

ДАЙТЕ ЖАЛОБНУЮ КНИГУ!

Как заработать больше,
используя обратную связь
от клиентов

Александра **Хорват**



Москва
2024

Содержание

Вступление	4
Глава 1. Поговорим о понятиях	8
Глава 2. Почему люди жалуются и почему нас это расстраивает	17
Глава 3. Почему важно работать с обратной связью	35
Глава 4. Как собирать обратную связь: 15 методов — от самого дешевого до самого дорогого	45
Глава 5. Площадки-отзовики и чудеса смекалки продавцов и покупателей	73
Глава 6. Как можно и как нельзя отрабатывать негативные отзывы	89
Глава 7. Как наладить работу с обратной связью в компании, чтобы она приносила прибыль	110
Глава 8. Обратная связь внутри коллектива — важный элемент корпоративной культуры	123
Глава 9. FAQ	129
Заключение	148
Рекомендуемая литература	151

Вступление

Привет!

Меня зовут Александра Хорват. Больше 10 лет я работаю в сфере связей с общественностью.

Готовлю новости к публикации, работаю над комментариями спикеров, создаю посты для социальных сетей, участвую в организации мероприятий, то есть выполняю все то, что обычно пишут в резюме в качестве требований к вакансии.

В 2020 г., в душный августовский день, который не обещал ничего интересного — мир оправлялся от первого шока после закрытия границ из-за коронавируса, — мне поступила задача, ощутимо сместившая фокус моего профессионального внимания.

Конечно, я не перестала рассказывать, чем живет компания, или давать советы читателям в социальных сетях. Но передо мной встал вызов — наладить с нуля систему работы с обратной связью от клиентов. Ежедневно приходили десятки отзывов с разных площадок, где информация о компании была представлена катастрофически неточно.

Шаг за шагом я проходила авторизацию на отзывах, правила данные, отвечала на отзывы. Но этого было недостаточно: мне хотелось выстроить такую систему, которая не пыталась бы, так сказать, запрыгнуть в последний вагон, просто фиксируя поступающие жалобы, а, с одной стороны, помогала их предотвращать и с другой — позволяла формировать системные рекомендации по улучшению качества работы компании в целом и подразделений или даже отдельных людей в частности.

К 2023 г. мне удалось выстроить такую систему. Нет, жалобы не прекратились, но благодаря новой системе каждое подразделение, получая жалобу, теперь не ищет виноватых и понимает, что нужно исправить, чтобы довольных клиентов стало больше.

Идея написать «Дайте жалобную книгу!» возникла после того, как в обычный офисный день я занималась аналитикой от-

звонков, обрабатывая очередной негативный отзыв, и, открыв «Яндекс», прочитала очередной 1001-й или даже 2001-й отзыв.

Не то чтобы я нашла там что-то интересное, нет. Это была очередная жалоба в череде благодарностей.

После прочтения отзыва мне стало любопытно, что мотивирует людей тратить время на то, чтобы целенаправленно выражать собственное мнение об оказанной услуге, купленном товаре или сервисе.

Анализируя в рамках проекта обратную связь, я отметила для себя: люди склонны писать, когда их благодарят за сделанный выбор и просят оставить отзыв или если их выводят из себя.

В детстве многим из нас говорят: «Жаловаться — плохо!» Думаю, что каждый хоть раз слышал эту фразу, когда пытался рассказать о несправедливости, с которой столкнулся.

Дети вырастают, но стереотипы остаются. Многие коллеги, партнеры и друзья, с которыми я обсуждала вопрос обратной связи, сообщили, что не станут оставлять отзыв, если им не понравился сервис или результат работы.

«А зачем?» — первая реакция. «Да это вряд ли поможет!» — вторая. «Да я что, жалобщик какой-то! Сам (сама) разберусь» — закономерный вывод.

Но мало кто задумывается, что обратная связь от клиента — это эффективный способ компании использовать фактически бесплатный инструмент, который поможет увеличить прибыль.

Негатив = деньги!

Подумайте только, какой бесценный подарок преподносит компании каждый, кто находит время рассказать о проблемном сервисе или, наоборот, поблагодарить за проделанную работу!

Таких людей нужно ценить, поощрять и чествовать. Ведь именно их неравнодушие помогает компании становиться лучше день ото дня!

В свою очередь, компаниям важно не отмахиваться от негатива, как от назойливой мухи, а учиться анализировать обратную связь и работать с ней, чтобы каждый отзыв приносил максимальную пользу.

Это сводная статистика 10 онлайн-обзоров работы с отзывами¹. Она будет полезна любой компании, работающей с клиентами. В 2024 г. знать о ней обязательно!

1. Почти девять из десяти потребителей сообщают, что отзывы играют важную роль при выборе местного бизнеса (рестораны, салоны красоты, ветеринарные клиники и пр.).
2. 62% потребителей отмечают, что не станут приобретать товары у брендов, подвергающих онлайн-обзоры цензуре.
3. 49% покупателей говорят, что доверяют онлайн-отзывам не меньше, чем личным рекомендациям.
4. Google — самая популярная платформа онлайн-обзоров в США; 59% потребителей используют ее для чтения отзывов.
5. 54,7% потребителей читают как минимум четыре отзыва перед покупкой товара.
6. Почти трое из каждых четырех потребителей оставили отзывы о местных предприятиях в 2022 г.
7. Более половины клиентов ожидают, что компании ответят на их негативные отзывы в течение недели.
8. 97% покупателей, читающих онлайн-отзывы от других потребителей, также читают ответы компаний.
9. Восемь из десяти потребителей обращаются к онлайн-обзорам местных предприятий.
10. Страницы продуктов с отзывами клиентов получают в 3,5 раза больше конверсий, чем без них.

Убедительно? Уверена, что эти цифры помогут немного по-другому взглянуть на работу с обратной связью. Клиентам важно не только писать отзывы, но и видеть, как компания работает с ними: реагирует на жалобы, отвечает на благодарности, насколько активно в целом использует их для развития бизнеса (или улучшения работы, если мы говорим про государственный сектор).

В этой книге я поделюсь наработками, полученными за три года ведения проекта по обратной связи. Книга «Дайте жалоб-

¹ <https://www.oberlo.com/blog/online-review-statistics>.

ную книгу!» станет для вас хорошим помощником в построении эффективной системы работы с отзывами клиентов, партнеров, сотрудников.

Обратную связь о книге вы можете направлять мне на электронную почту al.horvat@mail.ru или в Telegram [@horvath](https://www.instagram.com/horvath). Найдите меня в социальных сетях, тегайте под отзывами о книге — это бесценный подарок автору, который вложил в эти строки собственный опыт.

Глава 1

Поговорим о понятиях

Самое важное — это наладить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации.

На обеспечение этой главной потребности должен направляться весь потенциал компании — эффективность рабочих процессов и системы сбора данных, рефлексивная обратная связь и координация, разработка стратегических планов и их реализация.

Билл Гейтс

Когда я только начала писать книгу, у меня было представление, что с обратной связью нужно и важно работать. Компаниям полезно получать отзывы клиентов: они помогают совершенствовать бизнес-процессы. Каждый отзыв — это способ узнать, все ли в компании работает хорошо.

А потом я окунулась в чернушный мир покупки и накручивания отзывов на маркетплейсах. Сейчас активно развивается бизнес на Wildberries, OZON или «Яндекс.Маркет», в Россию фурами и самолетами едут дешевые товары из Китая. Учитывая эти факторы, компаниям — будь то ИП или самозанятые предприниматели — приходится завоевывать место под солнцем, покупая отзывы не десятками, а тысячами. Компании находят подрядчиков с уже сформированной базой аккаунтов, оставляющих отзывы везде, где только можно. Ряд маркетологов рекомендует заниматься самовыкупом товаров на Wildberries, чтобы получить возможность оставлять отзывы и поднимать карточку в топ. Есть и другие «полезные рекомендации»...

Честно ли это — покупать аккаунты и размещать идентичные отзывы на разных площадках, чтобы повысить лояльность и доверие потребителей? Честно ли покупать отзывы у блогеров и инфлюенсеров на площадках отзывов? Тут каждый решает для себя сам.

Если рейтинг для компании играет ключевую роль или количество отзывов в системе ценностей важнее, чем их качество и достоверность, то эта книга вряд ли станет хорошим инструментом для развития бренда.

Не буду скрывать — в конце книги приводятся советы, как лучше писать отзывы, чтобы они не выглядели заказными и откровенно купленными. Раз такая потребность у рынка есть, значит, я не могу обойти этот вопрос стороной, но, если хотите, чтобы компания развивалась, не выбирайте простые решения!

Работа с реальными отзывами — это процесс построения долгосрочной репутации. Планомерная и ежедневная работа с лояльностью потребителей. Купленные отзывы могут привести клиентов, но останутся ли они с вами? Будут ли они в полной мере удовлетворены тем сервисом, который вы предоставляете? Это главный вопрос.

Важно, чтобы ваш клиент возвращался к вам снова и снова¹: продолжал тратить деньги, рассказывал о вас своим друзьям — сарафанное радио было и остается одним из самых эффективных способов продвижения продуктов или услуг². Будет ли сарафанное радио работать, если человек, начитавшись купленных отзывов, придет к вам и разочаруется? Да, но в обратном направлении: недовольный покупатель даст негативный отзыв, который придется перекрывать другими, чтобы вернуть рейтинг в норму. Получается, что одна маленькая ложь станет порождать ложь большую. И так до бесконечности.

¹ Если вы, конечно, не продаете гробы и могильные плиты (позволю себе немного черного юмора).

² Любопытное исследование провели в McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing>.

Давайте определимся, что мы будем понимать под обратной связью. Не купленной, а настоящей обратной связью. Чтобы понимать, о чем пойдет речь в следующих главах и что мы думаем и говорим об одном и том же, нужно четко обозначить основные понятия.

Так что же такое обратная связь?

Обратная связь — это любая информация о компании, сотрудниках, товарах, услугах, которую вы получаете со стороны или от сотрудников, но не в режиме критики за поощрение, а как желание дать конструктивную критику и тем самым совершенствовать внутренние и внешние процессы.

В самом широком смысле обратная связь — это то, что мы узнаем о работе компании из опыта коллектива, партнеров, контрагентов и потребителей. Это ежедневная аттестация с указанием всех успехов и промахов компании, например заключение о моральном климате в организации, критический разбор кухни и уровня обслуживания в ресторане, результат переговоров и способности руководства быстро принимать решения, анализ качества медицинской помощи в клинике и пр.

Также обратная связь — это благодарность за работу, за те фишки, которые делаются только для одного человека, а потом становятся фирменным знаком компании. Это те слова, которые дарят сотрудникам и руководителям крылья, будто говоря, что компания движется в правильном направлении.

Получается, что обратная связь — это не только определение рейтинга компании, но и все те комментарии, которые сотрудникам приходится получать и обрабатывать, чтобы делать из них правильные выводы и повышать эффективность.

О том, как компаниям следует работать с обратной связью, как повысить результативность взаимодействия с клиентами на ее основе и как, не вкладывая ни копейки, улучшить сервис, мы и поговорим в этой книге.

Обратная связь может быть формальной и неформальной, прямой и косвенной, грубой и изысканной, полностью очевидной и незаметной, но ее философия очень проста: «Даже жалоба — это бесценный подарок!»

Интересно, что термин «обратная связь» появился задолго до того, как его начали относить к клиентскому сервису. Механизмы саморегулирования существовали с древних времен, и идея обратной связи начала входить в экономическую теорию в Британии к XVIII в., но в то время она не признавалась универсальной абстракцией и потому не имела названия.

Известно, что обратная связь появилась в механике. Так, первым известным устройством искусственной обратной связи был поплавковый регулятор (сейчас он применяется в унитазах). Это был поплавковый регулятор уровня для водяных часов, а изобретен клапан был в Александрии примерно в III в. до н.э. Устройство это иллюстрирует принцип обратной связи: низкий уровень воды открывает клапан, затем поднимающаяся вода обеспечивает обратную связь в системе, закрывая клапан при достижении необходимого уровня. При изменении уровня воды процесс повторяется.

В 1868 г. физик и математик Джеймс Клерк Максвелл написал знаменитую статью «О регуляторах», которая считается классикой в теории управления и математике обратной связи.

Физик и инженер Карл Фердинанд Браун, лауреат Нобелевской премии по физике 1909 г., использовал термин «обратная связь» для обозначения связи (нежелательной) между компонентами электронной схемы.

На протяжении многих лет ученые спорят по поводу лучшего определения или характеристики обратной связи. В 1956 г. интересную характеристику обратной связи дал пионер в области кибернетики Уильям Эшби. Будучи психиатром и директором психиатрической больницы, Эшби в первую очередь интересовался проблемой адаптации. В его теории описано, что для того, чтобы машина считалась адаптивной, необходимы две петли обратной связи. Первый цикл обратной связи работает часто и вносит небольшие коррективы. Второй цикл работает редко и изменяет структуру системы, когда существенные переменные выходят за пределы, необходимые для выживания.

И после этого термин «обратная связь» стал использоваться в кибернетике — науке о процессах управления и контроля

в системах самого разного типа. С точки зрения кибернетики биологические, социальные и механические системы (живые организмы, люди, общества, механизмы) действуют по одним и тем же принципам, везде наблюдаются сходные модели поведения. Важный элемент любой саморегулирующейся системы — обратная связь. В кибернетике под таковой понимают процесс получения системой информации о последствиях решений и действий самой системы с тем, чтобы в случае необходимости можно было изменить ее поведение и приблизить к искомой цели.

Важная роль обратной связи — нормализация работы, нарушенной внутренними и внешними факторами, то есть способность системы к саморегулированию и самоорганизации (адаптации). Обратная связь с кибернетической точки зрения — это информационный процесс. Влияние входного сигнала на объект, его переработка в выходной сигнал и обратное воздействие выхода через каналы обратной связи на входные величины — все это процессы передачи и обработки информации. То есть некоторое время спустя динамическая система без адекватной обратной связи просто деградирует и распадается.

Такая теория соотносится с тем, что сегодня происходит в клиентском сервисе: пользователи дают обратную связь, чтобы при необходимости система получила качественные изменения.

Позже термин «обратная связь» (основываясь на тех данных, которая использовала кибернетика) проник в теорию управления и стал определяться как «[...] информация о разрыве между фактическим и эталонным уровнем системного параметра»¹. Тут уже звучит завуалированный призыв к работе — сама по себе информация не является обратной связью, если она не переведена в действие.

После окончания Второй мировой войны термин «обратная связь» начал использоваться в менеджменте, в сфере профессиональных отношений между работниками и менеджерами. Интересно, что в менеджменте даже был сформулирован закон

¹ Ramaprasad, Arkaġud (1983). «On the definition of feedback». Behavioral Science. 28: 4–13.

обратной связи: без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами, частями или системами невозможна организация эффективного управления ими на научных принципах. Все организованные системы являются открытыми, и замкнутость их обеспечивается только через контур прямой и обратной связи. Необходимое условие их эффективного функционирования — наличие обратной связи, сигнализирующей о достигнутом результате.

Обратная связь работнику в качестве корректирующей информации играет критическую роль в эффективности его деятельности — с точки зрения развития талантов, улучшения морального климата, укрепления командного духа, решения проблем и достижения результатов.

Развиваясь в смежных областях, обратная связь пришла в маркетинг и в клиентский сервис.

В маркетинге обратная связь, или фидбэк (от англ. feedback), — это реакция пользователей на действия компании. Например, ответы на вопросы о рекламной кампании: что понравилось в рекламе, к каким элементам ролика или баннера отнеслись негативно, что можно изменить или улучшить.

В клиентском сервисе обратная связь — это мнение клиента о работе, товарах, услугах и т.п. Как правило, сам клиент стремится делиться этим мнением только тогда, когда по-настоящему недоволен. И в этот момент он уходит не в личную переписку с компанией, а выходит на открытую площадку с отзывами, где на радость конкурентам и вываливает весь свой негатив.

В этом состоит и различие, и сходство этих направлений. Маркетинг заинтересован в том, чтобы продать, а клиентский сервис — в том, чтобы клиент после покупки вернулся снова. Синергия взаимодействия этих областей в работе с обратной связью находится в том, что маркетинг обладает инструментами, которые помогают наладить сбор информации от клиентов, а инструменты клиентского сервиса дают возможность обрабатывать полученные результаты, чтобы сделать все возможное для улучшения работы, возвращения клиента и в конечном итоге повышения лояльности настолько, чтобы клиент сам становился, так

сказать, ходячей рекламной площадкой компании. Как говорилось выше, сарафанное радио — один из самых эффективных маркетинговых инструментов.

Подытожу: в следующих главах, на стыке маркетинга и клиентского сервиса, я расскажу, почему люди оставляют отзывы, как с этими отзывами работать, какие площадки используются для отзывов и в чем их особенность, насколько важно человеку получить от компании ответ на негативный отзыв, какие существуют способы сбора обратной связи и о многом другом.

Кстати, интересно, что слово «жалоба», согласно этимологическому словарю А. В. Семенова, общеславянское, используется оно с XIII в. Первоначально слово отражало состояние печали или горя. В наше время оно приобрело другое значение и стало содержать просьбу пожалеть находящегося в состоянии печали.

Англичане говорят, что их «жалоба» (complaint) произошла от *gravare* (лат. «отягощать»). Этот термин используется в англиканской традиции для обозначения записки или петиции, на основании которой в англиканской церкви разрешают проблемы или справляются с обидами.

Вне зависимости, используется для работы слово «жалоба» или словосочетание «обратная связь», все сводится к необходимости разрешить проблему на уровне «клиент — компания» и сформировать общий уровень удовлетворенности и первого, и второй.

Сегодня существуют сотни книг по менеджменту, работе с клиентами, работе с обратной связью внутри коллектива. Жалобы рассматриваются под разными углами и изучаются даже в нейролингвистическом контексте. Обозначу подход, который близок мне, — и, раз уж я говорю про основные понятия, сразу отмечу главный ориентир в работе с обратной связью.

В книге «Жалоба — это подарок»¹ авторы, доктор наук Джанелл Барлоу и специалист в теории менеджмента Клаус Мёллер, используют для описания работы с обратной связью формулу «жалоба = подарок».

¹ Барлоу Дж., Мёллер К. Жалоба — это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях. — М.: Олимп-Бизнес, 2021.

Они определяют жалобу не просто как заявление о неоправдавшихся ожиданиях. Жалоба становится возможностью для организации вернуть расположение недовольного клиента, устранив недостатки в работе: улучшить услугу, качество товара или наладить коммуникации с клиентами.

Недовольные клиенты — это люди, дающие компании возможность узнать об их проблемах, а значит, помочь им.

По мнению Барлоу и Мёллера, жалобы служат «механизмом обратной связи, помогающим организации быстро и дешево изменять качество товаров, стиль сервиса и рыночные ориентиры в ответ на изменение потребностей клиентов». Ведь именно они платят по счетам, и именно для них мы делаем свой бизнес. В 2023 г. пора всем организациям подумать о работе с жалобами как о стратегическом инструменте, как о рыночной стратегии, а не досадных помехах или расходах, или как о возможности узнать о своих продуктах и услугах то, что до сих пор было неизвестно.

Использование формулы «жалоба = подарок» — поступательный процесс, в идеале подразумевающий определенную последовательность действий. Однако читатель может столкнуться с ситуацией, когда лучше изменить эту последовательность или адаптировать названия этапов к корпоративной терминологии. Перечислю этапы подхода, которого придерживаются авторы этой формулы:

1. Скажите спасибо.
2. Объясните, почему вы признательны за обращение.
3. Извинитесь за ошибку.
4. Обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы. Возьмите на себя ответственность.
5. Запросите необходимую информацию.
6. Быстро исправьте ошибку.
7. Убедитесь, что клиент доволен.
8. Не допускайте подобных ошибок в будущем.

Это универсальная формула, которая, по мнению Джанелл Барлоу и Клауса Мёллера, позволяет подходить к обратной связи как к возможности совершенствования всех внутренних процессов и внешних результатов работы. Вероятно, в моменте «здесь и сейчас» очень сложно отнестись к негативу от клиентов как к подарку, но если адекватно воспринимать критику, то возможность посмотреть на саму компанию, ее сотрудников, товары и услуги со стороны — это возможность значительно сэкономить на маркетинговых исследованиях, просто задавая клиентам вопросы и прося их дать обратную связь.

Ниже **6 принципов**, на которые я стану опираться.

1. Покупные отзывы — самый неэффективный способ развития компании.
2. Недовольный клиент — хорошая точка опоры для совершенствования.
3. Если положительные отзывы пользователи пишут сами, вы на правильном пути, но нет предела совершенству!
4. Если вы хороший продавец, но пользователи оставляют негативные отзывы о товаре, ухудшая вашу репутацию, стоит задуматься, а тот ли товар вы продаете?
5. Один негативный отзыв — случайность, два — закономерность, три — повод задуматься над бизнес-процессами!
6. Не плохо получать негативные отзывы — плохо на них не реагировать, а еще хуже — называть своих клиентов **тупыми кретинами** неблагодарными и игнорировать то, о чем они написали, давая фидбэк на вашу работу, товар или услугу.

Обратная связь, вне зависимости от того, говорим ли мы про экономическую теорию, клиентский сервис, менеджмент или про маркетинг, — повод на секунду остановиться, оглядеться по сторонам, собрать промежуточные итоги работы, сделать выводы, скорректировать процессы и стремительно двинуться вперед.

Глава 2

Почему люди жалуются и почему нас это расстраивает

Как-то раз я стояла в очереди в почтовом отделении и, пока ждала своей очереди, стала невольной свидетельницей следующей сцены. Мальчик рассказывал бабушке, как друг ударил его лопаткой в детском саду. «Жаловаться — плохо!» — одернула бабушка внука прямо посередине фразы и принялась отчитывать его за то, что он жалуется.

Психологи и социологи изучали феномен жалобы. Провели десятки исследований, почему люди письменно или устно выражают негативное мнение. Одни источники сообщают, что мы жалуемся ежеминутно, другие — что 20–30 раз в день, но мало кто решится посчитать, сколько добрых слов мы говорим ежедневно. На самом деле благодарим мы гораздо чаще: коллегу за помощь, ребенка за то, что убрал вещи на место, продавщицу в магазине, когда она дает нам более свежие продукты. Но обычно не замечаем этого. Мозг фокусируется на негативных эмоциях, из-за чего нам кажется, что жалоб гораздо больше, и негативная обратная связь в этом случае провоцирует больший интерес.

Жалобы обычно возникают после неприятной ситуации, которая вызвала значительную эмоциональную реакцию. Иногда пробка на дороге едва-едва раздражает, а иногда заставляет оставить отзыв на сайте городского управления, чтобы перенастроили наконец светофор, из-за которого стоит целый город.

Иногда глупый фильм — это просто полтора часа потраченного времени, а иногда — причина зайти на «Кинопоиск» и написать разгромную рецензию на режиссерский «шедевр».

Внешние факторы влияют на эмоциональную реакцию и в зависимости от нее мотивируют людей взяться за перо и поделиться собственным мнением, которое, как иногда можно услышать, «очень важно для нас».

Конечно, на то, оставлять жалобу или нет, влияет темперамент человека: некоторые склонны жаловаться, в то время как другие воздерживаются от этого. Существует определенный эмоциональный порог жалобы, которого нужно достичь, прежде чем решить, что настало время рассказать правду.

Отдельно стоит отметить, что существуют разные типы жалоб (и, соответственно, **категории** тех, кто эти жалобы оставляет).

К первой категории относятся потребители, которые вечно всем недовольны.

Их называют хроническими жалобщиками. Они склонны размышлять о проблемах и концентрироваться на неудачах. Некоторые исследования показывают, что постоянные жалобы могут «перепрошивать» мозг так, что они, жалобы, укореняются и становятся привычкой, от которой почти невозможно избавиться.

Вторая категория — те, кто использует обратную связь, чтобы выпустить пар. Жалоба выражает эмоциональное возбуждение в определенный момент. Люди, которым свойственно выпускать пар, чаще всего зациклены на себе и своем негативном опыте. Показывая свой гнев, неудовлетворенность или разочарование, они ищут внимания собеседника. Им важно, чтобы их слушали и жалели, при этом они отмечают все рекомендации и советы в свой адрес. Им не нужен ваш совет — главное, чтобы вы обратили на них внимание.

К третьей категории относятся альтруисты. Это люди, которые заинтересованы в том, чтобы мир вокруг (читай: дом, улица, работа, любимое кафе и пр.) становился лучше. Они дают обратную связь, искренне стремясь помочь другим людям сделать правильный выбор, а компаниям — усовершенствовать внутренние и внешние процессы.

Чтобы эффективно работать с каждой категорией, надо понимать мотивацию, находить к каждому клиенту, который оставляет обратную связь, индивидуальный подход.

Еще одну отличную **категоризацию покупателей** придумал Фред Райхельд (вы можете знать его по книге «Искренняя лояльность»¹).

¹ Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Фред Райхельд, создатель концепции NPS, разделял всех клиентов на промоутеров, нейтралов и детракторов в зависимости от оценки на вопрос «оцените от 0 до 10, насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию». Далее им же задавался всего один уточняющий вопрос: «Назовите, пожалуйста, причину своей оценки».

Открытые вопросы всегда помогают понять настоящие причины благодарности или неудовлетворенности клиентов. Именно благодаря открытым вопросам компании могут получить бесплатные рекомендации, как улучшить продукт или услугу, как усовершенствовать сервис и пр. и пр.

Приведу краткую характеристику каждого типа.

1. **Промоутеры (9 или 10 баллов)**. Они ведут себя как лояльные клиенты, обычно совершают повторные покупки. Рекомендуют компанию друзьям и коллегам. Тратят время, чтобы принять участие в опросе, дают компании конструктивную обратную связь и делятся предложениями.
2. **Нейтралы (7 или 8 баллов)**. Это нейтрально удовлетворенные клиенты, их нельзя назвать лояльными. Они редко рекомендуют компанию, а даже если и делают это, то обычно с оговоркой и без энтузиазма. Если их взгляд упадет на предложение скидки или заманчивую рекламу конкурента, они с большой долей вероятности переключатся к нему.
3. **Детракторы (6 баллов или ниже)**. Они не принадлежат к команде довольных клиентов. Они не удовлетворены, недовольны и даже удручены тем, как с ними обошлись. На все лады ругают компанию перед друзьями и коллегами. Если не могут быстро отказаться от взаимодействия (например, при наличии долгосрочных контрактов или при отсутствии на рынке конкурентов с аналогичным предложением), то всячески досаждают компании, строя жалобу за жалобой и увеличивая ее расходы. Их деструктивное поведение разрушает мотивацию сотрудников и чувство гордости за компанию.

Хочется сказать, что detractors — самая сложная группа клиентов, которая требует особого внимания, но нет. Их на самом деле немного. Да, они заставляют много работать, из-за их действий компании расходуют ресурсы, однако самая сложная группа — это нейтралы, пассивные клиенты.

Да-да! Именно они требуют особого внимания — их конструктивная критика способна выявить реальные недостатки в системе работы, но получить эту критику, добиться качественной обратной связи у таких клиентов очень сложно. Но если они потратили время на обратную связь, если компания вняла их рекомендациям, то можно с уверенностью сказать, что пассивные клиенты перейдут в категорию промоутеров.

Еще одна интересная классификация людей, которые оставляют обратную связь, встретила мне в книге Джея Бэра «Get Feedback. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка»¹. Автор говорит о том, что есть публичные и закулисные ненавистники. Первые оставляют жалобы в социальных сетях и на открытых платформах, вторые звонят, отправляют жалобы на официальную электронную почту компании, пишут в мессенджеры личные сообщения, то есть так, чтобы другие клиенты компании не увидели отзыв.

Книгу рекомендую для прочтения, но мне не хотелось бы считать клиентов компании ненавистниками. Хотя очень важно понимать, что такая категоризация имеет место и что пользователи преследуют разные цели, если они пишут вам в личные сообщения и публично. Для разных отзывов — в личном и публичном пространствах — нужны разные ответы.

Автор отмечает также, что закулисные ненавистники часто становятся публичными, когда их проблемы не решаются в индивидуальном порядке. Это важно учитывать. Чем большее внимание компания будет уделять обратной связи, которую дают клиенты тет-а-тет, тем меньше будут репутационные риски —

¹ Бэр Д. Get Feedback. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка. — М.: Эксмо, 2018.

ведь, если не решить проблему в личной коммуникации, следующим шагом станет жалоба на широкую публику.

Давайте попробуем разобраться — что же хотят клиенты, когда оставляют обратную связь?

Чтобы в следующий раз при взаимодействии с компанией, получении товара или услуги было лучше!

Пожалуй, это самая понятная и чаще других возникающая мотивация. Если мы заинтересованы в том, чтобы сервис стал лучше, мы не ленимся тратить свое время, чтобы оставить обратную связь, особенно если сервис нам нравится и мы хотим поблагодарить за то, что уже было сделано для клиентов.



Илья

★★★★★

Почитав отзывы, понял, что с обслуживанием и правда кому как повезет, мы с женой не первый раз совершаем в магазине покупки, но столкнулись впервые с таким хамством. Сделав заказ с сайта, я приехал в магазин, сначала обратился к одному продавцу с просьбой помочь мне, ждал минут 10, продавец ходил мимо (видимо, занят был, не до меня ему было), после пошел на кассу, кассир сказал: «Обращайтесь к продавцу». Ок, нашел другого продавца, показал ему номер заказа, на что он ответил: «Этого мало, назовите размеры (в заказе 3 позиции) ну или хотя бы бренд», но и это меня не смущало. После примерки попросил продавца принести другой размер для сравнения, на что он ответил возмущенным тоном: «Я так понимаю, этот заказ отменять?» (хочу отметить, что данный продавец в течение всего времени, пока я мерил обувь, выдавал неуместные комментарии, вроде дорогие ли на мне джинсы и т. д.). После этого мне принес мой заказ другой продавец, который вежливо общался, и я остался доволен его обслуживанием.

На кассе случилась неприятная ситуация, заказ оформлял на сайте и вводил скидочный купон на 5%, и скидка активировалась (в процессе через чат на сайте я обновлял заказ, добавлял позицию), в итоге кассир говорит: «Скидки нет, и вы неправильно оформили заказ», после чего он решил сделать одолжение, по его поведению по-другому это нельзя назвать. «ладно, я сделаю вам скидку». В обувной мы пришли с супругой с хорошим настроением, а ушли оттуда с негативным осадком, и даже покупка, которая мне так понравилась, не заглядила весь этот негатив. В итоге ты приходишь за покупкой оставить хорошую сумму за вещи, которые тебе нравятся, а с тобой так обращаются, как будто вещи в долг отдают.



Ответ представителя компании

Уважаемый Илья!

Большое спасибо за отзыв и конструктивную критику! Мы обязательно примем все необходимые меры по устранению данных ситуаций в дальнейшем. Мы благодарим вас за замечания и обязательно учтем их в процессе развития нашего магазина. Мы работаем для вас!
Команда Магазина

Как ни странно, жалоба — это такой способ сказать «спасибо», но в конце обязательно прибавить, что «вы можете стать лучше»! Выше приведен пример, наглядно демонстрирующий, что компании предстоит провести большую работу — не только с персоналом, но и с механикой маркетинговых акций.

Рассказать другим о своем опыте

Вторая причина, по которой люди пишут жалобы, — это потребность рассказать о своем опыте.

Часто в своей практике я сталкивалась с благодарностью врачам на профильных сайтах. Мне сложно представить, как я или мои друзья будем рассказывать о пережитом опыте в медицинском кабинете, когда даже себе очень сложно признаться, что в 30+ уже случаются «поломки».

Но сотни, а то и тысячи людей ежедневно приходят на сайт prodoctorov.ru и оставляют благодарность лечащим врачам (или жалобы), описывая диагнозы и подробности медицинских манипуляций. Они хотят поделиться опытом, чтобы другие пациенты при выборе специалиста (или при аналогичной проблеме) знали, что этому врачу можно доверять.

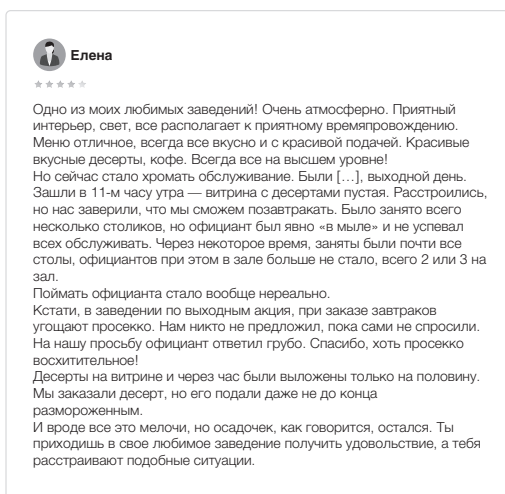
И, кстати, тут важна анонимность — на сайте не публикуются личные данные, и при выборе проктолога, например, можно прочитать рассказ о лечении геморроя. Ведь для кого-то такой опыт «здесь и сейчас» очень важен, а значит, рекомендация врача появилась не зря!

Приведу в пример один из моих любимых кейсов. Девушка оставила комментарий: «... — врач с золотыми руками! Роды были первыми, прошли отлично! С таким врачом хочется рожать хоть каждые выходные! Однозначно второй раз буду рожать только у него».

Цитата из этого отзыва использовалась сайтом prodoctorov.ru для рекламной кампании про частоту родов — тот случай, когда реальный отзыв помогает площадке в продвижении, увеличивая число новых посетителей.

Получить обратную связь о ситуации, в которую попали

Часто клиенты ищут справедливости: им важно понимать, что они значимы для компании (особенно те, кто часто покупает товары или давно пользуется услугами, проявляя значительную лояльность) и что их обратная связь поможет организации стать лучше и повысить качество товаров или услуг. В приведенном ниже примере клиент дает возможность руководителю компании сделать выводы о том, какое количество сотрудников требуется в пиковые дни.



Получить искренние извинения

Когда мы попадаем в неприятную ситуацию с человеком, мы ждем от него признания ошибки или, если сами ошибаемся, готовы попросить прощения.

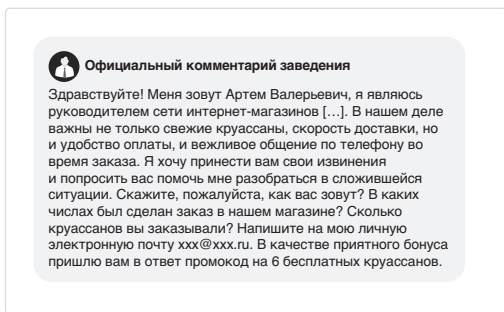
Заверение компании о том, что мнение клиента важно, его обратная связь поможет стать лучше и что такое больше не повторится, придает ценность любой обратной связи.

Многие пользователи отмечают, что им приятно, когда с ними напрямую связывается компания и рассказывает о результатах отработки обратной связи. Безусловно, по незначительным жалобам звонить очень сложно: это требует значительных затрат

времени и сил. Но если ситуация серьезная, то человеку будет приятно, что компания не оставила его отзыв без внимания.

Если подытожить, то, когда вы получаете обратную связь, делайте выводы, исправляйтесь, предоставляйте отчет об исправлении ситуации, и тогда вы покажете максимально высокий уровень клиентоориентированности.

Вот отличный пример ответа от компании, который хотел бы получить каждый клиент.



Получить скидку, бесплатный товар или услугу

Есть категория клиентов, которые специально кидают волосы в тарелку, чтобы не платить в ресторане. Не буду о них говорить — это определенная форма взаимодействия с миром, которая не импонирует большинству людей.

Но те клиенты, которым компания доставила неудобства, ожидают, что для них будет подготовлена компенсация. И они имеют на это полное право!

Как в примере выше, часто случаются ситуации, когда компания готова делиться бонусами или скидками на товары и услуги, чтобы поддержать лояльность клиента.

В качестве примера такого сервиса можно привести сеть магазинов «ВкусВилл». Если у клиента есть претензии к качеству товара, компания возвращает средства баллами на карту лояльности за испорченный продукт. В августе 2023 г., когда доставка арбузов была одной из самых актуальных услуг (порой не хочется тащить большую зеленую тяжесть домой, но как довериться сборщику в вопросе выбора самой вкусной ягоды?), «ВкусВилл»

гарантировал возврат средств клиентам, если им не понравится вкус арбуза.

Затратная акция для магазина? На 100%! Но у клиентов есть мотивация совершать покупки, если есть гарантия возврата не понравившегося товара без особых усилий.

Почувствовать причастность к изменениям в лучшую сторону

Клиент дал обратную связь и получил такой ответ: «Благодаря вам мы уже внесли корректировки в систему... (например, для записи пациента на прием создали дополнительный канал — бот в Telegram), чтобы подобное больше не повторялось (пациенты больше не сталкивались с трудностью записи к врачу), и сделали нашу компанию лучше для клиентов!»

Такая формулировка окрыляет: человеку важна сопричастность, ему необходимо чувствовать собственную значимость и вовлеченность в решение неочевидных для руководителей компании и ее сотрудников проблем.

Еще один кейс, который необходимо взять компании для проработки, чтобы повысить удовлетворенность клиентов: когда первая линия для звонков перестала справляться, а пользователи



Анонимный пользователь

Я осталась не совсем довольна качеством маникюра. При качественной работе заусенцы появляются не раньше чем через 2 недели. В этот раз они у меня появились спустя 5 дней. Имя мастера, к сожалению, не помню. Я не часто посещаю эту студию. Возможно, что приходила бы и чаще, но очень трудно дозвониться и записаться. Пару раз я даже намеренно приходила в студию, чтобы записаться на услугу, прождала 15 минут администратора, так и не дождалась и просто ушла.



Ответ представителя компании

Добрый день, уважаемый гость! Благодарим за подробное описание ситуации. Нам искренне жаль, что услуга не была оказана в должной мере. Надеемся, что не разочаровали Вас и Вы снова придете к нам, постараемся исправить ситуацию! Каждый день мы работаем над улучшением сервиса и стараемся сделать все, чтобы наши гости ушли с хорошим настроением. Что касается звонков — у нас теперь есть вторая линия и дозвониться можно гораздо быстрее. Надеемся, что вы простите нас и дадите шанс исправиться. С уважением. [...]

стали оставлять жалобы, появилась вторая линия — закономерный итог решения проблемы.

Потому что компания сама просит об этом

Сегодня, когда активно развиваются сервисы доставки, компаниям для конкурентной борьбы на Wildberries или OZON нужны положительные отзывы, много положительных отзывов!

Я сама сталкивалась с ситуацией, когда при покупке компания просит оставить отзыв за вознаграждение (100–300 руб.). Конечно, это тоже способ получения обратной связи, но вряд ли, имея стимул получить такой кешбэк, люди станут писать правду, если им не понравился товар. Скорее всего, отзыв будет ложноположительный и к покупке человек больше не вернется.

«Отсканируйте QR-код, оставьте отзыв и получите скидку», — призывают нас листовки в салонах красоты. Но это не самый эффективный способ получить реальный отзыв. С другой стороны, это первый шаг к тому, чтобы научиться качественно и с пользой работать с обратной связью.

Например, продавцы на маркетплейсах предлагают клиентам оставлять отзывы о товарах, а сами возвращают 100 руб. (или больше) на номер мобильного телефона, если направить скриншот отзыва на указанный номер. Фактически таким образом компания покупает задешево положительную обратную связь.

Уверена, читатель сможет добавить еще несколько причин, почему люди дают обратную связь. Я выделила лишь основные.

Как говорится, причин может быть много, результат один — чем дольше мы откладываем решение о том, что надо работать с обратной связью, тем больше преимуществ получают конкуренты, которые становятся лучше, обрабатывая каждую жалобу и благодарность от пользователя.

Не упускайте возможность преуспеть, совершенствуя свое взаимодействие с клиентами! В следующей главе мы обсудим, почему важно начинать качественно работать с отзывами пользователей уже сейчас!

Теперь попробуем разобраться, почему сотрудники компании могут негативно реагировать на негативный отзыв.

В целом, болезненное отношение к критике свойственно каждому человеку. Но когда появляется критика дела, которым человек занимается (неважно, собственный это бизнес с нуля или просто работа как сотрудника), то срабатывают психологические стимулы, которые увеличивают наносимый жалобой урон.

Стоит обратиться к психологии и обсудить, какие же существуют причины негативной реакции на негативную обратную связь.

Негативные ожидания

Критика со стороны резонирует с самыми мрачными ожиданиями, которые могут быть у сотрудника компании. Если у сотрудника есть большое место и он получает критику именно в этой позиции, то обратная связь интерпретируется максимально негативно, усиливается в разы и доводится до абсурда — с помощью выводов и обесценивания.

Такой отзыв подтверждает самые неприятные ожидания сотрудника: «Клиент обнаружил проблему, значит, ее видят все, у меня не хватит ресурсов сейчас все исправить, компания понесет урон или меня уволят».

Как справиться с такой ситуацией?

- Необходимо описать пути решения проблемы.
- Привлечь коллег для поиска оптимального алгоритма совершенствования ситуации, чтобы она больше не создавала негативный фон.

Даже если сейчас ресурсов недостаточно, можно применить правило маленьких шагов — исправлять ситуацию постепенно, но начать движение к улучшению ситуации.

Пережитое происшествие

Ситуация, которая описана в отзыве, уже происходила, компания не имела возможности с ней справиться и понесла ощутимый

урон. Напоминание об этом травмирует и заставляет переживать прожитый опыт снова. У компании остается мало ресурсов, потому что основная их часть ушла (и, возможно, до сих пор уходит) на выживание в условиях новой реальности после кризиса.

Как справиться с такой ситуацией?

- Оценить имеющиеся ресурсы и потенциальные угрозы.
- Постараться минимизировать ущерб с учетом прожитого опыта.

Компания уже это проходила, справилась — и сейчас угроза может быть не такой серьезной, как была прежде.

Нарциссический настрой руководства компании

Восприятие критики не просто как чьего-то негативного мнения, а как желания показать никчемность компании, руководства, сотрудников и т.д.

Я часто сталкивалась с ситуацией, когда руководитель выходил из себя, болезненно принимая на свой счет замечания в адрес компании.

Как справиться с такой ситуацией?

- Постараться донести до руководителя идею, что ему нужно обратиться к психологу.

Ситуация требует сторонней профессиональной помощи: один руководитель может испортить весь бизнес, если не научится адекватно воспринимать критику.

Делать идеально или не делать никак

Существует такой подход к ведению бизнеса — «хорошо или никак». Критика прямо указывает компании, которая ориентируется на идеал в своей работе, что именно делается не так, и иллюзия о возможности достижения точки «достаточно хорошо» рассыпается как карточный домик.

Как справиться с такой ситуацией?

- Не скрывать негативные отзывы.
- Отрабатывать каждый отзыв.
- Вести условный список достижений.


Это необходимо, чтобы доказать, как много прекрасного делается в компании. Не идеально, но хорошо. И всегда помнить о формуле «Лучше пусть будет сделано хорошо, чем не сделано идеально!».

Происки конкурентов и теория заговора

Иногда бывает так, что компания воспринимает любую критику как злой умысел, происки конкурентов или желание уязвить. Ситуацию усугубляет не тема, на которую жалуются, а сам факт того, что негативный отзыв был написан. Согласитесь, непросто жить в окружении врагов, и такая весьма болезненная реакция на их очередные нападки неудивительна.


Как справиться с такой ситуацией?

- Заняться системным анализом.
- Понять, что отзыв пишет не конкурент. Если необходимо, провести расследование, чтобы выяснить причину негатива и максимально быстро ее устранить.

 **Инна**
★★★★★

Куртка красивая, но после стирки... превратилась в отстой просто, и всё, можно выкинуть.

Размер: 44
Цвет: фисташковый, оливковый
Соответствие фото: полное
Соответствие описанию: полное

 **Ответ представителя бренда**

Отстой ждёт вас, конкурент. Вам ещё недолго осталось, юрист с вами свяжется, как только сотрудники отправят нам на вас более подробную информацию. За каждую поставленную одну звезду вы понесёте уголовную ответственность. Ожидайте.

На предыдущей странице приведен пример «охоты на ведьм» и нежелания признать, что качество продаваемого товара может не удовлетворить клиента. Если в каждом негативном отзыве находить происки конкурентов, а не возможность повышения качества обслуживания, то вскоре можно остаться и вовсе без клиентов.

Подводя итоги, могу сказать так: главная причина, почему человек негативно реагирует на критику, — мы вкладываем много усилий в личностное развитие или в развитие компании, а критика, если она не учитывает того, что может задеть чьи-то чувства, всегда немного обесценивает наши усилия.

Клиент, даже самый преданный, когда пишет жалобу на товар или на услугу, вряд ли способен в полной мере оценить, сколько сил было вложено в продукт: создание, тестирование, вывод на рынок, продвижение и т.д.

Но! Любая критика — это возможность посмотреть со стороны на рабочие процессы и стать лучше. Даже самые опытные разработчики не могут учесть все нюансы клиентского пути, поэтому жалоба не должна стать причиной для расстройств. Жалоба может мотивировать стать лучше. Безусловно, нам не по силам избежать негативных эмоций, но их определенно надо отделять от того, что пишут о компании, — отзывы не должны быть персонализированными. И даже если вы столкнетесь с серьезной критикой — это должно стать поводом наладить бизнес-процессы.

Критиковать всегда легко, но даже с негативом можно работать рационально. Главное — уметь читать между строк и находить самую суть в критике клиента.

Топ-5 причин, почему люди НЕ жалуются,
даже если им что-то не понравилось

Мы обсудили причины, по которым люди жалуются. Однако часто они просто не дают обратную связь, даже если компания просит их об этом. Меня заинтересовала тема, и я провела опрос среди 100 активных пользователей онлайн-магазина сети косме-

тологических услуг — почему они не пишут отзывы. Хочу поделиться результатами своего опроса.

1. «Я не знаю куда...»

Это довольно распространенная причина. Писать на официальную почту? А кто ее читает? Писать на отзывы — а вдруг там не проверяют? Звонить?..

Однажды я обратилась в кол-центр одного магазина, чтобы оставить отзыв об обслуживании. По телефону мне ответили буквально следующее: «Зайдите на наш сайт, там есть раздел „Клиентам“, в разделе „Клиентам“ — „Задать вопрос“, в „Задать вопрос“ — „Оставить отзыв“».

То есть клиент, который позвонил (уже совершил какое-то действие), вынужден искать на сайте специальный раздел для обратной связи, чтобы описать свои впечатления от обращения в магазин?

Вы в это верите? Я — нет!

Чем проще способы получения обратной связи, тем это выгоднее компании. Чем сложнее клиентский путь, тем меньше шансов у компании услышать конструктивную критику в свой адрес. Если организация таким сложным образом прячет поле с обратной связью, то она либо ее боится, либо не умеет с ней работать, либо все одновременно.

2. «Да все равно это никто не читает».

Бессмысленность — вторая причина, почему клиенты не дают обратную связь. Они часто сталкиваются с тем, что компания никак не реагирует на их отзывы о том, что с сервисом, товаром или услугой что-то не так.

Мало кто искренне обрабатывает негатив: чаще всего жалобы просто идут потоком и на них никто не реагирует. Даже если клиент максимально лоялен, после третьей своей жалобы он перестанет:

- а) писать;
- б) быть лояльным клиентом.