

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 розаютиги — 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 уїдлими 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 шок. 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.

Почувається 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 скажників у 2013 році ніяк не більша, ніж у 1970-х. Більшість скажників незадоволені тим, як розв'язують їхні клієнтські проблеми».³

Обміркуйте це. *Більшість* скажників (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 «клін», 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 знижується, 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 крихтінній булочці. Це помісь супермаркетного м'ясного фаршу для розігріву в мікрохвильовці та нутроців збитої машиною

тварини, кинуті 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 відповідав 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 можливість, 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 усвідомляють 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. Цілоком 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 прочитаєте.

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 офлайн.

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.

Розділ 1

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.*