

# СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЖАЛОБАМИ КЛИЕНТОВ В СФЕРЕ УСЛУГ

Любая, даже очень хорошая организация, работающая в сфере услуг, обязательно сталкивается с жалобами недовольных клиентов. В статье рассказывается, чем опасны такие жалобы и как можно превратить рассерженного потребителя в постоянного покупателя.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** жалобы клиентов, восстановление услуги, маркетинг отношений

## ВВЕДЕНИЕ

Если вы являетесь владельцем единственного банка в небольшом населенном пункте, то вас, скорее всего, совершенно не волнует мнение клиентов о работе вашей организации. Дело в том, что ваша компания работает на так называемом рынке продавцов: на таком рынке клиентов больше, чем поставщиков услуг, и первые вынуждены обращаться к последним независимо от качества их продукта. Проблема жалоб клиентов (customer complaining behavior) появляется у игроков рынков покупателей, на которых присутствует жесткая конкуренция, а значит, у потребителей услуг есть выбор, и необходимо осуществлять комплекс маркетинговых действий для их привлечения и удержания. Возникновение в экономике России рынков такого типа вызвало управленческий интерес к проблеме жалоб клиентов [5, 7–8]. В предлагаемой статье автор знакомит читателей со стратегиями работы с жалобами клиентов в сфере услуг, которые рекомендуют западные маркетологи.



**Новаторов Эдуард Владимирович** — доктор философии Техасского A&M университета, член Европейской академии менеджмента (EURAM), доцент кафедры менеджмента НИУ ВШЭ (г. Санкт-Петербург)

## ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ЖАЛОБАМИ КЛИЕНТОВ

Исследования показывают, что:

- один недовольный потребитель рассказывает о своем негативном опыте потребления услуги в среднем десяти потенциальным клиентам;

- для фирмы услуг привлечение одного нового клиента обходится примерно в пять раз дороже, чем издержки на удержание существующего клиента [9];

- большинство компаний тратят 95% времени на совершенствование услуги и только 5% времени — на понимание причин и источников недовольства клиентов [10];

- необходимо получить 12 положительных впечатлений от обслуживания в фирме, чтобы забыть одно негативное [11–12].

Все это говорит о том, что при планировании маркетингового бюджета необходимо учесть финансовые, временные и эмоциональные издержки на работу с клиентами-жалобщиками.

Западные маркетологи с грустью замечают, что, несмотря на все усилия поставщиков услуг, жалобы клиентов — это неизбежное явление [11]. Работа с этими жалобами является одной из функций маркетолога, работающего в сфере услуг, или специального менеджера по управлению жалобами.

С одной стороны, работа с негативными отзывами — это эмоционально неприятное и иногда даже опасное в юридическом отношении занятие. Со стратегической точки зрения, клиенты-жалобщики снижают маркетинговую эффективность фирмы с помощью запуска сарафанного радио: они рассказывают о своем негативном опыте многочисленным потребителям при личном общении и с помощью СМИ, в том числе Интернета. Работа с жалобами клиентов требует существенных материальных и временных затрат: услугу фактически приходится продавать повторно. Кроме того, жалобы могут деморализовать контактный персонал, не подготовленный к взаимодействию с недовольными клиентами [20].

С другой стороны, маркетологи утверждают, что жалоба клиента — это подарок фирме [16]. Исследования показывают, что в сфере услуг из 20 недовольных обслуживанием клиентов жалуются только один. Остальные не хотят тратить время или эмоции на неприятный процесс выражения жалобы, обвиняют себя в неправильном выборе поставщика услуг или не владеют информацией, позволяющей однозначно утверждать, что услуга, которая была им оказана, ненадлежащего качества (последняя причина актуальна для сферы наукоемких услуг, таких как сложная медицина, юриспруденция, консалтинг, IT-технологии) [19]. В этих случаях наблюдается «переключательское» поведение (switching behavior): клиенты молча уходят к конкурентам. Анализ жалоб потребителей, которые не стали молчать, позволяет фирме понять, что не так с процессом обслуживания, давая возможность сэкономить на внешних консультантах [18].

## КАК ИЗБЕЖАТЬ СТОЛКНОВЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ

В самосовершенствующейся организации (learning organization) существует опасность конфликта между менеджером по персоналу и менеджером по управлению жалобами. С одной стороны, отсутствие жалоб клиентов — это основная задача, которую ставят менеджеры по управлению персоналом. Поэтому сотрудники склонны самостоятельно решать возникающие жалобы и умалчивать об их появлении или искажать истинные причины. С другой стороны, отсутствие анализа жалоб клиентов ведет к возникновению эффекта, который Теодор Левитт назвал «маркетинговая близорукость» [4]. Организация теряет обратную связь с клиентами, не замечает своих слабых мест, не адаптируется к изменениям в окружающей среде и потребностях клиентов и в результате теряет маркетинговую эффективность и проигрывает конкурентную борьбу. Задача менеджера по управлению жалобами — это

поиск и стимулирование жалоб клиентов с целью постоянного совершенствования процесса обслуживания и поддержания его качества на должном уровне.

Противоречие указанных целей снимается, если в компании существует доброжелательная и доверительная организационная культура, а контактный персонал, менеджер по персоналу и менеджер по работе с жалобами понимают стратегическую маркетинговую роль анализа жалоб клиентов и соотносят свои рабочие цели с целями компании.

### **ИСТОЧНИКИ, ПРИЧИНЫ И ОБЪЕКТЫ ЖАЛОБ КЛИЕНТОВ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

В литературе по психологии потребителей принято разделять жалобы на инструментальные и неинструментальные [9]. *Инструментальные* жалобы высказываются с целью исправить ненормальное положение дел. Примеры: недожаренный стейк или грязный стол в ресторане; несоответствие цены на этикетке товара и на его штрих-коде; утерянный багаж в авиакомпании; несоответствие времени ожидания, указанного на талоне в банке, реальному. Во всех этих случаях клиенты требуют принять меры по исправлению ситуации.

Однако чаще встречаются *неинструментальные* жалобы — замечания, которые высказываются без надежды на улучшение своего положения («В ресторане слишком душно!»). Примечательно, что такие претензии часто выражаются не представителю организации, а третьим лицам — другу или соседу — которые присутствуют или не присутствуют при инциденте [10]. Часто они исходят от наблюдателей, которые не только видят инцидент, но и оценивают действия персонала по его урегулированию.

Инструментальные и неинструментальные жалобы являются следствием *провалов обслуживания* (service failures): несоответствия качества

услуги ожиданиям клиента, сформированным обещаниями поставщика [3]. Причины этих провалов достаточно раскрыты в работе автора «Ревизия внутреннего маркетинга методом анализа «важность — исполнение» [6].

Товарные характеристики услуги являются основными источниками провалов обслуживания и объектами жалоб клиентов. Клиент формирует ожидания относительно процесса обслуживания, среды обслуживания и поведения персонала в процессе обслуживания (people, process, physical evidence). Как показывают исследования, неподтверждение ожиданий относительно этих факторов в момент потребления услуги является основным источником жалоб клиентов.

### **ТИПОЛОГИЯ КЛИЕНТОВ-ЖАЛОБЩИКОВ**

Подобно тому, как с помощью сегментационного анализа составляют типологию клиентов с целью эффективного изучения их потребностей, представляется возможным составить типологию жалобщиков с целью улучшения работы с их отзывами. Кейт Хант в своем исследовании поведения клиентов-жалобщиков предложила три возможных результата недовольства потребителей, которые могут служить основой типологии клиентов-жалобщиков. Согласно К. Хант, поведение клиентов-жалобщиков бывает трех основных типов, которые она, на наш взгляд, не совсем удачно назвала голос, выход и месть (voice, exit, retaliation) [14].

Согласно терминологии К. Хант, *голос* (voice) — это тип поведения, при реализации которого потребитель вербально выражает свое чувство неудовлетворенности процессом обслуживания. Выделяется три уровня голоса: высокий (потребитель жалуется менеджеру или директору, средний (потребитель выражает свое недовольство контактному персоналу) и низкий (потребитель жалуется третьей стороне, например, другим потребителям).

*Выход* (exit) — тип поведения, при реализации которого потребитель ограничивает использование

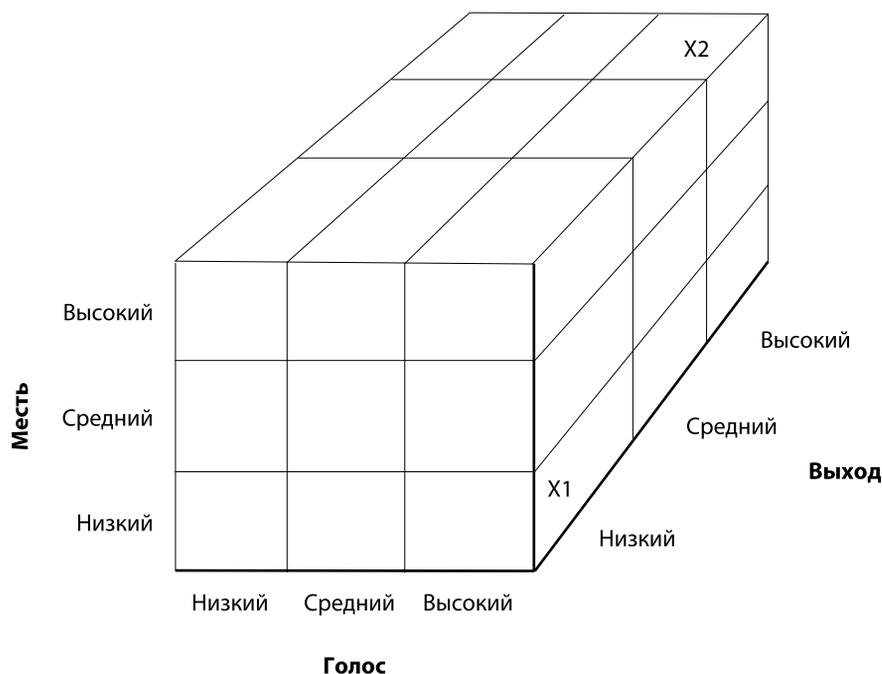
услуг фирмы. Высокий уровень выхода означает, что потребитель принял твердое решение никогда не пользоваться в будущем этой услугой или услугами этой фирмы. Средний уровень выхода — потребитель решает по возможности не пользоваться услугами данной фирмы или пользоваться ими в редких случаях. Низкий уровень выхода — несмотря на неудовлетворенность услугой, клиент продолжает ее потреблять.

Достаточно любопытен третий тип поведения потребителей, который К. Хант назвала *месть* (retaliation). Реализуя этот тип поведения, недовольные клиенты предпринимают целенаправленные действия для нанесения морального, юридического или физического ущерба фирме. Высокий уровень мести выражается в нанесении материального ущерба, вплоть до хулиганства и вандализма. Яркий пример такого поведения — история Жозе Бове, впоследствии депутата Европарламента [2].

Средний уровень мести — мелкие хулиганские действия против фирмы с целью рассказать другим потребителям о своем поступке. Наконец, низкий уровень мести означает, что потребитель не наносит фирме материального ущерба, однако формирует определенное отношение к ней, рассказывая другим о своем недовольстве.

Кросс-табуляция этих показателей помогает создать типологию жалобщиков. На рис. 1 показаны 27 возможных типов. Так, на пересечении показателей «низкий выход», «высокий голос» и «низкая месть» находится типаж, обозначенный X1. Это постоянный посетитель магазина, который продолжает делать там покупки, но все время на что-нибудь жалуется. X2 — это экстремальный типаж клиента-жалобщика, имеющего самые высокие уровни по всем параметрам: «высокий голос», «высокий выход» и «высокая месть». Вышеупомянутый Жозе Бове, разрушавший с помощью

**Рис. 1.** Типология жалобщиков



бульдозера французские «Макдональдсы», — яркий представитель такого типа [1]. Самый многочисленный типаж — это «средний уровень выхода», «средний уровень голоса» и «низкий уровень мести». В ресторанном бизнесе это, например, клиенты, нерегулярно посещающие ресторан, жалующиеся на официантов и не рекомендуемые своим друзьям пользоваться услугами этой организации.

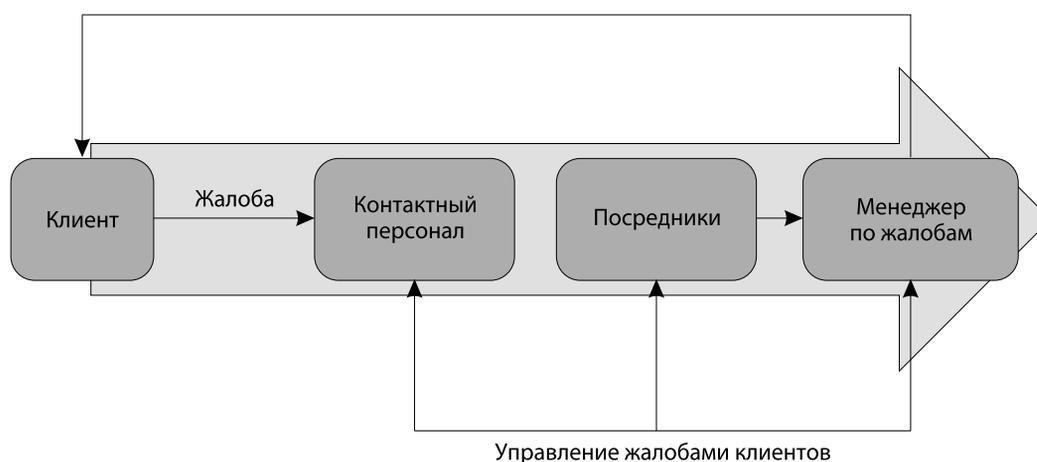
С управленческой точки зрения, вероятно, полезно будет несколько изменить свойства жалобщиков по К. Хант. Например, вместо понятия «месть» можно использовать понятие «сарафанное радио». Высокий, средний и низкий уровни соответственно: «рассказал многим через СМИ», «рассказал нескольким друзьям», «рассказал одному человеку». «Голос» можно трансформировать в «адресацию жалобы». Высокий, низкий и средний уровень — «жалоба на индустрию в целом», «жалоба на конкретную фирму», «жалоба на конкретного работника фирмы». «Выход» в этом случае заменяется на «статус клиента». Высокий, средний и низкий уровень — «постоянный посетитель», «периодически заходит», «был один раз». Кросстабуляция таких модифицированных показателей позволяет создать 27 достаточно интересных

типажей жалобщиков. Теперь следует выяснить сравнительные размеры получившихся групп, а также разработать стратегию поведения с представителями каждой из них. Необходимо, например, определиться, что делать менеджеру с постоянным клиентом банка, который жалуется на банковскую индустрию в целом и рассказывает об этом в СМИ? Или как быть с периодическим посетителем ресторана, который недоволен конкретным официантом и рассказывает об этом друзьям?

## СИСТЕМА РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ-ЖАЛОБЩИКАМИ

Система работы с клиентами-жалобщиками в литературе по маркетингу услуг получила название «восстановление услуги» (service recovery) [3]. Имеются в виду действия по воссозданию стандартов обслуживания, обещанных клиенту и продвигаемых компанией. Схематически система восстановления услуги (система управления жалобами) состоит из четырех элементов: потребителя, контактного персонала, посредников и менеджера по работе с жалобами (рис. 2). Целью

Рис. 2. Система управления жалобами клиентов



применения системы является поиск и исправление причин потребительской неудовлетворенности процессом обслуживания. Если контактный персонал не может решить проблему своими силами, он должен позвать на помощь менеджера по работе с жалобами клиентов, часто клиенты сами просят менеджера вмешаться. Коммуникациям между клиентом-жалобщиком и менеджером по управлению жалобами могут помогать или препятствовать посредники — менеджеры различного уровня управления, стоящие между контактным персоналом и главным менеджером по работе с жалобами. Они могут умышленно или неумышленно («испорченный телефон») скрывать или искажать информацию о произошедшем инциденте, опасаясь наказания со стороны начальства.

Дж. Бэйтсон и Д. Хоффман провели достаточно интересное исследование эффективности различных стратегий восстановления услуги (см. таблицу). Они попросили респондентов оценить восемь стратегий, в том числе стратегию «никаких действий», по десятибалльной шкале Лайкерта (очень плохо — очень хорошо). Затем испытуемые должны были указать, намерены ли они продолжать пользоваться услугами поставщика после применения каждой из этих стратегий. Примечательно, что более 51% респондентов намерены и дальше

покупать услугу в случае, если фирма не позаботилась о ее восстановлении.

Маркетологи предлагают шесть основных стратегий по работе с жалобами клиентов [16–19].

1. *Организованная системаощрения жалоб.* Поскольку, как уже было сказано выше, клиенты часто молчат или выражают жалобы третьим лицам, необходимо создать организованную систему сбора жалоб. Один из проверенных способов решения этой задачи — широко известная с советских времен жалобная книга. Современные технологии позволяют заменить ее call-центрами и специально выделенной электронной почтой. Понять потребителей помогут и маркетинговые исследования: анкетирование, фокус-группы, нетнография, изучение критических случаев. С помощью этих инструментов фирма может организовать систему сбора жалоб для последующего анализа с целью выявления корней проблемы и выработки действий по ее недопущению в будущем.

2. *Система анализа жалоб.* Система анализа жалоб позволяет найти уязвимые места в процессе обслуживания и причины недовольства клиентов. На основе анализа маркетологи рекомендуют составлять блок-схемы, своеобразный инженерный чертеж услуги, где обозначается, кто и что делает в процессе обслуживания клиента. К. Лавлок

**Таблица.** Стратегии восстановления услуги и их эффективность

Стратегии восстановления услуги	Эффективность стратегии, баллы	Удержание клиента, %
Бесплатная услуга	8,05	89
Скидка	7,75	87,5
Купон	7	80
Вмешательство менеджера	7	88,8
Повторение услуги	6,35	80,2
Коррекция услуги	5,14	80
Извинения	3,72	71,4
Никаких действий	1,71	51,3

Источник: [9].

рекомендует на таких схемах буквами F (fail) и D (delay) обозначать места, где существуют потенциальные угрозы провала и задержки процесса обслуживания [3].

3. *Анализ затрат.* Достаточно полезно сравнивать затраты на привлечение новых клиентов и на удержание существующих. О разнице между ними должны знать не только маркетологи, но и контактный персонал. Для этого необходима отлаженная система коммуникаций внутри фирмы и культура доверия, понимания и командной работы.

4. *Скорость решения жалоб клиентов.* Исследователи психологии поведения потребителей-жалобщиков обнаружили, что клиент, проблему которого быстро решили, является более лояльным, чем клиент, у которого не возникало жалоб в процессе обслуживания. Таким образом, скорость реагирования на жалобы клиента является маркетинговым инструментом.

5. *Тренинг контактного персонала.* Контактный персонал не сможет быстро отреагировать на жалобу клиента, если не знает, как вести себя при провале обслуживания. Следовательно, необходимо обучить сотрудников принципам поведения в такой ситуации и стратегиям восстановления качества обслуживания, принятым в компании.

6. *Делегирование полномочий контактному персоналу.* Самый простой тип поведения персонала в проблемной ситуации — переадресация проблемы менеджеру. Однако один человек не сможет справиться со всеми жалобами, поступающими от клиентов. Поэтому специалисты рекомендуют в решении проблем с жалобами предоставлять контактному персоналу свободу действий, т.е. делегировать полномочия. Выделяют три уровня свободы принятия решений сотрудником. *Рутинная* свобода предполагает существование перечня действий, из которых можно выбирать самостоятельно. При *креативной* свободе персонал самостоятельно создает список возможных действий для решения проблемы. Наконец, *девиантная* свобода предполагает выполнение экстраординарных действий, не входящих в рутинные или креативные списки

и не предписанных менеджером [9]. Сотрудник может, например, отвезти на своей машине опаздывающего клиента из гостиницы в аэропорт или обслужить клиента в банке после официального окончания рабочего дня. Противники системы делегирования полномочий в сервисной организации указывают на такие ее недостатки, как рост издержек и отклонение от стандартного процесса обслуживания. Сторонники указывают на рост потребительской удовлетворенности, появление положительных отзывов и обнаружение дополнительных резервов для качественного обслуживания клиентов. Современная концепция делегирования полномочий (enfranchisement) предполагает систему материального поощрения за экстраординарные действия по решению проблем клиента.

Однако росту эффективности такой системы мешает категория потребителей, которых называют «клиенты-террористы» [10]. Это лица, выходящие за рамки цивилизованного поведения во время потребления услуги. Они умышленно создают проблемные ситуации в процессе обслуживания, чтобы получить преимущества от системы делегирования полномочий и стратегий восстановления услуги. Примером здесь могут служить героини фильма «Сердцеедки», которые в результате искусственно созданных проблем с обслуживанием («стеклышко в обеденном блюде» и «скользкий пол в холле гостиницы») получают бесплатный ужин в ресторане и бесплатный номер «люкс» в пятизвездочном отеле. Нейтрализовать «клиентов-террористов» помогает фейс-контроль, скрытое наблюдение, наличие охранника в зале или табличка «Как частное предприятие мы вправе отказать в обслуживании некоторым клиентам».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Какой бы хорошей ни была сервисная организация, всегда найдутся клиенты, которые недовольны ее работой. Если их игнорировать,

это может привести к уменьшению количества постоянных клиентов и распространению негативных отзывов о компании. Чтобы этого избежать, необходима организованная система управления жалобами клиента. Задача такой системы, как уже было показано выше, заключается в поиске и сборе жалоб со стороны клиентов и последующем их анализе, который позволяет выявить слабые места в обслуживании и реструктурировать этот процесс. Сбор жалоб можно производить с помощью традиционных количественных и качественных методов маркетинговых исследований.

Еще одной важной задачей системы управления жалобами клиента является максимально быстрое разрешение проблем с помощью стратегий восстановления качества обслуживания. Решающую роль в работе с жалобами клиентов играет персонал, непосредственно контактирующий с ними, который должен пройти специальный тренинг и обладать полномочиями самостоятельного решения проблем клиентов. Эффективно функционирующая система работы с жалобами позволяет удерживать постоянную базу клиентов организации и сократить издержки на маркетинг для привлечения новых клиентов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Жозе Бове: экс-скандалист. — <http://www.youtube.com/watch?v=AEQyFaxpINQ>.
2. Жозе Бове (Jose Bove). — <http://www.anti-glob.ru/liki/bove.htm>.
3. Лавлок К. Маркетинг услуг. — М.: Вильямс. 2005.
4. Левитт Т. Маркетинговая миопия // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — С. 11–34.
5. Максхэм Дж.Г., Нетмейер Р.Г. Что посеешь, то и пожнешь: как восприятие сотрудниками компании корпоративных ценностей и корпоративной справедливости влияет на оценку деятельности этой компании клиентами в процессе рассмотрения их жалоб // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №3. — С. 19–42.
6. Новаторов Э.В. Ревизия внутреннего маркетинга методом анализа «важность — исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — №1(15). — С. 117–125.
7. Сагинова О., Афанасиади К. Жалобы онлайн: нетнографические исследования неудовлетворенных потребителей // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2011. — №6. — С. 436–441.
8. Скворцова Н. Январь — время расплаты или инвестиций? // Маркетинговые коммуникации. — 2005. — №1. — С. 46–50.
9. Bateson J., Hoffman D. (1999). *Managing Services Marketing: Text and Readings*. The Dryden Press, Fort Worth, TX.
10. Bateson J., Hoffman, D. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. The Dryden Press, Fort Worth, TX.
11. Goodman J. (1989). «The nature of customer satisfaction». *Quality progress*, Vol. 22, No. 2, pp. 37–40.
12. Johnston W. (2011). «Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework». *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Iss. 1, pp. 118–127.
13. Homburg C., Fürst A., Koschate N. (2010). «On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 265–287.
14. Hunt K. (1991). «Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior». *Journal of Social Issues*, Vol. 47 (1), pp. 107–117.
15. Kelley S. (1993). «Discretion and the service employees». *Journal of Retailing*, Vol. 60 (1), pp. 104–126.
16. McQuilken L. (2011). «The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 (4), pp. 953–962.
17. Ramsey R. (2010). «How to handle customer complaints». *American Salesman*, Vol. 55, Iss. 6, pp. 25–30.
18. Ro H. (2012). «Customer opportunistic complaints management: a critical incident approach». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 (2), pp. 419–427.
19. Sharma P., Marshall R., Reday P.A., Na W. (2010). «Complainers versus non-complainers: a multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behavior». *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 (2), pp. 163–180.
20. Tronvoll B. (2011). «Negative emotions and their effect on customer complaint behavior». *Journal of Service Management*, Vol. 22 (1), pp. 111–112.