдж Ролланд. Писатель выяснил, где ее можно найти, проехал 800 с лишним километров, вошел в супермаркет, где она работала, и ударил по голове бутылкой. Девушка потеряла сознание <sup>14</sup>.

Вы, конечно, не должны нападать на своих ненавистников, а вот неожиданная щедрость, вроде той, что продемонстрировал Керпен, может их даже шокировать – так считает Дебби Голдберг: «Это искусство дезориентации. Делая комплимент человеку, проявляющему по отношению к вам негативные эмоции, вы полностью меняете ситуацию и оказываетесь в выигрышном положении».

И это выигрышное положение может вернуть вам клиента. Привычка Дебби отправлять подарочные карты недовольным клиентам способна полностью изменить их настрой и удержать от ухода к ее конкурентам. «Мы получаем письма по электронной почте, в которых люди пишут, например, так: «Большое спасибо за присланную подарочную карту. Еду нам подали с опозданием, но вы попытались сделать для нас что-то хорошее. Мы теперь снова стали вашими клиентами», – говорит она. – Это происходит все время, и мы знаем, что наш подход работает».

В шестой и седьмой главах описываются пошаговые процессы работы с ненавистниками (по различным каналам жалоб), но независимо от конкретных обстоятельств и типа жалоб наиболее важным для возвращения жалобщиков в число постоянных клиентов является, по словам Скотта Уайза, владельца сети баров-пивоварен, признание ошибки: «Вы можете взять авторов самых худших отзывов, в которых описываются очень негативные впечатления, и превратить их в своих горячих почитателей, если правильно отреагируете на их жалобы. А это значит лишь следующее: вы должны ответить на жалобы, признать, что допустили ошибку, принести искренние извинения и постараться все исправить».

Джейкоб Сапочник, иммиграционный адвокат из Сан-Диего, придерживается похожей философии. В 2014 году его клиентка была крайне недовольна тем приемом, который встретила при первом своем звонке в его адвокатское бюро, и оставила резкий однозвездочный отзыв на сайте Yelp. Сапочник узнал о жалобе при помощи программы Yext, облегчающей работу с отзывами, и сразу же позвонил клиентке, предлагая свои услуги бесплатно (обычно цена услуг Джейкоба – четыре с половиной тысячи долларов). Он очень дорожил своим безупречным пятизвездочным рейтингом, поэтому не колеблясь сделал такое щедрое предложение. Она предложение приняла и скоро написала очень позитивное дополнение к своему первоначальному отзыву <sup>15</sup>.

Не каждый может или должен предлагать бесплатные продукты или услуги недовольным клиентам, но финансовые результаты подобного подхода зачастую оказываются гораздо более привлекательными, чем вы можете себе представить.

У крупных компаний количество поступающих жалоб и вопросов может вызвать уныние (подробнее о количестве ненавистников будет сказано в главе 5), но это не означает, что не надо их выслушивать и на них отвечать. В 2015 году Эндрю Турко написал длинное письмо по электронной почте генеральному директору Apple Тиму Куку с просьбой разъяснить несколько запутанных моментов, связанных с планируемым запуском на рынок разрекламированного устройства Apple Watch. На следующий день член руководства Apple по просьбе самого Кука позвонил Турко, что стало для него неожиданностью. Это сильно изменило отношение Турко

к новому устройству, и он опубликовал свое письмо и краткое содержание телефонного разговора на популярном интернет-форуме MacRumors. Стремление компании Apple быстро и эффективно отвечать на жалобы получило широкое одобрение участников форума<sup>16</sup>.

Из всего этого видно, как ответы на жалобы могут удержать недовольных клиентов. Но опытные специалисты могут не только устранить негатив в отношениях с разгневанными клиентами, а еще и убедить их потратить свое время на помощь компании.

Эрин Пеппер – директор по маркетингу и отношениям с клиентами в «Le Pain Quotidien», сети из более чем 220 ресторанов-пекарен, расположенных по всему миру. Она читает все отзывы и комментарии о каждом ресторане и при необходимости отправляет их по электронной почте администраторам соответствующих заведений (пользуясь программным обеспечением от компании NewBrand). Эрин и ее команда умеют улавливать самое главное в отзывах клиентов, а ее программа превращения ненавистников в сторонников настолько проста и эффективна, что люди, которые слышат о ней, часто говорят: «Почему я не подумал об этом?» Когда Эрин попадаются крайне негативные отзывы на Yelp или аналогичных сайтах, она извиняется и пытается вернуть клиента, делая то, что предлагает Скотт Уайз: публично признает проблему и предлагает пути ее решения. Но на этом не останавливается и делает следующий шаг.

Она пишет (как правило, в личном сообщении) примерно следующее: «Знаете, сэр, Вы – проницательный клиент. Вы заметили такие недостатки в нашем бизнесе, которые, честно говоря, большинство клиентов не видит. С Вашего позволения, сэр, мы бы хотели перевести Вам средства на подарочную карту LPQ. И еще хотели бы попросить Вас вот о чем: в любое удобное Вам время посетите, пожалуйста, еще какой-нибудь ресторан «Le Pain Quotidien», находящийся неподалеку от Вас. А потом я бы попросила Вас заполнить краткий онлайн-опрос и отправить мне по электронной почте письмо с подробным описанием Ваших впечатлений от этого ресторана. Нас очень интересует Ваше мнение».

Это очень умный ход. Подобная тактика превращает ненависть в помощь. Ведь таким образом создается почти бесплатный отдел по изучению впечатлений клиентов, состоящий из самих клиентов, которые когда-то были разочарованы компанией.

## **ПРЕИМУЩЕСТВО 2: УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА СТОРОННИКОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ**

Комплексное исследование потребителей, которое я провел для этой книги вместе с фирмой Edison Research, показало, что ответы на жалобы потребителей повышают число защитников соответствующего бренда независимо от канала подачи жалобы или ее типа. Если же компания не отвечает на жалобы клиентов, то число защитников ее бренда повсеместно снижается. Но что это на самом деле означает и почему это важно? Это значит, что, отвечая на жалобы, вы можете не только вернуть клиентов, но и увеличить краткосрочную и долгосрочную их привязанность к вашему бизнесу, обеспечить ему общественную поддержку, что сильно влияет на финансовые результаты. Когда положительные рекомендации в большом количестве передаются от одних людей другим (и недовольные клиенты становятся постоянными), это может превзойти по эффективности обычную рекламу в двадцать раз<sup>17</sup>.

Это замечательный психологический феномен. Когда у людей есть проблема и вы ее решаете, они любят вас за это. Это бизнес-вариант аксиомы «Друзья познаются в беде».

Подобная динамика (возможность фактически обзавестись защитниками бренда вашей компании, используя для этого жалобы и проблемы) документировалась на протяжении десятилетий. В своей книге «Скрипучее колесо» Гай Винч (кандидат наук) рассказывает, как в 1978 году корпорация RAND поручила Джону Гудману и его новой компании Technical Assistance

Research Program (TARP) курировать исследования, посвященные обслуживанию клиентов в правительстве США <sup>18</sup>.

В ходе этого исследования (а также последующих) было установлено, что, когда люди удовлетворены реакцией на свои жалобы, их лояльность по отношению к компании становится больше, чем она была до возникновения у них проблем.

Благодаря этой лояльности компания получает не только довольных и готовых поделиться своими впечатлениями клиентов, но и хорошую прибыль. В глубине души вы, вероятно, согласны, что удовлетворенность клиентов вообще важна, но она важна и в финансовом отношении. В ходе примечательного исследования, проведенного консалтинговой компанией Bain & Company, было установлено, что в банковской отрасли США каждый защитник бренда соответствующего банка на девять с половиной тысяч долларов прибыльнее для него, чем его критик <sup>19</sup>.

И подобное влияние не ограничивается исключительно клиентами ресторанов и банков. Spiceworks – большой веб-сайт, где компании, занимающиеся аппаратным и программным обеспечением, взаимодействуют со своими клиентами посредством рейтингов, отзывов и дискуссионных форумов. Табрес Сайед, вице-президент по продукции компании Spiceworks, говорит, что фирмы, которые постоянно отвечают на вопросы и жалобы, приобретают благодаря этому активных сторонников. «Если вы активно отвечаете на вопросы клиентов, они в нужную минуту окажут вам поддержку», – говорит он.

Сайед приводит пример того, как сторонники того или иного бренда выступают от имени компаний, участвующих в деятельности этой платформы. «Допустим, на сайте Spiceworks задается вопрос о компании Unitrends, занимающейся программным обеспечением для резервного копирования и восстановления данных. Увидев этот вопрос, кто-то из участников сайта может в ответ написать: «Я только что отправил сообщение Кэти из Unitrends. Она ответит на вопрос. Я считаю, что у них отличная продукция. Я ею постоянно пользуюсь». Если у вас хорошая репутация (и особенно если такая репутация у человека, представляющего вашу компанию на сайте Spiceworks), то у вас там обязательно появятся сторонники, которые будут действовать в качестве ваших представителей». Человеческий аспект активности умных компаний на сайте Spiceworks имеет большое значение и подробно рассматривается в четвертой и шестой главах.

Одной из самых известных компаний, использующих обслуживание клиентов для пополнения рядов своих сторонников, является Zappos – магазин одежды, принадлежащий в настоящее время компании Amazon. Zappos славится своим стремлением к первоклассному сервису, особенно когда клиенты звонят в компанию с каким-нибудь вопросом или проблемой.

Стив Куртин, эксперт по обслуживанию клиентов и автор книги «Удивите своих клиентов», описывает это так: «Посмотрите на Тони Шея, основателя Zappos. Считается, что он сказал: «Для нас обслуживание клиентов – не расходы, а расширение нашего маркетингового бюджета. Мы создали целый легион промоутеров, который экономит нам средства, позволяя меньше тратить на рекламу, потому что восхищенные клиенты рекламируют нас сами».

Однако, чтобы получить эту экономическую выгоду для своего бизнеса, вы должны сначала решить проблему клиента или, по крайней мере, успокоить его. Только тогда вы увидите финансовый эффект от превращения ненавистника в сторонника, и он будет накапливаться со временем. Сторонником подобного двухступенчатого процесса является Рахул Сачдев, основатель Get Satisfaction, онлайн-платформы, обеспечивающей взаимодействие между компаниями и клиентами (в настоящее время она принадлежит компании Sprinklr). Сачдев говорит: «Мы считаем, что жалобы и проблемы – это огромные возможности, позволяющие компаниям общаться с клиентами и предлагать им свои товары и услуги. Но прежде чем сказать клиентам: «Приобретайте нашу продукцию», сначала вы должны решить их проблемы. Сперва надо помочь клиентам, потому что недовольные клиенты ничего не захотят у вас покупать».

В современном мире, когда значительная часть общения происходит через интернет и социальные сети, сделать клиента счастливым, чтобы он затем принес вам экономическую выгоду, можно с поразительной быстротой.

Компания Discover Financial Services в марте 2013 года участвовала в замечательном диалоге в Twitter. Этот диалог – наглядная иллюстрация подобной быстроты. Роб Спецл (@RobSpeciale) из Остина, штат Техас, написал следующий твит:

*Несколько дней не проверял почту. Поступило 3 предложения по поводу карты Discover. Настойчивость или отсутствие координации?*<sup>20</sup>

В течение девяти минут появился ответный твит от Discover:

*@RobSpeciale. Будем рады, если Вы откликнитесь на наше предложение! Если же Вы больше не хотите получать наши письма, то пришлите нам, пожалуйста, ваше полное имя и адрес. Эми*<sup>21</sup>.

Прошло всего четыре минуты, и Роб ответил:

*@Discover. Спасибо за быстрый ответ! Хорошо, я согласен. И в основном благодаря вашему ответу, Эми. #Отличный сервис*<sup>22</sup>.

За тринадцать минут благодаря одному своевременно отправленному твиту компания Discover превратила ненавистника в нового клиента.

Время ответа имеет значение, когда вы отвечаете на жалобы клиентов, и исследование, проведенное для данной книги, показывает, что клиенты все чаще ожидают быстрого отклика на свои жалобы, особенно в социальных сетях. Даже частным предпринимателям и микро-предприятиям стремительная реакция может принести успех.

В 2009 году Питер Шенкман, автор книги «Zombie Loyalists», консультант и тогдашний владелец онлайн-ресурса для журналистов Help a Reporter Out (HARO), провел телефонную конференцию примерно для семисот человек, каждый из которых заплатил пятьдесят долларов, чтобы поучаствовать в ней в качестве слушателя. Конференция была посвящена тому, как компаниям лучше распространять о себе информацию в СМИ, и на ней в числе прочих выступали репортеры Wall Street Journal, New York Times и Los Angeles Times. Конференция проходила с большими техническими неполадками: если в течение первых десяти минут голоса звучали просто хрипло, то в последующие пятьдесят их почти не было слышно из-за сильных помех. Участники, конечно, были в ярости и сразу же выразили свое раздражение в социальных сетях.

Шенкман знал, что он обязан исправить ситуацию и что времени у него на это мало. В течение нескольких минут он опубликовал в своем блоге следующее заявление и отправил участникам конференции ссылку на него по электронной почте и через Twitter:

#### ОТВЕТ ПИТЕРА ШЕНКМАНА И HARO ПО ВОДУ СЕГОДНЯШНЕЙ ТЕЛЕФОННОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Сначала главное:

Сегодняшняя конференция HARO «Как заинтересовать бизнес-репортеров» будет повторно проведена завтра в 2 часа дня по североамериканскому восточному времени.

Далее:

Обращаюсь к тем, кто выступал на конференции, и к тем, кто просто был слушателем: мне очень жаль. Хотя проблема возникла из-за технических трудностей, факт остается фактом: я организовал конференцию, я ее рекламировал, выступали специалисты по моей просьбе, и многие, основываясь на моей рекомендации, заплатили за возможность их послушать.

Таким образом, я беру на себя всю ответственность за провал сегодняшней конференции независимо от того, чем он был вызван.

Мы не знаем точно, что случилось. Могу сказать, что я пользовался услугами университета Conference Call University для проведения двух наших предыдущих конференций и никаких проблем не возникало. Не было даже намека на какие-либо неполадки, и я никак не мог предполагать, что сегодня все будет иначе. Ясно, что я ошибался.

Приношу всем искренние извинения и обещаю, что все исправлю.

Завтрашняя конференция пройдет так же, как и сегодняшняя, в 2 часа дня по североамериканскому восточному времени. ССУ будет отвечать за подключение к конференции слушателей. Что касается выступающих, то я позвоню каждому из вас лично за час до начала конференции и сообщу номера дозвона.

Повторю еще раз: мне действительно очень жаль. Тем, кто не сможет завтра принять участие в конференции, я лично пришлю аудиофайл (в формате mp3), как только он будет готов.

Спасибо всем за понимание. Если у вас появятся какие-либо дополнительные вопросы, со мной можно связаться по электронной почте [peter@shankman.com](mailto:peter@shankman.com), через twitter @petershankman. Если вы находитесь в том же городе, что и я, мы можем поговорить за чашечкой кофе.

*Питер Шенкман*

В течение двух минут в блоге и Twitter начали появляться комментарии, и почти все они были позитивными – например, такими:

*Спасибо, Питер. Это замечательный пример того, как следует вести себя, когда все идет коту под хвост и ситуация явно выходит из-под контроля. Мое уважение к вам лишь возросло, и я с нетерпением жду завтрашнего дня, чтобы снова позвонить вам!*

*Всего наилучшего,*

*Кэри<sup>23</sup>.*

### **ПРЕИМУЩЕСТВО 3: СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ**

Ответы на жалобы могут вернуть вам клиентов, побудить их поспешить на вашу защиту, а также потратить со временем на вас больше денег. Но одним из наименее обсуждаемых преимуществ подхода «Обнимите своих ненавистников» и установления обратной связи с клиентами является возможность узнать о своем бизнесе полезную информацию, которая может улучшить деятельность вашей компании. Ведь очень немногие жалуются без всякой причины. А прислушиваетесь ли вы *по-настоящему* к каждой жалобе?

Важно признать, что ненавистники действительно тратят время на то, чтобы сообщить вам, что они думают, и это дает вам возможность принять меры, которые потенциально могут не только их успокоить, но и устранить основную причину проблемы, тем самым предотвращая жалобы от последующих клиентов. Ненавистники подобны канарейкам в угольной шахте. Для вашего бизнеса они являются системой раннего оповещения о неполадках.

Помните, ненавистники – это не проблема. А вот игнорирование их – проблема. И еще большой проблемой для вашего бизнеса являются люди, которые недовольны товарами или услугами вашей компании, но не считают нужным тратить свое время на то, чтобы сообщить вам об этом. Такие «молчуны» наносят значительный ущерб компаниям.

Гари Вайнерчук, известный специалист по цифровому маркетингу (занимающийся также инвестициями в технологии) и автор книги «Джеб, джеб, джеб, правый хук», придерживается шумного и резкого стиля в общении, что зачастую вызывает жалобы со стороны его собеседников. Но именно этим людям он уделяет наибольшее внимание. «Я большой поклонник людей, которые негативно высказываются обо мне публично, и я больше всего боюсь тех, кто делает это тайно», – говорит он.

Дэн Джингисс, ранее работавший в компании Discover, согласен с этим мнением: «Я бы посоветовал не бояться жалоб. Если клиент тратит время на то, чтобы высказать мнение о вашей компании, то это означает, что вы ему небезразличны. А это стоит ценить. Если кому-то наплевать на вас, то он, возможно, и не станет жаловаться, а направится напрямик к вашему конкуренту».

Мне нравится, как эту динамику рассматривает Ричард Бинхаммер – бизнес-консультант и советник, который помог компании Dell осуществить прорыв в обслуживании клиентов при помощи социальных сетей. Он говорит: «Представьте ситуацию, когда вы отписываетесь от кого-то в Facebook. Вы не говорите этому человеку: «Эй, сумасброд, я отписываюсь от тебя, потому что ты идиот». Просто отписываетесь, и все. Если вы важны для кого-то, этот человек с вами свяжется и попытается поговорить, прежде чем от вас отпишется. Жалобы клиентов дают последнюю возможность удержать их. Если они заявляют, что ненавидят вас, это не значит, что они на самом деле это чувство испытывают. Они просто недовольны вами и отчасти даже испытывают к вам симпатию, в противном случае не стали бы тратить время на жалобы».

Несмотря на то что жалобы иногда могут задеть вас, жалобщики составляют все же меньшинство и приносят пользу вашему бизнесу. А вот «молчуны», которые не считают нужным пожаловаться, являются гораздо более многочисленной группой недовольных клиентов. И так было всегда.

Исследование, проведенное Джоном Гудманом и компанией TARP по поручению компании RAND, началось в 1970-е годы. Джон не только обнаружил, что подход «Обнимите своих ненавистников» способствует увеличению числа сторонников компании, но и установил, что 95 процентов недовольных клиентов никогда не жалуются на компанию, ставшую причиной их недовольства<sup>24</sup>.

Те 5 процентов ваших недовольных клиентов, что пожаловались, снабдили вас информацией, способной помочь устранить проблемы, вредящие вашему бизнесу. Люди, тратящие время на то, чтобы пожаловаться, составляют маленький процент вашей общей клиентской базы, зато обстоятельства, вызвавшие их недовольство, могут быть существенными для всех клиентов. Таким образом, ненавистники озвучивают позицию всех, кого обслуживает ваша компания.

«Летом прошлого года мы вдруг стали получать жалобы по поводу нашего лимонада. Люди говорили, что его вкус не такой, как был раньше, что он слишком терпкий и кислый. Мы сообщили об этих претензиях нашим шеф-поварам, и те поняли, что во многих наших ресторанах ингредиенты смешивают неправильно. Ошибка была исправлена, и после этого мы больше не получали никаких жалоб», – вспоминает Эрин Пеппер, директор по маркетингу и отношениям с клиентами сети ресторанов «Le Pain Quotidien».

Так небольшое число ненавистников, потративших свое время, чтобы пожаловаться, позволило Эрин найти проблему и устранить ее. От решения проблемы выиграли не только сами ненавистники, но и молчаливое большинство, которому не нравился лимонад (и которое хранило молчание).

Когда вы в состоянии проанализировать деятельность своей компании и улучшить ее, жалобы становятся не раздражающей помехой, от которой нужно избавиться, а весьма ценной бесплатной информацией, способной помочь вашему бизнесу достичь совершенства. Вместо



того чтобы пытаться отделаться от ненавистников, вы должны упрощать и расширять каналы взаимодействия со своими клиентами.

Улучшение деятельности компании, которого можно добиться, работая с жалобами и негативными отзывами, создает для нее и другие преимущества (и эти преимущества влияют на финансовую результативность). Мультипликативный эффект, связанный с обслуживанием клиентов, может быть массовым в крупных компаниях, которые понимают взаимосвязь между обслуживанием клиентов, жалобами, извлечением ценной информации, исправлением проблем и последующим улучшением впечатлений клиентов от компании.

Фрэнк Элиасон понимает, как это работает, он руководил подобными программами в очень крупных компаниях, получающих большое количество отзывов от клиентов. В их числе компания Comcast, предоставляющая услуги доступа к кабельному телевидению и интернету, и Citi, где он возглавлял команду, занимающуюся работой с клиентами. Элиасон также является автором отличной книги «К вашим услугам».

«Когда вы начинаете улучшать работу, исходя из отзывов клиентов, в компанию поступают самые лучшие доходы. Общение с клиентом в интернете легче проанализировать, чем разговоры по телефону. Вы можете понять, когда именно возникают проблемы, и исправить их. Каждая решенная или нерешенная проблема стоит денег», – говорит он.

Кристен Кавальер, вице-президент по связям с клиентами в компании New-Brand, выпускающей программное обеспечение, используемое сетью ресторанов-пекарен «Le Pain Quotidien» для поиска, анализа и сортировки отзывов клиентов и ответов на них на многих онлайн-платформах, объясняет, как это работает: «Конечно, мы обращаем внимание на то, в какое количество звезд оценивается наша компания в отзывах, но при анализе это практически не учитываем и смотрим на само содержание. Как именно были сформулированы комментарии и как мы можем их проанализировать, классифицировать и оценить, чтобы извлечь из них ценную информацию? Как обобщить все эти сведения и сделать что-то полезное для наших клиентов? Мы стремимся обратить на пользу все, что о нас пишут и говорят».

Square Cow Movers – небольшая семейная компания, занимающаяся перевозкой грузов. Она находится в Центральном Техасе и имеет там четыре отделения. Компания занимается перевозками на большие расстояния и коммерческими перевозками, но основная ее работа, по словам управляющего партнера Уэйда Ломбарда, – помогать с переездом местным жителям.

Поскольку Square Cow Movers – небольшая компания, Ломбард в полной мере ощущает на себе воздействие ненавистников. Он воспринимает жалобы как нечто личное, потому что вместе со своими близкими непосредственно вовлечен в бизнес. Эта компания – их жизнь и источник средств существования. Ломбард сравнивает эмоциональные связи со своим бизнесом с чувствами по отношению к детям. «Я могу пойти на бейсбольный матч, в котором участвует мой сын, увидеть его великолепную игру и подумать: «Да это же моя плоть и кровь, мой сын, а я самый лучший папа», – говорит он. – А на следующий день (такого пока не было, но мало ли) мне может позвонить директор школы и сказать: «Ваш сын у меня в кабинете, потому что он плохо себя вел», – и я тогда буду сильно огорчен, по какой бы причине он там ни оказался. С бизнесом почти то же самое. Сегодня я могу гордиться тем, что мы создали, а завтра кто-нибудь из наших ребят сделает что-то глупое или нам позвонит клиент, у которого будет обоснованная жалоба, – и я тогда упаду духом, буду чувствовать себя худо. Что же касается ответов на жалобы, то самое главное здесь – постараться не реагировать эмоционально и спросить у себя: «Что полезного я могу из них извлечь?»»

Сотрудникам его компании приходится обсуждать много различных тонкостей с клиентами, которые и так уже напряжены до предела из-за стресса, вызываемого переездом. И начав анализировать жалобы, Ломбард обнаружил, что это взаимодействие протекает не самым лучшим образом.

«Изучая отзывы, мы узнали, что большинство проблем, которые возникали у клиентов при работе с нами, было связано с тем, что они не знали, в какое время мы приедем в то или иное место, или им были неизвестны определенные правила, касающиеся перевозки грузов. Мы начали выявлять типичные случаи, а затем сказали себе: «Раз это типичные случаи, значит, мы общаемся с клиентами не так хорошо, как следовало бы», – говорит Ломбард.

Он и его команда произвели соответствующие изменения и задействовали политику под девизом «Избыточная коммуникация – это миф». Сегодня компания делает все возможное, чтобы максимально информировать клиентов обо всем во время перевозки их грузов. Благодаря этому количество отрицательных отзывов, связанных с теми или иными недоразумениями, резко сократилось.

## **ПРЕИМУЩЕСТВО 4: ВЫГОДНО ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ**

Сегодня так мало компаний обнимает своих ненавистников, что те, которые это делают, почти автоматически начинают выделяться на фоне конкурентов.

Обслуживание клиентов и работа с ними важны. А в будущем это станет еще важнее. Благодаря развитию транспорта и различных технологий взаимодействие и связи в мире вышли на такой уровень, который был немыслим двадцать лет назад. Эта глобальная взаимосвязанность уменьшает преимущества, обусловленные ценами и местоположением, которые раньше использовались компаниями для создания выгодной ситуации на рынке и получения большого числа клиентов.

Я живу в Блумингтоне, небольшом университетском городке в штате Индиана. Здесь более десяти банков. Все они предлагают почти одни и те же основные услуги и просят за них примерно одинаковую плату. Если говорить о банковских продуктах и ценах, то между этими банками почти нет разницы. В городке нашем еще больше пиццерий, и все они тоже предлагают практически одни и те же блюда по одинаковой цене. Отчасти это вызвано тем, что они покупают ингредиенты по одной и той же цене у одних и тех же глобальных поставщиков, а работают у них студенты, которым в каждом ресторане платят, в сущности, одинаково. Точно так же мой бухгалтер и ваш бухгалтер, мой парикмахер и ваш парикмахер выполняют почти одну и ту же работу примерно за одинаковую плату.

В современном мире значимые различия между компаниями редко проистекают из цены или продукции. И тогда на первый план выходят впечатления клиентов о них. Как вы себя чувствуете при общении с тем или иным поставщиком товаров и услуг? Именно за счет обеспечения превосходного сервиса крупные компании обходят своих посредственных конкурентов.

Почему я всегда делаю заказы в одной и той же пиццерии в Блумингтоне? Потому что живу на окраине и пиццерия эта охотно доставляет заказы мне домой. В большинстве же других мне сообщают, что я живу «за пределами их зоны обслуживания», и отказываются доставлять пиццу.

Победителями завтрашнего дня станут компании, которые сумеют произвести самое лучшее впечатление на клиентов, даже если эти клиенты будут платить больше за подобный сервис. Это относится не только к компаниям, работающим в сфере потребительских товаров, туризма и гостиничной отрасли.

Фирма Walker, занимающаяся клиентской аналитикой, выпустила отчет об исследовании, в котором говорилось, что к 2020 году для компаний, работающих с корпоративными клиентами, клиентский опыт будет иметь большее значение, чем цена<sup>25</sup>.

Компании, которые осознают происходящие изменения, начинают готовиться к этому уже сейчас: выделяют ресурсы на правильные цели и сосредотачивают внимание на нужных показателях. Передовые компании должны рассматривать клиентский опыт в качестве стратегической инициативы. В будущем должность «главного специалиста по работе с клиентами»

станет более распространенной и важной, а его главной задачей станет поддержка полной сосредоточенности на клиенте, говорится в отчете <sup>26</sup>.

Джон ДиДжулиус, известный консультант службы работы с клиентами, советник и автор книги «Революция в обслуживании клиентов», характеризует это как «победу над конкурентами с помощью любви к клиентам». Как он пишет в своей книге: «Побеждать конкурентов с помощью любви к клиентам – одно из моих самых любимых выражений. Подумайте об этом. Скопировать можно почти все: продукцию или услуги, которые вы продаете, ваш декор, функциональность сайта, меню и цены. Можете ли вы работать эффективнее конкурентов? Думать лучше, чем они? Возможно, что нет, но существует подход, благодаря которому вы сумеете получить явное конкурентное преимущество. И этот подход заключается в том, чтобы любить клиентов больше, чем их любят конкуренты. Нужно перестать жаловаться на то, какими невыносимыми бывают клиенты, и просто начать ценить их» <sup>27</sup>.

Однако учтите следующее: чтобы по-настоящему сделать обслуживание клиентов отличительной чертой вашей компании, необходимо явно превосходить своих конкурентов в этом отношении. Недостаточно просто взять на себя обязательство «быть лучше в обслуживании клиентов». Как предлагается в отчете фирмы Walker, вам нужно «поддерживать полную сосредоточенность на клиенте». В комплексной программе клиентского сервиса много элементов, и обсуждение каждого из них выходит за рамки данной книги. Но в первую очередь для дифференциации вашей компании с помощью обслуживания клиентов вы должны явно превосходить конкурентов в работе с жалобами. Начните с этого, и если вы сможете успешно «обнимать своих ненавистников», то сделаете шаг к тому, чтобы сделать сервис своим полноценным конкурентным преимуществом. Ведь через пять лет, когда цена и местонахождение перестанут быть решающими факторами, это преимущество позволит вашей компании процветать, а его отсутствие может привести к краху.

Такие компании, как KLM, «Fresh Brothers Pizza», Le Pain Quotidien, Discover, и многие другие, с которыми вы познакомитесь на страницах этой книги, стараются не просто отвечать на все телефонные звонки или сообщения в Twitter, а стремятся фундаментально совершенствовать качество обслуживания клиентов и превосходить их ожидания. И вы можете поставить перед собой такую же цель. Посетите сайт HugYourHaters.com, чтобы подробнее узнать о семинарах, тренингах, вебинарах, а также поучаствовать в деятельности сообщества «Обнимите своих ненавистников».

Как говорит Дэн Джингисс: «Мы твердо убеждены, что обслуживание клиентов является новым маркетингом. Компания Discover сделала сервис своим приоритетом прямо с момента собственного рождения в восьмидесятых годах. Среди компаний, выпускающих кредитные карты, Discover стала первой предлагать круглосуточное обслуживание без выходных. Она стремится к тому, чтобы сервис был как можно лучше, и это ей неплохо удается. Discover говорит об этом и на ТВ: две наши последние телевизионные кампании были посвящены обслуживанию. Для меня жалоба в интернете – это возможность публично показать наше удивительное качество обслуживания клиентов. Это нельзя сделать на телеэкране или посредством какого-нибудь другого канала связи. Если у кого-то вдруг возникли проблемы с каким-нибудь финансовым продуктом или картой и я знаю, что могу помочь, то меня это радует».

## **Глава 2**

# **ДВА ТИПА НЕНАВИСТНИКОВ И ДНК ЖАЛОБ**

Жалобы поступают в различных форматах по многим каналам связи и различаются по степени интенсивности. Ненавистники, подающие эти жалобы, тоже разные. В ходе исследования, которое я проводил вместе с фирмой Edison, было обнаружено, что существует два основных типа ненавистников. Они различаются по частоте своих жалоб, использованию технологии, а также по тому, как и где они предпочитают жаловаться.

Понимание этих двух типов ненавистников и отличий между ними позволит вам опознавать их на практике и оказывать каждому необходимую помощь и поддержку. Если вы будете разбираться в своих ненавистниках, это значительно повысит вероятность того, что вы сможете задействовать четыре преимущества подхода «Обнимите своих ненавистников». Неправильное же обращение с ненавистниками вредит почти так же, как и их игнорирование.

## ЗАКУЛИСНЫЕ НЕНАВИСТНИКИ

Первая группа – закулисные ненавистники. Мы их так называем потому, что они почти всегда жалуются сначала в частном порядке, в формате один на один, по телефону или электронной почте. Как правило, это немолодые люди, которые не очень ловко обращаются с мобильными устройствами и не привыкли пользоваться социальными сетями. В целом за год они жалуются несколько реже по сравнению с ненавистниками другого типа.<sup>3</sup>

### Характеристики закулисных ненавистников



Источник: Edison Research and Jay Baer, 2015

Жалобы от закулисных ненавистников часто менее резки и причудливы, чем публичные жалобы в соцсетях и на сайтах отзывов. Это особенно верно в отношении жалоб, присланных по электронной почте.<sup>4</sup>

У Джули Хопкинс, аналитика цифрового маркетинга в компании Gartner, Inc., есть на этот счет теория: «Если вы посылаете письмо по электронной почте, то в некоторой степени сдерживаетесь. Вы составляете сообщение, в сущности, сказав себе: «Я достаточно спокоен и могу изложить обоснованные претензии, рассчитывая на аргументированный ответ».

Хопкинс также считает, что сравнительно сдержанный тон электронных писем связан еще и с тем, что они могут сохраняться. «Люди понимают, что электронные письма более реальны, информация о них фиксируется и по ним можно установить отправителя. Поэтому, направляя службе по работе с клиентами письма по электронной почте, люди потенциально проявляют чуть больше осторожности, чем при использовании других каналов связи».

Общение при подаче жалоб по телефону отличается от общения при использовании любых других каналов связи. Когда жалоба подается, например, через социальную сеть, специалисты могут повременить с ответом хотя бы несколько минут. При разговоре же по теле-

<sup>3</sup> Имеются в виду 25–34-летние, участвовавшие в опросе.

<sup>4</sup> Имеются в виду 55–64-летние, участвовавшие в опросе.

фону общение идет динамично, и порой бывает трудно устоять перед соблазном выплеснуть свои эмоции на собеседника.

Я сам не слишком большой жалобщик и скорее отношусь к опасной категории недовольных клиентов-«молчунов». Но в тех случаях, когда я все же считал нужным пожаловаться, я был по-настоящему зол именно тогда, когда делал это по телефону. Готов держать пари, что то же самое можно сказать и о вас.

Вот вы решаете пожаловаться, набираете номер и, возможно, некоторое время ждете ответа. Далее может случиться так, что человек, которой вам отвечает, не сразу поймет ситуацию, не сумеет быстро получить доступ к информации, необходимой для решения вашей проблемы, не проявит к вам сочувствия или не захочет брать на себя ответственность за просчеты своей компании. Вам вроде бы помогают, но при этом не слышат. Представитель компании просто подливает масло в огонь, напряжение нарастает, и дело заканчивается тем, что вы начинаете кричать так эмоционально, как обычно кричат комментаторы поединков профессиональных рестлеров. После этого вы наверняка чувствуете себя плохо. (По крайней мере, я: ведь я не социопат.) И в то же самое время вы испытываете удовлетворение, даже несмотря на то, что современные смартфоны не дают возможности закончить разговор так, как это можно было сделать в былые времена, с размаху швырнув трубку на<sup>5</sup> рычаг.<sup>6</sup>

### Характеристики публичных ненавистников



Источник: Edison Research and Jay Baer, 2015

Не знаю точно, как вы реагируете на просьбу подождать ответа представителя компании. Проходит ли у вас раздражение, или вы, подобно артисту перед выходом на сцену, обдумываете то, что собираетесь сказать. Но в любом случае в современном мире, где ценятся время и скорость, нам все меньше нравится долго ждать ответа. Исследование, проведенное компанией Parature в 2014 году, показало, что половина людей, звонящих в какую-либо компанию, готова ждать ответа не больше пять минут, и только 25 процентов будут ждать более десяти минут<sup>30</sup>.

<sup>5</sup> Имеются в виду 25–34-летние, участвовавшие в опросе.

<sup>6</sup> Имеются в виду 55–64-летние, участвовавшие в опросе.

В тех случаях, когда ждать не надо, недовольные клиенты испытывают удовлетворение, даже если просто оставляют по телефону голосовое сообщение. Когда у нас есть возможность произнести жалобу вслух, это каким-то образом заставляет нас говорить эмоционально. Голосовое сообщение, оставленное для компании Jimmy Dean, занимающейся производством мясных продуктов, является очень хорошим примером:

*«Говорит Рэнди Тэйлор. Я не знаю, откуда вы. Не знаю, проверяете ли вы свою продукцию и ее качество. Продукты у вас очень вкусные. Ваша колбаса нравится мне уже тридцать с лишним лет, но я не могу кормить семью из пяти человек маленькой 340-граммовой колбасой. Я не против платить больше за 450-граммовую колбасу, но у вас ее больше нет. Итак, есть 340-граммовая колбаса, и есть трое мужчин, каждый из которых весит более девяноста килограммов, немного пухлая шотландка и тринадцатилетняя дочь. И вы думаете, что можно взять 340-граммовую колбасу, пару десятков яиц и накормить их? Нельзя, и я больше ни за что не куплю у вас колбасу. Что касается вашей 450-граммовой колбасы с кленовым сиропом и шалфеем, то я ее не ем. Я не с севера. Я техасец. Колбаса «Джимми Дин» для южан, и ее нужно есть на завтрак с яичницей и бифитексом с косточкой. Но я не могу накормить 340-граммовой колбасой пятерых человек. И я не собираюсь покупать две колбасы только потому, что вы уменьшили ее вес, но продаете [запикано] по той же самой цене. Конечно, хотелось бы получить ответ...»<sup>31</sup>*

Что ж, похвалим Рэнди Тейлора – человека, у которого возникла серьезная проблема с колбасой!

## ПУБЛИЧНЫЕ НЕНАВИСТНИКИ

Вторую группу жалобщиков составляют публичные ненавистники. Мы назвали их публичными, потому что они почти всегда жалуются через общедоступные каналы связи, такие, как социальные сети, сайты отзывов, доски обсуждений и форумы. По сравнению с закулисными эти жалобщики моложе, увереннее обращаются с мобильными устройствами и чаще пользуются социальными сетями. Жалуются они, как правило, чаще, отчасти потому, что могут сделать это за считанные секунды с помощью своих смартфонов.

На сегодняшний день закулисные ненавистники по-прежнему составляют большинство. Наше исследование показало, что 62 процента жалоб поступает в частном формате – по телефону или электронной почте. Но соотношение между закулисными и публичными ненавистниками стремительно меняется из-за простоты использования современных средств и воспринимаемых различий в результатах.

С практической точки зрения клиентам гораздо проще пожаловаться в социальных сетях и с помощью мобильных приложений, таких, как Yelp, TripAdvisor, и специальных приложений для подачи жалоб (эти приложения мы рассмотрим в главе 8). Такие почти мгновенные каналы связи позволяют клиенту пожаловаться, даже не выходя из магазина. Электронное же письмо требует дополнительного времени, усилий и отсрочки удовольствия.

Согласно исследованию, проведенному компанией Lithium and Harris Poll, телефон считается даже еще более хлопотным каналом подачи жалоб<sup>34</sup>: «Кто хочет звонить в центр обслуживания клиентов, чтобы решить вопросы, связанные с техническими проблемами, дефектами продукта или ошибкой в счете? По-видимому, все меньше и меньше людей. Подавляющее большинство опрошенных взрослых станет звонить в службу поддержки по бесплатному номеру лишь в самом крайнем случае. Такой позиции придерживаются примерно две трети взрослых американцев, британцев и австралийцев и почти три четверти взрослых французов. Выбываются из этой картины лишь немцы: среди них только 46 процентов не горят желанием звонить по телефону. При этом по возрастным группам эти цифры варьируются независимо от страны. Если сравнивать людей в возрасте 55 лет и старше с теми, кто моложе, то вероятность того, что последние возьмут в руки телефон, неизменно меньше. Эти данные убедительно говорят о будущем клиентского сервиса, который быстро переходит с обычного телефона на цифровые средства коммуникации»<sup>35</sup>.

Дэн Джингисс уже видит этот сдвиг в сторону подачи жалоб онлайн. Компаниям все лучше и быстрее удастся обслуживать людей в социальных сетях, побуждая таким образом клиентов становиться публичными ненавистниками: «В течение последнего года компания Discover начала видеть изменения. Раньше клиенты пользовались социальными сетями лишь в крайнем случае. Теперь же, увидев, что через социальные сети ответы приходят быстрее, они начинают использовать их все чаще и чаще. Я вижу, как социальные сети становятся первоочередным каналом связи».

Переход от частных жалоб к публичным является настоящей революцией в самой природе обслуживания клиентов, которая окажет значительное влияние на используемые технологии, сотрудников компаний, время ответа, ожидания клиентов и уровни их удовлетворенности. Рост числа публичных ненавистников меняет все.

«Знаете, если мы напортачим, то я бы предпочел, чтобы мне сообщали об этом в частном порядке, но мы сейчас живем в другом мире», – сетует Скотт Уайз, владелец сети баров-пивоварен.



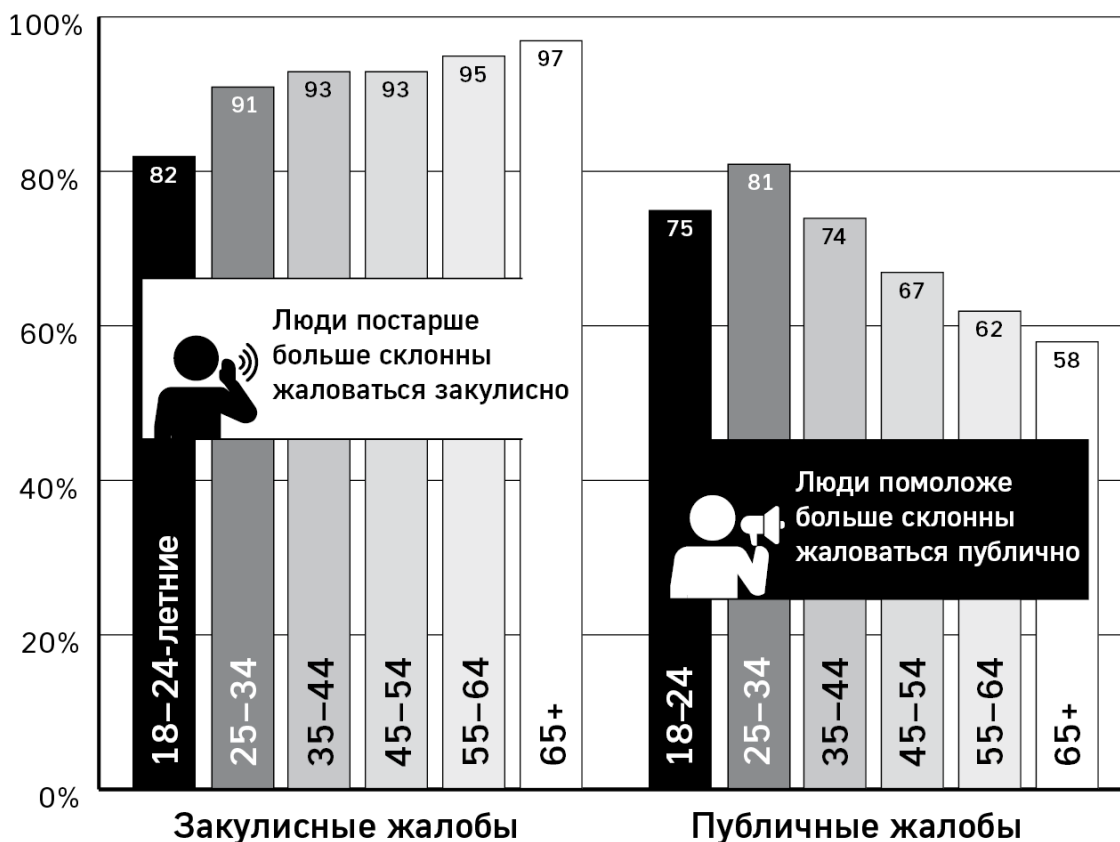
## СРАВНЕНИЕ ЗАКУЛИСНЫХ И ПУБЛИЧНЫХ НЕНАВИСТНИКОВ

Между типами ненавистников нет значимых различий в уровне образования или годового дохода. Также не существует существенных гендерных различий между ними. Однако мужчины все же чаще жалуются по всем каналам, вместе взятым. В ходе нашего исследования мы спрашивали респондентов, сколько раз они жаловались на какую-либо компанию за последний год. И обнаружили, что 19 процентов участников попадают в категорию «заядлых жалобщиков», означающую, что за прошедший год они жаловались не менее семи раз. Среди них оказалось 22 процента мужчин и 16 процентов женщин.

Существенное влияние на то, как и где жалуются люди, оказывает возраст. Более 90 процентов американских жалобщиков почти в каждой возрастной категории хотя бы раз жаловались в частном порядке по телефону или электронной почте. Даже среди молодежи в возрасте от 18 до 24 лет (люди, которые росли в эпоху, когда у телефона появились альтернативы) почти 82 процента жаловались в частном порядке.

Однако что касается публичных ненавистников, то молодые люди гораздо чаще жаловались через социальные сети, доски обсуждений, форумы и сайты отзывов, чем клиенты постарше. Публично жаловалось более 80 процентов людей в возрасте 25–34 лет по сравнению с 58 процентами респондентов в возрасте 65 лет и старше.

**Соотношение закулисных и публичных жалоб в зависимости от возраста жалобщиков**



Источник: Edison Research and Jay Baer, 2015

Поскольку смартфоны очень распространены среди взрослых американцев, а люди в тот или иной момент могут быть как публичными, так и закулисными ненавистниками (это обычное явление), серьезной разницы между закулисными и публичными ненавистниками по такому параметру, как владение смартфоном, не существует. Вероятность наличия смартфона у публичных ненавистников приблизительно на 5 процентов выше, чем у закулисных ненавистников.

### Соотношение частоты жалоб и владения смартфоном



Источник: Edison Research and Jay Baer, 2015

Но самое поразительное влияние использование смартфонов и социальных сетей оказывает на общий объем жалоб и их вероятность: у 84 процентов частых жалобщиков есть смартфон, а среди тех, кто жалуется редко, владельцы смартфонов составляют 67 процентов.

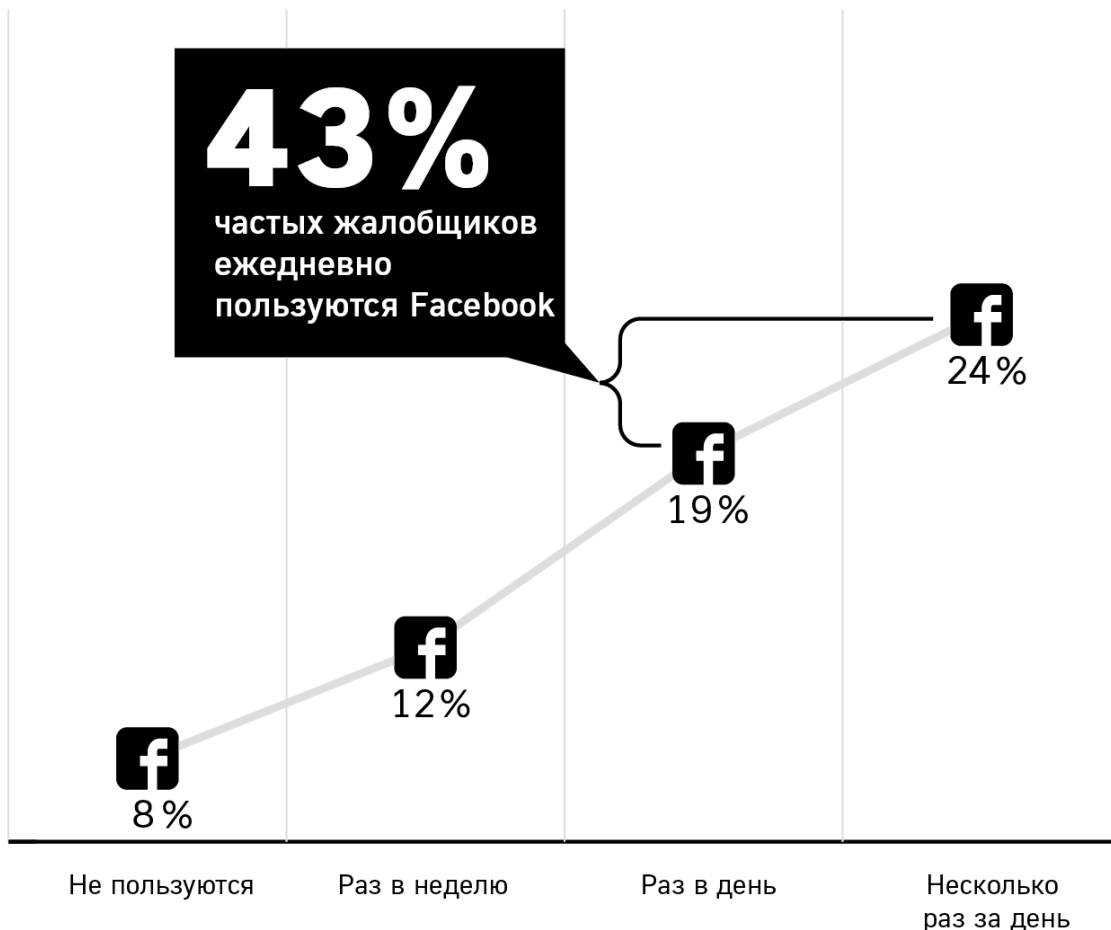
Как мы узнаем в следующей главе, Facebook является любимым местом публичных ненавистников. Но, рассматривая взаимосвязь между каналами и жалобами, я начинаю задумываться о том, не оказывает ли распространенность Facebook, простота его использования и сама идея, лежащая в его основе и выражающаяся в принципе «Посмотри на меня», стимулирующее воздействие на ненавистников. В конце концов, вы же должны размещать новую информацию, и утверждение «Эта компания плохо поступила со мной» – хороший способ привлечь внимание друзей и знакомых.

Из частых жалобщиков 94 процента имеют учетную запись в Facebook, а среди участников исследования, которые утверждают, что используют Facebook несколько раз в день, почти четверть жаловалось семь или более раз в прошедшем году. Вероятность того, что по сравнению с людьми, вообще не пользующимися Facebook, его активные пользователи окажутся частыми жалобщиками, составляет 300 процентов.

Хотя общее число пользователей Twitter меньше, подобная динамика оказывается там еще более выраженной. У 70 процентов отъявленных жалобщиков есть аккаунт в Twitter, и частыми жалобщиками является почти треть респондентов, использующих Twitter несколько раз в день. Что касается любой социальной медиаплатформы, включая Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Snapchat, Vine, WhatsApp и WeChat, то чем интенсивнее люди ими поль-

зуются, тем больше вероятность того, что они будут жаловаться на те или иные компании. Учитывая распространение социальных медиа и социальных сетей, подобная ситуация в ближайшее время не изменится, а возможно, и не изменится никогда. Социальные сети облегчают возможность высказывания жалоб благодаря уменьшению конфликтов в межличностных отношениях и снижению затрат времени, необходимого для этого.

### Использование Facebook среди частых жалобщиков



Источник: Edison Research and Jay Baer, 2015

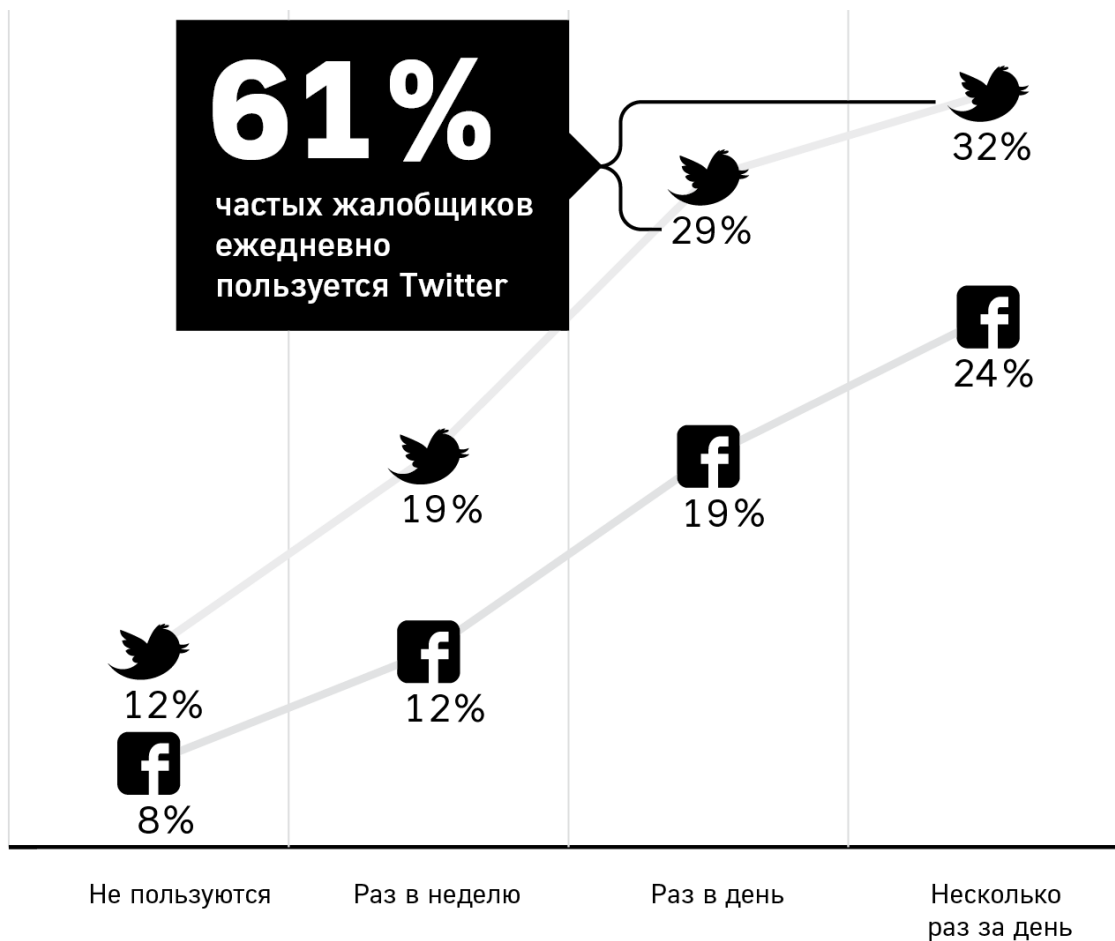
## **ИМ НУЖЕН ОТВЕТ ИЛИ АУДИТОРИЯ?**

Но идет ли здесь речь о жалобах в классическом понимании этого слова? Проблемы, о которых сообщается в социальных сетях, на сайтах обзоров, досках обсуждений и интернет-форумах, могут быть более легкомысленными, чем обсуждаемые по телефону или электронной почте. В социальных сетях потребители особенно часто выкладывают послания, не отличающиеся особой глубиной.

Мейсон Нелдер, директор по аналитике и работе с социальными сетями в компании Verizon, видит эту разницу каждый день: «Как правило, люди, которые отправляют электронные письма, вкладывают в них, как мне кажется, гораздо больше смысла, потому что пишут дольше. А в социальных сетях сообщения пишутся быстро, и они получаются гораздо эмоциональнее. Если бы люди не спешили и писали вдумчиво, их сообщения, возможно, не были бы столь эмоционально насыщенными».

То, что мы классифицируем как жалобу в социальных сетях (в частности), может не быть жалобой в том же смысле, в каком являются тщательно составленное электронное письмо или телефонный звонок. Короткие послания в социальных сетях – часто просто реакция на ситуацию. И активным пользователям этих сетей любой клиентский опыт, не отвечающий их идеальным представлениям, дает законный повод для мгновенного высказывания претензий в адрес соответствующей компании. Подобно тому как наклейки на бампере – наиболее поверхностная форма политического выражения, ворчание в социальных сетях – самая несерьезная форма жалоб клиентов.

### Использование Facebook и Twitter среди частых жалобщиков



Источник: Edison Research and Jay Baer, 2015

Закулисным ненавистникам нужен ответ. Публичным ненавистникам во многих случаях требуется лишь аудитория.

Когда люди жалуются в частном порядке, они почти всегда ожидают ответа от соответствующей компании. Выставляя же свои жалобы напоказ, публичные ненавистники ожидают ответа максимум в половине случаев. Это соотношение меняется в зависимости от канала, и мы подробно рассмотрим эти различия в следующей главе.

Ричард Бинхаммер заметил эту разницу во время работы в компании Dell: «Часто, когда клиенты возмущаются публично, они просто пытаются привлечь ваше внимание. И как только им это удастся, они изменяют свое поведение и могут стать хорошими клиентами».

Это различие заметно и в других странах. Исследование двух тысяч опубликованных в интернете жалоб, проведенное в Нидерландах в 2013 году компанией TNS, показало, что в 30 процентах из них изливались негативные чувства, а 23 процента были явной мстью. Только в 48 процентах жалоб содержалась просьба о помощи <sup>36</sup>.

Алан Моир, мой друг, с которым я учился в школе и колледже, слишком беспокоится из-за температуры напитков. Он любит говорить (без иронии), что «нет такого понятия, как слишком много льда». Для канадца это, пожалуй, неожиданный повод для переживаний, так как выражение «напитки должны быть как можно холоднее» является в первую очередь американским. Алан может легко заявить в соцсетях: «Эй, Le Pain Quotidien! Может, добавьте

еще льда в лимонад?» – одновременно продолжая пить этот тепловатый напиток. Алану ничего не стоит мгновенно выразить свое неудовольствие. Он может даже пообщаться с сотрудником ресторана (порой это бывает весьма увлекательно) в соцсетях. По крайней мере, сообщение Алана привлечет внимание его друзей.

Почему мы это делаем, объясняет Гай Винч в своей книге «Скрипучее колесо»:

*Когда мы жалуемся, то надеемся избавиться от разочарования, гнева или раздражения, порожденных нашей неудовлетворенностью. И действительно, выражение «облегчить душу» можно отнести к той ощутимой легкости, тому явному ослаблению внутреннего напряжения, которое мы надеемся ощутить, открыто высказывая жалобу. Но облегчение возникает не от того, что мы высказали свою жалобу, а благодаря тому, что мы высказали ее другому человеку<sup>37</sup>.*

Гораздо легче облегчить душу в интернете, чем как-то иначе. Будет ли Алан тратить время на звонок из-за проблемы со льдом? Сядет ли он за компьютер, чтобы написать электронное письмо? Нет. Средство, используемое для выражения жалобы, как правило, соответствует характеру проступка перед клиентом. Чем серьезнее проблема, тем больше вероятность того, что клиент свяжется с компанией через частные, закулисные каналы. Но это относится только к первой жалобе. Если для удовлетворительного решения проблемы требуется новое общение с компанией, события могут пойти по совершенно иному сценарию.

Несмотря на то что проблема, связанная с недостаточным количеством льда в напитке, не является причиной для принятия чрезвычайных мер, соответствующий ресторан все же должен на нее отреагировать, потому что информация о проблеме теперь в свободном доступе. И если вы не отвечаете на эту жалобу, это не только снижает желание жалобщика защищать ваш ресторан, но и приводит к тому, что любой заметивший эту жалобу, возможно, будет разочарован и раздражен вашим невниманием. Помните, обслуживание клиентов – это теперь зрелищный вид спорта.

Многие сообщения, которые мы называем жалобами, когда они высказываются публично в интернете, будут классифицироваться как комментарии, если их высказать за пределами сети. Раздражение, которое раньше бы считалось подходящим поводом лишь для внутреннего восклицания «Ну и отстой!», теперь побуждает нас думать: «О, ну и отстой, я должен всем об этом сообщить».

Но чтобы привлечь желаемое внимание (внимание компаний, своих друзей и людей в целом), публичным ненавистникам часто приходится совершенствовать свои риторические навыки, чтобы выделяться на фоне таких же сообщений, с которыми сталкиваются компании, пытающиеся рекламировать свои товары (сценарий, для которого я подготовил противоядие в своей книге «Youtility»).

«Жалобщики? Им тоже нужно добиваться того, чтобы их услышали», – говорит Мейсон Нелдер.

Именно поэтому многие жалобы публичных ненавистников излагаются в причудливой и перегруженной эмоциями манере, представляющей незначительную проблему как нечто серьезное. При первом взаимодействии с компанией мы правильно выбираем канал взаимодействия (небольшие проблемы излагаются в публичных жалобах), но неправильно описываем серьезность проблемы.

Прошу вас потратить пять или сорок пять минут и посмотреть на YouTube канал производственной компании Gotta Kid to Feed. Канал называется «Real Actors Read Yelp Reviews» и представляет собой набор из двадцати трех коротких веселых роликов (их число растет). Они – наглядная иллюстрация моих слов о том, что публичные ненавистники используют цве-

тистую риторику, чтобы быть замеченными. Этот канал можно найти по следующему адресу: [YouTube.com/ user/gottakidtofeed](https://www.youtube.com/user/gottakidtofeed).<sup>7</sup>

Приведенный ниже текст двухзвездочного отзыва о компании Carnival Cruise Line почти не передает великолепия видеоролика и мастерства актрисы Териз Пламмер, но помогает представить, насколько вычурны бывают жалобы публичных ненавистников:

*«Плавающий кафетерий с безвкусным декором и большим количеством кричащих детей, которые носятся туда-сюда. А в то же самое время их родители, по-видимому, совершенно не обладающие родительскими навыками, веселятся всю ночь напролет, думая, что раз они находятся на корабле, то никто из более чем трех тысяч ста с лишним людей не посмеет пристать к их маленьким несносным детшикам или выбросить их за борт (только что пришло мне в голову). Ноги моей больше не будет на этом корабле»*<sup>39</sup>.

Чтобы выделиться, публичные ненавистники не просто пишут гневные комментарии, а иногда даже тратят деньги, чтобы как можно больше людей их прочло. В 2013 году отец Хасана Сайеда летел рейсом компании British Airways в Париж, и его багаж был потерян. Сайед зашел в Twitter British Airways, чтобы пожаловаться, но обнаружил, что по вечерам компания не проверяет свой аккаунт. Тогда он разозлился, потратил более тысячи долларов, чтобы купить рекламу, распространяемую в Twitter, и разослал гневные тирады о British Airways сотням тысяч пользователей этой сети. Он специально адресовал подписчикам Twitter British Airways следующее сообщение: «Спасибо за загубленную деловую поездку в ЕС. Я не должен был лететь рейсом @British Airways. Никогда не полечу рейсом вашей компании!» с хэштегом #britishairways<sup>40</sup>.

На эти мстительные действия Саида British Airways ответила следующим:

*«Извините, что не сразу ответили вам, наш канал в Twitter открыт 09.00–17.00 по Гринвичу. Пожалуйста, пришлите нам сообщение с номером вашего багажа, и мы постараемся вам помочь»*<sup>41</sup>.

Ненавистники – это не проблема. А вот игнорирование их – проблема. British Airways осуществляет рейсы круглосуточно. При этом их служба поддержки клиентов работает десять часов в день (по крайней мере, в Twitter). Если бы она работала круглые сутки, стал бы Саид тратить деньги на рекламную рассылку? Конечно нет.

British Airways могла бы ответить на его первый твит в течение пятнадцати минут даже в ночное время. Но ее программа обслуживания клиентов работает иначе. А вот компания KLM ответила бы Саиду вовремя, потому что ее программа именно для этого и предназначена.

В подобных ситуациях (как и во многих других) использование подхода «Обнимите своих ненавистников» может стать конкурентным преимуществом.

---

<sup>7</sup> Название переводится как «Настоящие актеры читают отзывы с сайта Yelp».

## **КОГДА НЕНАВИСТНИКИ СТАНОВЯТСЯ НЕНОРМАЛЬНЫМИ**

Трудно определить, почему или как ненавистники, желающие выделиться на фоне тех, кто пишет едкие (и часто красочные) комментарии, переходят к чему-то более страшному и опасному, но это случается, и часто подобные комментарии не связаны с тем, что ваша компания доставила их авторам какие-то неудобства.

«Когда люди извергают негативные эмоции в какой-либо ситуации, это является проекцией. Если вы чем-то недовольны, срабатывает бессознательная защита, и в конечном счете вы проецируете свое недовольство в окружающий мир, – говорит доктор Марси Коул, холистический психотерапевт в Лос-Анджелесе. – Существует большая разница между нормальным, обоснованным раздражением и яростной проекцией – ситуацией, когда раздражение разрастается и затем извергается неподобающим образом».

Хотя люди редко задумываются об этом факте, но, когда вы размышляете о проблемах, связанных с использованием подхода «Обнимите своих ненавистников», вы ведь неизбежно вспоминаете о случаях, связанных с этим «выплеском яростных эмоций», не так ли? Все, кого я опрашивал при работе над данной книгой, говорили о взаимодействии с третьим типом ненавистников... с ненормальными. Это клиенты, которых невозможно удовлетворить или успокоить, как бы вы с ними ни общались. В интернете они являются троллями.

Существует, по крайней мере, три различных метода взаимодействия с ненавистниками, которые слетели с катушек: их можно игнорировать, изучать и обнимать.

Уэйд Ломбард из компании Square Cow Movers считает, что ненормальных нужно игнорировать или, по крайней мере, не общаться с ними публично: «У нас есть правило: мы не общаемся с ненормальными; 99,8 процента наших клиентов – самые добрые и уравновешенные люди в мире, но иногда могут попасться и ненормальные. И если человек начинает вести себя как ненормальный, мы просто говорим: «Знаете что? В будущем мы будем общаться с вами только в письменной форме. Хотите прислать нам электронное письмо – прекрасно. Мы ответим, но вся наша переписка будет сохранена».



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.