

ДЖЕЙ БЕР

**ПРИВІТАЙТЕ
СВОЇХ ХЕЙТЕРІВ**

Як позитивно ставитися до скарг
і утримувати своїх клієнтів

УДК 159.942:177.84
Б 48

ВИДАВНИЦТВО
Ф А Б У Л А
#PRO

Оригінальна назва твору: HUG YOUR HATERS

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

*All rights reserved
including the right of reproduction
in whole or in part in any form.*

*Усі права збережено.
Жодна частина цієї книжки
не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.*

Бер Джей

Б 48 Привітайте своїх хейтерів / Пер. з англ. М. Хандога. — Х. : Вид-во «Ранок» : «Фабула», 2019. — 240 с.

ISBN 978-617-09-5581-4

Відомий експерт Джей Бер подає видатні приклади привітання хейтерів і пояснює, як позитивне ставлення до них перетворюється на ваші гроші. Ви дізнаєтеся про типи хейтерів та загальні особливості їхніх скарг, правила поведінки і тактику впливу на хейтерів. А опанувавши науку привітання хейтерів, ви зможете навіть найзапальніших з них приборкати і перетворити на своїх друзів і найвідданіших клієнтів.

УДК 159.942:177.84

ISBN 978-617-09-5581-4

Copyright © 2016 by Convince & Convert, LLC
© М. Хандога, переклад з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

ЗМІСТ

Передмова Тома Вебстера з Edison Research...	6
Вступ.....	9
Розділ 1. <i>Чому слід позитивно ставитися до скарг.....</i>	17
Розділ 2. <i>Два типи хейтерів і характерні риси скарг.....</i>	44
Розділ 3. <i>Матриця ненависті: хто скаржиться, де та чому.....</i>	62
Розділ 4. <i>Обслуговування клієнтів — це глядацький вид спорту.....</i>	73
Розділ 5. <i>Великі «але»: 5 перешкод до надання чудового обслуговування.....</i>	110
Розділ 6. <i>Тактика привітання прихованих хейтерів.....</i>	144
Розділ 7. <i>Тактика привітання прилюдних хейтерів.....</i>	159
Розділ 8. <i>Майбутнє обслуговування клієнтів.....</i>	179
Післямова.....	198

Додаток. <i>Привітайте своїх хейтерів</i> — зручний довідник	201
Подяки	208
Примітка автора	210
Перелік джерел.....	211
Іменний покажчик	224
Предметний покажчик	227
Іноземні назви	236
Про автора.....	239

Присвячується Елісон, Анніці та Ітану

Передмова

Тома Вебстера з *Edison Research*

У своїй справі — дослідженні думок споживачів — я отримую всі типи запитів. Деякі клієнти просять мене «довести» для них «ікс». Для таких запитів, якщо перефразувати поета Альфреда Гаусмана, дослідження потрібне, як п'яниці ліхтарний стовп: радше для опори, ніж для освітлення. Але всі маркетингові дослідження можна звести до трьох категорій: порівняльне дослідження («як у нас справи?»), екстрені заходи («що, чорт забирай, ми робимо?») та дослідження «з цікавості» («що ми могли б зробити?»). Остання категорія — мій улюблений тип проекту, тому що ми будемо брати участь у виявленні нових фактів і досліджуванні невідомих можливостей.

Це, по суті, та невідома можливість, яку мій друг Джей Бер вирішив дослідити на вашу користь.

Коли Джей уперше звернувся до мене та моєї компанії, він мав два провокаційні запитання. Як поширення соціальних мереж, сайтів відгуків та інших онлайн-форумів змінило споживчі очікування того, що насправді означає «гарне обслуговування клієнтів»? Коли взаємодія між брендами та людьми відбувається на публіці, як бренди мають «виступити», щоб задовольнити не лише клієнта, а й публіку?

Джей поставив за мету знайти з нашою допомогою відповіді на ці запитання та багато що інше, щоб нада-

ти освітлення, а не опору. Разом Джей та *Edison Research* спланували велике національне дослідження, щоб розглянути поточні клієнтські очікування: як вони відрізняються за каналом і наскільки цінне надання відповіді на скарги, навіть коли проблеми, про які у них ідеться, здається, неможливо розв'язати.

Відповіді здивували нас усіх. Треба віддати належне Джей: книжка, яку, на його думку, він міг написати, виявилася дуже своєрідною — та надзвичайно впливовою. Результати дослідження кинули виклик моїм власним упредженням про відповіді на онлайн-скарги та змусили переосмислити навіть те, як мій власний бізнес вирішує відповідати (або не відповідати) «хейтерам».

Вас може це спантеличити, але: у вашого бізнесу теж є хейтери. Кожен випадок спілкування між брендом і людиною потенційно здатен принести задоволення або розлютити — тобто стати запам'ятовуваним. Сьогодні, в умовах повсюдного користування соціальними мережами, ці спогади можуть жити публічно та дуже довго. Обслуговування клієнтів стало глядацьким видом спорту, і ваше віртуальне журі може присудити або відняти бали за швидкість, виконання та стиль.

Оскільки той глядацький спорт може стати огидним, багато підприємств фактично виходять із гри, вважаючи, що її сфальсифіковано. Я знаю, що мав таку схильність до того, як Джей взявся до цього дослідження. Але я помилявся. Немає значення, наскільки нечесною може здаватися гра, якими уїдливими можуть бути хейтери або якими марними — намагання задовольнити їх. Справа варта заходу.

У вас може виникнути бажання відкинути заклик «Привітайте своїх хейтерів» як банальний афоризм, дзенбуддійський коан чи заповідь блаженства для нашої цифрової епохи. Але на наступних сторінках ви не побачите вибірково наведених історій чи «життєствердних» мантр, які благають вас підставити другу щоку. В аргументації Джей спирається не на суб'єктивну епізодичну інформа-

цію, а на дослідження. І він надає контекст для того дослідження з деяких найуспішніших світових брендів та малих підприємств, і демонструє, як вони зробили привітання хейтерів систематичним процесом із відчутними результатами. Джей пропонує розглянути деякі видатні приклади привітання хейтерів і грошову цінність, яку ця практика приносить компаніям, котрі застосовують... позитивне ставлення.

Сподіваюся, ви отримаєте від цієї книжки те саме, що отримав я: зміну мислення. Привітання своїх хейтерів вимагає певної роботи. Ви можете схилитися до думки про зусилля, необхідні для відстеження скарг і надання відповідей на них у соціальних мережах, на сайтах відгуків і онлайн-форумах, як про «центр витрат», вартість бізнесу. Проте Джей переконливо доводить, що привітання хейтерів не є витратою. Це центр прибутків. Привітання своїх хейтерів комерційно вигідне. Це варте того, щоб працювати, тому що робота окуповується. І найуспішніші «привітальники хейтерів» мають конкурентну перевагу та дійсну стратегічну оборону від конкурентів.

Маю надію, що ця книжка вплине на вас так само, як вплинула на мене. Якщо це так, дозвольте скромно запропонувати одну просту річ: коли закінчите читати цю книжку (уперше), зайдіть у *Twitter*, *Facebook*, *Yelp*, *TripAdvisor*, *Amazon* чи будь-яке інше місце, де ненавидять вашу компанію, та привітайте свого найновішого хейтера.

Почуваєтеся краще?

Вступ

У бізнесі та в житті кожен із нас стикається з людьми, які стурбовані, невдоволені, розчаровані або геть роздратовані. Ці люди приділяють час на те, щоб поскаржитися й повідомити нам, де та як ми не справили їхніх очікувань.

Вони — хейтери (від англ. *hate* — ненависть). Їхні наміри можуть бути різними, але зараз їх більше, ніж раніше, а їхні голоси гучніші, ніж будь-коли. І це гарна новина. Саме так, із цієї книжки ви дізнаєтеся, що зростання чисельності хейтерів є грандіозною можливістю для підприємств і компаній будь-якого типу та розміру. Як консультант деяких найбільших компаній світу та інвестор багатьох малих стартапів, я знаю це з власного досвіду. Бізнес зазнає сильнішої конкуренції, ніж будь-коли, скрізь і всюди, а вирізнитися важко, тому що конкуренти можуть і врешті-решт будуть копіювати ваші продукти та ціни. Але клієнтський досвід й обслуговування клієнтів залишаються перспективними можливостями піднятися над масою конкурентів. Я написав цю книжку, щоб допомогти всім власникам і керівникам бізнесу зрозуміти, як перетворити обслуговування клієнтів на маркетинг і застосовувати це як дійсну конкурентну перевагу.

Можливо, ви вважаєте, що ця книжка непотрібна — в очах ваших клієнтів ви вже неймовірні. Зрештою, за результатами дослідження *Forrester Research*, 80 відсотків компаній вважають, що надають клієнтам обслуговування «вищої якості».¹

Але те саме дослідження демонструє, що з твердженням стосовно «вищої якості» обслуговування погоджується тільки 8 відсотків клієнтів.²

Як ви побачите на цих сторінках, учорашнє чудове є посереднім сьогодні. Те, що раніше вважали приділенням належної уваги скаргам і хейтерам, зараз здатне стати значним недоліком клієнтського досвіду, яким можуть скористатися конкуренти.

Можливо, ви вважаєте, що вже знаєте все, що можна знати про обслуговування клієнтів, особливо якщо кожного дня активно берете участь у спілкуванні з ними. Кілька років тому, мабуть, ви були б праві.

Обслуговування клієнтів мало змінилося між винаходом номера для безкоштовних дзвінків у 1970-х роках і прийняттям електронної пошти як засобу зв'язку наприкінці 1990-х.

Те саме стосується літератури та порад з обслуговування клієнтів. На полицях стоять десятки книжок з цієї теми, і я згадую тут деякі з них. Але багато з цих книжок, хоча вони й гарні та цікаві, уже не такі актуальні, як були раніше. Мобільні та соціальні технології, соціологічні та поведінкові зміни й підвищені споживчі очікування повністю змінили те, що означає «чудово обслуговувати клієнтів», і необхідні вам для цього ресурси та процеси.

«Привітайте своїх хейтерів» — свого роду перша книжка про сучасне обслуговування клієнтів.

Можливо, ви також вважаєте, що вже маєте гарне рішення проблеми хейтерів... просто ігнорувати їх. Ваш бізнес успішний. Він завжди був успішним, і ви весь час застосовували однаковий підхід до скарг та обслуговуван-

ня клієнтів. Навіщо змінюватися? Якщо проблеми немає, розв'язувати її не треба.

Але проблема є. Вона завжди була, ми просто воліли не зізнаватися собі в цьому. У висновках дослідження «Клієнти у гніві», проведеного Університетом штату Аризона 2013 року, це сформульовано найточніше: «Попри те що компанії значно збільшили свої витрати на опрацювання клієнтських скарг (мільярди доларів щороку на кол-центри, покращені засоби врегулювання, розширений доступ до Інтернету тощо), задоволеність скаржників у 2013 році ніяк не більша, ніж у 1970-х. Більшість скаржників незадоволені тим, як розв'язують їхні клієнтські проблеми».³

Обміркуйте це. Більшість скаржників (хейтерів, кажучи мовою цієї книжки) незадоволена тим, як розв'язують їхні клієнтські проблеми. Для більшості підприємств єдина причина, яку ми можемо пов'язати з нашим нинішнім підходом до обслуговування клієнтів,— наші конкуренти так само негожі або ще гірші.

Чому ми так часто розповідаємо історії про легендарних, надзвичайних постачальників обслуговування клієнтів? Чому кейси про *Zappos*, *Nordstrom* та *Ritz-Carlton* — такі затягані кліше? Чому ми постійно посилаємося на маленьку, добре знайому купку компаній, які, на нашу спільну думку, в обслуговуванні клієнтів «роблять усе правильно»?

Це тому, що вони *відрізняються* від інших. І вони виняткові. Вони взяли на себе організаційний обов'язок надавати клієнтський досвід найвищої якості та внаслідок такого виділення досягти несхожості з конкурентами. *Zappos* продає взуття та одяг, кращі або дешевші за конкурентів? Ні. А *Nordstrom*? Ні. *Ritz-Carlton* надає кращі номери, ніж інші готельєри найвищого класу? Ні. Але кожна компанія використовує обслуговування клієнтів як «клин», що відокремлює її від аналогічних постачальників товарів і послуг.

І ви теж можете це зробити. На цих сторінках ви побачите приклади та ситуації з досвіду часто незнайомих вам малих і великих компаній, які розуміють, як докорінно змінилося обслуговування клієнтів. Вони розуміють, як обслуговування клієнтів продовжує змінюватися, навіть коли ви читаете цей рядок. І вони розуміють, як спритні компанії утримують своїх клієнтів і беруть гору над своїми конкурентами, застосовуючи принципи та тактики, наведені у книжці «Привітайте своїх хейтерів». Найважливіший із принципів такий:

Ваша проблема — не хейтери... а їх ігнорування.

Майже кожен (і я теж) схильний відвертатися від хейтерів. Відкидати їхні нарікання як аномальні явища, що не є дзеркалом дійсності. Стикаючись із негативом, наш інстинкт підказує «підставити другу щоку», якщо процитувати стародавнє джерело, або «проігнорувати тролів», за сучасною версією тієї самої поради.

Але сьогодні це неправильний підхід, тому що у часи, коли обслуговування клієнтів багато в чому стало глядацьким видом спорту, рішення мовчати фактично говорить красномовніше за слова. На думку Дейва Керпена, генерального директора *Likeable Media* та автора книжки «Соціальні мережі, які приваблюють», «Мовчання — це відповідь. Відповідь, яка говорить: “Мені на вас начхати”».

Подібно до продажу товару, коли його цінність знизилася, вперта мовчанка закріплює ваші збитки й гарантує, що ваш бізнес не дістане користі зі скарги — або з вашої відповіді.

«Ніщо ніколи не покращиться, якщо ви не приділятимете цьому увагу, і попри це ми досі бачимо компанії, які не відповідають на скарги», — зауважує Джордж Клейн, гендиректор компанії *Peoplocity*, мобільного застосунку з обслуговування клієнтів.

Те саме зрушення в бік публічної взаємодії в обслуговуванні клієнтів, яке зробило цю книжку необхідною, також робить спілкування з хейтерами психологічно складним, особливо коли вони виставляють свої судження про ваші недоліки у центр загальної уваги. Ось приклад того, як екстравагантний характер скарги від хейтера викличе у вас бажання не відповідати на неї.

Yelp — це популярний вебсайт із відгуками та рекомендаціями, на якому споживачі можуть залишати відгуки й оцінки різним місцевим підприємствам. Ось схожий на грецьку трагедію відгук на *Yelp*, написаний про розташований поблизу Чикаго ресторан гамбургерів мережі *White Castle*, популярної у центральній частині Сполучених Штатів:

*На шляху до аеропорту наприкінці нашої подорожі Середнім Заходом я раптом почув схвильований подих із заднього сидіння орендованої нами машини. Мій 16-річний син не міг повірити, що дійсно бачить реальний, справжнісінький *White Castle*, і благав нас зайти. Оскільки в нас залишалось ще багато часу до рейсу, ми вирішили погодитися і дати йому відчутти момент із «Гарольд і Кумар відриваються», фільму, який він відстоює як найкращий фільм про пригоди курців марихуани всіх часів. Фільм про курців марихуани, наче для нього є категорія на кінофестивалі *Sundance*.*

Поки що скидається на позитивний відгук. Але ось поворот на гірше:

Не можу повірити, що ці люди дійсно беруть справжні американські гроші за цю квадратну розпарену суміш мишачих фекалій і тирси на крихітній булочці. Це помісь супермаркетного м'ясного фаршу для розігріву в мікрохвильовці та нутроців збитої машиною

тварини, кинутої розкладатися на середньозахідних шосе під пекучим липневим сонцем. Добре хоч, що вона тонка, як липкий папір для нотаток, щоб через неухважність не спричинити блювотний рефлекс.⁴

Показово, що за шкалою п'яти зірочок це ДВОЗІР-КОВИЙ відгук! Мені страшенно хочеться дізнатися, що пише ця людина, коли отримує досвід обслуговування на одну зірку. У цьому разі ресторан *White Castle* не відповів на скаргу, і, можливо, ви зробили б те саме. Не проковувати тролів, так? Але ресторану слід було відповісти, і вам також слід відповідати у будь-якій подібній ситуації. Відповідь на відгук, навіть на такий гостро негативний, як цей, підвищує прихильність клієнта та демонструє всім глядачам, що ви справді дбаєте про клієнтів. Ви мусите привітати своїх хейтерів.

Скотт Вайз, власник чотирнадцяти закладів мережі пабів-броварень *Scotty's Brewhouse*, стверджує: «Люди скаржаться не просто заради скарги, вони мають законний інтерес, і вам необхідно визнавати це можливістью, а не проблемою. Тато навчив мене, що правильно говорити не “у нас проблема”, а “у нас можливість покращити досвід”».

Вайз абсолютно правий. І хоча кількість скарг, з якими їм доводиться мати справу, значно більша, деякі великі компанії також усвідомлюють перспективну цінність урегулювання всіх скарг. Ден Джинджисс — колишній керівник з електронного клієнтського досвіду в компанії *Discover Financial Services* (найбільш відомої карткою *Discover*), у якій він допоміг змінити культуру обслуговування так, щоб вона відповідала сучасним споживчим очікуванням. Він закликає не боятися скарг. «Скарга — не тільки можливість продемонструвати чудове обслуговування, це й можливість збагнути корінну причину того, що викликає роздратованість вашим продуктом або послугою,— пояснює Ден.— Це голос клієнта у повно-

му розумінні цього слова. Звільнення від страху перед скаргами по-справжньому змінює те, як ви відповідаєте на них».

Звільнення від страху, особливо перед публічним реагуванням на публічні скарги, а потім надання відповідей на ті скарги — це можливість. Ціаком імовірно, це єдина найкраща можливість, яка у вас є, щоб утримати клієнтів і розвинути бізнес. І це не моя власна думка, а факт. Факт, що ґрунтується на власному дослідженні, яке встановило точні наслідки застосування методів, про які ви тут прочитаете.

У цій книжці ви дізнаєтеся, хто скаржиться і чому, та як вигідно скористатися цими скаргами. Ми також розглянемо, чому спілкування з хейтерами надає величезні переваги і що утримує від такого спілкування більшість компаній.

У першому розділі ми розглянемо конкретні вигоди від приділення вами більшої уваги обслуговуванню клієнтів і клієнтському досвіду.

У розділах 2, 3 і 4 ми дізнаємося про різні типи хейтерів, чого вони хочуть від вас і де ви можете справити найбільший вплив.

У розділі 5 ми розглянемо причини, з яких компанії не акцентують на обслуговуванні клієнтів (особливо онлайн) і як розв'язувати ці проблеми.

У розділах 6 і 7 ми навчимося конкретних систем опрацювання скарг онлайн і оффлайн.

У розділі 8 ми обговоримо майбутнє обслуговування клієнтів, оцінимо нові тенденції, які й надалі змінюватимуть те, як надається обслуговування, й опишемо, що потрібно для чудового обслуговування.

Наприкінці книжки є стислий довідник, тому, закінчивши читати, ви можете легко повернутися до ключової статистики та основних тез. Передбачено, що «Привітайте своїх хейтерів» — не тільки книжка, що змінить ваше мислення, а й ресурс, яким ви зможете користуватися знову і знову.

Ця книжка написана для вас.

Вона написана для кожного та всіх, у кого є клієнти будь-де на планеті. Для великих або малих компаній. Компаній типу «бізнес для бізнесу» та «бізнес для споживача». Урядів. Нових компаній або старих. Ви дізнаєтеся, як привітати своїх хейтерів, позитивно ставитися до скарг і утримувати клієнтів. Така практика перетворює ваше обслуговування на найкращу конкурентну перевагу, водночас підвищуючи лояльність клієнтів і прибутки компанії.

Чому слід позитивно ставитися до скарг

Як пояснив Том Вебстер у своїй чудовій передмові до цієї книжки, я співпрацював із його фірмою — високошанованою групою зі збирання думок *Edison Research*, — щоб уважно розглянути сучасний стан ненависті. Ми обговорили очікування щодо обслуговування клієнтів та його результати з двома тисячами американських споживачів, які поскаржилися на компанію протягом попередніх дванадцяти місяців; учасники дослідження становили статистично дійсний профіль за віком, рівнем доходу, расовим складом і технологічними навичками.

Те, що ми виявили, шокувало нас і своєю складністю, і простотою: *надання відповідей на скарги підвищує прихильність клієнта в усіх каналах обслуговування*. У деяких каналах більше, ніж в інших, і ми глибоко дослідимо це явище в цій книжці. Але ефект наявний у кожному місці, у якому ви взаємодієте з клієнтами. Якщо ви десь відповідаєте на скарги, це підвищує прихильність. Це виправляє погану ситуацію.

І навпаки, *ненадання відповідей на скарги зменшує прихильність клієнта в усіх каналах обслуговування*. У деяких каналах більше, ніж в інших, залежно від традицій і відповідних очікувань. Але негативний ефект мовчання також універсальний. Якщо ви не відповідаєте на скарги — навіть коли відсутність відповіді є звичною (як на сайтах онлайн-відгуків), — прихильність клієнта зменшується. Це робить погану ситуацію ще гіршою.

Ми проаналізуємо конкретну користь від надання відповідей на скарги за видами каналів, коли будемо розглядати Матрицю ненависті в розділі 3. А зараз обміркуйте ось що: клієнти почуваються краще щоразу і будь-де, коли ви відповідаєте, та гірше, коли ви цього не робите. Наше ексклюзивне дослідження виявило, що надання відповідей на скарги має сильний, сталий і лінійний зв'язок із задоволенням чи незадоволенням клієнта. Що ще ви, імовірно, могли б зробити для цього як підприємство, окрім значного підвищення або зниження цін?

То що ж надає це дослідження та понад п'ятдесят інтерв'ю для цієї книжки? Рівняння успіху книжки «Привітайте своїх хейтерів»:

Відповідайте на кожну скаргу, у кожному каналі, кожного разу.

У кожному каналі. Ця концепція взаємодії з клієнтами в місцях, яким вони надають перевагу,— надзвичайно важлива частина підходу «Привітайте своїх хейтерів». Ідеться про те, щоб поважати право клієнта на вибір власного способу зворотного зв'язку та відповідно обслуговувати клієнтів.

«Я вважаю, що з філософської точки зору всі канали важливі. У справах зворотного зв'язку нам слід ставитися до каналів нейтрально. Немає значення, скарга це, похвала чи запитання, ми маємо взаємодіяти всюди, де бажає клієнт»,— пояснює Ден Джинджисс.

Так, привітати своїх хейтерів непросто. Для цього потрібні культурна адаптація, ресурси, швидкість, товста шкіра та непохитна віра в те, що скарги — це можливість. Проте існують підприємства, які вже живуть за правилом «привітайте своїх хейтерів», і я сподіваюся, що ви приєднаєтеся до їхніх лав, коли прочитаєте цю книжку. Ви також зможете продовжити навчання (разом із доступом до безкоштовних додаткових матеріалів, які не ввійшли

до книжки), брати участь у семінарах і вебінарах, спілкуватися з колегами та ділитися власним досвідом, завітавши на *HugYourHaters.com*. Запрошую приєднатися до мене, коли будете готові.

Подивімося на дві компанії, одну велику та одну малу, які позитивно ставляться до скарг і відгуків клієнтів, та розгляньмо, як цей підхід впливає на їхній бізнес.

Як *Fresh Brothers Pizza* вітає своїх хейтерів

Деббі Голдберг — співвласниця *Fresh Brothers Pizza*, мережі з тринадцяти закладів у Південній Каліфорнії, — вважає своїм обов'язком відповідати на всі клієнтські відгуки — і позитивні, і негативні. Це особливо незвичайний підхід на *Yelp*, де публічні відповіді підприємств на скарги клієнтів досі рідко трапляються, а відповіді на похвали поширені навіть іще менше. Та Деббі там дуже активна і додає справжню адресу своєї електронної пошти до кожної публічної відповіді на відгук клієнта.

«Я намагаюся відповідати на кожен відгук на *Yelp*. Зараз я трохи відстала, але наздоганяю, — каже вона. — На мою думку, це важливо, щоб люди знали: за компанією стоїть реальна людина. Оскільки ми зросли дійсно швидко, іноді люди вважають, що ми просто ще одна мережа швидкого обслуговування і що бізнес насправді не пов'язаний з особистістю або родиною».

Деббі — віртуоз у тому, як поводитися з хейтерами на платформі *Yelp*, на якій дванадцять з її закладів зберігають у середньому чотири зірки з п'яти, а один — три з половиною. У *Fresh Brothers* небагато негативних відгуків, але цей отримав типову та показову відповідь від Деббі.

Від Рей С. із Лос-Анджелеса (відгук на одну зірку):

Картон!! Уявіть картон із сиром. І це все! Коли йдеться про начинки, їх немає. Можливо, інші люди, які пишуть відгуки, не знають, який смак у чудової

піци, але ця не смакує. Немає начинки взагалі! Яке розчарування.

Ми також спробували деякі закуски. Вони були дешевими замороженими закусками, які ви знайдете у дешевого продуктового магазину. Ми переплатили за несмачну їжу.

Що стосується працівників, вони поведилися, наче ми їм докучали, коли ми запитували та робили замовлення. Мій хлопець просто спитав дівчину-кур'єра, і вона грубо відмахнулася від нього, немов її потурбували. Ніхто не був гостинним.

Це місце було неприємним. Мабуть, коли ви хочете щось трохи краще, ніж заморожена їжа.¹

Відповідь Деббі, що надходить від «Деббі Г., власниця бізнесу *Fresh Brothers Pizza*»:

Привіт, Рей! Мені дуже шкода, що ви зіткнулися з цим, коли відвідали нас у березні. Ми децю змінили в ресторані, і я думаю, що середовище справді змінилося на краще. Чи не погодитесь випробувати нас іще раз? Мені б хотілося надіслати вам подарунковий сертифікат, щоб ви могли нас перевірити! Якщо бажаєте пристати на мою пропозицію, будь ласка, надішліть мені електронного листа з вашою поштовою адресою, і я відправлю сертифікат вам. Дякую. Debbie@FreshBrothers.com²

Ідеально. Деббі визнає проблеми, вибачається та надає засіб урегулювання конфлікту. Ми глибоко проаналізуємо, як відповідати хейтерам згідно з каналом у розділах 6 і 7, але ця відповідь Деббі є гарним зразком.

Можливо, ви вважаєте, що цей клієнт просто намагався виманити в Деббі безкоштовну їжу, особливо оскільки з її відповідей на *Yelp* очевидно, що вона часто пропонує подарункові сертифікати невдоволеним відвідувачам. Ми розглянемо динаміку та мудрість такого підходу в розділі 5.

Немає значення, чи слід надавати хейтерам швидко допомогу у формі подарункових сертифікатів. Той факт, що Деббі публічно визнає скарги та відповідає на них, є винятковим і похвальним. Як вона говорить, «Залишаючи негативні відгуки, люди не очікують відповіді. Підприємства насправді не усвідомили факт, що відповідати слід, тому що у багатьох випадках ми можемо легко повернути цих людей у заклад і, треба сподіватися, переконати їх спробувати нашу їжу ще раз і виправити ситуацію».

Одним із цікавих елементів платформи *Yelp* є те, що вона дозволяє таким власникам бізнесу, як Деббі (або керівникам закладів, якщо вони вирішили делегувати завдання), відповідати авторам відгуків особисто. Це схоже на функцію *Messenger* у *Facebook* або інструмент *Direct Messages* у *Twitter*, і всі вони роблять публічні контакти з хейтерами подібними до обміну особистими повідомленнями електронною поштою. (У цьому окремому аспекті є багато нових і специфічних напрямів розвитку, і ми розглянемо їх у розділах 4 та 8.) Але Деббі зрідка відповідає особисто, навіть хейтерам, попри те що технологія для цього доступна. Чому?

«Персонал *Yelp* рекомендує контактувати зі скаржниками напряму й не робити цього публічно, що, на мою думку, помилово,— зауважує Деббі.— Для мене важливо відповідати публічно, бо я припускаю, що огляд на *Yelp* є вираженням думок багатьох клієнтів. Отже, якщо вони висловлюються, то, ймовірно, такий досвід могла отримати не одна людина. Тому, оскільки це одноосібне вираження думки потенційне значній кількості людей, я вважаю, що важливо давати відповідь публічно».

Деббі також усвідомлює подібність обслуговування клієнтів до глядацького спорту і те, що задовольнити глядачів так само важливо, як хейтерів. Вона каже: «Загалом, я хочу, щоб люди знали, що добре чи погано, ми дослухаємося, виявляємо зацікавленість і працюємо. І ми належимо до типу людей, які по-справжньому наполегливо

працюватимуть, щоб повернути вас, переконати прийти знову та випробувати нас».

Особливо незвичайною складовою підходу *Fresh Brothers* до обслуговування клієнтів є те, що Деббі також приділяє час, щоб висловити вдячність і віддати належне позитивним коментарям, а не тільки негативним відгукам.

Ось Кріс В. із Редондо-Біч, Каліфорнія, публікує п'ятизірковий відгук для *Fresh Brothers* із такими коментарями:

Завжди ЧУДОВА піца! Соус фантастичний! Безліч варіантів, а для тих, хто їсть безглютенове та/або веганське,— також прекрасний вибір! Ви не розчаруєтеся.³

Деббі відповідає:

*Привіт, Кріс! Дякую за ваші теплі слова про *Fresh Brothers*. Дуже рада, що вам сподобалася їжа. Будь ласка, повідомте мені свою поштову адресу, щоб я могла надіслати вам подяку від Родини *Fresh*. Найкращі побажання — Debbie@FreshBrothers.com⁴*

Підхід *Fresh Brothers* до привітання своїх хейтерів — приголомшливий приклад для малих і середніх регіональних підприємств. Але великі глобальні компанії також можуть використовувати обслуговування клієнтів як конкурентну перевагу (і роблять це).

Як *KLM Royal Dutch Airlines* вітає своїх хейтерів

Якщо у світі є компанія, яка втілює філософію та уроки підходу «Привітайте своїх хейтерів», то це *KLM*, офіційна національна авіакомпанія Нідерландів.

Порівняно з авіакомпаніями у Сполучених Штатах внутрішній ринок *KLM* цілком малий, із населенням близько 16 мільйонів жителів країни. Отже, основна

бізнес-модель *KLM* — транспортувати якнайбільше людей з однієї частини світу в іншу. Головна причина, за якої *KLM* досягла в цьому успіху, — те, що бренд вирізнявся завдяки обслуговуванню клієнтів.

Карлейн Вогел-Меєр, глобальна директорка *KLM* із соціальних мереж, пояснює: «Ми вважаємо, що обслуговування є основою всього, що ми робимо у соціальних мережах, і що надання чудового обслуговування клієнтів — це основа всього, що ми робимо».

Тільки у соціальних мережах (не враховуючи підтримки телефоном та електронною поштою) на момент написання цього тексту в *KLM* є 150 працівників, які відповідають на запитання та опрацьовують скарги двадцять чотири години на добу, сім днів на тиждень, чотирнадцятьма мовами. Вони вітають хейтерів нідерландською, звісно, а також англійською, японською, німецькою та навіть турецькою. Вони не залишають без відповіді жоден контакт і навіть надають у верхній частині своїх сторінок у *Facebook* та *Twitter* оцінку часу до надання відповіді, що оновлюється кожні п'ять хвилин. Тому, якщо ви захочете поставити запитання *KLM* або поскаржитися на неї у *Twitter*, швидкий погляд на twitter.com/klm покаже, що ви можете очікувати на відповідь протягом тридцяти трьох хвилин (у той самий момент, коли я написав це речення).

Як вам така відповідальність і формування очікувань для клієнтів?

Але шлях *KLM* до повністю зрілого джерела обслуговування клієнтів був ініційований не нарадою зі стратегічного планування чи виконавчим наказом, а вулканом.

2010 року велике виверження вулкана Ейяф'ятлайокюль в Ісландії стало причиною скасування 107 тисяч перельотів протягом восьми днів, вплинувши на дорожні плани близько 10 мільйонів пасажирів.⁵

Вогел-Меєр пригадує, що у *KLM* зчинився хаос. «Тисячі клієнтів намагалися зв'язатися з нами, усі одночасно. Вочевидь, спочатку вони скористалися електронною

поштою та телефоном, а потім звернулися до соціальних мереж. Тоді ми були присутні в соціальних мережах так само, як численні інші бренди, але ми просто намагалися зрозуміти, що робити у *Facebook* і що у *Twitter*. Ми лише опублікували певну гарненьку інформацію, і це було все. Та раптово надійшла хвиля запитань від людей: “Мені потрібно їхати на власне весілля. Як мені дістатися весілля? Я не можу виїхати з Нідерландів. Не можу виїхати нізвідки”».

Одне рішення змінило короткостроковий характер того, як *KLM* працювала з клієнтами, чії плани зруйнував вулкан, і це рішення врешті-решт змінило корпоративну культуру та глибинну суть компанії. Вогел-Меєр добре це пам’ятає: «Це був той особливий момент, коли до кабінету нашого віцепрезидента з електронної комерції ввійшов працівник і заявив: “Послухайте, ми можемо або вдати, що цих запитань немає, або відповідати. Але знайте: якщо ми почнемо, дороги назад не буде”. І наш віцепрезидент сказав: “Відповідайте на всі”».

Оскільки літаки залишалися на землі, багато членів команди *KLM* сиділи на авіабазі в аеропорту Схіпгол в Амстердамі, не маючи іншої справи, крім розмов про попіл у повітрі. Тому, щойно було ухвалено рішення контактувати із кожним клієнтом і відповісти на кожне запитання та скаргу, виникла ситуація «гукати всіх нагору».

«Сотні людей із усієї *KLM* сиділи за столами з ноутбуками, відповідаючи на запитання клієнтів, і це був початок нашої програми обслуговування в соціальних мережах», — згадує Вогел-Меєр.

KLM не припинила відповідати клієнтам, коли криза завершилася. Навпаки, компанія систематизувала та розширила обслуговування. А як можна було припинити, навіть якби працівники захотіли це зробити? Ви ж не можете сказати клієнтам: «А, те приголомшливе обслуговування, яке ми надавали у *Facebook* та *Twitter*? Це була лише спеціальна пропозиція до виверження вулкана!»

Працівники *KLM* ніколи не зупинялися, і ви не зупинитеся теж. Бо щойно ви почнете вітати своїх хейтерів і позитивно ставитися до скарг, ви ніколи вже не захочете залишити все, як є.

Відповідь на кожну скаргу та запитання, у кожному каналі, кожного разу вимагає значних зусиль і відданості. Але є істотне — та часто поворотне — економічне обґрунтування цього методу, яке не вичерпується лише психічно задовільною ідеєю про відповідь на скарги тому, що «так буде правильно».

Чому привітання своїх хейтерів комерційно вигідне

Коли ви вітаєте своїх хейтерів, ваш бізнес вдосконалюється в чотири способи: ви перетворюєте погані новини на гарні; ви створюєте прихильність клієнтів; ви збираєте думки та відомості; ви відрізняєтеся від конкурентів. Наскільки кожна з чотирьох вигод впливатиме на вас, залежить від типу та розміру вашої організації.

Вигода № 1: Перетворення поганих новин на гарні

Найважливіша причина відповідати на скарги та вітати своїх хейтерів — це принаймні надає вам можливість повернути та утримати невдоволеного клієнта. Забагато підприємств акцентують на вихідному маркетингу та привертанні нових клієнтів, але приділяють порівняно мало уваги тому, щоб утримати клієнтів, на залучення яких вони вже витратили гроші.

Можливо, ви чули вислів: «Реклама — це податок, сплачений за непримітність». Зазвичай його приписують Робертові Стівенсу, засновнику компанії з ремонту комп'ютерів та електроніки *Geek Squad* (зараз це частина корпорації *Best Buy*). Краще і точніше формулювання цієї ідеї може бути таким: «Реклама — це податок, сплачуваний тоді, коли ви невинні в утриманні своїх

нинішніх клієнтів», — і ви можете приписати його авторство мені.⁶

Як написали Джанелл Барлоу й Клаус Моллер у своїй чудовій книжці «Скарга — це дарунок»: «Багато компаній не оцінюють реальну вартість втрати клієнтів. Вони можуть точно сказати вам, що вони роблять, аби привернути нових клієнтів, і скільки це їм коштує, але можуть і гадки не мати, скільки клієнтів вони втрачають, чому та скільки це їм коштує».⁷

Це дивовижно недалекоглядно — зростання утримання клієнтів на 5 відсотків може збільшити прибутки на 25–85 відсотків.⁸

Однією з вигод наявності скаржників є те, що їх можна виявити та знайти. Вам не потрібно шукати їх або запитувати себе, чи на правильну цільову аудиторію або ринкові сегменти ви орієнтуєтеся, чи турбуватися про купівлю реклами на оптимальних радіостанціях. Скаржники просто заявляють про себе телефоном, електронною поштою, у соціальних мережах і в інших місцях. Хейтери виходять на світло самі, що робить взаємодію з ними та, треба сподіватися, їхнє повернення простою справою порівняно з привертанням клієнта.

Привітання хейтерів надає вам можливість зробити з лимонів лимонад, перетворити погані новини на гарні та утримати клієнтів, які вже у вас є.

Дейв Керпен розуміє цю динаміку, тому він особисто відповідає на кожен однозірковий відгук на свої книжки на *Amazon*. Він вибачається та пропонує відшкодувати витрачені гроші плюс гроші за неприємні переживання від прочитання книжки. На його пропозицію погодилося троє людей, і кожному з них він відправив чек. Багато людей написали, що вражені його відповіддю, але вони не вважали, що взяти у Дейва гроші — правильно. Крім того, наслідки дій Дейва значні, бо люди, які читають відгуки до того, як придбати книжку, бачать ці обміни повідомленнями у вирішальний період обміркування покупки.

«Є багато людей, які пишуть на *Amazon*: “Ого, не можу повірити, що цей хлопець це зробив. Я точно куплю цю книжку”,— розповідає Керпен.— Це дійсно спрацьовує. Не тому, що ви намагаєтеся обдурити людей, а тому, що ви можете продемонструвати свою справжню особистість і показати, що вам не байдуже».

Щодо цієї книжки діє аналогічна пропозиція. Якщо ви залишите негативний відгук про «Привітайте своїх хейтерів», я побачу його та запропоную відшкодувати ваші гроші.

Такий підхід контрастує з тим, як британський автор Річард Бріттен повівся з дуже критичним однозірковим відгуком на *Amazon* до своєї книжки «Троянда світу». Бріттен відстежив юну авторку відгуку Пейдж Ролланд, проїхав п'ятсот миль і в супермаркеті, де працює дівчина, вдарив її по голові пляшкою вина так, що вона знепритомніла.⁹ Вам, безумовно, не слід «лупцювати своїх хейтерів», і неочікувана щедрість Керпена (і точно не Бріттена) — навіть у ситуації величезного негативу — є шоком для системи, вважає Деббі Голдберг із *Fresh Brothers Pizza*. «Це мистецтво дезорієнтації. Прояв люб'язності до когось посеред негативу змінює ситуацію і повертає вам владу».

Ця влада може зберегти клієнта. Подібно до впливу, який Дейв Керпен мав на своїх авторів однозіркових відгуків, звичка Деббі надсилати подарункові сертифікати незадоволеним відвідувачам може повністю змінити ставлення клієнта, який за інших обставин перейшов би до конкурента. «Ми отримуємо електронні листи від людей, які пишуть щось на кшталт: «Дуже вдячний за подарунковий сертифікат, який ви надіслали. Моя їжа запізналася, а ви це владнали. Ми знову з вами»,— розповідає вона.— Це відбувається кожного разу, і ми знаємо, що це спрацьовує».

У розділах 6 і 7 вміщено покрокові процеси обслуговування хейтерів, впорядковані за каналом подання скарги,

але незалежно від обставин і типу скарги найважливіша складова повернення клієнта — визнання помилки, вважає Скотт Вайз із *Scotty's Brewhouse*. «Ви можете взяти деякі з найгірших скарг і найбільш неприємних випадків обслуговування і перетворити цих людей на своїх найшаленіших фанатів, якщо правильно матимете з ними справу. А це означає визнати їхнє існування, визнати, що ви помилилися, щиро вибачитися та виправити ситуацію».

Юрист-іммігрант Якоб Сапочник у Сан-Дієго має подібну думку. 2014 року клієнтка була надзвичайно незадоволена тим, як опрацювали її початковий запит, коли вона телефонувала в юридичні фірми, і залишила різкий однозірковий відгук на *Yelp*. Сапочник дізнався про скаргу через *Yext* (програмне забезпечення, яке впорядковує відгуки) та негайно зателефонував клієнтці, безкоштовно пропонуючи свої послуги, які стандартно коштують чотириста п'ятдесят доларів. Ревно оберігаючи свій до того бездоганний п'ятизірковий середній рейтинг, Сапочник не думав двічі про надання дорогої пропозиції, щоб спробувати повернути клієнта. Жінка залишилася клієнткою і скоро написала дуже позитивне доповнення до початкового відгуку.¹⁰

Пропонувати безкоштовні продукти чи послуги може і має не кожен, але фінансові наслідки такої практики часто набагато привабливіші, ніж ви можете уявити.

У випадку великих підприємств кількість вхідних скарг і запитань може бути приголомшливою (докладніше про кількість хейтерів — у розділі 5), але ви можете дослухатися до всіх своїх хейтерів і відповідати їм, якщо вирішите це робити. 2015 року Ендрю Турко написав довгого листа гендиректору *Apple* Тіму Куку з проханням роз'яснити деякі незрозумілі складові запланованого запуску нашумілого *Apple Watch*. Наступного дня Турко несподівано особисто зателефонував член виконавчої команди *Apple*, якому доручив це зробити Кук. Це значно змінило думку Турко про запуск гаджета, і він опубліку-

вав своє оригінальне електронне повідомлення та стислий зміст телефонного дзвінка на популярному онлайн-форумі *MacRumors*. Рішення *Apple* швидко відповідати на скарги — навіть на надіслані голові корпорації — було широко схвалене учасниками форуму.¹¹

Ми побачили, як надання відповідей на скарги може утримати невдоволених клієнтів. Але практики-професіонали з привітання хейтерів здатні не тільки усунути негатив, а й переконати колись розгніваних відвідувачів витратити додатковий час на те, щоб допомогти вашому бізнесу.

Ерін Пепшер — директорка з маркетингу та відносин із гостями у *Le Pain Quotidien*, мережі кафе-пекарень із понад 220 закладами по всьому світі. Ерін читає кожен відгук і коментар про кожен заклад, за потреби надсилаючи їх електронною поштою менеджерам окремих закладів. (Вона використовує програмне забезпечення від *NewBrand*, яке допомагає впорядкувати цей процес.) Ерін та команда *Le Pain Quotidien* — експерти у виявленні ідей у клієнтських відгуках, але її програма перетворення хейтерів на прихильників настільки блискуче проста й ефективна, що люди, які дізнаються про неї, часто дивуються: «Чому я про це не подумав?» Стикаючись із дуже негативними відгуками на *Yelp* або подібних сайтах, Ерін вибачається та намагається повернути клієнта у такий самий спосіб, як пропонує Скотт Вайз,— визнаючи проблему публічно та беручи відповідальність за неї. Але далі Ерін виводить привітання своїх хейтерів на новий рівень.

Вона повідомляє (як правило, через особисте повідомлення) щось схоже на ці рядки: «Знаєте, сер, ви проникливий відвідувач. Ви помітили недоліки в нашому бізнесі, які, чесно кажучи, не бачить більшість клієнтів. Із вашого дозволу, сер, нам хотілося б електронно завантажити кошти на подарункову карту *LPQ*. І ми бажаємо, щоб це зробили ви, у будь-який зручний для вас час. Будь-ласка, приходьте в інший заклад *Le Pain Quotidien* поруч із вами. Після вашого візиту я хотіла б попросити вас відповісти

на коротке онлайн-опитування і надіслати мені електронного листа з вашими докладними спостереженнями про те, як ми працюємо, тому що ви бачите те, чого не помічають інші».

Це так кмітливо. Така тактика перетворює ненависть на допомогу, створюючи безкоштовний волонтерський відділ клієнтського досвіду з колись розчарованих і гучно-голосих клієнтів.

Вигода № 2: Створення прихильності клієнтів

Всебічне дослідження клієнтів, яке я провів для цієї книжки спільно з *Edison Research*, виявило, що надання відповідей на скарги клієнтів підвищує прихильність клієнта незалежно від каналу чи типу скарги. Натомість ненадання відповідей на скарги всюди зменшує прихильність клієнта. Але що це насправді означає і чому це важливо? Це означає, що ви можете не тільки повернути клієнта. Привітання своїх хейтерів може посилити коротко- та довгострокову симпатію до вашого бізнесу, створити вираження публічної підтримки та у процесі надати дійсні фінансові результати. За поширення позитивного поголосу успішне повернення в обслуговуванні може мати ефект у двадцять разів більший, ніж звичайна реклама.¹²

Це дивовижний психологічний феномен. Коли в людей є проблема і цю проблему розв'язано, вони люблять вас за це. Це бізнес-версія аксіоми «Найкращим мірилом людини є не обставини, коли справи добрі, а обставини, коли справи кепські».

Ця динаміка — здатність створювати прихильність клієнта, застосовуючи скарги та проблеми як трамплін,— документували десятиліттями. У книжці «Скрипуче колесо» Гай Вінч, доктор наук, розповідає, як 1978 року Джон Гудман і його молода компанія, *Technical Assistance Research Program (TARP)*, були залучені корпорацією *RAND* для спостережень за дослідженнями обслуговування клієнтів в уряді США.¹³