

БЕРНХАРД ХААС, БЕТТИНА ФОН ТРОШКЕ

# УПРАВЛЕНИЕ ЖАЛОБАМИ

Как с помощью претензий клиентов увеличить объем продаж



# УПРАВЛЕНИЕ ЖАЛОБАМИ

Как с помощью претензий клиентов увеличить объем продаж

Если для вашей фирмы реально важен КЛИЕНТ, то создание эффективного менеджмента жалоб необходимо в условиях современного рынка.

Благодаря логически составленным чек-листам и упражнениям, ориентированным на определенную ситуацию, вы повысите уровень своей подготовленности (компетентности).

Вы узнаете, насколько важными — наряду с телефоном — становятся электронные письма и Интернет, какие опасности могут подкарауливать при «штурме блогов», и как Вы можете профессионально осуществлять свою деятельность по всем каналам.

Вы усовершенствуете свои знания о каждом клиенте, извлекая полезную информацию из рекламаций.

Данная книга на первом этапе станет для вас отправной точкой в повышении уровня обслуживания клиента, а в дальнейшем почерпнутые знания, вполне возможно, сделают вас лидером в своей сфере. Наши советы — ваше развитие!



**SMART  
BOOK**

123022, Москва, Столярный пер., 14  
Тел./факс: (495) 777-17-99  
[Http://www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

Бернхард Хаас • Беттина фон Трошке

## **Управление жалобами**

*Посвящается Еве и Харальду*

*Рабеа и Жером*

Bernhard Haas

Bettina von Troschke

# **Beschwerde- management**

Aus Beschwerden

Verkaufserfolge machen

**GABAL**

**ИННОВАЦИОННЫЕ**  
СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Бернхард Хаас  
Беттина фон Трошке

# Управление жалобами

Как с помощью  
претензий клиентов  
увеличить объем продаж

**SMART**  
**BOOK**  
2010

УДК 159.923.2:658.818.012.2  
ББК 65.422-803+88.4  
X12

Copyright 2007 by Gabal Verlag GmbH.

This edition is published by arrangement with the original publisher Gabal Verlag GmbH,  
Schumannstr. 155, D-63069 Offenbach,  
069/830066-0, Telefax 069/830066-66.

All rights reserved. Originaltitel: Beschwerdemanagement

Копирайт 2007 Издательства «Габал ГмбХ».

Издание опубликовано с согласия издательства «Габал ГмбХ»,  
Шуманштр., 155, D-63069 – Оффенбах, 069/830066-0,  
Факс 069/830066-66.

Все права сохранены. Оригинальное название: Beschwerdemanagement

**Хаас, Бернхард.**

X12 Управление жалобами : как с помощью претензий клиентов увеличить объем продаж / Бернхард Хаас, Беттина фон Трошке; [пер. с нем. Г. Н. Мерцаловой]. — 2-е изд., стер. — М.: ООО «СмартБук», 2010. — 176 с.: ил. — (Инновационные стратегии управления). — Доп. тит. л. нем. — ISBN 978-5-9791-0177-4.

И. Трошке, Беттина фон  
Агентство СІР РГБ

На конкретных примерах автор показывает важность управления жалобами. Приведенные советы помогут вам сориентироваться, как вести себя с различными типами клиентов и извлечь из жалоб полезную информацию. Книга призвана помочь вам создать оптимально функционирующий менеджмент жалоб, в том числе путем мотивации персонала.

Адресована руководителям отделов продаж и сбыта, менеджерам по продажам, консультантам.

УДК 159.923.2:658.818.012.2  
ББК 65.422-803+88.4

ISBN 978-5-9791-0177-4



9 785979 101774

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
© ООО «СмартБук», 2010

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>1. Управление жалобами – требование времени</b> .....	9
1.1. Числа, данные, факты .....	10
1.2. Цели и задачи менеджмента по работе с жалобами клиентов .....	15
1.3. Роль продавца-консультанта .....	17
1.4. Польза управления жалобами клиентов .....	21
1.5. Потребности клиентов .....	23
<b>2. Психология управления жалобами клиентов</b> .....	31
2.1. Эмоциональный интеллект и эмпатия .....	31
2.2. Корректное поведение в конфликтных ситуациях	35
2.3. Преодоление стресса .....	41
2.4. Уверенность в себе – саморазвитие – самомотивация .....	44
<b>3. Проведение переговоров по урегулированию жалоб</b> .....	47
3.1. Этапы переговоров .....	47
3.2. Блестящая коммуникация с помощью НЛП .....	63
3.3. Разбираем конкретные примеры .....	71
3.4. Учимся на ошибках .....	79
<b>4. Трудные ситуации</b> .....	82
4.1. Возражения .....	83
4.2. Требование снижения цены .....	90
4.3. Завышенные претензии .....	93
4.4. Типы клиентов .....	99
4.5. Проводим границы .....	103

<b>5. Принимаем жалобы по всем каналам связи</b> .....	108
5.1. По телефону.....	108
5.2. Письменная жалоба .....	118
5.3. Электронное письмо .....	124
5.4. По Интернету.....	127
<b>6. Система и стратегия работы с жалобами</b> .....	132
6.1. Систематический приём, обработка и анализ .....	133
6.2. Оптимизация менеджмента жалоб — путь к минимизации их количества.....	141
6.3. Кадровая политика в управлении жалобами.....	145
6.4. Инструменты подготовки и анализа переговоров. Механизм изучения жалоб.....	146
<b>7. Вместо послесловия</b> .....	159
Словарь терминов .....	160
Варианты решений к упражнениям .....	167
Предметный указатель.....	168
Об авторах.....	174



# Предисловие

Ориентация предприятий на потребности клиента всегда была актуальной темой. Этот факт находит регулярное отражение в ежегодных опросах покупателей.

Однако развитию менеджмента по работе с жалобами клиентов до настоящего времени уделялось недостаточно внимания. Мы хотели бы с помощью этой книги изменить положение, так как в обозримом будущем управление жалобами приобретет решающее значение в ориентации на потребности клиентов и совершенствовании их обслуживания в целом.

В наши дни клиенты вправе ожидать профессионального подхода к их жалобам, в противном случае они просто уходят к конкурентам. Демографические изменения и Интернет обеспечивают небывалый рост online продаж, и вместе с тем растет количество жалоб.

Эта книга предназначена прежде всего вам, консультанты по продажам, менеджеры, преподаватели курсов. Только совместными усилиями вы сможете из претензии клиента извлечь пользу для вашего предприятия!

Основываясь на актуальных данных и фактах, мы покажем вам, почему для каждого предприятия и организации хорошо отлаженная работа с жалобами клиентов оказывается жизненно важной, и какие требования лично к вам предъявляет такая работа. Эмоциональный интеллект, умение улаживать конфликт и преодолевать стресс — вот важнейшие предпосылки вашего успеха и сохранения самообладания.

Особое внимание в данной книге уделяется проведению переговоров по урегулированию жалоб. Помимо общего руководства вы на конкретных примерах познакомитесь со множеством простых, легко применимых на практике и вместе с тем поразительно эффективных приемов коммуникации.

**Работа с жалобами клиентов — решающий фактор в ориентировании на клиента**

**Кому предназначена эта книга**

**Переговорам по урегулированию жалоб — особое внимание**

В этой книге вы найдете специальные советы для разрешения трудных ситуаций, возникающих при общении с некоторыми клиентами: как правильно возразить, как безболезненно решить вопросы, касающиеся снижения цены, а также как вести себя, в казалось бы, безвыходных ситуациях, например, если клиент явно завышает свои требования.

Жалобы могут поступать по телефону, в письменном виде, по электронной почте или по Интернету. Использование каждого из названных каналов связи имеет свои преимущества и недостатки. На основе положительных и отрицательных примеров, приводимых в книге, вы сможете потренировать свое умение использовать тот или иной канал связи.

В заключение вы найдёте ответ на вопрос, как систематически и стратегически может быть использована в дальнейшей работе ценнейшая информация, содержащаяся в жалобах.

Делайте ставку на то, что ваш успешно функционирующий менеджмент претензий не только уже сегодня способен удовлетворить, удержать или вернуть клиента, но завтра, возможно, станет Вашим брендом, благодаря которому Ваше предприятие будет выгодно отличаться от конкурентов.

Мы хотели бы выразить благодарность всем участникам наших семинаров, нашим клиентам, которые вдохновили нас на написание этой книги и помогли приблизить ее содержание к практике.

Мы надеемся, что вы получите удовольствие при чтении этой книги и сможете успешно применять ее некоторые положения в работе.

*Бернхард Хаас и Беттина фон Трошке*

# 1. Управление жалобами — требование времени

«Клиент находится в центре внимания», «У нас клиент — король», «Мы поняли...». Что это: обещания, маркетинговые лозунги или просто устойчивые выражения? Наверное, все-таки нечто большее, чем просто дань моде, устанавливаемой консультантами предприятий или новые идеи, выдвинутые поставщиками аппаратного и программного обеспечения?

Несомненно, жалобы клиентов — неприятный факт для каждого предприятия. Они вызывают много дополнительной работы и, кроме того, выявляют некомпетентность отдельных сотрудников. И все же они — вполне нормальное явление в повседневной жизни каждой организации. Решающим фактором является то, как с ними работают, чтобы в итоге сократить их количество и устранить причины. К тому же, каждая жалоба может стать неповторимым шансом, данным нам самим клиентом, чтобы удержать его и не дать перейти к конкурентам.

В принципе, это всем известно. Однако как часто мы сами, будучи покупателями, оказываемся просто сбитыми с толку реакцией некоторых сотрудников сервисных служб на наши вполне оправданные вопросы. Занятые телефонные линии, автоответчики, бесконечные ожидания, многократные телефонные переключения, обращения не по адресу — все это крадет у нас драгоценное время.

Многие фирмы даже не осознают, что, тратя время и нервы клиентов, они фактически игнорируют их желания и тем самым разрушают отношения с ними. Иногда можно услышать даже предположения о сговоре клиентов с целью дискредитации предприятия. На самом деле первоклассный, ориентированный на клиента сервис способствует

**Жалобы — это нормально**

**Качество сервиса как фактор привлечения клиентов**

увеличению товарооборота, оптимизации производства и приносит ощутимые дивиденды в конкурентной борьбе. Call-центр службы, работающей с жалобами, является визитной карточкой предприятия. Именно здесь возникает первый контакт с недовольным клиентом и предпринимаются первые попытки смягчить конфликт. Именно здесь становится ясно, что конструктивная работа с жалобами — это не только требование времени, но и дополнительный способ привлечь и удержать клиента.

---

■ **Найти клиента легко, удержать его — целое искусство.**

## **1.1 Числа, данные, факты**

Встречая сегодня в прессе заголовки типа «Баумакс разбил VfB Штуттгарт», невольно удивляешься и задаешься вопросом, что это за футбольная команда «Баумакс». На самом деле речь идет об австрийской строительной фирме «Баумакс», которой в 2006 году была присуждена награда за наиболее удачный проект в области менеджмента по связям с клиентами (CRM) в категории «Бизнес потребителям». Ассоциация подвижных игр (VfB = Verein fuer Bewegungsspiele), известная в Германии, прежде всего, своей футбольной командой, четырежды становившейся чемпионом Бундеслиги, довольствовалась в этой категории только вторым местом.

Подобные сообщения свидетельствуют о все возрастающей роли менеджмента по связям с клиентами вообще, и входящего в него менеджмента претензий в частности. Это актуально как для предприятий малого и среднего бизнеса, так и для крупных международных концернов.

Это обстоятельство ощутило на себе одно из крупнейших немецких предприятий, специализирующихся на выпуске телекоммуникационного оборудования. Ежегодно оно теряет более двух миллионов клиентов (другие фирмы радовались бы, если бы у них было столько клиентов), и, очевидно, дело не только в ценах. Это подтверждают также сообщения о том, что данное предприятие переводит 50 тыс. своих сотрудников в дополнительно создаваемые сервисные цен-

тры, одной из задач которых является повышение качества сервисного обслуживания.

Больше шансов на выживание в условиях все возрастающей конкуренции имеют предприятия, которые имеют отлично развитый сервис по обслуживанию клиентов или в состоянии быстро его создать.

**Хорошо организованный сервис дает больше шансов на выживание**

Девиз будущего – Сервис! Многие видят в менеджменте по работе с жалобами клиентов убыточный фактор, а не фактор успеха. А ведь это лучшая маркетинговая стратегия – надолго привязать к себе клиента. Постепенно этот факт становится очевидным и для представителей предприятий. Согласно результатам межотраслевого исследования, изучающего потребительский рынок Германии, большинство клиентов в целом констатируют повышение уровня сервисного обслуживания (Kundenmonitor Deutschland, 2006).

**Сервис становится лучше**

Вместе с тем, терпимость к некачественному обслуживанию относительно невысока. Как показало исследование, недавно проведенное одним из крупнейших разработчиков интегральных решений ReightNow Technologies, почти 70% немцев скорее предпочли бы почистить ванну, пойти на прием к зубному врачу или даже попасть в небольшую аварию, нежели столкнуться с плохим сервисом (ReightNow-Studie, 2006).

**Без хорошего сервиса нет постоянных клиентов**

Результаты этого исследования подтверждают, что профессионально организованный сервис становится решающим условием для сохранения клиентуры и распространения позитивной информации о предприятии.

Многие клиенты больше не покупают компьютеры и цифровые фотоаппараты на крупных оптовых рынках или в небольших магазинах, поскольку нередко сервисное обслуживание в таких организациях торговли оставляет желать лучшего. Если в компьютере выявляется какой-то дефект, то клиент, даже при хорошо работающей службе доставки, вынужден в течение нескольких дней отказаться от использования компьютера. Поэтому при покупке техники предпочтение отдается магазинам, которые предлагают более качественное сервисное и консультационное обслуживание, даже если при этом товар оказывается несколько дороже.

**Потребности клиентов растут** С улучшением сервисного обслуживания растут и запросы потребителя, который все более болезненно реагирует на плохо организованную работу сервиса. В такой ситуации ослабляется связь с покупателями и снижается потенциальный уровень продаж постоянным клиентам. Все больше предприятий в работе с клиентами использует компьютерные программы, но в управлении жалобами эти возможности, к сожалению, используются пока недостаточно.

Многие специалисты и руководители предприятий перекладывают ответственность за неспособность менеджмента по связям с клиентами полностью удовлетворить запросы потребителей на некоторые негативные внутренние процессы. Как показало совместное исследование Дортмундского университета и предприятия «Matern», являющегося одним из крупнейших поставщиков услуг в области информационных технологий и коммуникаций в Германии, стратегическое значение жалоб еще не до конца осмыслено. Хотя более 90% опрошенных представителей различных организаций уже сейчас отмечают, что их значение возрастает (Innovations report, 2005).

**Управление жалобами экономит расходы** И все же стремление повысить уровень удовлетворенности клиентов стимулирует инвестиции в менеджмент претензий. Жалобы позволяют вовремя выявить дефекты производства, а, следовательно, избежать высоких расходов на отзыв бракованной продукции.

---

**!** Менеджмент претензий начинается в мыслях сотрудников, а не в компьютерах.

**Клиент как множитель** Не все клиенты одинаковы, и не все они одинаково важны, но каждый из них является потенциальным «множителем». О своем негативном опыте недовольные клиенты сообщают от семи до девяти потенциальным покупателям, в то время как о положительном опыте становится известно только трем-четырем знакомым.

Представьте себе, что у вас в день было около 60 активных контактов с клиентами, из них 45 по телефону, пять по электронной почте, три по факсу и семь письменных обращений. Предположим, все контакты были положительны, так что о каждом из них узнает еще около четырех человек. В общей сложности это составляет около 240 положительных сообщений о вашем предприятии в день. При 200 рабочих днях в год это 48 000 позитивных мнений о вашей организации. Так что вашими потенциальными клиентами можно было бы заполнить целый стадион. А если умножить это число на число ваших коллег, также работающих с клиентами, то вы быстро заполните все самые большие стадионы Европы. Разве это не выгодный маркетинг для вашего предприятия?

**Ценность контактов с клиентами для маркетинга**



Илл.1. Множители

Но в два раза быстрее заполнятся эти стадионы клиентами, которые, получив негативный опыт, были вынуждены жаловаться.

Так скажите, положив руку на сердце, существует ли более серьезная альтернатива профессионально организованной работе с жалобами клиентов?

Факт и то, что часть недовольных клиентов вообще никак не заявляют о себе, а просто в следующий раз обращаются к услугам конкурентов. Что называется «голосуют но-

**Жалобы — это шанс**

гами». Те же, кто все-таки обращаются с жалобами, дают предприятию шанс загладить ошибку и возможность удержать клиента.

Опасно недооценивать фактор удовлетворенности клиента. Соотношение между уровнем удовлетворенности клиента и выгодой предприятия очевидно: растущий уровень удовлетворенности и «верность» клиента организации повышают прибыль предприятия.

Исследователи подтверждают — привлечение новых клиентов оказывается в пять раз дороже, чем сохранение уже существующей клиентуры. В поддержании уровня удовлетворенности клиента и его привязанности к определенному поставщику решающую роль играет активно действующий менеджмент претензий.

**«Жалоба»  
и «рекламация»**

В повседневной жизни понятия жалобы и рекламации не достаточно четко разграничиваются. Однако в этот вопрос все-таки следует внести некоторую ясность, тем более что в литературе представлены различные толкования этих понятий и соответствующих юридических последствий.

Жалоба — это заявление о неудовольствии в отношении предприятий или других институтов с целью: обратить их внимание на действия, субъективно воспринимаемые заявителем как наносящее ему ущерб; устранить вызывающие неудовольствие причины (Stauss, Seidel, 2002, 47).

Рекламация — это разновидность жалобы, в которой клиент на послепродажном этапе эксплицитно или имплицитно связывает свои претензии к качеству продукта или услуги с правовым требованием, которое в данном случае может быть реализовано юридическим путем (там же, стр. 48).

Далее мы будем говорить о работе с жалобами клиентов, подразумевая, что рекламация, как одна из их разновидностей, автоматически входит в это понятие.



## 1.2. Цели и задачи менеджмента по работе с жалобами клиентов

Главными целями работы с жалобами клиентов являются:

**Главные цели**

1. сохранить и упрочить конкурентоспособность предприятия;
2. повышать уровень удовлетворенности клиента или поддерживать его на высоком уровне;
3. использовать содержащиеся в жалобах указания на производственные недостатки для повышения качества выпускаемой продукции.

Само собой разумеется, что все вышеназванные цели являются одновременно как основой, так и предпосылкой для получения выгоды.

Из вышеназванных главных целей вытекают прочие цели, среди которых выделяются:

**Прочие цели**

- интенсификация связей с клиентами;
- повышение уровня удовлетворенности клиентов;
- осознание потребностей клиентов;
- возвращение «потерянных» клиентов;
- стимулирование повторных покупок, увеличение числа покупок;
- избежание, по возможности, дорогостоящих акций по возврату и замене продукта;
- недопущение в дальнейшем производственного брака;
- улучшение качества продукта;
- совершенствование менеджмента по качеству;
- оптимизация процессов на предприятии;
- уменьшение количества новых жалоб;
- осознание тенденций развития и будущих потребностей.

Таким образом, управление жалобами клиентов, заботясь о сохранении клиентуры и о качестве продукции, является также ценным источником инноваций.

---

**Успех наших клиентов — наш успех!**

**Упражнение 1. Распределите следующие 10 целей по степени их важности для предприятия**

Самая важная цель под номером 1, наименее важная под номером 10.

<b>Цель</b>	<b>Важность</b>
Стабилизация и интенсификация связей с клиентами	
Повышение уровня удовлетворенности клиентов	
Осознание потребностей клиентов	
Возвращение «потерянных» клиентов	
Увеличение числа повторных покупок	
Избежание дорогостоящих акций по возврату и замене	
Недопущение в дальнейшем производственного брака	
Улучшение качества продукции	
Совершенствование менеджмента по качеству	
Оптимизация процессов на предприятии	

**Задачи** Независимо от степени важности этих целей, вы сможете достичь их, только выполнив ряд важных задач.

Самыми главными задачами в менеджменте по работе с жалобами клиентов являются:

- расширение эффективного менеджмента по коммуникациям (аппаратное и программное обеспечение, а также телефон, факс, традиционные и электронные письма, Интернет, чаты, блоги, форумы);
- прием и учет жалоб;
- анализ жалоб, их классификация;
- стимулирование жалоб;
- понимание сути жалобы;

- установление меры ответственности;
- обработка жалоб;
- реагирование на жалобы;
- оценка жалоб, их документирование;
- отслеживание и контроль принятых по жалобе мер;
- регулирование жалоб.

Подробное разъяснение существа каждой из указанных задач содержится в главе 6. Вышеназванные задачи должны воплощаться на практике строго в указанной последовательности. Особо следует подчеркнуть, что ценность системы управления жалобами клиентов состоит не в составлении бесчисленных докладов и рапортов, а в использовании содержащейся в них информации на практике.

### 1.3. Роль продавца-консультанта

Так как управление жалобами клиентов служит инструментом удержания клиентуры, сотрудники, занятые в этой сфере должны уметь гораздо больше, чем просто задавать классические вопросы: «Чем вам помочь?» или «Что я для вас могу сделать?». Как правило, клиент сразу безошибочно может определить, кроется ли за дежурным вопросом реальная готовность помочь.

Сотрудник профессионально организованного менеджмента по работе с жалобами клиентов должен быть не просто менеджером, но и внимательным продавцом-консультантом, своего рода «жилеткой» для клиента. Такой подход можно рассматривать не только как особую функцию в управлении жалобами, но и как дополнительную консультативную деятельность до и после совершения покупки.

**Внимательный  
продавец-  
консультант  
вместо  
менеджера  
по работе  
с жалобами**

В любом случае продавец-консультант должен стать ответственным лицом, к которому всегда можно обратиться с жалобой и который заботится о том, чтобы клиент остался доволен.

Чтобы стать хорошим продавцом-консультантом в системе управления жалобами, нужно, прежде всего, любить людей, даже несмотря на их несовершенство. Именно этот момент определяет позитивное восприятие человека.

**Позитивное  
восприятие**

Только когда действительно любишь людей, можешь стать настоящим продавцом.

Впрочем, и этого оказывается недостаточно. В задачи продавца-консультанта входит знание всех тонкостей профессионального обслуживания клиентов, как при непосредственном общении, так и при разговоре по телефону или при письменном контакте.

К таким тонкостям работы с клиентами относятся:

- эмоциональный интеллект;
- гибкость;
- готовность помочь;
- грамотное поведение в конфликтных ситуациях;
- владение специфическими приёмами проведения переговоров;
- владение методами аргументации;
- владение техникой возражений;
- ответственность при заключении сделки;
- творческий подход к написанию традиционных и электронных писем;
- знание процессов, происходящих в самой фирме, и их последствий;
- владение полной информацией о товаре;
- умение решать проблемы;
- самообладание;
- способность конструктивно действовать.

**Упражнение 2.** Запишите три вида умений, которые вы хотите совершенствовать с помощью этой книги:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Таким образом вы зафиксируете свои цели.

Тот, кто хочет стать хорошим продавцом, должен обладать способностью к самоорганизации и постоянному самосовершенствованию, чтобы за стремлением своего предприятия к увеличению товарооборота и прибыли и снижению затрат разглядеть интересы и выгоду клиента. От хорошего продавца на самом деле требуется много. Но при соответствующей квалификации и постоянных тренировках (см. главы 3–5) можно довольно быстро стать высококвалифицированным специалистом, можно сказать, мастером на все руки.



Илл. 2. Идеальные продавцы все-таки существуют!\*

Хороший продавец знает, что отношения с клиентом нередко приобретают личностный характер. Продавец должен уметь настроиться на клиента и разговаривать с ним «на его волне». Ведь не товар, а люди могут привязать клиента, особенно тогда, когда аналогичные продукты и услуги продаются за углом.

**Важны личные  
отношения**

Хороший продавец должен развивать в себе способности действовать и принимать решения, а при необходи-

\*Обыгрывается немецкий фразеологизм «Eier legende Wollmilchsau», т.е. дословно: «Свиноматка, покрытая шерстью, дающая молоко и несущая яйца», который используется в отношении лиц, обладающих многими умениями — *Прим. перев.*

мости отклоняться от заданных стандартов, чтобы скорее найти оптимальное решение. Руководители могут стимулировать готовность своих сотрудников работать с жалобами клиентов. Для снятия повседневного стресса, фрустрации и перегрузок необходимо организовать перерывы в работе, следует стимулировать работников премиями, способствовать их дальнейшему обучению и переподготовке.

Используйте следующий контрольный лист для оценки ситуации на вашем предприятии.

---

**Самоконтроль: хороший продавец-консультант**

<b>Выгода для предприятия и для клиента</b>	<b>да</b>	<b>нет</b>
Сохранение конкурентоспособности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Повышение уровня удовлетворенности клиента	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выявление «слабых мест» продукта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выявление «слабых мест» процесса	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Активное управление качеством	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менеджмент инноваций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Внешние и внутренние консультанты предприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сведение всей информации воедино	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обработка и анализ информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Распределение ответственности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Быстрая доступность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Непрерывная обработка заказов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Удобные рабочие места	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1.4. Польза управления жалобами клиентов

Самое главное преимущество, достигаемое управлением жалобами клиентов, — возможность сохранения конкурентоспособности, повышение уровня удовлетворенности клиента, а также использование содержащихся в жалобах указаний на недостатки товара для совершенствования его качества. Здесь оказываются задействованными множество предпринимательских и финансово-экономических факторов, которые в итоге обуславливают саму возможность существования предприятия.

Конкурентоспособность

Какое из подразделений предприятия может внести более весомый вклад в повышение уровня удовлетворенности клиента, чем отдел по работе с жалобами клиентов? Как видно на илл. 3, профессиональная обработка жалоб позволяет легко составить программу по привлечению и удержанию клиента.

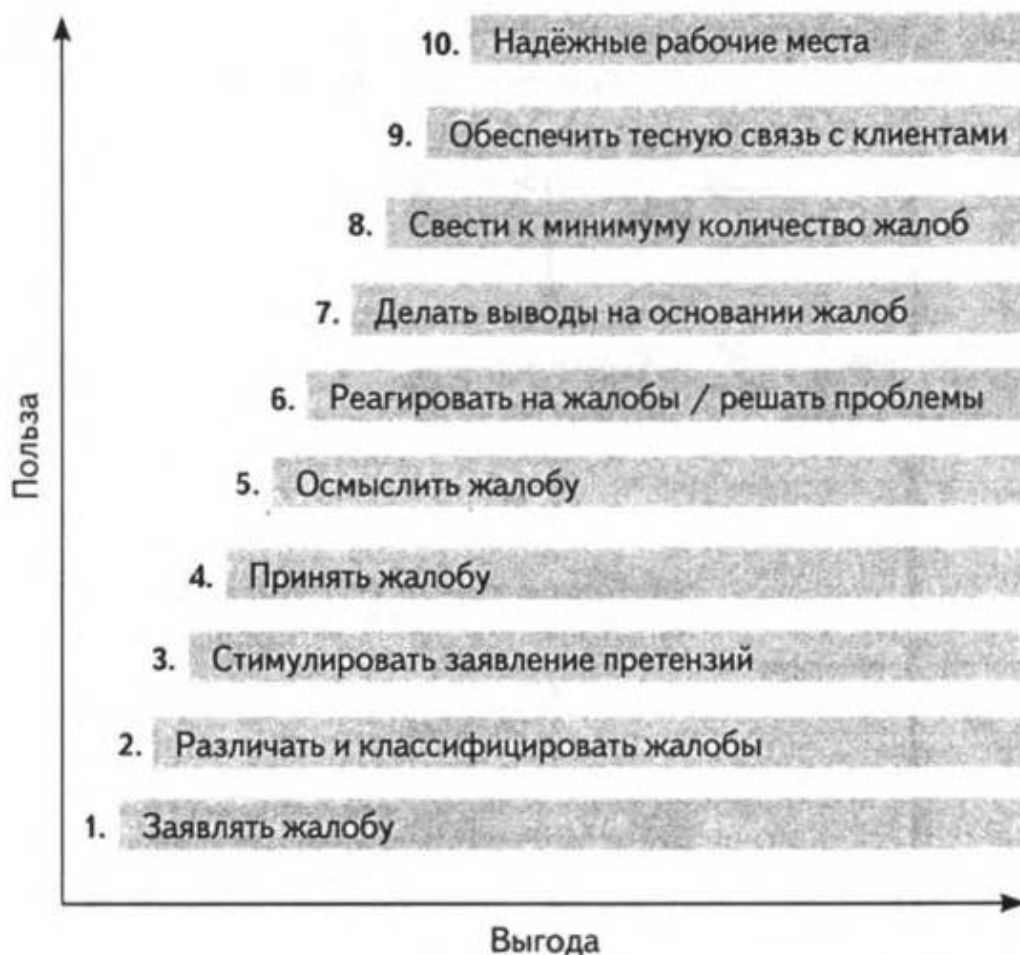
Налаживание постоянной связи с клиентом



Илл. 3. Менеджмент по работе с жалобами как программа по налаживанию постоянной связи с клиентом

## Менеджмент инноваций

Если жалобы, рекламации, пожелания и указания клиентов протоколируются, анализируются и обобщаются (см. также главу 6), то предприятие получает ценнейшую информацию, которая может быть направлена в менеджмент инноваций. Если не использовать этот шанс, предприятие потеряет не только клиентов, но и рабочие места (см. иллюстрацию 4). Прочие недостающие, но необходимые данные могут быть собраны с помощью опроса клиентов и при проведении анализа рынка. Такие мероприятия требуют серьёзных дополнительных затрат. К тому же покупатели, как правило, не испытывают ни малейшего желания заполнять анкеты. Если им что-то не нравится, они лучше обратятся к услугам ваших конкурентов.



Илл. 4. 10 ступеней к стабильному рабочему месту

■ Вопрос не в том, можем ли мы себе позволить иметь отдел по работе с жалобами клиентов, а в том, можем ли мы себе позволить не иметь его.



## 1.5. Потребности клиентов

Потребности клиентов весьма разнообразны. Это связано с тем, что клиенты очень сильно отличаются не только своим положением на социальной лестнице, но и уровнем культурного развития. Даже внутри одного региона наблюдаются существенные различия. Кто-то покупает экологически чистые продукты в специализированных магазинах, кто-то предпочитает относительно дешевые сети продуктовых магазинов, некоторые делают покупки в небольших частных магазинчиках. Одни покупают товары через Интернет, другие в специализированных магазинах или по каталогу. Это означает, что предприятия ведут борьбу с конкурентами за внимание покупателей.

**Борьба  
за внимание  
покупателей**

Далее речь пойдет о том, что представляет собой клиент, и чего он хочет, когда жалуется.

### Что представляет собой клиент?

Профессор Курт Нагель уверен, что клиент не постороннее лицо, а «живая часть нашего предприятия. Не мы делаем ему одолжение, обслуживая его, а он делает нам одолжение, когда позволяет нам сделать это» (Nagel, 1995, 33). Исследователь потребительского рынка профессор Маркус Гислер так описывает клиента: «...это гетероморфное существо, находящееся в постоянном изменении. Благодаря новым технологиям он становится не только более рафинированным, но и способным постоянно менять свою точку зрения на рынке. Он быстрее и умнее, чем когда-либо» (BDV, 2005).

Матиас Хоркс, исследователь по развитию потребительского рынка, констатирует появление в Германии клиентов, которых нельзя теперь назвать только потребителями. Эти клиенты очень требовательно и грамотно противостоят окружающему миру (цит. по Hanser, 2006).

**Новый  
тип клиента**

Один вопрос можно сформулировать следующим образом: что представляет собой новый тип клиента? Он действительно так быстр, умен, требователен и компетентен? И другой вопрос: готово ли наше предприятие и наш персонал, занятый в отделе по работе с жалобами, к общению с новым типом клиента?

**Контрольный лист: стратегическое управление жалобами  
клиентов**

**Клиенты – ориентация на потребности клиентов –  
налаживание постоянной связи с клиентами**

---

1. Какие у вас клиенты?

---

2. Какие клиенты приходят снова?

---

3. Чем вы можете воодушевить ваших клиентов?

---

4. Какая группа клиентов даёт самый большой оборот?

---

5. Какая – самый маленький?

---

6. От какой группы клиентов поступает больше всего жалоб?

---

7. Каких клиентов нужно обязательно удержать?

---

8. Где ещё на рынке вы можете расширить свои позиции?

---

9. Имеются ли такие группы клиентов, которые приносят убытки? Что это за группы?

---

10. Как будет в дальнейшем изменяться финансовое состояние ваших клиентов?

---

11. Что вы делаете для того, чтобы узнать ближе ваших клиентов и их желания?

---

12. Как Вы измеряете эффект от ваших усилий в борьбе за клиента?
- 
13. Какие профессиональные способности должны иметь сотрудники, непосредственно общающиеся с клиентами?
- 
14. Кто из них обладает такими способностями уже сейчас?
- 
15. Все ли сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, всегда проявляют дружелюбность, уважительность и предупредительность?
- 
16. Как обеспечивается гибкость в обращении с желаниями клиентов?
- 
17. Какое время необходимо для рассмотрения жалоб? Какой срок является оптимальным?
- 
18. Как вы даёте почувствовать клиенту ваше уважение к нему?
- 
19. Каким образом вы внушаете доверие к себе?
- 
20. Каким образом вы заполняете паузы ожидания по телефону?
- 
21. Как и по каким информационным каналам вы принимаете жалобы?
- 
22. Какую пользу и какие преимущества получит клиент, если:
- а) он станет вашим клиентом?
  - б) он останется вашим клиентом?
-

23. Какие недостатки вы видите в деятельности менеджмента по работе с жалобами клиентов на вашем предприятии?

1.

---

2.

---

3.

---

Возможно, уже при выполнении контрольного задания, вам станет понятно, над какими моментами следует ещё поработать.

**Управление жалобами клиентов как ваша марка**

Если вы хотите, чтобы ваше предприятие нельзя было спутать ни с каким другим, вы должны постоянно давать почувствовать клиентам, что, придя к вам, они увидят, получат или узнают что-то особенное. Сделайте из управления жалобами что-то неповторимое и особенное. Готовьте ваш персонал к работе с новым типом клиентов.

### **Что хочет клиент, когда подаёт жалобу?**

**1. Клиенты не хотят жаловаться, они хотят решить свои проблемы.**

**Только не переключайте по три раза**

Прилагайте все усилия для быстрого и безболезненного решения проблемы. Снимите с клиента это бремя и не провоцируйте эффект переплётчика Ваннингера (который для выяснения незначительного вопроса обратился по телефону к заказчику. Его соединяли и пересоединяли с ответственными лицами до тех пор, пока он не вспылит — *Прим. перев.*). Чем чаще клиент вынужден озвучивать свою проблему, тем больше возрастает в нем фрустрация. В соответствии с девизом «Не усложняй себе жизнь» упрощайте жизнь и своим клиентам — повышайте свой личный профессионализм и совершенствуйте умение быстро принимать решения.

*Пример:*

*«Меня зовут ... Я ваш консультант по.... Я хотел бы оказать вам помощь в решении этого вопроса» и в заключение разгово-*



Илл. 5. Эффект переплётчика Ваннингера

*ра: «Если возникнут какие-то проблемы, обращайтесь прямо ко мне...» — ещё раз следует назвать ваше имя и номер телефона.*

## **2. Клиенты хотят, чтобы их воспринимали всерьёз**

Большинство клиентов не закоренелые зануды, которые хотят кому-то усложнить жизнь, они просто — и часто совершенно справедливо — оказываются недовольными или раздосадованными. К тому же такие ситуации становятся причиной дополнительного стресса у тех клиентов, которые внутренне стремятся к гармонии, и уже поэтому им стоит усилий выразить свою досаду и раздражение. Ваша первая реакция уже показывает клиенту, как его воспринимают: серьёзно или как надоедливое посетителя.

**Важно первое впечатление**

**Совет:** используйте выражения типа «Могу с вами согласиться... будь я на вашем месте, меня бы это тоже очень раздосадовало... Сейчас посмотрим, что можно сделать для того, чтобы вы быстрее смогли обменять товар».

## **3. Клиенты хотят, чтобы с ними обращались уважительно и приветливо**

Нельзя заставить быть любезным и приветливым, так как это вопрос личной установки. Хорошему продавцу необходим настрой на клиента. И при подборе сотрудников в отдел по работе с жалобами именно приветливость является одним из самых важных критериев. Не будет счастлив в своей профессии тот, кто приступает к работе с убеждением: «Я не половик, чтобы об меня все вытирали ноги»

**Установочные вопросы**

или тот, кто с видом страдальца полагает: «Я тот, на ком каждый может сорвать злость».

**Совет:** спросите себя, а как настроены вы сами? И, как руководитель, объясните своим сотрудникам, почему так важен их позитивный настрой.

#### **4. Клиенты хотят быстрых и эффективных решений**

**Не долго мешкать**

Вы проявите настоящее мастерство, если после описания проблемы клиентом зададите ему такие вопросы, благодаря которым можно будет быстро поставить точный диагноз. Нужно задавать максимально конкретные вопросы, анализировать возможные альтернативы и предлагать различные варианты решения проблемы.

**Совет:** работайте с контрольным списком или подготовьте для своей команды логично выстроенную инструкцию (см. главу 6.4.), в которой были бы отражены вопросы, ориентированные на решение проблем и ведущие к достижению цели.

#### **5. Клиенты рады утешительным призам за пережитые неприятности**

**Маленькие подарки...  
Вы уже знаете**

Речь идёт о маленьких знаках внимания. Это может быть последний выпуск интересного иллюстрированного журнала, плитка шоколада, лотерейный билет, квитанция на небольшой кредит, скидка при следующей покупке, – короче то, что поможет клиенту скорее забыть потерю времени и пережитую досаду.

**Совет:** скажите в конце разговора клиенту, что вы хотели бы ему доставить радость. Если у вас имеются различные небольшие презенты на выбор, то можно спросить клиента, что ему хотелось бы, или объявите, что ему полагается маленький подарок.

#### **6. Клиенты хотят придти снова**

**Если клиента все устраивает, его лояльность становится дополнительным продуктом**

Чрезвычайно широкий спектр услуг ведёт к тому, что выбор становится мучительным занятием. Если клиент нашел добросовестного поставщика услуг, и проблема с жалобой была решена удовлетворительно, его готовность обратиться к вам снова возрастает. Это объясняется как силой привычки и склонностью к лени, так и доверием к фирме. Затраченные на жалобу время и энергия, как это не

парадоксально звучит, привязывают клиента к поставщику услуг. Поэтому радуйтесь каждому клиенту, который был удовлетворён решением его проблемы, и поинтересуйтесь его мнением по этому поводу.

**Совет:** в конце разговора спросите клиента: «После того, как мы с вами всё урегулировали, у меня к вам вопрос: насколько вы удовлетворены нашим разговором?» Обычно на такие вопросы отвечают неохотно, так как на это требуется определенное время, клиент не видит в этом никакой личной пользы, некоторым кажется, что они ябедничают и т.д. Но все же можно хотя бы попытаться вызвать ответную реакцию клиента, задавая ему такие вопросы.

*Пример:*

*«Честно говоря, сначала было очень неприятно, что пришлось так долго ждать, но сейчас, когда программное обеспечение снова заработало, я доволен. Конечно, было бы очень хорошо, если в инструкции по эксплуатации кроме очень общей информации было бы что-то и более конкретное...»* Ваша реакция: поблагодарить за указание на недостаток и сообщить эту информацию ответственным лицам.

Представитель фирмы *Dell Computer* утверждает, что дальнейшее развитие выпускаемого продукта происходит в значительной мере благодаря идеям, которые содержатся в жалобах, поступающих в call-центр.

Успешность переговоров по урегулированию жалоб состоит в искусном применении эмоционального интеллекта и коммуникативных умений.

### ***Потерянные зубы***

*Одному султану приснилось, что у него выпали все зубы. Проснувшись, он сразу спросил толкователя снов, что его сон означает. «Ах, какое несчастье, господин!», — воскликнул тот. — Каждый потерянный зуб означает потерю одного родственника!» — «Ах ты, наглец, — в гневе закричал султан, — да как ты смеешь мне это говорить? Прочь с глаз моих!» И он отдал приказ: «50 палок бесстыдному наглецу!» Позвали к султану другого тол-*

кователя снов. Рассказали ему сон, и тот воскликнул: «Какое счастье! Какое большое счастье! Наш господин переживёт всех своих родственников!» Тут лицо султана просветлело, и он сказал: «Благодарю тебя, друг мой. Иди с моим казначеем, пусть он даст тебе 50 золотых». По дороге казначей сказал ему: «Ты же истолковал сон султана так же, как и первый толкователь снов!» С лукавой улыбкой тот ответил: «Запомни, сказать можно многое, всё зависит от того, как это сказать!» (Lasko, 1996, стр. 144).

**!** **Качество — это когда возвращается клиент, а не товар!**

**Мои выводы по этой главе:**

---

---

---

**Что я могу сделать, чтобы использовать эти выводы для меня лично и для предприятия?**

---

---

---

---



## 2. Психология управления жалобами клиентов

Современные нейробиологические исследования показывают, что наши эмоциональные потребности задают направление рациональному мышлению. Разделение эмоционального и рационального соответствует известному противопоставлению ума и сердца. Принятие большинства решений неосознанно происходит на иррациональном уровне и только позже обосновывается логически (см. также главу 3.1).

Мы способны принимать оптимальные решения только тогда, когда приведем в равновесие разум и чувства. Если при совершении первой покупки решающее значение имеют в основном вещественные аргументы, то при более длительных деловых отношениях с предприятием, особенно в сфере управления жалобами клиентов, всё большее значение приобретает уровень личностных отношений.

Важнейшими факторами в работе с жалобами клиентов являются эмоциональный интеллект, корректное поведение в конфликтных ситуациях, стрессоустойчивость, удовольствие от работы, позитивное восприятие людей. Чем позитивнее ваша установка, тем больше ваша *эмпатия* – способность сопереживать, тем успешней вы сможете решать проблемы.

### 2.1. Эмоциональный интеллект и эмпатия

В противоположность показателю интеллекта (IQ), который считается неизменным, эмоциональный интеллект (EQ) может развиваться. Понятие эмоционального интеллекта ввели в 1980 году психологи Джон Майер и Петер

**Долговременные личностные отношения всё важнее**

**Эмоциональный интеллект можно развивать**

Саловой. Однако настоящую популярность этому термину принесла книга «Эмоциональный интеллект», написанная психологом и когнитивистом Дэниэлем Големаном.

«Эмоциональный интеллект — это не только пассивное переживание, но и активная способность. При этом важно уметь управлять как своими, так и чужими чувствами. Эмоциональный интеллект, с одной стороны, представляет собой некоторую противоположность рациональному интеллекту (IQ), с другой стороны, является его дополнением» (Scheleg, 1999, 20).

Применительно к сфере управления жалобами баланс эмоций и рациональности оказывается особенно интересным. Введение понятия «эмоциональный интеллект» открывает перспективу снятия противоречия между умом и сердцем.

Развивать собственный эмоциональный интеллект следует хотя бы потому, что он не только приведёт к лучшим результатам в работе с жалобами, но и поможет вам в повседневной жизни.

**Сознательно  
управлять  
эмоциями**

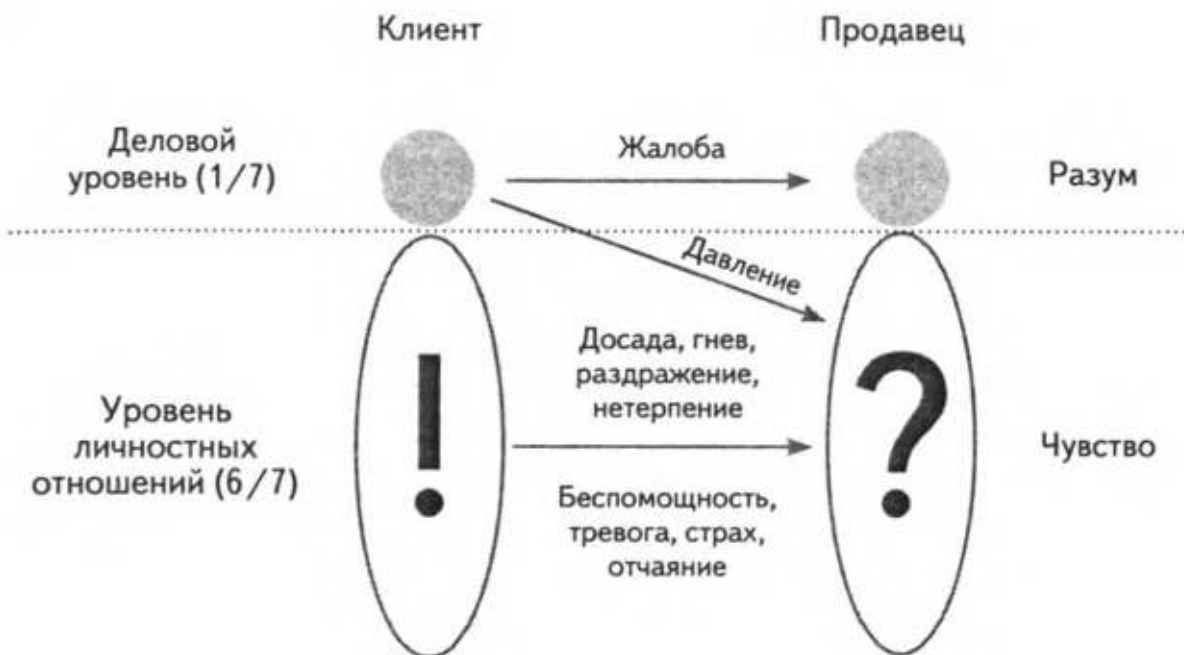
Проявление эмоций — хорошо и желательно. Однако если мы позволяем им овладеть нами, они создают нам проблемы. Компетентный в эмоциональном плане продавец умеет управлять своими эмоциями и направляет их на конструктивное решение проблемы.

Следует различать положительные и отрицательные эмоции. Позитивные эмоции вызывают у клиента чувство комфорта, повышают его готовность к рассмотрению предлагаемых вариантов решения проблемы и принятию одного из них. По сравнению с положительными эмоциями отрицательные эмоции, например такие, как досада или гнев, гораздо интенсивнее и имеют более сильные проявления.

**Деловой  
уровень  
и уровень  
личностных  
отношений**

Представленная в главе 3.1 модель айсберга наглядно показывает, что только верхушка айсберга (седьмая его часть) составляет деловой уровень отношений, в то время, как шесть седьмых айсберга действительно существенная его часть, представляющая собой уровень личностных отноше-

ний, находится «под водой» — не осознаваемы нами. Четкое понимание этого для продавца-консультанта означает, что все попытки объясниться с клиентом на рациональном уровне будут напрасными, если не удастся подобрать ключ к его эмоциям. До тех пор клиент будет убеждён: «со мной всё в порядке — а вот ты не в порядке», как это наглядно показано на схеме 6.



Илл. 6. Настрой клиента: я в порядке — с тобой не всё в порядке

Мы люди, а не автоматы, наши чувства нельзя включать и выключать, и убедить нас можно только с помощью индивидуального подхода. Процесс убеждения всегда связан с эмоциями. Исходя из этого, нужно сначала создать позитивные личностные отношения, которые станут отправным моментом в процессе убеждения. Если такой возможности нет, например, при телефонном общении, следует компенсировать это, внимательно слушая и активно задавая вопросы (см. гл. 3 и 5.1).

**Активное слушание**

Когда вы активно слушаете, задаёте вопросы, обращая внимание как на ваши собственные чувства, так и на чувства клиента, вы:

- выстраиваете эмоциональный контакт;
- проводите более эффективные переговоры с клиентом;
- воздерживаетесь от прогнозов, типа «Предположим, что... или что было бы, если...», проявляете больше реализма;
- выдвигаете более приемлемые для клиента предложения по урегулированию вопроса;
- скорее приходите к решению, которое удовлетворяет обе стороны;
- изменяете настрой клиента на: ты в порядке – я в порядке (см. илл. 7).



Илл. 7. Настрой клиента: ты в порядке – я в порядке

**Эмпатия**

Соотносите свое поведение с состоянием клиента, используя вашу способность поставить себя на место собеседника. Это называется эмпатия. «Эмпатия обозначает умение представить себя на месте другого, способность к сопереживанию» (Scheleer, 1999, 123). Иными словами – умение прочувствовать описанную клиентом ситуацию и реагировать на нее соответствующим образом. Однако это совсем не означает, что вам тоже надо повышать голос, если клиент раздражен.

---

**Лучше потерять фирму, чем клиента!**

Для многих сотрудников отделов по работе с жалобами становится настоящей проблемой извиниться или выразить сочувствие. Вместо извинений или проявления участия часто встречаются такие реакции как снижение значимости проблемы, оправдания или защита. Так, можно услышать фразы типа: «Всё не так страшно» или «Да не переживайте вы так».

Речь идёт не том, чтобы сразу извиняться за причину, вызывающую жалобу. Но попросить прощения следует, прежде всего, за те негативные эмоции и неприятные переживания, которые сопровождают жалобы.

## **2.2. Корректное поведение в конфликтных ситуациях**

Народная мудрость гласит, что там, где люди работают вместе, есть место для проявления человеческих слабостей. Повседневная практика показывает, что бесконфликтное существование практически невозможно. В сфере управления претензиями также исходят из того, что не всё всегда превосходно, ведь клиенты — это люди, а не машины. Именно из-за человеческих слабостей и непредсказуемости поведения людей иногда появляются ошибочные оценки, которые нередко становятся причиной разочарований, недовольства и конфликтов.

Но не только ошибочные оценки могут стать источником недовольства клиентов. Иногда встречаются очевидные просчёты в работе предприятия, такие, как, несоблюдение сроков доставки, плохое качество или нехватка продукта.

Умение правильно вступать в конфликт, улаживать его, а по возможности, нейтрализовать в самом начале называется умением конфликтовать. Каждый сотрудник, занятый в сфере управления жалобами, в определенной мере обязательно должен владеть навыками и методами урегулирования конфликтов.

**Конфликты  
как часть  
нашей жизни**

**Дистанция  
необходима**

Корректное ведение конфликта является настоящим искусством. Несмотря на необходимое в таких случаях проявление эмоционального сочувствия, важно всё же сохранять определенную дистанцию по отношению к обратившемуся к вам человеку. Тот, кто постоянно имеет дело с конфликтными ситуациями, постепенно может стать излишне уступчивым.

Рассмотрим для начала разницу между понятиями «конфликт» и «проблема». При возникновении проблемы обе стороны настроены по отношению друг к другу благожелательно и ищут удовлетворяющее обе стороны решение. В большинстве жалоб мы имеем дело именно с проблемой.

**Гарвардский  
план ведения  
переговоров\***

Стороны, участвующие в конфликте, напротив, далеко не всегда настроены благожелательно по отношению друг к другу. На первый план выходят эмоции, в то время, как необходимость решения конфликта по существу отступает на второй план. Конфликтующие больше заняты отстаиванием своих позиций, чем поиском решения, которое удовлетворяло бы обе стороны. Для того чтобы найти грамотное решение, можно использовать пять положений, изложенных в Гарвардском плане ведения переговоров.

При прояснении позиций:

1. Следует различать персоны и проблемы.
2. Нужно отстаивать не позиции, а интересы людей, так как:
  - тот, кто отстаивает свою позицию, слишком привязан к ней;
  - за позицией не видны проблемы и интересы;
  - отстаивание позиций перерастает в борьбу характеров, что не приведет ни к чему хорошему;
  - переговоры заходят в тупик.
3. Перед принятием окончательного решения следует рассмотреть различные варианты.
4. Важно руководствоваться общепринятыми и объективными критериями принятия решений, учитывающими реальные рыночные расценки и прецеденты.

---

\* Имеется в виду классический труд Фишера и Ури «Das Harvard-Konzept», в котором, в том числе, речь идет о пяти фундаментальных принципах, универсально применимых при проведении любых переговоров – *Прим. перев.*

5. Решение о достижении или недостижении договоренности по результатам переговоров следует принимать, исходя из лучших альтернатив.

---

**Отстаивайте не позиции, а интересы, которые скрываются за этими позициями.**

Любые отношения с клиентом, при которых хотя бы одна из сторон (все равно — какая) чувствует себя обманутой — рано или поздно прекращаются. И тогда клиент уходит к конкурентам. Это тоже можно считать одним из возможных решений конфликта, правда, самым неудачным для продавца.

Выпуски новостей ежедневно демонстрируют нам массу примеров различных уровней эскалации конфликтов. Перерастание проблемы в конфликт можно описать следующим образом:

- чувство досады, расстройства;
- обсуждение вопроса, спор вокруг него;
- прерывание контактов;
- создание коалиции;
- выработка стратегии;
- угрозы, интриги, отказ от выполнения чего-либо;
- возрастающая мания преследования у обеих конфликтующих сторон;
- открытый саботаж и препятствие достижению целей «противника»;
- «тотальная война» (все устремления направлены на то, чтобы уничтожить противника, если не физически, то психологически, профессионально или дискредитировать в лице общественности).

Чем раньше вы начнете заниматься проблемой, тем скорее вы найдете подходящее решение, и тем легче вам будет прервать динамику перерастания проблемы в конфликт. Чем дольше «тлеет» конфликт, тем более сложный и затяжной характер он приобретает. Моральные и материальные затраты на обслуживание конфликта все более возрастают.

Следующий контрольный лист поможет вам на основании конкретных индикаторов конфликта выяснить, на какой стадии конфликта с клиентом вы находитесь.

**От проблемы к конфликту**

**Начинать работать с жалобой как можно раньше**

## Контрольный лист: эскалация конфликта

### Индикаторы конфликта

	относится в полной мере	относится	относится в меньшей мере	не отно- сится
1. Отношения становятся все более натянутыми и формальными	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. При попытке решения проблемы выявляются в значительной мере различающиеся мнения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Участники конфликта не скрывают своего разочарования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Возникают споры по мелочам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ищут виноватого, а не пути решения проблемы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Конфликтующие стороны активно ссылаются на существующие соглашения и договоры	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Обзор наиболее часто встречающихся позиций, которые занимают конфликтующие стороны, представлен на илл. 8 (Motamedi, 1999, 73; Boehm, 2003, 22–24).

Самый главный вопрос можно сформулировать так: как вести себя при возникновении конфликта? На этот вопрос есть пять различных вариантов ответа, показывающих различные линии поведения.

#### 1. Избегать

Избегание конфликта — стратегия, когда обе стороны оказываются проигравшими.

*Преимущества:* мало действий, почти без ущерба, конфликт кажется исчерпанным сам собой.

*Недостатки:* нет стимула к обучению и саморазвитию, пассивность, решения не принимаются, конфликт вспыхивает с новой силой, как только конфликтующие стороны встречаются.





Илл. 8. Отношение к конфликту

## 2. Идти напролом

Это стратегия победитель – побежденный.

*Преимущества:* несложно, однократное, основательное и длительное решение конфликта, одна из конфликтующих сторон выживает, другая будет уничтожена.

*Недостатки:* невозможно исправить, негуманно, наводит ужас, выживает только одна из конфликтующих сторон, дальнейшее развитие под вопросом, перспективы позитивного развития противника исключаются.

## 3. Уступать

Эта линия поведения при возникновении конфликтной ситуации следует стратегии проигравший – победитель.

*Преимущества:* выживание, обратимость процесса, относительная быстрота, повторяемость, вероятность и в дальнейшем получать уступки, существует разделение труда и иерархия.

*Недостатки:* обратимость процесса, необходимость постоянной демонстрации авторитета или контроля, незавидное состояние и страх, безволие и неуправляемость, жесткое распределение ролей, опасность восстания.

#### 4. Искать компромисс

Линия поведения, связанная с поиском компромиссов, следует стратегиям: победитель – победитель, либо побежденный – побежденный.

*Преимущества:* разработка собственного решения, двусторонний контроль за урегулированием, соглашение достигается, в том числе, для сохранения престижа, конфликтующие стороны сами отвечают за достигнутые результаты.

*Недостатки:* необходимость проведения новых переговоров при изменении интересов или соотношения сил, конфликт улажен только частично, удовлетворенность присутствует только до известной степени.

#### 5. Сотрудничать

Сотрудничество, как линия поведения, следует стратегии победитель – победитель.

*Преимущества:* конфликт улажен полностью, происходит интенсивный обмен интересами, а также интенсивная полемика относительно интересов других конфликтующих сторон.

*Недостатки:* длительность процедуры, опасность возвращения на более низкую ступень урегулирования конфликта – опасность борьбы, требует постоянных усилий и напряжения.

Из пяти описанных линий поведения при урегулировании конфликта в управлении жалобами серьезно можно рассматривать только три. Когда речь идет о мелочах, пожалуй, самым интеллигентным решением могли бы стать уступки, даже если сначала и ощущаешь себя проигравшим. Но на долгосрочную перспективу такое поведение оправдывается. Компромисс (когда оба в чем-то выигрывают, а в чем-то проигрывают) в рейтинге решения конфликтов занимает вторую позицию. Что касается сотрудничества, то оно имеет самые хорошие перспективы и шансы надолго наладить связи с клиентами, когда речь идет о важных вопросах, например, о значительных денежных суммах. Иногда, чтобы подчеркнуть важность этого способа решения конфликтов, сотрудничество называют решением от Бога.

#### *Избегание конфликта?*

*Мы не ручаемся за дословную передачу содержания этих радиопереговоров, но по своей сути они нам показались*

забавными. Речь идет о записи радиопереговоров, которые состоялись в октябре 1995 года у побережья Ньюфаундленда между кораблем военно-морских сил США и канадской береговой охраной. Запись радиопереговоров была опубликована 10 октября 1995 г. командующим военной операцией.

*Американец:* Во избежание столкновения, пожалуйста, измените ваш курс на 15°.

*Канадец:* Я советую вам, во избежание столкновения, поменять курс на 15° к югу.

*Американец:* Говорит капитан военно-морских сил США. Я говорю еще раз: измените ваш курс!

*Канадец:* Нет, это я говорю еще раз: вы измените ваш курс.

*Американец:* Это авианосец военно-морских сил США «Lincoln», второй по величине корабль Атлантического флота Соединенных Штатов. Нас сопровождают три эсминца, три крейсера, множество служебных судов. Я требую, чтобы вы изменили ваш курс на 15° к северу, в противном случае нам придется принять меры для обеспечения безопасности корабля.

*Канадец:* А мы — маяк. Что теперь скажете?

### 2.3. Преодоление стресса

В целях изучения эмоций исследователь Дитер Цапф создал фиктивный call-центр, в котором «работали» студенты. На протяжении некоторого времени им звонила и некая предполагаемая недовольная покупательница. По условиям эксперимента одни участники могли защищаться, другие же при любых обстоятельствах должны были оставаться любезными и вежливыми. У первой группы студентов только на короткое время наблюдалось учащение пульса. У тех же, которые должны были оставаться приветливыми, сердце еще долго билось учащенно даже после окончания разговора.

Из этого опыта Дитер Цапф сделал следующий вывод: быть любезным против воли – это настоящий стресс, который при длительном воздействии представляет серьезную опасность для здоровья (Dortmann, 2002).

Что же может сделать предприятие для своих работников, занятых в отделах по работе с жалобами клиентов? Что могут предпринять сами работники, чтобы снизить воздействие стресса?

**Что может  
сделать  
предприятие**

Некоторые предприятия принимают сотрудников в отдел управления жалобами на полставки. Довольно часто можно встретить также деление рабочего места несколькими работниками. Сокращение смены до пяти часов также помогает до известных границ снизить стрессовую нагрузку. Кроме того, для многих call-центров становится обычным современное телефонное оборудование с функциями роуминга, позволяющее удерживать вызов, пока не освободится телефонист. Таким образом, благодаря использованию современной техники можно значительно снизить стрессовый потенциал.

Сотрудник, принявший звонок, получает возможность спокойно вести телефонный разговор, обработать жалобу, найти необходимую информацию и в некоторых случаях даже перезвонить, как было обещано. Кроме того, само собой разумеется, что сотрудники call-центра, как и других подразделений, должны оказывать друг другу взаимную поддержку, принимая иногда звонки, адресованные коллегам.

**Доброжелательная  
атмосфера  
на предприятии  
способствует  
снятию  
стресса**

Доброжелательная атмосфера особенно важна в отделе по работе с жалобами клиентов. Если к «естественному» стрессу, с которым неизбежно связан данный вид работы, прибавляются еще проблемы с начальством или коллегами, то даже самая лучшая техника не поможет избежать эмоционального перенапряжения и нервного срыва. Специальная техника дыхания или массаж затылочной области дают только кратковременный эффект для снятия стресса. От руководства требуется позаботиться о соответствующих производственных условиях для работников. Очень важно, чтобы сотрудники предприятия регулярно проходили соответствующие тренинги и повышали свою квалификацию, чтобы соответственно реагировать на изменяющиеся потребности клиентов.

Только находящийся в хорошем настроении продавец — хороший продавец.



Работник может и самостоятельно принять некоторые меры для снятия стресса. Для начала он должен изучить свои физические и психические потребности. Важно, чтобы он сам мог позаботиться о себе, самостоятельно неся ответственность за свое самочувствие и самоконтроль. Наряду с такими само собой разумеющимися вещами, как достаточное количество свежего воздуха, питья и еды, следует обратить внимание на оптимальные перерывы в работе, во время которых можно сделать небольшой массаж или активно подвигаться.

**Что может сделать работник для самого себя**

Всякая жалоба всегда означает автоматическое повышение уровня стресса. В отличие от расспросов, бесед, консультаций, сопровождающих покупку товара или услуги, в ситуации жалобы одна из двух сторон обязательно оказывается недовольной.

К тому же эта недовольная сторона, усвоив, что «клиент — король», может оказаться еще и довольно высокомерной, и пытаться внушить противоположной стороне мысль: «Со мной-то все в порядке, а вот с тобой...». Вот почему в такой ситуации особенно важно сохранить и укреплять чувство собственного достоинства.

Самооценка является ядром нашей личности, отражает не только восприятие самих себя, но и показывает степень уверенности в своих силах. Доказано, что люди с позитивной самооценкой и окружающими воспринимаются позитивно.

**Позитивная самооценка**

Сотрудница одного из call-центров рассказала на семинаре, что она разместила прямо на мониторе компьютера маленький листок — памятку, на котором коротко и ясно написано: «Я себя люблю». Это помогает ей мысленно настраиваться позитивно и никогда не чувствовать себя униженной от порой очень нелестных высказываний в адрес предприятия и ее личный.

**Свою ценность определяете только вы сами!**

## 2.4. Уверенность в себе – саморазвитие – самомотивация

**Доверие –  
начало всему**

Уверенность в себе и самомотивация – очень важные качества для продавца-консультанта, поскольку они помогают ему с радостью и на протяжении длительного времени выполнять свою работу. Речь может идти также и о доверии при общении с клиентами. Такие понятия как надежность, обязательность, сотрудничество, соглашение, договор невозможны без взаимного доверия. Можно сказать, они обуславливают друг друга. При этом важно помнить, что доверие завоевывается долго и с трудом, а разрушено может быть в одно мгновение.

**!** Долговременные отношения с клиентами характеризуются одним словом – доверие.



Илл. 9. Треугольник успеха, или «Я сам кузнец своего счастья»

Для создания хорошего настроения на целый день может стать полезной следующая «утренняя молитва продавца»:

*Я хороший продавец.*

*Мой клиент – мой партнер.*

*Мое предприятие со мной.*

*У нас хорошие товары и услуги.*

*Мои мысли направлены на решение любых проблем.*

**Настрой  
определяет  
поведение**

Внутренний настрой определяет наше поведение. Чем больше внутреннее сопротивление в отношении какой-либо деятельности, тем больше энергии требуется, чтобы заставить себя выполнять эту работу. Иногда для того, чтобы настроиться на выполнение задания, требуется больше времени, чем на его выполнение. Точно также важен и настрой

по отношению к клиенту. Полезно понять и всегда помнить: клиент, который жалуется – наш самый лучший друг.

На илл. 10 мы, немного дополнив положения Рейнхарда Шпренгера (Sprenger, 2002) о плюсах доверительных отношений, попытались расположить их с учетом их иерархии.



Илл. 10.  
Значение  
уверенности  
в себе, само-  
развитие и са-  
момотивация

**Упражнение 3. Ответьте на следующие вопросы:**

- Как вы сами себя оцениваете в роли продавца?

---

- Любите ли вы разговаривать с клиентами по телефону, или это требует от вас некоторых внутренних усилий?

---

- Любите ли вы рассказывать о своей работе и ваших профессиональных успехах в свободное от работы время или избегаете разговоров на эту тему?

---

Если после прочтения данной главы у вас возникло убеждение, что в вашей работе и в работе вашего предприятия нужно что-то исправить, то запишите выводы, к которым вы пришли.

**Мои выводы по данной главе:**

---

---

---

Что я лично могу сделать, чтобы реализовать эти выводы для совершенствования моей работы и работы моего предприятия?

---

---

---

---



# 3. Проведение переговоров по урегулированию жалоб

Вам, наверное, знакома ситуация, когда в сильном волнении заходишь в магазин с намерением сделать из любого представителя этой «лавочки» котлету, но затем, в течение нескольких минут, настроение заметно улучшается. Вы замечаете, что готовы к конструктивному разговору и в конце концов остаетесь довольным предложенным вам решением проблемы. Это значит, что продавец-консультант совершил настоящее чудо – встретил вас доброжелательно, и сумел вернуть вам хорошее настроение.

Как научиться воздействовать на клиента подобным образом, вы узнаете из этой главы. Здесь вы найдете как общее руководство по проведению переговоров по урегулированию жалоб, так и практические советы для реализации отдельных этапов этих переговоров. Вам будут также предложены некоторые практические упражнения для закрепления пройденного. Вы узнаете о некоторых специальных техниках и приемах коммуникации (3.2.), сможете проанализировать разговор, представленный в качестве примера, и проверить свое умение решать проблемы. В заключение мы расскажем о тех подводных камнях, с которыми может столкнуться продавец-консультант в своей работе, а также о том, как обойти их без потерь.

## 3.1. Этапы переговоров

В переговорах по урегулированию жалоб можно выделить пять этапов. Успешное преодоление каждого из них становится основой для следующего этапа.

Важнейшей предпосылкой вашего успеха является общий положительный настрой. Для создания такого позитивного настроения:

- никогда не принимайте жалобу на личный счет;

**Безусловно важно: общий положительный настрой**

- постарайтесь войти в положение клиента, дайте ему почувствовать, что он и его проблема воспринимаются серьезно;
- оставайтесь спокойным в любой ситуации, не поддавайтесь на провокации;
- относитесь серьезно даже к незначительным, по вашему мнению, повреждениям или дефектам. Вы ни в коем случае не должны произвести на клиента впечатление равнодушного человека.

В самих переговорах выделяется пять этапов.

1. Начало переговоров.
2. Разрядка ситуации.
3. Прояснение положения вещей.
4. Решение проблемы.
5. Завершение переговоров.

### 3.1.1. Начало переговоров

Важность этого этапа заключается в том, что именно на начальном этапе переговоров определяется, как именно будет проходить диалог, напряженно или приятно, возникнет ли конструктивная атмосфера, в которой стороны смогут двигаться навстречу друг другу.

**Приветливо  
и кратко**

Правильное приветствие может снять излишнее напряжение, связанное с подачей жалобы или рекламации, или, напротив, еще больше накалить обстановку. Целесообразна такая реакция на звонок: «ХОТ-академия, Ангелика Шюссер, добрый день». Несколько устаревшими считаются варианты типа: «Добрый день. Это ХОТ-академия для руководящих работников. Вы говорите с Ангеликой Шюссер. Чем я вам могу помочь?». Некоторые отвечают на этот вопрос безо всякого энтузиазма: «Мне уже ничем не поможешь».

**Говорить  
медленно  
и разборчиво**

Многие звонящие так нервничают и находятся в таком раздражении, что говорят очень быстро и иногда непонятно. Поэтому в разговор нужно внести спокойную ноту, задавая целенаправленные вопросы. Самое главное правило, относящееся ко всем этапам разговора, звучит так: говорите медленнее, так как это способствует более быстрому и адекватному пониманию.

Из результатов исследований стрессовых ситуаций известно, что чем больше у человека негативных ситуаций, тем выше вероятность того, что он когда-нибудь «взорвется». Чтобы этого не произошло, вы должны разобраться с существом дела и затем передать его специалисту, наиболее компетентному по данному вопросу. Сначала следует попросить разрешения у клиента задать ему несколько вопросов: «Чтобы мы быстрее могли решить вашу проблему, можно попросить вас коротко ответить на два-три вопроса?»

### 3.1.2. Разрядка напряженной ситуации

Мера проявляемого недовольства определяется как самой ситуацией, так и типом клиента, с которым мы имеем дело. Одни начинают волноваться уже из-за малейшего промедления, другие обращаются только через несколько дней, после того, как пытались решить проблему домашними средствами. В этих случаях говорят о так называемой фрустрационной толерантности, которая у одних оказывается низкой (сразу появляется агрессия и депрессия), у других — высокая (у людей хорошо развито чувство собственной ответственности и способность к компенсированию разочарования). Одни, обнаружив небольшую царапину на приборе, садятся писать рекламацию, другие начинают спрашивать себя, почему именно они так наказаны судьбой, и их компьютер совсем пришел в негодность после третьего ремонта. Надо полагать, что раздражение в этой ситуации близко к точке закипания.

Известная вам модель айсберга наглядно показывает, что только его верхушка образует уровень деловых отношений, под водой же находится вся масса, образующая уровень личностных отношений. Поэтому так важно сфокусироваться именно на уровне отношений и постараться создать попутное течение.



Илл. 11. Что движет айсберг: ветер или течение?

**Внимательное  
наблюдение**

Так как наши органы чувств одновременно получают бесчисленное количество сигналов, мы вынуждены их быстро отфильтровать. Имеет смысл оценить как можно быстрее и нашего собеседника и определить, к какому типу клиентов он относится. Чем более грамотно и прочувствованно мы воспринимаем различные ситуации и людей, тем лучше и целенаправленной становится наша способность реагировать.

Подобно тому, как знаток вина развивает свой вкус и обоняние и может различать бесчисленное количество нюансов, вы сможете при помощи предлагаемого ниже упражнения тренировать свою способность к наблюдению и восприятию.

---

**Упражнение 4.**

Понаблюдайте за телевизионной дискуссией, выключив звук. Запишите ваши замечания относительно языка телодвижений участников дискуссии. Вы удивитесь, как много можно узнать через телодвижения! Потом, включив звук, проверьте, насколько язык участников соответствует языку телодвижений. Теперь сделайте все наоборот: слушай только звук, не смотря на экран.

---

**Активно  
слушать**

Основоположник современного учения о менеджменте Петер фон Друкер считает, что самое важное в разговоре услышать то, что не было сказано. В момент подачи жалобы клиенты часто очень взволнованы и излагают свое дело очень нечетко. Ваша задача сначала состоит в том, чтобы внимательно все выслушать, не перебивая. Это иногда называют «слушать в оба уха». При этом всем своим вниманием вы как будто подаете сигнал: «Я сейчас полностью к вашим услугам и хочу разобраться, о чем идет речь и какие эмоции вы испытываете». Выражайте внимание при помощи вербальных сигналов: «да, хм... вот как...». Особенно это важно при ведении телефонных разговоров, когда наш собеседник наиболее восприимчив к знакам, показывающим, что его внимательно слушают.

Кроме того, следует:

- повторять основные высказывания и ключевые слова;
- расспрашивать;
- делать выводы;

Если общение с клиентом происходит не по телефону, а лично, то важны и невербальные сигналы:

- необходимо повернуться в сторону собеседника;
- кивать головой;
- смотреть в глаза собеседнику;
- целесообразно кое-что записать.

В книге Михаэля Энда «Момо» одна из глав называется «Необычное качество». Она рассказывает о секрете маленькой Момо:

*Момо умела так слушать, что глупым людям вдруг приходили в голову умные мысли. Не то чтобы она что-то говорила или спрашивала, подталкивая других к таким мыслям, нет, она просто сидела и слушала, полная участия и внимания. При этом она смотрела на собеседника своими большими темными глазами, и говорящий чувствовал, как в нем появляются мысли, о существовании которых он никогда даже не подозревал. Она могла так слушать, что даже беспомощный и нерешительный человек сразу понимал, чего он на самом деле хочет. Робкий чувствовал себя вдруг свободным и смелым, а несчастный и униженный смотрел в будущее с надеждой и радостью. Если кто-то думал, что его ничтожная жизнь совсем не удалась, а сам он только один из миллионов, один, от которого совсем ничего не зависит, и которого также быстро можно заменить, как разбитый горшок — он шел и рассказывал все маленькой Момо, и тогда ему, еще когда он говорил, таинственным образом становилось понятно, что он глубоко ошибается, что такой, как он, среди миллионов только один, и что поэтому он особенным образом важен миру. Вот как умела слушать Момо!*

*(Энде, 1973, 46).*

## Упражнение 5.

Дайте своему собеседнику в горячих дебатах высказаться до конца и затем повторите сказанное своими словами: «Если я тебя правильно понял(а), ты полагаешь, что...». Только после того, как ваш собеседник подтвердит, что вы все правильно поняли, выскажите свою личную точку зрения. Вы заметите, что сделать это нелегко.

---

### Эмпатия

О значении эмпатии уже было сказано в главе 2.1. Как же в диалоге показать вашу способность к сопереживанию? Только проявляя понимание и открыто апеллируя к чувствам клиента.

Негативные переживания и проблемы не решить одной простой констатацией фактов или вообще их игнорированием. Озвучивая свои мысли, вы покажете собеседнику, что вошли в его положение и искренне желаете, чтобы он полностью избавился от своей проблемы и связанным с ней раздражением.

#### *Пример.*

*Покупатель: Телевизор сломался. А вчера показывали кубок УЕФА. Совсем новый, а уже сломался. Это просто невозможно!*

*Продавец: Представляю, как вы были раздосадованы! Мы постараемся, чтобы вы, как можно быстрее, получили назад исправный телевизор и снова могли смотреть футбол. Расскажите, пожалуйста, подробнее, что же все-таки произошло...*

Какие негативные чувства, помимо раздражения, может еще испытывать клиент при подаче жалобы? Вот некоторые из них:

- гнев;
- разочарование;
- фрустрация;
- нетерпение;
- растерянность;
- беспомощность;
- обреченность, безвыходность;

- бессилие;
- тревога, беспокойство;
- страх;
- отчаяние.

Вам придется включить все ваши способности, чтобы понять, где именно в джунглях чувств находится податель жалобы, ваш клиент.

**Совет:** формулируйте свои мысли, по возможности, непрямо, а опосредованно, особенно в ситуациях, сопровождающихся сильным проявлением эмоций. Не следует говорить клиенту открытым текстом: «Вы чувствуете свою беспомощность...». Лучше сказать: «Да, я хорошо вас понимаю. В такой ситуации в первый момент любой почувствовал бы себя беспомощным».

**Формулировать  
опосредовано  
и уклончиво**

Таким образом, вы, во-первых, придаете разговору личностный характер, во-вторых, использование местоимения «любой», а также указание на временные рамки — «в первый момент» помогают создать некую психологическую дистанцию, которая не дает клиенту полностью идентифицироваться с чувством беспомощности. Полагаем, что прилагательное «беспомощный» звучит не так внушительно, как существительное «беспомощность».

---

#### **Упражнение 6.**

Сформулируйте ответ к следующему высказыванию. Проявите при этом эмпатию, извинитесь и предложите положительную перспективу решения проблемы.

Клиент: Зимние шины были поставлены неправильно. Это же очень опасно, со мной могло что-нибудь случиться! Они очень сильно вибрируют при скорости 120 км, машина начинает подпрыгивать.

(Вариант ответа на стр. 167)

---

### **3.1.3. Прояснение положения вещей**

Определите содержание и суть жалобы, задавая целенаправленные вопросы и произнося суть проблемы вслух. Это покажет клиенту, что вы понимаете важность его дела и придаете большое значение справедливому решению.

**Вопросы,  
вопросы  
и еще раз  
вопросы**

Одна из самых важных способностей продавца-консультанта – профессионально задавать вопросы. Просто удивительно, как часто люди начинают что-то интерпретировать, предполагать, допускать, вместо того, чтобы просто спросить или переспросить. Поспешные ответы и опрометчивые предложения вызывают только лишнее раздражение и досаду.

<b>Форма вопроса</b>	<b>Пример</b>	<b>Польза</b>
Открытый вопрос	Так что же произошло? Как проявляется дефект?	Вы получаете информацию о проблеме и причинах ее возникновения. Важны для прояснения ситуации и подстраховки.
Закрытые вопросы	Операционная система еще работает? Вы согласны с таким решением проблемы?	Вы получаете специфические сведения и можете лучше воздействовать на слишком разговорчивых собеседников, чем задавая открытые вопросы
Альтернативные вопросы	Вы хотите, чтобы вам заменили прибор или мы отремонтируем его к концу следующей недели?	Вы сами подготавливаете решение и предлагаете клиенту возможности выбора. Учтите: как правило, люди выбирают альтернативу, названную последней.
Риторические вопросы	Вы подождете минутку, я сейчас узнаю, когда мы сможем привезти вам товар?	Вы предупреждаете возможные сомнения и можете управлять вниманием.
Наводящие вопросы	Как вы считаете, мы с вами значительно продвинулись в решении проблемы?	Вы получаете подтверждение. Осторожно: опасность манипуляции.
Встречные вопросы	Клиент: «Сколько вы еще будете ремонтировать?» Продавец: «А к какому времени вам нужно отремонтировать?»	Вы выигрываете время и можете смягчить вопрос. Однако встречные вопросы иногда действуют провокационно.



На стадии прояснения существа жалобы вы при помощи открытых вопросов собираете много информации. Чтобы ваш клиент не потерял терпения и не чувствовал себя попавшим на допрос:

- предупредите его, что вы хотите задать ему несколько вопросов;
- объясните, зачем это нужно;
- дайте клиенту время ответить;
- не задавайте сразу несколько вопросов («Как это случилось; что сначала перестало работать; пользовался ли прибором кто-нибудь еще, и т.д.»);
- делайте записи для того, чтобы не повторяться и не забыть что-нибудь;
- переспрашивайте («Я правильно понял(а), что...?»);
- постарайтесь придать вашим вопросам вежливую форму («Разрешите вас спросить, где...»);

Это могло бы выглядеть так: «Чтобы выявить причины повреждения, я хотел(а) бы задать вам несколько вопросов. Вы не будете против? Вы могли бы нам очень помочь, если подробно расскажите, как...»

---

### Упражнение 7.

*Задайте три открытых вопроса в ответ на следующее высказывание:*

«Ваш принтер не печатает в цвете, хотя я вставил(а) новый картридж».

---

---

---

Откажитесь от вопросов, содержащих слово «почему». Если бы мы вас сейчас спросили, почему вы не читаете быстрее, вы бы услышали в этом вопросе упрек или даже обвинение. Человек, подающий жалобу, воспринимает этот вопрос точно также и вынужден защищаться или переходить

**Не задавайте вопросов со словом «почему»**

дить к нападению. Услышав «почему», мы автоматически вырабатываем гормоны стресса – как говорится, или беги, или дерись – третьего не дано.

Конечно, для прояснения ситуации необходимо выявить причину возникновения повреждения или дефекта. Это можно сделать элегантно: «Не могли бы вы мне сказать...», или «Есть ли у вас предположение, как (что)...»

#### **Трехступенчатая структура**

Тематическая структура состоит из трех ступеней: сначала следует выяснить, чем клиент недоволен в настоящее время, каковы его цели и потребности. Это поможет вам найти удовлетворяющее обе стороны решение.

1. Нынешнее состояние с предысторией.
2. Идеальное состояние → цель клиента.
3. Заинтересованность в решении, которое удовлетворяет обе стороны.

#### **Записи**

В заключение подводятся итоги. Сделанные записи помогут вам зафиксировать самое главное, послужат протоколом разговора, у вас всегда будет материал под рукой. Для клиента станет вполне очевидно, что вы его правильно понимаете и воспринимаете серьезно.

Необходима определенная тренировка, чтобы одновременно задавать вопросы, внимательно слушать, смотреть в глаза клиенту да еще что-то записывать. Но усилия того стоят, и ваш собеседник это обязательно оценит. Прежде чем что-то записывать, нужно получить на это согласие клиента: «Вы не возражаете, если я кое-что запишу из нашего разговора. Тогда я смогу зафиксировать наиболее важные для вас моменты».

### **3.1.4. Решение проблемы**

После делового обсуждения проблемы, используя вашу способность войти в положение человека, подающего жалобу, вы предлагаете собеседнику соответствующее решение, основанное на полученной информации. Не исключено, что требования клиента после изучения фактов могут несколько измениться. Часто клиенты сами, после того как немного «остынут», снижают слишком завышенные требования: «Но хотя бы...» или «По крайней мере, я хотел(а)

бы...». Именно правильный эмоциональный прием клиента, способствует снижению его завышенных требований.

Если инициатива по снижению завышенных требований поступает с вашей стороны, то на этой фазе диалога вся ваша аргументация представляется клиенту наиболее правдоподобной, чем в начале, потому что она основывается на пояснении положения вещей и сути жалобы, и потому имеет больше шансов быть понятой (ср. Stauss; Seidel, 2002, 206).

При работе с жалобой принятие решения не является неотложным, да это и не всегда возможно.

**Принятие  
решения  
не является  
неотложным**

*Пример.* Клиент предъявляет претензию: «Вы обещали привезти товар 27 декабря. Сегодня уже 2 января, но ничего еще не привезли». Это действительно досадно – возможно, из-за срыва сроков поставки ребенок не нашел под елкой новогоднего подарка. Но клиент не имеет право на юридическое предъявление претензий, поскольку сроки доставки не были зафиксированы письменно.

В этом случае было бы честнее сказать клиенту, что срок доставки, к сожалению, не был соблюден по некоторым обстоятельствам, и еще раз уточнить у него, будет ли он и дальше ожидать доставку товара или отменяет заказ.

Правда, в наше время, в условиях все возрастающей конкуренции, все продавцы на рынке услуг стремятся сдерживать все, в том числе и устные, обещания, данные клиентам. В противном случае клиенты просто уходят к конкурентам, у которых лучше организована логистика, и не приходится тратить время и нервы на жалобы.

Если жалоба оправдана, то могут наступить следующие юридические последствия.

**Варианты решения  
проблемы**

В течение 14 дней после покупки обмен товара производится безоговорочно. Клиент получает новый товар, но для продавца это лишние хлопоты, поскольку он должен составлять акт о бракованном товаре и отсылать товар производителю. Плюсом для предприятия является то, что, с одной стороны, сохраняется объем товарооборота, а с другой стороны, клиент остается доволен.

**Обмен**

<b>Снижение цены</b>	Снижение цены производится, когда клиент хочет оставить купленный товар у себя, но при этом проявляет недовольство по поводу царапины, вмятины или иного незначительного косметического дефекта. В этом случае со стороны продавца требуется тонкое умение вести переговоры, так как необходимо найти взаимоприемлемое решение (см. гл. 4.2.).
<b>Устранение дефекта</b>	Бракованный товар подлежит ремонту. Это, правда, оставляет у клиента неприятное чувство, что купленный им товар уже не новый и имеет какой-то дефект. (И кто знает, сколько таких дефектов выявится еще в процессе эксплуатации!) Некоторое время назад в сфере автосервиса была популярна поговорка о машинах, выпущенных в понедельник. При этом представлялись уставшие от выходных рабочие у конвейера, непрерывно штампующие брак.
<b>Расторжение договора купли-продажи</b>	В этом случае фактически происходит аннулирование договора купли-продажи. Продавец должен принять товар назад. Для покупателя это иногда самый удобный выход из положения. Такое решение проблемы дает ему уверенность, что ему действительно вернут деньги за бракованный товар. Для продавца это самый болезненный случай, так как все инвестиции, вложенные в мероприятия по стимулированию продаж, оказываются в этом случае потраченными впустую. Остается только надеяться, что клиент, несмотря ни на что, все-таки когда-нибудь вернется к вам.

Если вы предлагаете какое-то решение проблемы, нужно удостовериться, что клиент согласен с ним. При этом недостаточно быть просто любезным, в этом случае необходимы ясные и четкие формулировки, ведь клиенты ждут от вас делового подхода. В противном случае они могут подумать, что за пустыми словами скрывается неспособность принимать решения и непрофессионализм.

*А теперь рассмотрим простой пример.*

*Представьте себе: ваш(а) муж (жена) говорит вам: «Послушай, в кинотеатре идет фильм. Я хотел(а) бы сходить. Он очень хороший, я знаю. Ты знаешь, я люблю научно-фантастические фильмы, и потом там играет Милли Мак Грипп, она в прошлом году даже Оскара получила. Я уже видел(а) четыре фильма с ее участием. Она, по-моему, самая*

*лучшая современная актриса, просто чудо. Этот фильм идет в «Тиволи» и начинается в 23.30. Может, нам до начала сходить еще куда-нибудь?»*

Может случиться, что после такой «рекламы» Вас тоже охватит восторг, и Вы согласитесь пойти в кино. Но не исключено, что Вам может стать неприятно от такого приглашения, так как:

- вы не любите научно-фантастические фильмы;
- вы не знаете актрису по имени Мак Грипп (и не хотите знать);
- вы чувствуете себя неуверенно, так как ваш партнер (партнерша) кажется вам таким эрудированным по сравнению с вами;
- вам неинтересна эта информация вообще;
- вам не подходит время.

И, кроме того, спросили ли у *вас* ваше мнение? Итак, подумайте, пока ваша лучшая половина приводит доводы: «А какой фильм я сам(а) хочу посмотреть?» Что за этим последует, вы уже, наверное, знаете: бесконечные дискуссии.

**Учитываем  
мнение другого**

Если вы действительно хотите кого-то убедить в личном или профессиональном плане, лучше пойти другим путем, который можно назвать «путь от меня к тебе».



Илл. 12. Путь от меня к тебе

У вашего партнера словно написан на лбу вопрос: «А мне какое дело до этого?» Только тогда, когда вы сможете ответить себе на этот вопрос, вы сможете заинтересовать и партнера.



Илл. 13. А мне какое дело до этого?

Вернемся снова к примеру с фильмом.

Дорогой (дорогая), ты говорил(а), что сходил(а) бы со мной в кино. Тут идет один классный фильм, который мы можем посмотреть вместе. Хотя действие происходит в будущем, но он очень реалистичен. Это остросюжетный фильм, какие ты любишь. Там играет классная актриса, она должна тебе понравиться, я же знаю твой вкус. Я уже заранее ревную. В прошлом году она даже получила Оскар. Правда, фильм начинается поздно, в 23.30. Но мы могли бы сходить куда-нибудь до начала, например, в твой любимый итальянский ресторан. Что ты думаешь по этому поводу?

#### Только не это

Трудно устоять от предложения, поданного таким образом, не правда ли? Аналогично все происходит и с вашими предложениями по урегулированию жалобы. Во время такого разговора нужно придерживаться следующих правил:

- избегайте постоянно говорить о себе: я, я, я;
- не используйте, по возможности, иностранные слова, сокращения и профессионализмы (если ваш собеседник придает этому значение);
- не используйте выражения типа: «вы, определенно, в курсе... вы, конечно, знаете, что...»

- постарайтесь, не манерничать: «Я уже много повидал... Я знаю...»;
- недопустимы нагромождения цифровых и фактических данных;
- не задавайте в конце разговора неожиданных вопросов, типа «А не сходить ли нам куда-нибудь вместе?»

Поупражняйтесь:

- уважительно разговаривать с клиентом («Я вижу, вы понимаете, с чем это связано...»);
- обозначать личную выгоду клиента («Для того чтобы вы могли получить не только быструю, но и самую квалифицированную помощь...»);
- связывать свой интерес с желаниями и потребностями клиента («Вы сказали, что для вас особенно важно, чтобы пришел хороший мастер по обслуживанию, так как в прошлый раз вам со специалистом не повезло...»);
- компенсировать недостатки («Мастер, которого я хочу вам послать, сможет придти только послезавтра, но зато он самый лучший наш специалист.»);
- спрашивать мнение клиента («Вы согласны с этим?»).

Так будет лучше

Искусство продавца-консультанта состоит в том, чтобы «навести мостик» от технических аргументов к миру представлений клиента, подобно тому, как это делает переводчик.

Продавец-консультант в роли переводчика



Илл. 14.  
Продавец  
в роли  
переводчика

Используйте также так называемое правило от А до Д:

А = аргумент;  
до = значение для клиента;  
Д = дополнительный вопрос.

*Пример.*

*Аргумент: «Мы предлагаем вам снижение стоимости товара...»*

*Значение для клиента: «Тем самым вы сможете сэкономить, так как получаете технически исправный прибор по очень выгодной цене...»*

*Постановка дополнительного вопроса: «Скажите, разве это предложение непривлекательно для вас? Что вы думаете по этому поводу?»*

**Указывать на выгоду**

Вот некоторые из формулировок, которые можно использовать, указывая на выгоду клиента:

...это позволит вам...

...это даст вам...

...благодаря этому вы получите...

...это делает возможным для вас...

...это увеличивает/уменьшает ...

...это гарантирует вам...

...благодаря этому вы сэкономите...

...у вас будут следующие преимущества...

Не всегда возможно оказать клиенту помощь уже при первом обращении. Конечно, это не приносит удовлетворения ни одной из сторон, однако дает возможность изучить проблему более обстоятельно и при повторном звонке благодаря временному промежутку ситуация воспринимается уже не так остро, как сначала. Важно называть конкретные сроки и строго их соблюдать.

### **3.1.5. Заключительный этап**

**Выражение благодарности**

Последние минуты разговора имеют такое же важное значение, как и первые: «Большое спасибо, что вы помогли нам выявить дефект. Я очень рад, что мы смогли вам по-



мочь!» или «Мы очень благодарны за ваши ценные советы. Только таким путем мы можем что-то исправить. Еще раз большое спасибо за доверие к нам», или «Благодарим вас за ваше терпение и ценные советы».

В дополнение к выражению благодарности вы должны определить дальнейшие шаги и действовать безотлагательно: «Итак, мы с вами сделаем сейчас вот что... Я уточню этот вопрос в нашем бюро и самое позднее завтра сообщу вам о результатах. Вы согласны?»

**Определение  
следующих  
шагов**

Вашей целью должно стать создание ситуации, в которой обе стороны оказываются в выигрыше. Только тогда клиент снова обратится к вашим услугам. Большую роль в достижении такого результата играет компетентный и позитивно настроенный продавец-консультант.

## **3.2. Блестящая коммуникация с помощью НЛП**

Появлению НЛП мы обязаны психологу Ричарду Бандлеру и лингвисту Джону Гриндеру. За этой аббревиатурой скрываются очень практичные, неожиданно простые и действенные техники, помогающие ментально и вербально (т.е. психологически и при помощи речи), позитивно воздействовать на окружающих, а также нейтрализовать негативные способы поведения.

**Цель –  
позитивное  
воздействие**

Аббревиатура НЛП обозначает нейролингвистическое программирование, при этом «нейро-» подразумевает ментальный, а «лингвистическое» — языковой уровни. НЛП применяется особенно активно в профессиональных коммуникациях и в терапии.

Из всего комплекса НЛП мы выбрали два метода, которыми можно быстро овладеть и которые могут быть весьма полезны в работе с жалобами.

**Раппорт  
и вопросы по  
метамоделям**

1. Создание раппорта — для хорошего непринужденного начала.
2. Вопросы по метамоделям — для прояснения положения вещей.

### 3.2.1. Раппорт

Не доводилось ли вам наблюдать в кафе за парой влюбленных? Интересно то, что один из них, точно в зеркальном отражении, повторяет движения другого, по всей видимости, даже не вполне осознавая это: женщина наклоняется, и через некоторое время мужчина повторяет ее движение, как только он берет бокал, то же делает и она. Даже вилку иногда одновременно подносят ко рту. Все это свидетельствует о гармонии, доверии и расположенности друг к другу.

Чему мы можем научиться на этом примере? В конце концов вы не сидите в кафе с вашим возлюбленным, а общаетесь лично или по телефону с недовольным клиентом.

Раппорт в психологии предполагает непосредственный контакт. В нашей ситуации создание раппорта означает построение доверительных отношений с клиентом. Это форма открытой, искренней коммуникации и доверия, которая основывается на восприятии подобного (Sommer, 2003, 68).

**Pacing/  
Отзеркаливание**

Неосознанное повторение движений другого человека называется в психологии отзеркаливанием. Раппорт может быть создан, даже если мы отзеркаливаем собеседника сознательно.

Ощущение близости, конечно, не возникнет, если у человека появится чувство, что ему подражают. Вспомните об артистах-пантомимистах в пешеходных зонах, которые идут за кем-то, мастерски ему подражая. Это хотя и может показаться забавным, но не имеет ничего общего ни с раппортом, ни с уважительным отношением.

Итак, если вы хотите установить раппорт с вашим в большей или меньшей степени напряженным собеседником, делайте это очень осторожно и демонстрируйте ему свое уважение.

**Формы  
отзеркаливания**

У вас есть следующие возможности создания эффекта отзеркаливания:

1. используя язык телодвижений (когда другой лично присутствует);
2. при помощи тембра голоса (паравербально);
3. словесно (вербально).

Рассмотрим сначала отзеркаливание при помощи языка телодвижений. В одном американском фильме человек, внешне поразительно похожий на президента, должен был его временно подменить так, чтобы это не было замечено общественностью. Ему пришлось пройти целый курс, чтобы овладеть походкой, голосом, мелодикой речи президента, усвоить все его привычки. Мужчина научился превосходно играть президента, но, к счастью, остался верен своему характеру.

**Отзеркаливание при помощи языка телодвижений**

Приведенный пример нельзя назвать раппортом в полном смысле этого слова, поскольку раппорт означает проникновение во внутренний мир другого человека, не с целью копировать его, а для того, чтобы понять.

Для начала приведите в соответствие манеру держаться в разговоре. Например, можно также как и собеседник, откинуться на стуле, положить руку в карман, копировать походку и т.д.

Как этому научиться? Только делая это! Впрочем, есть еще несколько вспомогательных средств: при помощи моделирующих программ можно научиться ясно представлять себя на месте другого человека. Так, специальная программа «Симулятор возраста» позволяет почувствовать себя пожилым человеком. Кто хоть раз испытал это чувство, по-другому будет относиться к пожилым людям. Узнав многое об их переживаниях, он сможет понять, как оптимизировать услуги для этой целевой группы.

Возможно, у вас уже возник вопрос, а должны ли вы также в экстремальных случаях отзеркаливать собеседника, когда он с покрасневшимся лицом, и уперев руки в боки, красуется перед вами, или орет что-то в телефонную трубку. Конечно же, нет. Именно в этом и состоит решающее отличие от простого копирования. В такой ситуации целесообразна следующая манера держаться: посмотрите прямо в глаза собеседнику, выпрямитесь, не делайте жестов подчинения (т.е. не опускайте голову и не смотрите вниз), не улыбайтесь натянуто (так как улыбка эволюционно произошла от оскала). Лучше продемонстрируйте своему собеседнику спокойствие и открытость, тем самым вы завоеуете его доверие. Вы будете излучать такую же силу и уверенность, только без всякой враждебности.

**Экстремальные случаи**

**Отзеркаливание может быть опасным** Опытные продавцы-консультанты знают, что отзеркаливание иногда может быть опасным. Дело в том, что манера держаться влияет на внутреннее состояние и наоборот. Если вы слишком долго общаетесь с кем-то на языке телодвижений, то настроение собеседника может передаваться и вам.

Может быть, вам приходилось испытать такое на себе: ваш друг рассказывает вам о своей проблеме, сидя сгорбившись на стуле и устремив свой взгляд в пол. Из чистого сочувствия вы принимаете такую же позу, и через некоторое время приходите к выводу, что ситуация и в самом деле безвыходная...

Дело в том, что вы слишком сильно идентифицировались и утратили внутреннюю дистанцию.

**Внутренняя дистанция** Поэтому при всех формах отзеркаливания необходимо обратить особое внимание, чтобы вовремя почувствовать негативное настроение или напряжение собеседника, чтобы суметь выстроить качественный раппорт. Помимо прочего, очень важно не забыть о себе самом и сохранять внутреннюю дистанцию. Только таким образом вы сможете помочь собеседнику справиться с негативными чувствами. Достичь этого можно постепенно меняя мимику, жестикуляцию и манеру держаться.

**Отзеркаливание голоса** Специалист, принимающий жалобы по телефону, может активно использовать возможности отражения голоса. При этом особое внимание следует обратить на голос, высоту звука, темп, ритм дыхания собеседника. В этом случае тоже действует правило: не следует подражать изнурительному фальцету собеседника или отвечать слишком быстро говорящей клиентке подчеркнуто медленно глубоким, гипнотизирующим голосом. Если по голосу вы сумеете понять настроение клиента, вы сможете взять инициативу в свои руки и создать раппорт.

---

### **Упражнение 8.**

Прослушайте записи проведенных вами телефонных переговоров с клиентами. Обратите особое внимание на нюансы как собственного голоса, так и голоса партнера. Закройте глаза и постарайтесь уловить на каждую мелочь — откашливание, глотание, запинания, быстрое дыхание и т.д.

Рассмотрим теперь вербальное отзеркаливание. Слова, которые мы наиболее часто используем в речи, показывают, каким каналам восприятия мы отдаем предпочтение. Так как в основном информацию мы воспринимаем визуально (при помощи зрения), аудиально (при помощи слуха) и кинестетично (при помощи осязания), то именно эти формы восприятия находят выражение в наших высказываниях.

Типичные выражения визуального восприятия: «*Посмотрите, пожалуйста...*», «*Уже с первого взгляда мне было понятно, что это никуда не годится...*», «*Это мы не должны упускать из вида...*»

Типичные выражения аудиального восприятия: «*Это не приятно слышать...*», «*Это нужно согласовать...*», «*Я слышал, что такое встречается...*»

Типичные выражения кинестетического восприятия: «*Я чувствую что...*», «*Мое терпение скоро лопнет*».

Это только некоторые отправные моменты, которые помогут вам лучше понять собеседника и найти с ним общий язык. Даниела и Клаус Бликхан (Blickhan, 1994, 24) справедливо полагают, что «чистые» типы восприятия в реальности не существуют, поскольку наряду с ведущим каналом восприятия всегда работает какой-нибудь еще.

Если вы заметили, что клиент отдает предпочтение какому-то определенному каналу восприятия, то и отзеркаливать следует соответствующим образом. Однако мы рекомендуем вам сначала поупражняться как можно более «прочувствованно» общаться с клиентом, воздействуя на все каналы восприятия.

Обращаться  
ко всем  
органам чувств

Продемонстрировать уважительное отношение к клиенту вам поможет метод цитирования: «*Как вы уже совершенно правильно сказали... (далее следует дословная цитата)*», «*Как вы совершенно точно заметили... (далее дословная цитата)*». Большинству людей нравится, когда их цитируют, это повышает ценность их высказывания, делает его настолько значительным, что оно больше не может не остаться незамеченным. Цитаты льстят нашему Эго.

Цитирование

Некоторые из вас, возможно, возразят, что у них совсем нет времени, чтобы выслушивать все подробно, да еще и реагировать соответствующим образом. В ответ можно привести известный пример с пилой: если заточить пилу, работа пойдет быстрее, в противном случае придется еще долго жаловаться и мучиться с тупой пилой. Так что здесь вопрос не времени, а интересов дела!

**Разговаривайте изящно, а не грубо!**

### 3.2.2. Вопросы метамоделей

В разговоре мы озвучиваем только часть того, что должны сказать. Тому есть множество причин: как правило, мы считаем, что собеседник знает это также хорошо, как и мы сами; или у нас просто нет времени (или желания) объяснять; или мы сами не владеем точной информацией; или заняты своими мыслями, и забываем, что собеседник нуждается в точной информации, чтобы разобраться в ситуации.

Информация  
проходит через  
индивидуаль-  
ные фильтры

Когда мы выступаем в роли слушателей, то часто полагаем, что правильно поняли собеседника, и не замечаем, что на самом деле модифицировали его высказывание, исходя из своей точки зрения, как будто пропустив его через свой собственный фильтр.

*Пример.*

*Один человек рассказывает своему другу: «У меня в бюро есть трудный сотрудник». Друг ассоциирует все свои представления о сложном человеке и говорит: «О да! Мне это знакомо. У меня тоже один коллега все время спрашивает о каждой мелочи. Ничего не может сделать самостоятельно и постоянно нуждается в моем внимании». И встречает удивленный взгляд товарища, потому что его трудный сотрудник представляет собой полную противоположность. Он, наоборот, никогда не согласовывает свои действия, все хочет делать самостоятельно, не оговаривая времени, не прислушиваясь к советам.*

В частном общении такие коммуникативные ошибки не представляют собой большой проблемы, однако в деловой жизни, особенно в разговоре, связанном с урегулированием жалобы вы не можете полагаться только на ваши предположения, вам нужна точная информация.

С помощью вопросов метамоделей вы можете выяснить, что именно полагает, думает и чувствует ваш собеседник. Вы сможете:

- собирать точную информацию;
- уточнить значения;
- выявить ограничения;
- получить возможность выбора;
- конкретизировать претензии и возражения.

Польза  
вопросов  
метамоделей

Как это происходит? Мы постоянно получаем новые впечатления, накапливаем опыт и ментально обрабатываем его. Высказывая свои представления, мы отфильтровываем и сокращаем информацию. Это происходит потому, что, с одной стороны, наш словарный запас значительно ограничен по сравнению с потоком поступающих сигналов. С другой стороны, потому, что пространные объяснения могли бы затянуться слишком надолго, и нашему собеседнику потребовалось бы большое терпение.

Различают три основные формы сокращения (редукции) информации, которым соответствуют метавопросы.

Основные  
формы  
редукций

### 1. Обобщение

Например: *«Всегда у вас приходится ждать часами. Никто здесь ни за что не отвечает».*

Возможные вопросы: «Неужели у нас так всегда?» или вопрос с юмором: «А как же я?..»

### 2. Искажение информации, или деформация

Например: «Я знаю, вы просто хотите от меня отделаться» (субъективное мнение выдается в данном случае за объективную истину).

Возможные вопросы: «Откуда вы это точно знаете?», «Почему вы так решили?», «Что я сделал(а) не так? Почему у вас возникло такое ощущение?»

### 3. Амортизация

Например: «Это не для моего ума» (в данном случае часть контекста опущена).

Возможные вопросы для уточнения значения «это»: «Вы говорите вообще или имеете в виду только мои последние высказывания?»

Возможные вопросы для выяснения контекста: «Что значит “не для моего ума”? Может, это я непонятно выразился, или, может быть, это вы что-то не так поняли?», «Как я могу вам лучше это объяснить?»



И в этом случае действует правило: упражняться, упражняться и еще раз упражняться! Задавая различные вопросы, вы можете как успешно вести разговор, так и действовать человеку ему на нервы.

Точно так же, как в теннисе спортсмен отрабатывает удар до автоматизма, вы, выполняя предлагаемое ниже упражнение, сможете отработать свое умение задавать наводящие вопросы, чтобы осмысленно и целесообразно использовать их в разговорах с клиентами.



## Упражнение 9.

Попросите своего друга изобразить какую-то неприятную ситуацию. Предупредите его, что ему понадобится терпение, так как ваши вопросы, возможно, будут его нервировать. Возьмите блокнот и записывайте основные пункты вашего разговора. После каждого третьего предложения останавливайте вашего друга, коротко повторяйте его высказывание и расспрашивайте: «Ты сейчас сказал, что точно знаешь, что Н. тебя терпеть не может. А по каким признакам ты это определяешь?» Это упражнение поможет не только вам, но и вашему другу: он сможет сделать для себя кое-какие интересные выводы.

---

### 3.3. Разбираем конкретные примеры

Иногда разговор с недовольным клиентом никак не удается направить в конструктивное русло. В таком случае, как правило, имеют место сразу несколько коммуникационных ошибок, которые возникают, конечно, не умышленно, а просто по незнанию. Невниманье, равнодушие и некомпетентность со стороны консультанта могут привести к тому, что клиент думает или даже высказывает: «Я больше никогда не буду покупать у вас». Очень жаль, и не только потому, что предприятие потерпит убытки, жаль также продавца-консультанта, который растерянно или недовольно смотрит на покупателя, считая его во всем виноватым, и чаще всего даже не осознает, что упустил свой шанс.

Рассмотрим конкретный пример: покупатель заявляет рекламацию на слишком короткие ремни. Запишите для себя, что в диалоге показалось вам позитивным, а что — негативным.

Консультант: Фирма Шенхер, консультант Кернер, чем я могу вам помочь?

Покупательница: Здравствуйте, это Хольцер, я заказывала у вас два ремня, но они не подходят. Я не понимаю...

Консультант: Как было ваше имя? И мне нужен ваш адрес и номер заказа.

**У неупеха  
множество  
причин**

Покупательница: Моя фамилия Хольцер, я живу по адресу... Да, а где же номер заказа? Я не вижу его...

Консультант: Без номера заказа я не смогу вам помочь, у нас же миллион заказов. Сейчас посмотрим, что можно сделать: назовите мне еще раз ваш точный адрес. Посмотрим, что покажет наш умный компьютер. Посмотрим, что у нас есть в компьютере. — Вы (перечисляет фамилии клиентов и, наконец, говорит) А вот и вы. Вот теперь можно продолжить. Итак, о чем идет речь?

Покупательница: Как я уже сказала, я заказала два ремня, которые оказались слишком короткими...

Консультант: (перебивая) Да, я вижу два ремня, каждый по 90 сантиметров. А разве вы не читали нашу информацию внизу в каталоге, от третьего отверстия до пряжки...

Покупательница: Да, я все время пытаюсь вам объяснить. Я сделала все точно, как написано, я взяла ремень моего мужа, все измерила портняжным метром. Не понимаю. Я так хотела подарить ремни мужу на день рождения. А он их распаковывает и оказывается, что они малы. Он уже подумал, что я ему хотела намекнуть, что ему пора худеть... Должна вам сказать, это было совсем не смешно!

Консультант: (смеется) Представляю! А может, вы взяли старый ремень, который не подходит. И теперь довольно трудно...

Покупательница: Да нет же, нет. Он был в самый раз. Это точно! Не понимаю, почему нельзя было просто назвать размер брюк. Вы, действительно, осложняете жизнь покупателям.

Консультант: Ну, хорошо. Не буду с вами спорить. Только дело в том, что ремни были специально укорочены. Хочу посмотреть, что мы можем сделать. Можно вам будет сегодня перезвонить?

Покупательница: Нет, сейчас мне нужно уходить на работу. перезвоните мне, пожалуйста, завтра с утра. — Но одно я могу вам сказать совершенно точно: за ремни я платить не буду. Вы должны мне их обменять.

Консультант: К сожалению, ничего не могу вам обещать. Это должна решить наша начальница. До свидания!

И каков будет ваш вердикт? Как бы вы оценили этот разговор по десятибалльной шкале (от 1 — чрезвычайно плохо, до 10 — оптимально, очень хорошо)?



Илл. 16. Шкала оценок

Следующий комментарий показывает, что в приведенном диалоге можно отметить как множество негативных моментов, так и позитивное начало. Если вы оценили данный разговор в один балл, то судите слишком критично, упуская из вида позитивные стороны. Объективно оценить его можно в четыре балла. В реальной жизни разговоры, которые можно было бы оценить по нашей шкале в 10 баллов, практически не встречаются.

Совет: кто хочет усовершенствовать свои коммуникационные способности, должен относиться к собеседнику благожелательно и дружелюбно, уметь внимательно слушать собеседника, а не только самого себя.

---

**Совершенствоваться может только тот, кто уже что-то умеет.** ■

Давайте проанализируем ход приведенного выше диалога.

Консультант: Фирма Шенхер, консультант Кернер, чем я вам могу помочь?

*Кратко и четко. Впрочем, если бы он назвал еще и свое имя, а не только фамилию, то способствовал бы созданию более доверительной обстановки.*

Покупательница: Здравствуйте, это Хольцер, я заказывала у вас два ремня, но они не подходят. Я не понимаю...  
*Хочет сообщить, о чем речь.*

Консультант: Итак, как было ваше имя? И мне нужен ваш адрес и номер заказа.

*Позитивный аспект: консультант хочет быть конкретным. Негативный: он не дает покупательнице высказаться до конца, перебивает ее; лучше не употреблять «было», так как у покупательницы пока еще есть имя. Необходимая информация запрашивается очень формально и в довольно грубой форме. (Можно понять как: ваша история меня не интересует, а вы у меня просто отнимаете время).*

Покупательница: Моя фамилия Хольцер, я живу по адресу... Да, а где же номер заказа. Я не вижу его...

*Просьба подсказать, где можно найти номер заказа, не услышана консультантом.*

Консультант: Без номера заказа я вам не могу помочь, у нас же миллион заказов. Давайте посмотрим, что можно сделать: назовите мне еще раз ваш точный адрес. Посмотрим, что покажет умный наш компьютер. Вы... (перечисляет фамилии клиентов и, наконец, говорит) А вот и вы. Вот теперь можно продолжить. Итак, о чем, собственно, идет речь?

*Негативные аспекты: используются канцеляризмы — «Без номера заказа...не могу помочь»; присутствуют поучительные интонации («миллион заказов»), покровительственные нотки («Давайте посмотрим»); понятно, что консультант не записал ни имени, ни адреса. Использует «детские» выражения, типа «умный компьютер», проявляет некоторую бестактность по отношению к клиентке («Вы... А вот и вы...»).*

*Позитивные аспекты: комментирует свои действия (некоторые консультанты во время поиска информации молчат, как рыбы, что нередко приводит собеседника на другом конце про-*

вода в недоумение и даже замешательство). В целом динамика позитивная: «Вот теперь можно продолжить», но для покупательницы неприятно, что ее еще раз заставляют рассказать всю историю: «Итак, о чем, собственно, идет речь?»

Покупательница: Как я уже сказала, я заказала два ремня, которые оказались коротки...

*Ощущается некоторое нетерпение (как уже сказала...)*

Консультант: (перебивая) Да, я вижу два ремня, каждый по 90 сантиметров. А разве вы не читали нашу информацию внизу в каталоге, от третьего отверстия до пряжки...

Позитивный аспект: говорит по существу («...два ремня, по 90 сантиметров каждый...») и точно («с третьего отверстия»);

Негативный аспект: снова прерывает собеседницу. Упрекает ее: «Разве вы не читали нашу информацию внизу в каталоге...» (Можно понять как: вы что, читать не умеете?)

Покупательница: Да, я вот все время вам тут пытаюсь объяснить. Я сделала все точно, как написано, я взяла ремень моего мужа, все измерила портняжным метром. Не понимаю. Я так хотела подарить ремни мужу на день рождения. А он их распаковывает и оказывается, что они малы. Он уже подумал, что я ему хотела намекнуть, что ему пора худеть... Должна вам сказать, это было совсем не смешно!

*Очевидно все нарастающее нетерпение («...я вам вот все время тут пытаюсь объяснить...»). Клиентка начинает защищаться («Я сделала все точно, как написано»), долго объясняет, рассказывает о своем чувстве радости от возможности сделать подарок мужу на день рождения, затем о своей беспомощности и разочаровании. С юмором описывает реакцию мужа на подарок («хотела намекнуть, что ему пора худеть...»), снова становится серьезной («...это было совсем не смешно...»).*

Консультант: (смеется) Представляю! А может, вы взяли старый ремень, который не подходит. И теперь довольно затруднительно...

*Позитивный аспект: у консультанта есть чувство юмора.*

Негативный аспект: чувство юмора проявляется в неподходящее время. Консультант веселится: «Представляю!»

Клиентка подозревается в некомпетентности или даже глупости: «...может... старый ремень...». Наконец, консультант снова вспоминает о проблеме. Считает себя в более

*выгодном положении, говорит о сложности проблемы, вместо того, чтобы предлагать варианты ее решения. Ситуация так и не проясняется до конца.*

**Покупательница:** Да нет же, нет. Он был в самый раз. Это точно! Не понимаю, почему нельзя было просто назвать размер брюк. Вы, действительно, осложняете жизнь покупателям.

*У покупательницы резко изменяется настроение, она начинает активно защищаться («Да нет же, нет»), затем следует предложение, как могло бы быть в идеале («...просто назвать размер брюк» — кстати, это ценный совет по улучшению работы предприятия), не обходится и без упреков («Вы... осложняете жизнь покупателям»).*

**Консультант:** Ну, хорошо. Не буду с вами спорить. Только дело в том, что ремни были специально укорочены. Хочу посмотреть, что мы можем сделать. Можно вам будет сегодня перезвонить?

*Позитивный аспект: консультант, наконец, понимает, что рассердил клиентку и хочет теперь ее успокоить («Ну, хорошо»).*

*Негативный аспект: снисходительный тон. Это скорее попытка усмирить, чем успокоить. Снова промелькнул покровительственный тон: «Не буду с вами спорить», при этом легко прочитывается подтекст: вы хотите спорить, но, как известно, в споре уступает более умный...*

*Позитивный аспект: объясняет, почему будет трудно поменять. Выражает готовность помочь, хотя и несколько покровительственным тоном: «...что мы можем сделать».*

*Негативными аспектами следует считать неспособность и нежелание найти быстрое решение.*

*Нейтрально звучит вопрос о том, когда можно перезвонить.*

*Прямой вопрос открыл бы больше возможностей.*

**Покупательница:** Нет, прямо сейчас мне нужно уходить на работу. Перезвоните мне, пожалуйста, завтра пораньше. Но одно я могу Вам сказать совершенно точно: за ремни я платить не буду. Вы должны мне их обменять.

*Покупательница осознает, что все опять пойдет по кругу, что никаких результатов не достигнуто, ее отрицательное отношение выражается в отказе («...я платить не буду», «вы должны мне их обменять», т.е. не хочу их иметь).*

**Консультант:** К сожалению, ничего не могу вам обещать. Это должна решать наша начальница. До свидания!

*Совершенно не тронут, так как это уже не его дело («...должна решать...начальница»). И привет...*

Наиболее оптимальный вариант этого разговора мог бы выглядеть следующим образом:

Консультант: Фирма Шенхер, меня зовут Тобиас Кернер, что я могу для вас сделать?

Покупательница: Здравствуйте. Это Хольцер. Я заказала у вас два ремня, но они не подходят. Не понимаю почему, я ведь все точно измерила, как было написано...

Консультант: Госпожа Хольцер, не могли бы вы назвать номер вашего заказа, тогда я скорее смогу вам помочь.

Покупательница: (помедлив). Да, а где же тут номер заказа? Не могу найти.

Консультант: Посмотрите, пожалуйста, в верхнем левом углу, под строчкой с вашим адресом. (Ждет некоторое время). В принципе мы могли бы использовать и ваш почтовый индекс.

Покупательница: Да вот же он (называет).

Консультант: Большое спасибо. Точно, нашел: два ремня, по 90 сантиметров каждый.

Покупательница: Да, но, к сожалению, они не подходят. Я же сделала все так, как написано в инструкции. Я взяла ремень мужа и измерила все портняжным метром. Ничего не понимаю...

Консультант: Да, глупая ситуация. Вы же старались измерить точнее, а размер все-таки не подходит. Как такое могло произойти?

Покупательница: Вот-вот. А я уже заранее радовалась, что смогу подарить мужу на день рождения два ремня. А он распаковывает их, и выясняется, что они малы. Он, наверное, подумал, что это намек на то, что пора худеть... Скажу вам, что на самом деле это было не смешно!

Консультант: Понимаю... Даже несмотря на то, что вы изображаете эту ситуацию с юмором. Вы же хотели доставить мужу радость. Давайте посмотрим, что можно сделать, чтобы ваш муж все-таки смог бы порадоваться подарку. Скажите, пожалуйста, сколько сантиметров не хватает?

Покупательница: Около десяти сантиметров

Консультант: Итак, длина должна быть сто сантиметров. Дизайн и цвет вас устраивают? (Клиентка подтверждает.) Хорошо. Это самое главное. В настоящее время наш поставщик не работает, но сразу после праздников я позволю ему и дам распоряжение о замене ремней. Это займет не больше четырех дней. Наш поставщик работает очень быстро и надежно. Это значит, что через шесть дней новые ремни будут у вас. Мы вам их сами доставим. Такой вариант вам подходит?

Покупательница: А это возможно? Мне не нужно вам ничего писать?

Консультант: Нет, ничего не нужно. Я лично обо всем позабочусь. Мы вас известим, когда придет курьер с вашим заказом. А вы передадите с ним товар для возврата, то есть те короткие ремни.

Покупательница: Все так просто?

Консультант: Да, так просто. У экспедитора есть специальные наклейки, так что бандероль поступит к нам непосредственно. Вы видите, мы хотим, насколько возможно, упростить жизнь клиентам.

Покупательница: (недоверчиво). Ну хорошо, посмотрим, будет ли все так, как вы говорите.

Консультант: Рад был вам помочь. Большое спасибо за ваш телефонный звонок. Я потом вам перезвоню, чтобы узнать, подошли ли новые ремни. Всего вам хорошего, до свидания!



### 3.4. Учимся на ошибках

Иногда именно негативные примеры показывают, что можно сделать, чтобы разговор с недовольным клиентом проходил бы успешно. Поэтому сейчас обратимся к ошибкам. Ниже приводится список самых существенных, «классических» ошибок.

Самые частые  
ошибки

#### 1. Недооценка проблемы

«Не вы первый, не вы последний...»  
«Не все так плохо».

#### 2. Попытка поучать и наставлять

«Вы должны были бы заказать это раньше!»  
«Давайте не будем уклоняться от дела!»

#### 3. Перекладывание вины на других

«Я тут ни при чем. Это наш отдел такой-то и такой-то испортил все дело».  
«Как, товар вам не был доставлен на дом, как было обещано? Посмотрим, кто из коллег виноват».

#### 4. Обещания, которые невозможно выполнить

«Отремонтируем сию секунду».

#### 5. Длительные объяснения

«Это связано с тем, что у нас два сотрудника заболели, один ушел в отпуск, и вообще все сегодня идет не так, как надо, потому что компьютер сломался».

#### 6. Из предположений делаются скоропалительные выводы

«Понял. Наверное, у вас отсутствует деталь такая-то. С этим вам может помочь только Н.».

#### 7. Подвергаются сомнению высказывания клиента

«У нас еще такого не случалось, чтобы у покупателя возникали такие проблемы».  
«Этого не бывает, этого не может быть, вы, наверное, ошиблись».

#### 8. Нападки на клиента

«Вы меня неправильно информировали».  
«Вы сами этого хотите!»

### 9. Демонстративное равнодушие

«Это не в моей компетенции».

«Не думаю, что мы сегодня рассмотрим вашу жалобу, у нас конец рабочего дня».

### 10. Сговор с клиентом против собственного предприятия

«Мы поступим сейчас следующим образом... Но вы меня не выдавайте, а то я получу нагоняй от шефа».

Доверие возникает только тогда, когда сотрудники, непосредственно общающиеся с клиентами, также хорошо относятся к своему предприятию, его продукту и к своим коллегам.

#### Упражнение 10.

Распределите предлагаемые высказывания по вышеописанным категориям ошибок (Варианты решения смотрите на стр. 172)

Категория ошибок	Высказывание
	Этого не может быть.
	Вы не один такой. Все потеряли деньги из-за краха на бирже.
	Я вам даю 20-процентную скидку, но это должно остаться между нами. Здесь это не принято.
	Вы должны быть немного терпеливее.
	Но мы же предупреждали вас, что исполнение заказа длится дольше.
	Ничего не можем сделать. Дело в том, что пересылка занимает довольно много времени.
	Не имею никакого понятия.
	Не объясняйте мне ничего, я уже понял в чем дело... Мы должны отослать в мастерскую.
	Мы-то отослали, но один техник ушел в отпуск, другой заболел, а вы сами знаете...

Категория ошибок	Высказывание
	Мастер должен придти завтра? Да не проблема, он придет тогда, когда вы пожелаете.
	Это не в моей компетенции.
	Вы, возможно, неправильно вставили батарейки.
	Это все?

Весьма болезненно воспринимаются клиентами также следующие ошибки:

- несоблюдение договоренностей (перезвонить, о сроках доставки и т.д.);
- нет конкретного специалиста, который мог бы дать грамотную консультацию;
- недостоверная информация;
- неспособность принимать решения, все перекладывается на шефа;
- затягивание времени в надежде, что клиент забудет или передумает.

Продавец, совершающий такие ошибки, препятствует созданию взаимовыгодных отношений (ситуация победитель — победитель).

**Мои выводы по этой главе:**

---



---



---

Что можно сделать для того, чтобы использовать эти выводы в моей работе и в работе моего предприятия?

---



---



---

## 4. Трудные ситуации

Жалобы сами по себе не предполагают приятного общения с клиентами. Однако, наверняка многие читатели согласятся, что только некоторые ситуации в самом деле представляют собой трудную проблему и особенно неприятны.

**Только четверть клиентов действительно рассержены**

Отчасти потому, что, как правило, консультант сразу более или менее профессионально реагирует. Известно, что клиент часто сознательно демонстрирует свое раздражение, и консультант отчасти уже ожидает такую его реакцию.

В исследовании «Раздражение в разговорах по поводу рекламаций» Гвидо Шнидерс констатирует, что только в четверти случаев клиент был действительно рассержен или даже разозлен (Schnieders/Mrotzek, 2002, 116).

**Ритуал**

Обе стороны действуют согласно определенному ритуалу: клиент немного преувеличивает значимость проблемы (пути, обстоятельства, несбывшиеся ожидания), чтобы придать своим требованиям дополнительный вес, а консультант терпеливо выслушивает (дает высказаться, «выпустить пар») и старается решить проблему.

Из множества советов, которые можно дать для трудных ситуаций, особенно значим один: всегда обращайтесь внимание на собственное настроение; оберегайте себя от равнодушия, безучастия и преследования интересов дела только ради интересов дела. Все это может закончиться совершенным невниманием к эмоциям ваших клиентов.

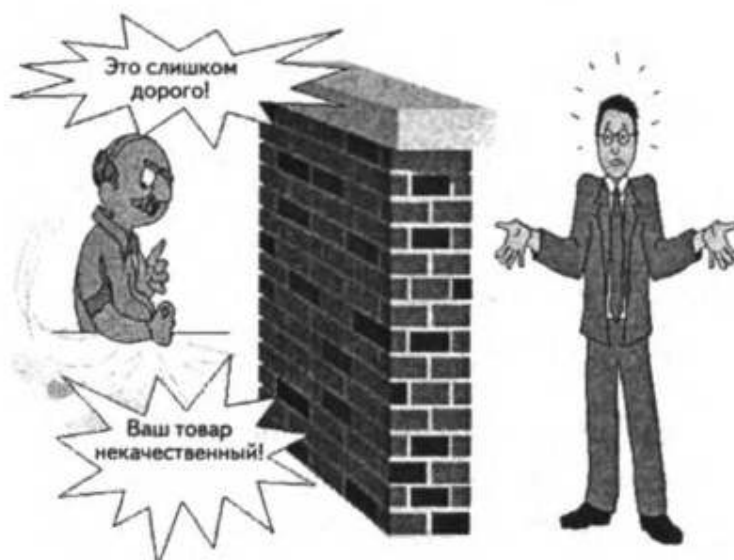
Далее вы узнаете, почему в 80% случаев вы сами виноваты в том, что клиент возражает вам, как обдуманно и уважи-

тельно обращаться с возражениями клиентов и с их завышенными требованиями.

Советы, приведенные в главе 4.4., помогут вам выстроить разговор с разными типами клиентов и корректно закончить его, если все ваши усилия все-таки оказались напрасными.

## 4.1. Возражения

Возражения клиента нередко воздвигают между ним и продавцом-консультантом настоящую непреодолимую стену. Она может возникнуть на любой стадии урегулирования жалобы.



Илл. 17. Возведение стены

Вам важно знать две вещи.

1. В чем причина возражений?
2. Как грамотно реагировать на них?

5% возражений провоцируют сами продавцы-консультанты.

75% возражений обусловлены непониманием, если, например, было задано недостаточно вопросов для выяснения сути проблемы.

20% возражений придают особую перчинку разговору, делая его в известной мере даже интересным.

**5% возражений провоцируют консультанты**

Что это значит? Каким образом консультант может спровоцировать возражения? Иногда это может выглядеть так.

Консультант: По всей вероятности, вы неправильно вложили батарейки.

Покупатель: Вы что меня еще и за слабоумного принимаете?

**75% возражений можно было бы избежать, задавая вопросы**

Как же можно избежать возражений? Возражения можно было бы нейтрализовать, прояснив с помощью своевременных вопросов положение вещей и оказав эмоциональную поддержку клиенту. К сожалению, часто мотивы и причины жалоб остаются незамеченными продавцом-консультантом, равно как остается не услышанным диагноз дефектов, который ставит покупатель.

Покупатель: Я этого не понимаю.

Консультант: Я же вам только что объяснил.

Поэтому следует задавать наводящие вопросы, а также вопросы по метамоделям (см. главу 3.2.), чтобы выяснить причину возникновения возражений и увидеть скрывающиеся за ними мотивы.

Покупатель: Все это я не понимаю.

Консультант: А что именно вы не поняли?

**20% возражений нельзя избежать**

А что же с оставшимися двадцатью процентами? Один из успешных сотрудников call-центра однажды привел на семинаре очень хорошее сравнение: «Собственно работу по урегулированию жалоб я начинаю именно с анализа возражений. Я рассматриваю возражения как неотъемлемую часть рекламаций. Скажите, пожалуйста, удалось ли вам когда-нибудь сорвать розу без шипов?»

Иногда продавец склонен сразу видеть в чем-то возражение, задумчиво покачав головой, он отвечает клиенту: «Я еще раз хочу вернуться к вашей претензии...»

Не создавайте сами стену между вами и клиентом. Лучше было бы сказать: «Большое спасибо за ваш совет» или «Хорошо, что вы об этом заговорили». Или «Это действительно очень важный момент». Ниже мы рассмотрим пять методов обращения с возражениями:

1. смена перспективы;
2. использование возражений в своей аргументации;
3. рефрейминг;
4. использование референций;
5. использование сравнений.

#### **4.1.1. Смена перспективы**

Раньше метод смены перспективы, известный также как метод «да, но...», использовался как отрезвляющий фактор.

Покупатель: Для меня это так сложно.

Консультант: Да, понятно. Но ситуация действительно непростая!

«Да, но...». Это как в игре, когда сначала по руке глядят, а потом резко бьют. Что больше запомнится, когда глядят или когда бьют?

---

**«То, что разъединяет, одновременно связывает».**

**(Фриц Перлз)**

Вместо того, чтобы произносить фразы типа: «Вы в общем-то правы (набираем воздух), но... (наносим удар)», лучше потренироваться в умении поставить себя на место другого человека. Хорошо, чтобы он также мог представить себя на вашем месте.

**Избегайте  
«Да, но...»**

Консультант: Да, я могу себе представить, что в первый момент это кажется сложным. Мне хотелось бы вместе с вами уточнить кое-какие моменты. Вы мне очень поможете, если скажите, что для вас особенно важно.

**Изменяем перспективу клиента** Сначала измените перспективу. Для этого используйте выражения:

- с вашей точки зрения...;
- вы считаете...;
- если рассматривать проблему, исходя из этой перспективы...;
- с одной стороны...

Умение представить себя на месте другого человека совсем не означает, что нужно с ним во всем соглашаться.

Не пытайтесь ставить под сомнение сказанное клиентом и не задавайте таких вопросов:

- Откуда вы это взяли?
- С чего вы так решили?

**Изменяем перспективу консультанта** А теперь заменим «но» на «и». Вы можете расположить к себе клиента, если начнете фразу так:

Я хотел(а) бы вам показать...  
Я хотел(а) бы обсудить с вами ...  
Давайте выясним вместе с вами...

Иногда возражение «но» можно выразить более мягко, например, «с другой стороны...» или «только», и т.д.

Практический совет: потренируйтесь в течение дня не произносить слово «но».

#### **4.1.2. Использование возражений**

Возражение клиента может быть использовано консультантом для улучшения работы.

*Пример.*

Клиент: Ваша коллега дала мне абсолютно неверную информацию.

Консультант: Хорошо, что вы сообщили нам об этом — только так мы сможем в дальнейшем исправить ситуацию.

Возможны также формулировки:

- именно поэтому...
- тем скорее... тем более...
- именно тогда...



### 4.1.3. Рефрейминг

Рефрейминг — один из методов нейролингвистического программирования, при котором известному факту придается новое обрамление, рамка (англ. frame). Эта техника требует быстроты мышления для того, чтобы негативные аспекты и тенденции разговора обращать на достижение желаемых целей. Можно привести такой пример.

Клиент: Прибор такой неудобный в использовании. Я не могу с ним обращаться.

Консультант: Значит, вы хотели бы иметь практичный прибор, который был бы прост в обращении. Давайте я вам покажу, как все-таки с ним просто обращаться, может быть, вы тогда еще раз попробуете?

Рефрейминг, как метод НЛП, открывает бесчисленные возможности конструктивно использовать возражения и направлять разговор в нужное русло. Довольно смелый вариант — согласиться со всем, а затем переформулировать итог разговора, придав ему совершенно иной смысл.

Клиент: Это продолжается уже целую вечность. Вы всегда так медленно работаете?

Консультант: Если под словом «медленно» вы подразумеваете, что мы тщательно проверяем ваш прибор для устранения всех дефектов и для того, чтобы в итоге вы остались довольны, тогда вы совершенно правы.

Этот несколько провокационный метод помогает вернуть разговор с слишком требовательными клиентами на уровень партнерства.

### 4.1.4. Использование ссылок

При общении с некоторыми клиентами имеет смысл ссылаться на проведенные испытания, доклады, исследования или на мнения других клиентов. Это придаст вашим доводам дополнительный вес, а кроме того они будут выглядеть более объективными.

Клиент: Ваша предшественница полгода тому назад впарила мне этот фонд. А теперь у меня восемь процентов убытков. Это просто невыносимо!

**От провокаций  
к партнерству**

**Общаясь  
с клиентами,  
ориентирован-  
ными на де-  
ловой подход,  
используйте  
ссылки**

Консультант: Да, я понимаю вас. Сначала думаешь, что такого не может быть. Тем более что этот фонд последние сорок лет работал очень успешно. Вот, взгляните, пожалуйста, на динамику роста стоимости его ценных бумаг. И журнал «Финансист» очень хорошо отзывался об этом фонде. Может вам стоит подождать еще некоторое время?

#### 4.1.5. Использование сравнений

С давних времен аналогии, метафоры и притчи используют для того, чтобы придать высказыванию образность и выразительность, и в то же время дистанцироваться от него. Все это способствует тому, что собеседник легче соглашается с высказанной мыслью.

**При несправедливых требованиях используйте метафоры**

Используя метафоры, вы сможете показать собеседнику, что его требования завышены. Пример, взятый из другого контекста, заставит его самостоятельно прийти к выводу о том, что в данном случае он хочет слишком много. Эта техника может быть использована, когда требования клиента несправедливы и невыполнимы.

*Пример.*

Клиент: Вы должны это отремонтировать к завтрашнему дню.

Консультант: Это звучит так же, как если бы велели вашему врачу вылечить вас к завтрашнему дню. Мы хотели бы совершить чудо, и все же дайте нам, пожалуйста, реальные сроки.

Сравнения можно вводить, начиная фразы следующим образом:

«Представьте себе...»

«Это все равно, что...»

Для сравнений и перифраз особенно хорошо подходят примеры из повседневной жизни.

### Упражнение 11.

Запишите ниже пять возражений, которые вам чаще всего приходится слышать. На основе вышеописанных методов сформулируйте три возможных варианта ответа, которые были бы одновременно вежливыми и эффективными и которые вы могли бы использовать в будущем в вашей работе.

Возражение	Варианты ответа
1.	<hr/> <hr/>
2.	<hr/> <hr/>
3.	<hr/> <hr/>
4.	<hr/> <hr/>
5.	<hr/> <hr/>

## 4.2. Требование снижения цены

Расширение прав потребителей приводит к тому, что клиенты чувствуют себя более уверенно, чем раньше. Они больше не хотят в одиночку нести потери, а стремятся разделить свои убытки с поставщиком товаров или услуг.

Некоторые предприятия заманивают клиентов обещаниями, что вернут им разницу, если те найдут место, где такой же товар продается дешевле. Такая реклама внушает клиенту мысль: здесь ты купишь товар по самой низкой цене, не стоит даже пытаться искать альтернативы.

**Уступка  
во избежание  
спора**

Иногда можно услышать весьма неожиданные, и даже абсурдные обоснования требований снизить цену: некоторые клиенты вообще не требуют снижения цены. Вместо этого они просто жалуются на товар или угрожают тем, что перестанут пользоваться услугами фирмы. Опасаясь потенциального недовольства клиента, консультант иногда сам предлагает снизить цену в надежде успокоить клиента, и нередко это происходит за счет интересов фирмы.

Избежать таких случаев неоправданного снижения цен можно только представив себе, что предлагаемую скидку вы можете сделать только за свой счет. Понятно стремление продавца удовлетворить потребности клиента и желание сохранить его лояльность. Однако решение о предоставлении скидки должно быть тщательно взвешено.

**Альтернативы  
предоставле-  
нию скидок**

Работа с жалобами клиентов требует от продавца-консультанта настоящего мастерства. Главный вопрос при этом: как избежать ущерба, или хотя бы снизить его? Помимо предоставления скидок можно предложить клиенту:

- дополнительное обслуживание;
- скидку при последующей покупке (клиент будет заинтересован придти снова);
- маленькие подарки и другие знаки внимания.

Конечно, в некоторых ситуациях снижение цены оправданно.

*Например:*

- товара больше нет на складе, а последний экземпляр оказался поврежденным;
- клиент непременно хочет купить этот последний товар;
- из-за недостатка времени клиенту пришлось самому ремонтировать прибор;
- отсутствует возможность ремонта или замены товара;
- замена товара обойдется дороже, чем предоставление скидки;
- ремонт товара обойдется дороже, чем предоставление скидки;
- клиент настойчиво требует скидку.

Подчеркнем, что речь идет не о снижении цены как таковом, а о повторяющихся претензиях, о случаях, в которых ваше предприятие, поставщик или вы сами допустили ошибку.

Эмоции играют чрезвычайно важную роль и в случаях, когда претензия вполне обоснована и не вызывает возражений. Представьте себе: клиент совершает покупку и заранее радуется этому. Затем он вскрывает упаковку и обнаруживает, что товар не надлежащего качества, не подходит или имеет косметический недостаток. Наступает разочарование, а за ним и раздражение; после чего следует телефонный звонок, электронное сообщение или личный визит.

Все что мы знаем о клиенте, который требует снижения цены, это только то, что он по каким-то причинам хочет оставить товар у себя. Поэтому важно хорошо взвесить все «за» и «против», провести анализ аналогичных случаев: сколько можно (нужно) уступить? Именно качество решения этого вопроса показывает степень компетентности продавца.

Если предприятие проявляет порядочность в отношении с клиентами, они, как правило, платят ему той же монетой. Конечно, встречаются иногда (чаще в розничной торговле) ситуации, когда клиент «подстраивает» дефект или изымает какую-нибудь деталь для того, чтобы получить

**Честные  
предприя-  
тия — честные  
клиенты**

скидку. Но это скорее исключение из правил. Если же подобные ситуации становятся не исключением, а правилом, руководству предприятия необходимо серьезно задуматься о причинах этого явления.

*Пример.* Организация решила подарить на Рождество своим самым важным клиентам подарки, и заказала большую партию эксклюзивных часов у одной голландской фирмы. Пересылка длится десять дней. При получении товара выясняется, что часы внешне действительно очень красивые, но на них наклеены совершенно неуместные дешевые этикетки. Сотрудников охватывает паника, так как требовать обмена товара невозможно из-за нехватки времени. Есть ли выход из этой ситуации? Исправление недостатка поручают сотруднице предприятия, на что у нее уходит целый рабочий день.

Для документального подтверждения претензии один экземпляр часов фотографируют и посылают по электронной почте цифровое фото. Претензию и требование снизить цену подтверждают также по телефону. Сотрудница службы сервиса фирмы-поставщика извиняется, благодарит за указания на недостатки товара и обещает перезвонить.

Ответный звонок не заставляет себя долго ждать. Консультант фирмы-поставщика предлагает исключить из стоимости заказа стоимость логотипа. После того, как договоренность достигнута, он сообщает, что в качестве компенсации посылается небольшой подарок.

Это хороший пример того, как по-деловому и с учетом потребностей клиента можно позитивно для обеих сторон уладить вопрос, касающийся снижения цены.

**Совет.** Если предъявляемое клиентом требование снижения стоимости товара противоречит практике вашей фирмы, не делайте поспешных уступок, а выясните, какие еще формы компенсации возможны. Определитесь также, насколько вы готовы уступить, если клиент не согласится с вашим первым предложением.

### 4.3. Завышенные претензии



Илл. 18. Конфликт

Еще труднее, чем с требованиями снижения цены, работать с завышенными требованиями клиентов и угрозами. Здесь наряду с коммуникативными и психологическими способностями консультанта на первый план выходит способность быстро принимать решения и действовать. Смягчить стрессовые ситуации вам поможет приведенный ниже чек-лист.

**Спрос  
на быстрые  
решения**

Вспомним еще раз историю с часами. Была ли в этом случае жалоба оправдана? Конечно. Давайте представим, что вы были тем консультантом, который должен был урегулировать ситуацию, но условия клиенту не подошли. Он звонит вам снова и ко всему прочему требует возместить ему затраты, равные стоимости рабочего дня сотрудницы, которая целую смену занималась исправлением недостатка. Он также предусмотрительно заявляет, что расторгнет все отношения с фирмой в случае невыполнения его требований.

Что же делать? Как консультанту лучше всего вести себя в создавшейся ситуации?

**Воспользуйтесь следующим чек-листом:**

	да	нет
1. Речь идет о справедливой жалобе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Установлено ли руководством предприятия определенное время на выполнение работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Этот клиент для вас особенно важен?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Этот клиент и раньше подавал жалобы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Может ли этот клиент стать распространителем положительного или отрицательного мнения о предприятии?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Должно ли ваше предприятие само понести затраты?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Не является ли требование клиента завышенным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Угрожает ли клиент?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Производит ли чрезмерно предупредительное отношение к клиенту негативное впечатление на сотрудников?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Кто конкретно ответственен за возникновение жалобы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

К каждому из этих вопросов мы готовы предложить вам следующие рекомендации.

**1. Речь идет о справедливой жалобе?**

**Проверить  
документы**

Важно, чтобы всем сотрудникам, которые занимаются рассмотрением жалоб и рекламаций, было ясно, в каких случаях жалобу следует считать справедливой. Для этого совсем не обязательно быть экспертом по праву, достаточно выяснить имеется ли какой-либо письменный документ (договор, счет), из которого вытекает требование права. Затем следует выяснить, не виноват ли сам клиент в создавшейся ситуации. Если да, то можно предложить компромиссное решение.

**2. Установлено ли руководством предприятия определенное время на выполнение работы?**

**Позаботьтесь  
об инструкциях  
от руководства**

Может быть, на вашем предприятии уже давно выработана определенная линия поведения. Например, менять товар безо всяких «но», полагая, что «клиент всегда прав». Тогда вам не нужно долго раздумывать, а просто следовать сло-



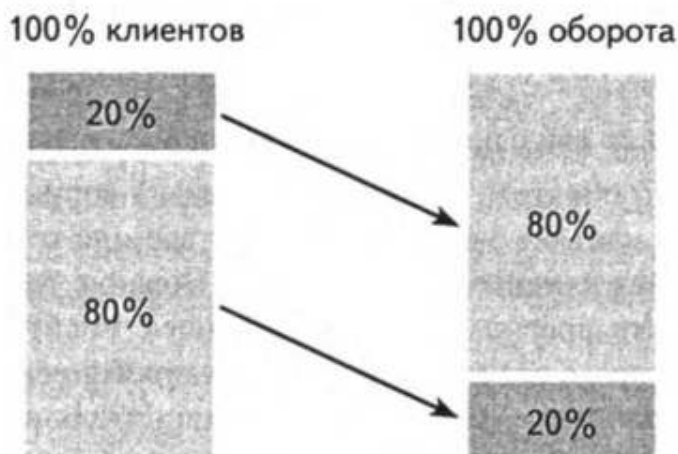
жившейся на вашем предприятии практике, даже если вы лично считаете это несправедливым.

Если у вашего руководства нет определенной линии поведения, вам нужны четкие ориентиры, указания и навыки, позволяющие принимать соответствующие решения. Узнайте у руководства, какие компенсации или маленькие презенты полагаются клиентам в таких случаях.

### 3. Этот клиент для вас особенно важен?

Какие потенциальные опасности заложены в жалобах? Относится ли ваш клиент к тем 20% покупателей, которые делают вам 80% оборота, или к тем 80%, которые приносят только 20% оборота?

**Особая предупредительность с VIP-клиентами**



Илл. 19. Оценка потенциальных опасностей

Если у вас хорошо налажен менеджмент по связям с клиентами, такие сведения всегда должны у вас быть под рукой. Вы должны быть в курсе, насколько значим для вашего предприятия тот или иной клиент.

Когда речь идет об очень важных клиентах, вы, скорее всего, выполните его требование или, по меньшей мере, пойдете ему навстречу. Предупредительность и любезность по отношению к особо важным клиентам предполагают уступчивость и щедрую компенсацию недостатков товара.

### 4. Подавал ли клиент жалобы раньше?

Если окажется, что клиент и раньше предъявлял жалобы, уточните, были ли они действительно оправданны, или он предъявлял завышенные требования. Даже если окажется,

**Не ставить на клиенте клеймо зануды**

ся, что мы имеем дело с занудой, следует все-таки быть осторожной с обобщениями. В этот раз его жалоба может оказаться справедливой. Здесь требуется создание системы качества, которая бы критически изучала продукт, процессы производства и работу сотрудников (см. главу 6).

#### **5. Может ли этот клиент стать распространителем положительного или отрицательного мнения о предприятии?**

**Использовать  
информацию  
о профессии  
клиента**

Если вам стала доступна информация о профессии клиента, используйте ее! Во-первых, вы сможете лучше понять, что им движет. Во-вторых, вы узнаете, кто из клиентов, используя личное влияние, может доставить вам серьезные неприятности. Это, прежде всего, журналисты, предприниматели, члены различных объединений. Чем с большим количеством людей общается ваш клиент, тем важнее для вас пойти ему навстречу.

#### **6. Должно ли ваше предприятие само понести затраты?**

**Учитывать  
последствия**

Если да, то обратите особое внимание на вопросы 3 и 4. Если речь идет об очень важном для вас или о повторно жалующемся клиенте, подумайте, как можно с учетом прошлого опыта прогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Если расходы, связанные с урегулированием жалобы не относятся напрямую к вашему предприятию, вы можете относиться к происходящему намного проще, но в любом случае, вы должны, по возможности, защитить своего поставщика от неоправданных требований, если рассчитываете на продолжение долгосрочных отношений с ним. С тем, кто делает свой товарооборот на продаже товаров массового потребления, обходятся существенно любезнее, чем со специализированной торговлей, поставщики которой всегда неохотно идут на уступки из-за небольшой квоты продаж.

#### **7. Не является ли требование клиента завышенным?**

Допустим, клиент говорит вам: «Вы должны возместить мне убытки, поскольку мои машины простояли целый день. Вы представляете себе, сколько это стоит?! Тысячи евро, не говоря уже о задержке поставок... Вы заплатите мне, даже если для этого мне придется пойти в суд...»

Вы знаете, что теперь надо действовать осторожно и не наделать глупостей. Как и во всех других случаях, прежде

всего, извинитесь и выразите понимание. Иногда только на основе многолетнего опыта можно объективно судить завышено требование или оправданно. Если принять немедленное решение невозможно, нужно быстро обеспечить проверку: «Я сейчас пошлю к вам специалиста, чтобы он оценил ситуацию на месте».

Если жалоба оправданна, а требования клиента непомерно завышены, вам потребуется все ваше мастерство, чтобы найти компромисс или снизить планку претензий. «Ваше возмущение вполне понятно. В любом случае мы хотим, чтобы вы остались довольны. Давайте вместе попытаемся найти выход из этого положения. Точно так, как вы у себя на предприятии отвечаете за..., так и на нас лежит предпринимательская ответственность. К тому же мы должны действовать экономически целесообразно. Как вы посмотрите на такое предложение: могли бы мы с вами договориться?»

**Искать компромисс**

### **8. Угрожает ли клиент?**

Угрозы клиента основываются на его предположении, что только таким образом он может отстоять свои интересы или хотя бы придать им какой-то вес. К угрозам переходят, когда полагают, что пришлось слишком быстро уступить, или предстоит какая-то новая неприятность. Так, при повторной жалобе клиент настроен уже не так миролюбиво и пытается оказывать давление.

**Когда клиент угрожает, он хочет, чтобы к нему относились серьезно**

Если следуют угрозы, у вас должна сработать «тревожная сигнализация». Угрозы означают: «Отнесись ко мне серьезно, а то я доставлю тебе серьезные проблемы!»

### **9. Производит ли предупредительное отношение негативное впечатление на сотрудников?**

Если на предприятии придерживаются политики «клиент всегда прав», то она должна быть доведена до сведения всех сотрудников. В противном случае, как показывает наша многолетняя консультативная деятельность, консультанты и работники сервисных служб испытывают чувство разочарования. Они не могут понять, почему должны так напряженно работать, иногда отказываясь от комиссионных, в то время как их начальник разбрасывает деньги направо и налево.

**Убеждать  
сотрудников**

Следование принципу «клиент всегда прав» может привести к тому, что сотрудники перестанут ценить свою деятельность и сам продукт. Поэтому чрезвычайно важной является работа по убеждению сотрудников. Они должны понимать, почему предприятие ставит на первое место удовлетворенность клиента, причем любой ценой.

**Выявлять  
слабые места  
и работать  
над ошибками**

#### **10. Кто конкретно ответственен за возникновение жалобы?**

Существует ли на вашем предприятии четкое распределение обязанностей, или проблема должна решаться в комплексе? Когда понятно, кто несет ответственность за возникновение жалобы, легко инициировать процессы по исправлению недостатков. Это могут быть дополнительные тренинги в области персональной ответственности, проведение разговора с сотрудником или, при повторных нарушениях, дисциплинарные взыскания. Если в товаре выявлены дефекты, необходимо сообщить об этом производителю, в отдел разработок или в отдел маркетинга. Иногда речь может идти даже о смене поставщика или изменении технологии изготовления продукта.

Вернемся к нашему примеру. Перечисленные выше вопросы помогут вам разобраться в ситуации и найти компромисс в случае завышенных требований клиента. Например, вы могли бы ответить: «Я понимаю, как вам досадно. Мне, действительно, очень жаль. Тем более, что это ваше первое обращение к услугам нашей фирмы, и мы очень хотели, чтобы вы остались довольны. Мы можем предложить вам следующий вариант решения проблемы: в любом случае мы берем на себя стоимость печати логотипов. В то же время мы надеемся, что вы со своей стороны тоже проявите понимание и не станете требовать денежной компенсации рабочего дня вашей сотрудницы, поскольку мы предлагали вам заменить товар, но вы отказались. Я переговорил(а) с нашим руководством, мы очень заинтересованы в продолжении сотрудничества с вами, и поэтому предлагаем списать с выставленного счета три процента. При следующем заказе вы также получите скидку в три процента. Как вы отнесетесь к такому предложению? В любом случае мы очень признательны вам за то, что вы указали на наши недоработки, информацию об этом мы передали в производственный отдел. С уверенностью можно сказать, что подобное в будущем не повторится».

Подводя итоги, отметим: реакция продавца-консультанта на завышенные требования и угрозы клиента зависит от того, насколько они оправданны или опасны. Намного важнее провести быстрый всесторонний анализ с помощью чек-листа, адекватно реагировать и найти решение, которое позволило бы не ущемлять интересы клиентов, но и не наносить ущерб своему предприятию.

**Всесторонний анализ каждого случая**

## 4.4. Типы клиентов

Несмотря на то, что каждый человек неоднозначен и неповторим, типологии иногда помогают продавцу-консультанту успешней выстраивать линию разговора. Знание типов клиентов поможет вам найти путь к сердцу клиента.

**Типология клиентов как путеводитель**

Случалось ли что вы, еще издали завидев знакомого клиента, восклицали: «О, Господи, неужели опять господин Н.!» На что ваш коллега искренне удивлялся: «Да он вполне нормальный. Иди, я обслужу его». Конечно, это было бы идеально, если бы вы и ваши коллеги могли поддерживать друг друга, но давайте все же уточним, почему вы не можете найти общий язык с некоторыми типами клиентов. Следуйте девизу: «Познай себя сам, и тогда тебя никто не сможет вывести из себя».

---

### Упражнение 12. Моя «тревожная кнопка»

Вспомните особенно неприятную для вас ситуацию, связанную с жалобой клиента. Ответьте на следующие вопросы.

---

1. Как вел себя ваш собеседник? (язык телодвижений, его действия)

---

2. Что конкретно он говорил (резкие слова)

---

3. Какие чувства они у вас вызвали?

---

4. Как бы вы определили этот тип клиентов?

---

5. Часто ли вы раздражаетесь при общении с такими клиентами?

---

6. Кого вы считаете виноватым в эскалации конфликта?

---

Стоит затронуть на ваше уязвимое место, так сказать, «нажать на тревожную кнопку», как следует неконтролируемая цепная реакция. Теперь у вас появился реальный шанс прервать нежелательный ход событий, прекратить власть других людей над вашими чувствами и действовать осознанно.

**Создайте  
для себя  
образ**

**Совет.** Представьте себе решение проблемы символически. Этот совет мы получили от одного из участников наших семинаров, рассказавшего, какую картину он мысленно представляет себе, когда его клиент вот-вот выведет его из себя. Он представлял себя в образе тореро, держащего в руках красное полотнище. Как только бык бросается на него, он элегантно уклоняется. С тех пор как он изобрел для себя эту технику, ему удается улаживать ситуации намного хладнокровнее. Попробуйте и вы найти для себя образ, созвучный вашему настроению. Это придаст вам дополнительные силы!

**Типы клиентов**

Продавцы единодушно выделяют следующие типы клиентов.

1. Надменный.
2. Умник.
3. Жалобщик.
4. Придира.
5. Болтун.

Ниже приводятся краткие описания каждого типа клиентов.

### **1. Надменный**

**Надменный**

Надменный клиент обращается с консультантом так, как будто разговаривая с ним, он делает ему большое одолжение. Как правило он сразу требует позвать шефа. Вы для

него слишком мелко, чтобы излить вам душу. Если шеф и в самом деле предоставляет требуемую скидку, Надменный оборачивается к вам с улыбкой победителя и прощается со словами: «Вот видите...»

Как вести себя с таким типом клиентов?

- Соблюдать дистанцию, демонстрируя уважение и деловой подход.
- Получить инструкции от шефа.
- Объяснить клиенту, что Вы тоже хотите ему помочь и сберечь его драгоценное время (шефа нет в офисе, его еще нужно найти, на это уйдет время).
- Подыграть, при условии, что клиент очень важен для вашего предприятия.

## 2. Умник

Он тоже часто ведет себя высокомерно, всячески демонстрируя свою ученость. Он легко внушает продавцу чувство, что тот находится в школе и должен правильно отвечать на все вопросы. Но ответы оказываются неудовлетворительными и специалисту, т.е. ему, все время приходится поучать. Кроме того, умник стремится внушить вам чувство, что и он мог бы справиться с вашей работой, возможно, даже гораздо лучше.

**Умник**

Как вести себя с таким типом клиентов?

- Слушать внимательно, не перебивая.
- Хвалить глубокие специальные познания клиента.
- Объяснять детали.
- Не дать втянуть себя в профессиональную дискуссию.
- Не обращать внимания на ложные выводы, а дополнять их («в этой сфере были введены такие-то новшества...»).

## 3. Жалобщик

Иногда этот тип клиентов называют «холерик», хотя это два довольно различных типа. Он привык доминировать, не терпит возражений, для него не существует иных точек зрения, кроме его личной. Он быстро раздражается, становится агрессивным и начинает ругаться, обвинять и угрожать. В манере его поведения есть что-то театральное: «Вы, должно быть, сошли с ума. Да как вы осмеливаетесь говорить мне такие

**Жалобщик**

глупости!» Часто встречаются личные нападки, которые берутся назад, после того, как восстанавливается спокойствие: «Да я так и не думал совсем. Я не думал, что это вы...»

Как вести себя с таким типом клиентов?

- Слушать внимательно и оказывать эмоциональную поддержку.
- Если вы находитесь в магазине, в ваших интересах быстрее увести жалобщика из торгового зала.
- Попробовать воспринимать его жестикуляцию позитивно, например, грозящий палец как указание на весьма важный момент.
- Держать телефонную трубку на расстоянии от уха, убавить громкость в наушниках телефона.
- Иметь мужество прервать клиента через несколько минут. Для этого спросите его о чем-то, что не имеет никакого отношения к делу. Вам нужен своего рода «сепаратор», то, что могло бы переключить его внимание: «Знаете, о чем меня спросила сегодня моя дочь, когда я утром уходила(а) на работу?» или «Вы знаете, что вчера “Бавария Мюнхен”...» Расскажите что-нибудь интересное. При этом чаще всего можно наблюдать следующую картину: ваш собеседник уставится на вас так, как будто сомневается в ваших умственных способностях и впервые переключит свое внимание на вашу персону! По телефону обычно возникает пауза. Затем просто скажите: «Это мне так что-то сейчас на ум пришло, сам(а) не знаю, почему. Однако давайте вернемся к вашим пожеланиям...» Теперь инициатива в разговоре перешла к вам и самое время предложить клиенту ваш вариант решения. Начав практиковать этот метод прерывания и возобновления разговора, вы сами удивитесь, насколько он действенен.
- В любом случае важно проверить, насколько жалоба оправданна.

#### 4. Придира

**Придира**

В голосе такого клиента часто слышатся плаксивые, жалобные нотки. Порой достаточно незначительного повода, чтобы он начал во всех подробностях изображать свои неприятности. Создается впечатление, что он больше заинтересован в том, чтобы подробно рассказывать о своих проблемах, чем в поиске выхода из создавшейся ситуации. Как будто на сломанном проигрывателе заела игла и все слышится одно и то же: «Да, но...»



Как вести себя с таким типом клиентов?

- Внимательно слушать и осторожно комментировать.
- Поблагодарить за полезные замечания.
- Делать записи.
- Задавать вопросы закрытого типа.
- Ограничить количество вариантов решений.
- Попросить у собеседника помощи в поиске устраивающего обе стороны решения.

## 5. Болтун

Этот тип еще называют «пустомелей». Это, безусловно, самый простой случай, поскольку он не является источником негативных эмоций, а только испытывает ваше терпение. Особые неудобства они доставляют тем продавцам, которые находятся в стрессовом состоянии или работают в условиях цейтнота. Но, в целом, общение с такими клиентами иногда может быть даже приятным и не доставляет особых хлопот.

**Болтун**

Как вести себя с таким типом клиентов?

- Сначала внимательно выслушать.
- Все активнее задавать вопросы закрытого типа.
- Использовать такие формулировки как: «Тогда у нас с вами вот что получается...» или «В заключение...», «В конце...», тем самым нацеливая собеседника на окончание разговора.
- При необходимости направить собеседника к шефу.

Рассмотренная классификация клиентов дает возможность быстро установить контакт и найти оптимальные решения. И все же помните — каждый человек индивидуален! Известное правило гласит: «Поступай с другими так, как хотел бы, чтобы обращались с тобой».

## 4.5. Проводим границы

Вам, наверное, приходилось во время разговора с клиентом вдруг ловить себя на мысли, что вы топчетесь на месте. Вы используете все возможности: демонстрируете понимание, задаете вопросы, делаете предложения, но клиент, как заведенный, каждый раз начинает рассказ заново.

**Признание  
роли эмоций**

Прежде всего, самокритично оцените собственное поведение: насколько серьезно вы отнеслись к эмоциям собеседника. Игнорирование эмоций неизбежно ведет к бесконечному повторению жалобы. И тогда ситуация может выйти из-под контроля.

**Отрицательные  
эмоции  
сильнее, чем  
положительные**

Результаты нейробиологических исследований подтверждают: «В целом, отрицательные эмоции переживаются нами интенсивнее, чем положительные, а неприятное возбуждение возникает быстрее» (Klein, 2002, 46).

Применительно к нашей ситуации это означает: если была упущена возможность своевременно направить разговор в позитивное русло и вызвать позитивные чувства (облегчение, признание, уважение), потом это сделать будет очень нелегко! Негативные эмоции берут верх, действуют заразительно и препятствуют возникновению эмоций позитивных.

Когда разговор заходит в тупик, наступает самый подходящий момент подтолкнуть клиента к принятию решения. Еще раз перечислите ему все варианты, которые до сих пор безуспешно вы ему предлагали, и спросите его в самой лучшей вашей манере:

«Что, по вашему мнению, мы должны сейчас сделать?  
Что вы предлагаете?»

В ответ, как правило, следует молчание!

Помочь вашему собеседнику выйти из роли пассивной жертвы могут только совместные усилия. Дайте ему время, чтобы переключиться. Может вам удастся подвигнуть его на конструктивные предложения.

Если этого не случится, то через некоторое время снова все пойдет по кругу, будут повторяться все те же возражения и завышенные требования. В конце концов вы будете вынуждены нажать аварийный тормоз и закончить этот разговор. Как и реальными аварийными тормозами, этими тормозами нужно пользоваться в исключительных случаях. Впрочем, такое иногда случается даже с самыми дружелюбно настроенными продавцами: как говорится, «лучше ужасный конец, чем ужас без конца».

Объясните покупателю, что вы сами не знаете, что делать. Дайте ему ясно понять, что без его помощи вам не обойтись. Скажите ему открыто, какие чувства он у вас вызвал и закончите разговор. Обратите особое внимание на то, чтобы все было сказано в уважительном, а не в обвинительном тоне.

Начните с перечисления того, что вы уже предложили: «Честно говоря, моя фантазия уже иссякла, господин Н. По-моему, мы топчемся с вами на одном месте. Я чувствую себя все более растерянно. Я даже расстроен, потому что у меня создалось впечатление, что вы отклоняете все, что я предлагаю. На мой вопрос, что мы, по вашему мнению, можем сделать, я так и не получил ответа. Я заканчиваю разговор, пусть у вас даже сейчас и появится какое-нибудь предложение, как мы можем придти с вами к какому-либо решению». Если и после этого ничего не изменится, то поступите так, как вы только что сказали.

**Волшебный  
вопрос**

Такой шаг для любого продавца оказывается очень болезненным, потому что в конечном счете выясняется, что есть безвыходные ситуации. Но к счастью, есть еще и «голубая кнопка».

**Экстренное  
торможение**

*Вы знаете историю о Петерле, который каждый вечер перед сном садился в космический корабль и отправлялся в космос, чтобы посетить далекие планеты? Когда он просыпался по утрам, ему всегда было что рассказать.*

*Однажды Петерле посадил свой корабль на Марсе. Выйдя из корабля, он зашел в один марсианский дворик, где столкнулся со злобно ругающимся марсианином, который в гневе швырял во все стороны свой компьютер. «Что это ты делаешь?» — спросил его Петерле. «Я хочу научить этого парня, как он должен выполнять свои обязанности. Он уже три дня не убирал в курятнике. Марсианские куры с отвращением сидят на насесте и больше не несутся. Это просто невыносимо!» «Да, это действительно проблема», — посочувствовал Петерле. «А как компьютер узнает, почему ты на него сердись?» — «Как я это делаю, спрашиваешь ты? Как всегда — согласно инструк-*

ции! Я отдаю команду "работать", когда нажимаю вот на эту красную кнопку. Но вместо того, чтобы работать, этот парень бьет меня!»

Петерле очень удивился: «А ты уже посмотрел в компьютерном справочнике, какие команды ты вызываешь, когда нажимаешь эту красную кнопку?» «Да нет, — ответил марсианин. — Наверное, это даже имело бы смысл. Может быть, тогда бы мы узнали, почему парень реагирует так агрессивно». И он пошел за компьютерным справочником. Это длилось совсем не долго, пока он нашел нужную страницу, на которой описывались команды, вызываемые нажатием красной кнопки. Там было написано: «спрашивать, пропустить мимо ушей, интерпретировать, классифицировать, приказывать, поучать, предупреждать, критиковать, угрожать, осуждать, обругать», а в качестве примечания: «не использовать в трудных ситуациях, так как возникает опасность отпора и неповиновения».

«Ну вот. Теперь мы знаем почему парень бьется за себя. Но как же мне снова заставить его работать?» — спросил марсианин. «Ты должен нажать вот на эту голубую кнопку, которая предназначена для ввода информации, — сказал Петерле. — Взгляни на меню приказов: "описать неприемлемое поведение, выявлять негативные последствия, назвать мучительные чувства". Попробуй разок!» Марсианин нажал на голубую кнопку и ввел соответствующую информацию. Компьютер немедленно извинился, и радостно взялся за работу.

«Ты, наверное, прибыл из центра Вселенной, если ты такой мудрый», — обратился марсианин к Петеру. «Я с планеты Земля. Там люди бьются друг с другом и со своими сотрудниками, как ты со своим компьютером». «А вы разве не читаете инструкций по обслуживанию?» — спросил марсианин. «Да нет, — сказал Петерле. — Люди знают приблизительно, какую реакцию они получают, если нажмут на красную кнопку других людей. Однако снова и снова нажимают на нее, очевидно, все время забывая,

*что есть и голубая кнопка». «Это невозможно понять! — сказал марсианин. — Я думал, что Земля — это голубая планета».*

*(Моль, 1998, 25)*

**Мои выводы по данной главе:**

---

---

---

**Что я могу сделать, чтобы использовать эти выводы для улучшения моей работы и работы моего предприятия?**

---

---

---

# 5. Принимаем жалобы по всем каналам связи

Наиболее часто используемый канал — телефон

Какой из каналов связи используется людьми чаще всего? Большинство претензий передается по телефону. Звонящий надеется на немедленную или, во всяком случае, скорую помощь, хочет переговорить с компетентным человеком. Разговор со специалистом по телефону воспринимается многими, несмотря на некоторый негативный опыт, как наиболее эффективное и обнадеживающее решение. Поэтому телефон заслуживает вашего особенного внимания. В этом разделе мы рассмотрим все плюсы и минусы общения по телефону, а также три важнейших фактора успеха.

Традиционные письма или электронные сообщения связаны с большими затратами времени, чем звонки по телефону. Поэтому их можно считать знаком того, что ваши клиенты уже имеют за плечами неприятный опыт или рассержены настолько, что переходят к официальному обращению. Им приходится думать над формулировками, прежде чем излить на бумаге свой гнев и заявить о претензиях. Конкретные советы, как лучше реагировать на письменные жалобы, вы также найдете в этой главе.

Многие клиенты используют возможность, обнародовать свое мнение в Интернете, анонимно сообщив общественности о своем позитивном или негативном опыте. Опасно недооценивать огромный потенциал этой гигантской площадки для обмена мнениями.

## 5.1. По телефону

Кто из нас не вспоминает об отпуске, проведенном без телефона, о том живительном покое, который мы вдруг ощутили. Никаких звонков, никаких автоответчиков — полное отключение. Но очевидно, что нам чего-то не хватало, поскольку

мы существа социальные. И тогда мы нашли выход из затруднительного положения — теперь мобильный телефон связывает нас с остальным миром почти в любой его точке.

Обычно мы не задумываемся о том, какую роль для создания удачной коммуникации играет окружение, взгляды, язык телодвижений, слухи и т.д. В повседневном общении это и не нужно, но становится исключительно важным в сложных ситуациях, возникающих иногда в общении с клиентами. Например, вы разговариваете с незнакомым человеком, которого в течение короткого времени хотите расположить к себе. Вам помогут следующие советы:

- хорошо подготовьтесь;
- распрямитесь и сядьте поудобнее;
- улыбайтесь, когда говорите по телефону — это слышно!
- обратите внимание на звучание вашего голоса;
- не прикрывайте наушники и микрофон рукой;
- чаще называйте имя вашего собеседника;
- не произносите без перерыва более трех-четырёх предложений;
- придерживайтесь принципа ППН: просто, понятно, наглядно;
- старайтесь говорить не слишком быстро и не слишком медленно;
- разборчиво произносите слова;
- внимательно слушайте своего клиента и дайте ему высказаться;
- используйте образные выражения;
- повторяйте самую важную информацию;
- указывайте на все плюсы и минусы;
- делайте записи;
- повторяйте время, имена, адреса;
- поблагодарите за согласие принять ваше предложение по решению проблемы;
- клиент первым кладет трубку.



Илл. 20.  
За телефоном

Это нелегко — с воодушевлением набрать номер клиента, так как сотрудники службы сервиса знают заранее, что не всегда возможно достичь позитивного результата. Иному продавцу приходится прямо-таки преодолевать себя. Если вы чувствуете, что вам необходим определенный «разогрев», перечислите для себя все плюсы и минусы разговора по телефону. К плюсам относятся:

**Плюсы  
телефона  
как средства  
коммуникации**

- экономия времени;
- быстрое решение проблемы;
- возможно действие в зависимости от ситуации и спонтанность;
- более легкое снятие остроты ситуации с наименьшими затратами;
- легко связаться;
- легко можно поддерживать отношение с клиентом;
- преодоление расстояния;
- возможны многократные звонки (при этом меньшие издержки, чем при личном посещении);
- возможность избежать написания официальных посланий;
- возможность контролировать вопрос на разных стадиях;
- быстрое получение информации;
- внешние признаки смущения остаются скрытыми.

**Минусы  
телефона  
как средства  
коммуникации**

**Минусы коммуникации по телефону:**

- не видна реакция собеседника;
- нет возможности что-то показать или посмотреть;
- разговор по телефону не может считаться доказательством;
- не виден язык телодвижений;
- невозможно посмотреть в глаза собеседнику;
- опасность непонимания;
- постоянно нужно что-то говорить, так как молчание сбивает с толку;
- если звонок исходит от клиента, нет возможности подготовиться, риск возникновения ситуации конфронтации;
- клиенты разговаривают резче, чем это могло бы быть при личном общении.

Часто, оценив все плюсы и минусы, свой выбор останавливают именно на этом средстве коммуникации.

**Три фактора  
успеха  
для работы  
по телефону**

Отвечая на жалобы по телефону, вы можете использовать три главных козыря.

1. Профессиональную (само)организацию.
2. Ваш голос.
3. Правильный выбор слов.



## 1. Профессиональная организация

Если вы перезваниваете клиенту, то можете соответствующим образом подготовиться к разговору. Правда, быстрая перестройка и реагирование на высказывание собеседника необходимы всегда. Довольно часто случается, что нить разговора теряется, если план разговора не был заранее хорошо продуман. Для подготовки к разговору воспользуйтесь проверочным тестом, представленным в главе 6.4.

Обращающийся с жалобой клиент обычно хочет, чтобы ему быстро помог дружелюбно настроенный и компетентный собеседник на другом конце провода. Больше всего нервнует клиента, когда его без необходимости переключают на другого сотрудника или вообще не знают, кто может ответить по данному вопросу; когда отвечает автоответчик, и когда каждый сотрудник, на которого переводят звонок (иногда ошибочно), снова начинает спрашивать, о чем, собственно, идет речь, после чего сообщает, что он не ориентируется в данном вопросе, и что его коллега (в который раз), к сожалению, переключил звонок неправильно. Звучит невероятно, но такое случается каждый день! В этой ситуации особенно важно развивать управление жалобами для вашей же собственной выгоды.

Поэтому позаботьтесь о том, чтобы:

- коммутатор стал визитной карточкой вашего предприятия;
- можно было бы сразу установить соединение с ответственным лицом;
- функционировал маршрутизатор;
- чтобы коллеги ставили друг друга в известность, когда они собираются отсутствовать в офисе и как долго продлится их отсутствие.

*Совет:* определите критерии, которые можно использовать для оценки качества приема телефонных звонков:

- отвечать на звонок, самое позднее, после третьего сигнала или через пять секунд;
- переводить звонок на коллегу не больше одного раза;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Подготовка

Прием  
телефонных  
звонков

Дело в том, что именно первые секунды при приеме звонка оказываются решающими: если вы и ваше предприятие действуете профессионально, вам от этого только одна польза.

**Технически  
квалифициро-  
ванна,  
ориентирована  
на клиента**

Как приятно, когда человек замечает: ваша работа хорошо организована; отношения с клиентами тоже на высоте, вы оснащены телефонными гарнитурами, позволяющими вам одновременно делать необходимые записи; компетентны и гибки и, будучи высококвалифицированным специалистом, свободно владеющим техникой и программным обеспечением, прилагаете все усилия для решения его проблемы. Звучит очень просто, но на самом деле требует способности работать в условиях многозадачности и параллельно решать сразу несколько проблем.

**Рассмотрение  
жалобы**

Для успешного рассмотрения жалобы (смотри чек-лист, глава 6.4.) важно оставить за собой всю дальнейшую коммуникацию с клиентом. Лучше всего приступать к рассмотрению сразу после ее поступления жалобы, пока вы не забыли о всевозможных нюансах. Нельзя нарушать обещания, данные клиенту, сроки, договоренности и обязательства. Лучше всего зафиксировать такие моменты письменно.

Если вы будете хорошо ориентироваться в каждом конкретном случае и располагать всей информацией, то в следующий раз легко сможете ей оперировать. Не откладывая иницируйте все необходимые действия и проследите за ходом их выполнения.

Письменные подтверждения и квитанции должны быстро пересылаться. Не стоит откладывать отправку письма или электронного сообщения на несколько дней.

## **2. Ваш голос**

Когда вы разговариваете по телефону со знакомым, то уже по одному звучанию его голоса можете понять, случилось ли что-нибудь. Также в течение первой минуты вы, как правило, понимаете, в каком настроении находится ваш собеседник. Вы не можете увидеть его, и вынуждены целиком концентрироваться на его голосе.

Принимая жалобу клиента по телефону вы совсем не знаете звонящего, но и в этом случае действует правило: тон

задает музыку. Постарайтесь понять, что именно имеет в виду ваш собеседник, о чем он говорит. Что хочет он подчеркнуть особо? Что означают паузы в его словах?

Во время проведения эксперимента с участниками семинара мы констатировали, что их способность «слышать между строк» была очень высокой, если они сознательно ее активировали. Им предлагалось послушать записи начала телефонных разговоров и оценить их. Они описывали свои впечатления и были очень удивлены, насколько точными те оказывались.

**Слышать  
между слов**

---

### Упражнение 13.

Голос может быть не только громким, но робким, измученным, печальным, подавленным, бодрым, скучающим, агрессивным, монотонным, глубоким, мягким, грубым, отталкивающим, хриплым, гнусавым, сиплым, сочным, радостным, срывающимся, энергичным, усталым, счастливым и т.д. Постарайтесь произнести предложение «Дела мои сегодня идут очень хорошо, сегодня прекрасный день» с интонациями, которые указаны выше.

---

Удивительно, но с помощью голоса можно передать практически все чувства и эмоции. Правда, чтобы раскрыть потенциал вашего голоса, нужно уделить ему определенное внимание.

Ниже предлагаются упражнения, специально разработанные для людей, часто говорящих по телефону. Выполняются эти упражнения перед началом телефонного разговора:

**Смазывать  
горлышко**

- положите руку на живот и сделайте полный выдох;
- широко зевните, двигайте челюстями в разных направлениях для растяжки жевательных мышц;
- жуйте жевательную резинку или представьте себе, что у вас во рту большая жвачка, которую трудно жевать;
- представьте себе, что жвачка приклеивается к различным местам во рту и вы ее отковыриваете языком;
- напевайте вполголоса с неплотно сжатыми губами, прибавляя, меняя в ряду различные гласные (ма, ме, ми, мо, му, мау, май, мой);

- читайте вслух короткий текст, сильно утрируя произношение слов и сверхактивно двигая губами.

Через некоторое время вы сами почувствуете, что благодаря этим упражнениям, позаимствованным из занятий по сценическому искусству и из логопедии, ваша мускулатура станет намного расслабленной, артикуляция чище, а голос выразительнее.

### 3. Выбор слов

**Выбор слов  
в телефонном  
разговоре  
особенно  
важен**

В телефонном разговоре изысканность речи играет более важную роль, чем в личном общении. Целесообразно пользоваться простыми, но весьма действенными правилами.

#### *Избегание отрицаний*

Не следует говорить: «В этой ситуации мы ничего не сможем сделать», лучше сказать: «К сожалению, в этой ситуации у нас не большой выбор решений, но я могу предложить вам следующее...»

#### *Сознание собственной ответственности вместо обвинений*

Не следует говорить: «Вы меня неправильно поняли», лучше сказать: «Наверное, я неправильно выразился».

#### *Понимание вместо поучений*

Вместо «Вы должны подробнее рассказать о дефекте, а то я ничего не понял(а)», лучше сказать: «Я понял(а), что вы под этим подразумеваете».

#### *Уважительно цитировать вместо того, чтобы интерпретировать*

Вместо: «Итак, вы хотите порвать всякие отношения с нашим предприятием», лучше сказать: «Вы совершенно верно заметили, так больше продолжаться не может!»

#### *Сознательное обращение со словами-вставками и служебными словами*

Слова-вставки или частицы очень часто встречаются в разговорном языке: пожалуй, именно, все же, но, тоже, собственно говоря, же, то есть, вполне и т.д. Они могут воздействовать на слушателя как положительно, так и отрицательно. Поупражняйтесь в осознанном употреблении этих, казалось бы, незначительных слов.

---

#### Упражнение 14.

Прочитайте следующие примеры сначала со словами-вставками, а затем — без них. Запишите, какое значение вы придаете этим словам в данном контексте.

Например:

«Вы не измерили» (утверждение)

«Вы, вероятно, не измерили» (предположение)

«Этот прибор *действительно* самого высшего качества» \_\_\_\_\_

«Это же не трудно» \_\_\_\_\_

«Но у вас *ведь тоже* проблема» \_\_\_\_\_

«Я, *собственно говоря*, только хотел(а) узнать, ...» \_\_\_\_\_

«Компьютеру *ведь* уже больше трех лет» \_\_\_\_\_

«Это же наш лучший техник» \_\_\_\_\_

«Рассказывайте *спокойно* дальше, я вас внимательно слушаю» \_\_\_\_\_

(Варианты ответов на стр. 172)

---

Речь идет не о том, чтобы избегать слов-вставок вообще. Без их использования телефонные разговоры звучали бы неестественно. Речь скорее идет о том, что нужно осознавать их потенциальное воздействие на собеседника.

Используйте составленное руководство по ведению разговора, представленное в главе 3.1., а также чек-листы в главе 6.4. для того, чтобы более целенаправленно и результативно вести переговоры с клиентами.

**Используйте руководства по ведению разговоров**

Давайте обобщим самые важные моменты профессионального обращения с жалобами, поступившими по телефону:

1. начало разговора;
2. представление (знакомство);
3. активное и концентрированное слушание;
4. создание конструктивного фона;
5. снятие эмоционального напряжения, выражение понимания;
6. извинения, признание ошибок;
7. конструктивное рассмотрение проблем, выводы;

**Фазы телефонного разговора по поводу жалоб**

8. поиск взаимоприемлемого решения, выбор варианта решения;
9. принятие мер (например, отправить письменное подтверждение после телефонного разговора);
10. выражение благодарности и прощание.

Нижеприводимый позитивный диалог между сотрудником банка и недовольным клиентом был взят из научной публикации (Haase, 2003, 16). Чтобы он легче читался, мы немного преобразовали его.

Консультант: Добро пожаловать в фирму.. Меня зовут.. Чем я могу вам помочь?  
(Проверка шифра.)

Клиент: У меня опять возникла проблема с вами...

Консультант: О, Господи (внимательно слушает, шутливо выражает эмоциональное смущение.)

Клиент: Нет, не с вами лично, а с вашим банком, а именно... (Сразу исправляется, освещает ситуацию.)

Консультант уточняет суть проблемы и внимательно слушает.

Клиент: Это, конечно, позор для вашей фирмы...

Консультант: Судя по вашим словам, мы вам, действительно, дали неправильную справку.. (В некоторой степени сознает ошибку.)

Клиент: ...правильно, а теперь дальше...(чувствует поддержку и продолжает). Так дальше продолжаться не может. Такое случается уже не в первый раз. Поэтому у меня имеются веские причины, чтобы продать такие акции... (Неявно формулирует свою угрозу с вытекающими последствиями.)

Консультант: Очень сожалею. Я бы с готовностью взялся за ваше дело... (Открыто выражает свое личное сочувствие и предлагает принять ответственность на себя.)

(Снимает эмоциональное напряжение, демонстрирует понимание.)

Клиент высказывается еще раз.

Консультант подтверждает сочувственно: Да такого быть не должно... (Подтверждает и защищается одновременно.)

Клиент: А разве может быть такое... (Следует еще один упрек.)

Консультант: Это не самое главное в этом деле...

Клиент продолжает выказывать свое раздражение.

Консультант перехватывает инициативу, когда тот переводит дыхание, и обобщает: Я сейчас уточню все обстоятельства, и если выяснится, что мы, действительно, совершили ошибку, то мы должны будем уладить это дело. (Извиняется в какой-то мере, берет на себя ответственность.)

(Далее оговаривается взаимоприемлемое решение и намечаются дальнейшие шаги.)

Консультант: Спасибо, вы описали все очень подробно. На основании этих данных я очень скоро смогу выяснить ваш вопрос. (Похвала клиенту за помощь в решении проблемы.)

Клиент: Я предлагаю.... (Клиент озвучивает свои предложения.)

Консультант: Большое спасибо за ваши предложения. Я обязательно доведу их до сведения соответствующих служб... (Еще раз звучит похвала и благодарность.)

Клиент: Спасибо. Теперь все понятно. До свидания.

Консультант: Благодарю вас.

В конце разговора можно задать дополнительный вопрос: «Могу я что-нибудь еще для вас сделать?»

Подведем итоги: телефон по-прежнему остается важнейшим средством коммуникации. Поэтому целесообразно прилагать усилия в повышении качества коммуникации по телефону — тренировать голос, совершенствовать язык. Все это в значительной мере определяет успех работы по управлению жалобами клиентов.

## 5.2. Письменная жалоба

**Кто берется  
за перо,  
тот хочет  
уважения...**

Если жалоба подается в письменном виде, то это означает, что ее податель хочет быть уверен, что его жалоба не «утонет» в море информации. Известно, что около 50% жалоб, поданных по телефону, обрабатываются формально, а 18% вообще не фиксируются (Innovations report, 2005).

Написание рекламации стоит клиенту времени, усилий и денег. Обычно клиент выбирает этот путь, если с ним произошло много неприятного и чаша его терпения переполнилась. Часто письмо адресуется непосредственно руководству предприятия, чтобы указать на неудовлетворительное состояние консультационной службы или службы доставки.

**...и хочет  
предъявить  
свои  
претензии**

Другим основанием для выбора этого средства коммуникации является стремление официально задокументировать жалобу, со всеми вытекающими отсюда юридическими последствиями.

Обычно имеют место обе причины: разочарование и неудовольствие как эмоциональный аспект и желание официально предъявить претензии как материальный аспект.

Для профессиональной реакции на письменную жалобу важны следующие моменты.

**Затраты  
времени**

1. Автор письма потратил минимум час на то, чтобы написать его (собирал необходимые документы, описывал суть проблемы и формулировал свои претензии).



- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <p>2. Письмо будет прочитано еще как минимум одним человеком, который должен будет высказать автору свое мнение, можно ли его отсылать в таком виде. Кто любит писать и хорошо формулирует, не прочь зачитать вслух своим близким несколько особенно удавшихся пассажей. В случае письменной жалобы опасность эффекта мультипликатора особенно высока – благодаря старательно изложенным аргументам неудовольствие может быть выражено очень красочно и о нем сообщается другим лицам.</p> | <p><b>Эффект мультипликатора особенно силен</b></p> |
| <p>3. Письмо-жалоба оказывается последним средством, когда все остальные оказались неэффективными. Поэтому такие письма довольно часто носят ультимативный характер. В них содержатся угрозы, требования возмещения ущерба, называются сроки и т.д.</p>                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Ультимативный характер жалобы</b></p>         |

Из вышесказанного следует, что письменные жалобы должны обрабатываться самым тщательным образом. На самом же деле письма, которые посылаются руководителям, нередко откладываются в долгий ящик, поскольку помощники руководителей не считают их срочными или просто не хотят сообщать шефу неприятную информацию. Руководство компании должно довести до сведения сотрудников абсолютно четко, что письма, содержащие жалобы, должны рассматриваться в первую очередь, они важны и срочны.

Практические советы по обработке писем, содержащих жалобы.

1. В течение 24 часов после получения письма найдите время, чтобы разобраться в проблеме настолько, чтобы хотя бы составить о ней первое представление.
2. Это должно быть сделано кем-нибудь из руководителей, кто мог бы взять на себя ответственность за выяснение проблемы.
3. Свяжитесь с клиентом по телефону (это самый быстрый и доступный путь, не считая личного посещения).
4. Если вы не смогли переговорить с клиентом по телефону, следует написать ему.
5. В ответном письме используйте стандартные фразы и формулировки, однако постарайтесь индивидуализировать ваше письмо.

6. Если после телефонных переговоров и изучения фактов вы пришли к выводу о неправомерности подачи рекламы, постарайтесь выбрать более мягкие формулировки, сделав на фоне отказа какое-либо предложение клиенту.
7. Если вы переговорили с клиентом и пришли к взаимному согласию, то это должно быть зафиксировано в письменном виде.
8. Через несколько недель пошлите клиенту письмо, в котором спросите его, доволен ли он решением проблемы.

**Четыре вида писем-ответов**

Если речь идет о письменных ответах на письма, содержащие жалобы, то здесь можно выделить четыре вида писем-ответов: письмо-подтверждение, письмо-извинение с предложением решения проблемы, вежливый отказ и письмо — последующая поддержка.

**Письмо-подтверждение**

Письма-подтверждения вы не должны посылать слишком часто, так как это может восприниматься как признак того, что кое-какие процессы на вашем предприятии еще могут быть оптимизированы. Здесь существует важное различие между реакцией на электронное сообщение и на традиционные письма. В первом случае автоматическое подтверждение о получении является правилом хорошего тона, а во втором случае письмо-подтверждение посылают только тогда, когда сразу невозможно дать исчерпывающий ответ или провести телефонный разговор. Такое письмо должно быть послано в течение одного рабочего дня.

Письмо-подтверждение о получении могло бы выглядеть следующим образом.

*(Много)уважаемый господин ... ,*

*Благодарим Вас за Ваше письмо от ... (число).*

*(Если вы не смогли дозвониться клиенту, можно написать: «Мы бы охотно многое выяснили бы в телефонном разговоре с вами, но ...»)*

*Меня зовут ... Я руководитель отдела в сфере ... и ответственный за решение Вашей проблемы.*

*Я весьма сожалею о доставленной Вам неприятности, и со своей стороны приложу все усилия для быстрого выяснения всех обстоятельств Вашего дела.*

*Я позвоню Вам самое позднее... чтобы мы совместными усилиями могли найти взаимоприемлемое решение.*

*Вы можете позвонить мне в любой будний день с ... до ... по номеру...*

*Желаю Вам всего доброго.*

*С дружеским приветом в ... (место жительства получателя).*

Соблюдение названных в письме сроков обязательно. Если в назначенное ранее время договоренность соблюдена быть не может, необходимо уведомить об этом клиента.

Однако для клиента более желательно, вместо письма-подтверждения или промежуточных уведомлений о ходе решения вопроса сразу получить письмо-извинение с предложением конкретного решения проблемы. Для писем такого рода мы можем предложить вам следующие формулировки.

**Письмо-извинение с предложением решения проблемы**

*Многоуважаемая госпожа Н.,*

- *Позвольте поблагодарить Вас за указания на наши недостатки.*
- *Благодарим Вас за подробное описание Вашего опыта в области...*
- *Мы сожалеем, что доставили Вам некоторые затруднения и приносим наши искренние извинения.*
- *Вы пишете, что... Должен согласиться с Вами. Нам очень жаль, что так произошло...*
- *Мы предлагаем Вам следующее решение...*
- *В нашем (телефонном) разговоре от (дата) мы с Вами договорились о следующем:*

*В ... ближайших дня мы...*

- 1.
- 2.
- 3.

*Или*

■ *Мы заберем у Вас... и пошлем вместо...*

*Или*

■ *Мы снизим цену и соответственно исправим счет от ...*

*Или*

■ *Вы посылаете нам до ... и мы предоставим Вам кредит на сумму...*

*Уважаемая госпожа Н., мы ценим Вас как нашу новую/давнюю клиентку. Дайте нам, пожалуйста, шанс исправиться...*

*С наилучшими пожеланиями,*

*Имя Фамилия*

То, что вы напишите в конце письма под знаком постскриптум, привлечет особое внимание. Подумайте, чем бы вы могли доставить радость своему клиенту.

*Пример.* Руководитель Дома мебели искренне извинился перед клиентом сначала по телефону, вслед за этим последовало личное письмо с подтверждением принятого решения по урегулированию проблемы. Кроме того, он приложил красиво оформленный чек на посещение ресторана при Доме мебели для всей семьи клиента.

В постскриптуме было написано: «12 марта у нас День открытых дверей. Мы с радостью хотели бы показать Вам и Вашим близким наше предприятие. Позвоните мне, пожалуйста!»

При написании письма с извинениями не забывайте об эффекте мультипликатора.

**Дружелюбный  
отказ**

Если после тщательной проверки факты, затраты и издержки говорят все-таки не в пользу клиента, то в такой ситуации необходимо уважительно сформулировать отказ. Девиз должен быть: «Дружелюбно по отношению к личности, ясно по отношению к делу».

Соответствующее письмо может выглядеть следующим образом:

*Многоуважаемый господин Н.,*

*Благодарим Вас за Ваше письмо от ... , в котором Вы требуете замены ... из-за ...*

*Вы постарались подробно описать положение вещей. Только немногие клиенты находят для этого время. Мы Вам за это особенно благодарны, потому что только так мы можем улучшить свою работу на нашем предприятии.*

Предлагаемые решения:

*Мы заменили ... И теперь Вы можете ...*

*Так как гарантийный срок на Ваш ... уже истек два года назад, то мы можем предложить Вам отремонтировать Ваш ... за деньги. (Предложение).*

*Если Вы согласны принять наше предложение, мы готовы бесплатно доставить Ваш прибор в мастерскую, чтобы сэкономить Ваше время.*

*Еще раз благодарим Вас за то, что Вы высказали свое мнение!*

*С уважением, ...*

Отлично организованное гарантийное обслуживание трудно переоценить. То же касается и обслуживания клиента после предъявления жалобы. Каким приятным сюрпризом может стать телефонный звонок или письмо, в котором фирма интересуется, насколько клиент доволен решением возникшей проблемы.

**Консультации  
после продажи**

*Пример.*

*Многоуважаемый господин Н.,*

*Мы надеемся, что Вы довольны ... Мы очень рады, что можем, как и прежде, видеть Вас среди наших клиентов и желаем Вам много приятных минут с ...*

*Если у Вас есть дальнейшие предложения по улучшению нашей работы, пожалуйста, позвоните нам, мы будем очень рады.*

*С уважением, ...*

Подводя итог, можно констатировать: письменные жалобы — это настоящее золото. Продавец-консультант, как и предприниматель должны уделять им достойное внимание. В каждом письме вы найдете минимум одно указание на слабые места в организации работы вашего предприятия. Иногда рацпредложение сформулировано в одном предложении, а иногда все письмо становится настоящим открытием, требующим серьезных маркетинговых исследований.

### **5.3. Электронное письмо**

В предшествующих главах мы советовали вам письменно подтверждать все обещания, телефонные договоренности, соглашения и обязательства. Делать это необходимо, по возможности, быстро.

В настоящее время электронные письма по праву считаются самым быстрым и самым простым средством коммуникации, которое часто оказывается предпочтительным («Пришлите мне поскорее электронное письмо»). В таких случаях мы пользуемся электронной почтой.

Современные электронные системы управления отношениями с клиентами поддерживают продавца-консультанта, предоставляя ему варианты ответов, заранее заготовленные образцы текста, в которые остается только внести соответствующие данные клиента.

**E-mail:  
для клиента  
очень  
практично**

Как же следует поступать при поступлении жалобы в электронном виде? В отличие от традиционных писем, коммуникация при помощи электронных сообщений не носит официального характера, не требует ни затрат времени, ни денег. Правда, на написание электронного сообщения тоже уходит определенное время, но по сравнению с обычным письмом электронное сообщение остается более быстрым, удобным (даже к почтовому ящику не надо выходить) и экономным способом коммуникации.

Для клиента электронные сообщения также представляют преимущество — ему не приходится тратить время и деньги на дорогостоящие «горячие линии», и часами дозваниваться до вас. Ответ он получит в любом случае, хотя, может быть, и несколько позже.

Психическое напряжение также намного меньше, чем в личном разговоре. Поэтому такой способ предъявления жалоб особенно предпочитают клиенты, которые ищут конкретных решений, и дорожат своим временем. Число их в дальнейшем будет только возрастать.

Так, при использовании информационных технологий контакты почти исключительно по электронной почте становятся привычным делом.

Содержание электронных сообщений весьма разнообразно: начиная от просьбы о технической помощи и комментариев относительно сервисного обслуживания и заканчивая дикими оскорблениями. Так как электронное письмо пишется довольно быстро, то в нем обычно используется разговорный стиль речи, профессиональная лексика, при этом правописанию не уделяется больше особого внимания. Возможно, потому что действия «написать» и «отправить» разделяет только один клик мышкой. Но как управлять этим потоком информации?

Так называемая система Trouble-Ticket может оказать существенную помощь, быстро определяя, с чем мы имеем дело: со спамом, с запросом, с просьбой о замене товара или о консультации по его применению. Таким образом она помогает классифицировать входящие электронные сообщения.

Функция автоответчика в течение нескольких секунд информирует отправителя об отправлении сообщения и о его доставке, а, следовательно, дает определенную гарантию его дальнейшего рассмотрения. Автоматическое уведомление может выглядеть, например, так:

*Это письмо было создано и отправлено автоматически.  
Дорогой клиент! (В данном случае лучше было бы назвать клиента по имени.)  
Благодарим Вас за Ваше электронное сообщение.*

**Канал связи  
будущего**

**Система  
Trouble-Ticket**

*Мы получили Ваш запрос и в настоящее время обстоятельно рассмотрим его. Вы в скором времени получите ответ. Вашему электронному сообщению был присвоен номер ... Вы найдете его ...  
При последующих запросах просьба ссылаться на этот регистрационный номер.*

«В скором времени» означает самое позднее в течение трех рабочих дней.

**Снижение  
сдерживаю-  
щего  
порога для  
оскорблений**

Отправляя электронные письма, содержащие жалобы, клиент часто не знает, кто их получит. Этот факт способствует тому, что сдерживающий порог для оскорблений резко снижается. Некоторые отправители (обычно, когда речь идет об ошибках Интернета или компьютера) напроць забывают о вежливости. Как же следует реагировать на оскорбления? В противоположность обычному письму или разговору по телефону, совсем не трудно сделать вид, как будто вы ничего не заметили. В таких случаях получатель, безусловно, понимает, что непристойное выражение фрустрации клиента не относится к нему лично. Конечно, все имеет свои границы, но в этом электронном средстве связи они проходят очень неопределенно.

Здесь действует то же правило: нужно проявить понимание, извиниться и принять решение.

Если жалобы на продукт или услугу поступают в массовом порядке, следует инициировать принятие срочных антикризисных мер: можно разместить информацию о возникшей проблеме и ее актуальных решениях на сайте предприятия. В противном случае вы рискуете столкнуться с «блоговым штурмом» (см. главу 5.4.).

**Те, кто пишет  
электронные  
письма, ждут  
быстрых  
решений**

Клиенты, которые посылают свои жалобы по электронной почте, технически подкованы. Используя эту быструю и удобную возможность связи, они ожидают такого же быстрого ответа на свое письмо.

Большинство предприятий, как правило, быстро реагируют на поступающие сообщения, при этом клиент приглашается к сотрудничеству в решении проблемы.



Если же процесс не продвигается дальше, и клиент недоволен полученным ответом, нужно немедленно браться за телефонную трубку — это самый лучший способ успокоить разозленного клиента. С помощью электронного письма вы можете быстро узнать у клиента номер его телефона и когда ему удобно с вами переговорить.

*Пример. Клиент сообщает в страховую компанию по электронной почте о наступлении страхового случая. В ответ он получает автоматическое письмо, в котором сообщается о присвоении его делу регистрационного номера. Через два дня клиент получает приглашение позвонить на «горячую линию» номер ... и сообщить о своем страховом случае. Что он и делает, с удивлением замечая, что дозвониться на горячую линию компании не так уж и трудно. Все же клиент недоволен такой странной формой обслуживания. Страховая компания реагирует очень быстро: уже на следующий день консультант связывается с клиентом по телефону, а через два дня тот получает еще и официальное письмо.*

Значение слаженной работы компетентных сотрудников, использующих современные технические средства, сегодня трудно переоценить, поскольку сегодня электронные сообщения все больше вытесняют традиционную письменную корреспонденцию.

## 5.4. По Интернету

Считается, что именно Интернет станет главной коммуникативной площадкой будущего. Давайте рассмотрим, какие возможности предоставляет всемирная сеть клиентам, подающим жалобы и рекламации, и как вы и ваше предприятие можете на них реагировать.

Представьте себе, недовольный клиент настолько раздосадован, что выставляет во всех подробностях историю своих страданий в сети на своем веблоге (это своего рода дневник в Интернете, называемый также «блогом»). При этом поименно называются сотрудники сервиса, пресс-секретарь, руководитель сервиса и продаж, да еще размещается фотография последнего с надписью «А вот этот человек отвечает за все». Не верите, что такое может быть? Напрасно. Вот перл, позаимствованный из Интернета:

**Веблог**

*Вчера вечером: через четверть часа наконец дозвонился на горячую линию по номеру 0800. Новая сотрудница, фрау Майер\*, говорит мне, что мой заказ в компьютере, и она не сможет его посмотреть. Спрашиваю, кто же мне может помочь? Говорит, что она не может. Я говорю, кто же, если не фрау Роза\*, с которой я вчера разговаривал. Она в растерянности, но все же предлагает мне набрать другой номер...*

*Я мог бы поспорить, что вчерашние обещания перезвонить, которые мне давала эта Роза, были частью ее тактики затягивания дела. Конечно, она не перезвонила. По телефону сервисной службы, конечно, тоже не дозвонишься, потому что все сотрудники уже заняты.*

*Видно, фрау Роза не хочет, чтобы клиенты остались довольными. Врать (как в случае со мной) намного легче. Никто мне не перезвонил. Заказ так и не был выполнен. Даже электронного сообщения не прислали, не назначили время...*

*Дорогой Удо\*, ты пресс-секретарь предприятия в сфере... У тебя есть номер телефона, но нет электронного адреса.*

*...*

*А вот этот человек отвечает за все (рядом — фотография). Макс Шмидт\* — начальник фрау Розы и ответственный за продажи и сервис.*

*(\*) Имена были изменены нами.*

**Риск  
значительного  
подрыва  
репутации**

Если недовольный клиент работает в сфере средств массовой информации, отвечает за выпуск электронной версии крупной дневной газеты и использует свой вебсайт в качестве открытого письма, то промедление особенно опасно. Потому что бесчисленное количество людей прочитает эти комментарии, с удовольствием их дополнит, скопирует и передаст по сети дальше.

Причем не важно, что это такое на самом деле: трусливый донос, мужественная самооборона, попытка раскачать устои, или изменить что-то, или просто выпад — в любом случае опубликованная информация может нанести ощутимый вред вашему предприятию.

В статье «Дневники на скорости» в журнале по экономике «Брандайнс» описывается реальный случай, показывающий, как может навредить предприятию такая вот «общественная работа».

На одном из блогов с юмором и сарказмом были раскритикованы предлагаемые одним сайтом условия закачивания рингтонов. Статья вызвала массу откликов единомышленников, на что фирма отреагировала следующим образом:

«Уже неоднократно на нашем сайте [spreeblick.de](http://spreeblick.de) появлялись комментарии, в которых содержались нападки на нашу фирму. Эта неуклюжая информация о нас — настоящая жвачка, которую с наслаждением пережевывает все сообщество блога. Это очень глупо. Тем более, что ваш IP-адрес в Интернете легко определяется». Что за этим последовало? Настоящий «шторм блогов», который до сих пор преследует это предприятие (Spielkamp, 2005, 7).

Поскольку во всемирной сети насчитывается уже более 31 миллиона блогов, бессмысленно запрещать сотрудникам заниматься блоггингом. Целесообразнее контролировать этот процесс. Можно, например, договориться с сотрудниками придерживаться определенной линии поведения и отказаться от анонимных комментариев.

Интернет предоставляет и другие возможности выразить свое негодование, например, на форумах пользователей.

История начинается уже с приобретения программы на сайтах [Ciao.com](http://Ciao.com), [Dooyoo.de](http://Dooyoo.de), [Hitwin.de](http://Hitwin.de), которые предлагают своим клиентам поддержку при выборе товаров. На этих сайтах клиенты могут прочесть мнения о товарах других потребителей и опубликовать свои сообщения. Некоторые пользователи делятся своим практическим опытом, детально описывая все преимущества продукта и безжалостно клеймя недостатки. Ведь в Интернете можно писать обо всем и свободно высказывать свое мнение.

**Консультант  
по покупкам**

На бесчисленных форумах и чатах люди обмениваются мнениями, советами и рекомендациями, выбирая продукты и услуги.

**Сообщества**

Виртуальные платформы оказываются весьма эффективными: интересно (и только так это работает), что их участники почти безусловно доверяют друг другу и считают советы, полученные в Интернете искренними и очень полезными.

Здесь люди, ищущие совета, встречаются с добровольными помощниками и «спасителями», которые нередко тратят массу времени, чтобы ответить на вопросы, и предлагают варианты решений.

Те, кто сталкивался с проблемами, связанными с программным обеспечением, знают, какую помощь может оказать диалог в сети со сведущим человеком.

**Создание  
страницы  
жалоб  
в Интернете**

Какие выводы из всего вышесказанного могут сделать для себя предприниматели? Предприятиям, которым поступает большое количество жалоб, следует подумать о создании специальной страницы жалоб в Интернете. Они смогут с опережением реагировать на негативную пропаганду, создав на своем веб-сайте специальный форум, где клиенты смогут высказать свои претензии, а модератор быстро на них отреагировать. Эта страница должна всячески поддерживаться и использоваться для оптимизации внутренних процессов предприятия. Ее основное преимущество — прозрачность и непосредственное общение с клиентами. Кроме того, предприятие из первых рук получает целый кладезь идей.

**Электронное  
письмо-жалоба**

Чтобы с любым продавцом можно было связаться по электронной почте, предприятие должно позаботиться о создании электронного адреса, который можно было бы легко найти, и по которому можно было получить ответ в течение 24 часов.

**Ваша  
ответствен-  
ность**

Если вы, будучи продавцом-консультантом, после рабочего дня совершенно чистосердечно захотите рассказать, где вы работаете и чем вы там занимаетесь, то чтобы не вызвать град насмешек, вы должны выполнять свою работу просто превосходно. Впрочем, и этого не достаточно. До тех пор пока каждый на своем месте не поймет, что клиент будет удовлетворен только в том случае, если вся команда работает на совесть, и все должны выполнять данные обещания, вы будете наступать на одни и те же грабли.

Если вы видите на своем предприятии недостатки, которые осложняют работу или вовсе сводят ее на нет, не делайте вид что не замечаете их, иницируйте изменения, обратившись к ответственному лицу. В этом поможет хорошо налаженная работа Интранета, что не освобождает вас от ответственности за содержание вашего предложения.

Рационализаторство по праву переживает свой ренессанс. Причем самые лучшие идеи исходят от людей, которые находятся ближе всего к клиенту.

**Улучшения могут быть инициированы извне, но осуществиться могут только изнутри.**

**Мои выводы по этой главе:**

---

---

---

Что я могу сделать, чтобы использовать эти выводы для улучшения своей работы и работы моего предприятия?

---

---

---

---

## 6. Система и стратегия работы с жалобами

Из предыдущих глав вы узнали, как профессионально принимать жалобы и рассматривать их, применяя различные современные технические средства. В этой главе мы хотим показать, как можно стратегически использовать жалобы.

**Рассматривать  
каждую  
жалобу**

Если на ваше предприятие поступили жалобы, это не обязательно должно означать, что обслуживание клиентов производится на низком уровне. Верно и обратное — отсутствие жалоб не является показателем того, что на предприятии все в порядке. Полезно четко это понимать. Если вы заинтересованы в долгосрочных связях с клиентами, тогда вы досконально должны разбираться с каждой жалобой, придавая ей такое значение, как будто вы заключаете новую сделку.

**Предпосылка:  
профессиональное  
компьютерное  
обеспечение**

Грамотный прием жалоб и их техническая обработка в настоящее время еще большая редкость. Несмотря на то, что управление жалобами начинается не в компьютерах, а в головах людей, важнейшей предпосылкой для создания четко структурированного управления жалобами является интеграция современных технических средств во все производственные процессы. Использование результатов анализа продукции для проактивного управления ее качеством повышает степень удовлетворенности клиента и способствует налаживанию долгосрочного сотрудничества. Поэтому для многих предприятий целесообразно создание интегрированного и систематического управления жалобами клиентов или, по крайней мере, расширение имеющихся служб.

---

**Предприятие живет не тем, что оно производит или предлагает в качестве услуг, а тем, что продает!**

## **6.1. Систематический прием, обработка и анализ**

Прежде всего, еще раз подчеркнем, что жалоба — не помеха в работе предприятия, а желанная обратная связь, предоставляющая вам ценнейшую информацию.

Систематический подход к управлению жалобами воспринимать любую жалобу всерьез, и как можно скорее находить подходящее решение. Кроме того, прием, рассмотрение и анализ жалоб имеют в наши дни для каждого предприятия стратегическое значение.

Какие факторы должны при этом учитываться предприятием? Практический совет: возможно, вам потребуется постановление руководства предприятия, согласованное с производственным советом (если таковой имеется). При этом простого заявления о намерении ввести менеджмент жалоб будет недостаточно. Оно должно содержать в себе четкие указания, будет ли это внешняя самостоятельная система, или управление жалобами будет являться составной частью новых систем менеджмента по взаимоотношениям с клиентами и по планированию использования ресурсов предприятия и затронет все производственные процессы. Эта служба могла бы взять на себя систематическую и последовательную работу по ориентированию на потребности клиента как новой цели предприятия, а также неотъемлемой частью общего менеджмента по связям с клиентами. Следует обратить внимание на ту роль, которая отводится культуре предприятия. Именно этот фактор оказывается решающим в вопросе, сможете ли вы ввести и развить эффективную систему управления жалобами на вашем предприятии.

**Введение  
системы  
управления  
жалобами**

Самыми важными моментами в менеджменте жалоб являются следующие.

1. Поощрение обращений клиентов.
2. Прием и рассмотрение жалоб.
3. Обработка и урегулирование конфликтных ситуаций.
4. Сбор, классификация и документирование жалоб.

### 6.1.1. Поощрение обращений клиентов

#### ■ Избегайте избегать жалоб!

#### Создание разнообразных каналов коммуникации

Самым главным в менеджменте жалоб является общение с клиентами, что предполагает предоставление им удобных и бесплатных коммуникационных каналов. Позаботьтесь о том, чтобы клиент, при желании, мог легко связаться с вами. Иначе вы можете просто не узнать о недовольстве ваших клиентов.

Важно создать двустороннюю коммуникацию с использованием как можно большего числа каналов связи. Создавайте различные каналы приема жалоб, по которым клиент сможет связаться с вами и с вашим предприятием:

- лично;
- по телефону;
- с помощью письма;
- по факсу;
- через Интернет-портал;
- через портал самообслуживания;
- по электронной почте;
- через опросы клиентов.



Кроме того, важно активно поддерживать клиента, решившего подать жалобу. Объясните продавцам-консультантам, что жалобы очень важная и желательная составляющая их работы и ни в коем случае не должны скрываться. Клиенты, конечно, оценят, если вы с готовностью выслушиваете их жалобы и соответствующим образом на них реагируете. Используя различные средства коммуникации, вы скоро поймете, что концепт коммуникации – это медийный концепт. В центре внимания должно быть сокращение денежных и временных затрат клиентов, которые он несет в связи с подачей жалобы.

Итак, создайте необходимую инфраструктуру менеджмента жалоб!

### 6.1.2. Прием и рассмотрение жалоб

На практике важно различие между потребностями клиента и реальным их осуществлением. При систематическом осмыслении такого различия менеджмент жалоб на предприятии может чутко реагировать на малейшие неполадки в работе, прежде чем они могут перерасти в большие проблемы.

#### Прием жалоб

Прежде всего, следует выяснить, чья же это проблема (кто ответственный). В этом вам поможет принцип первого обращения. Согласно ему, за жалобу отвечает тот, кто услышал ее первым. С этого момента именно он должен позаботиться о принятии необходимых шагов для рассмотрения жалобы (Strauss; Seidel, 2002, 126).

Чья проблема?

Консультант, принимающий и рассматривающий жалобы, должен владеть соответствующими техниками, чтобы при первых же признаках раздражения уметь взять себя в руки. Вам пригодятся также навыки устной коммуникации, специальные знания по ведению телефонных переговоров, контрольные листы с готовыми формулировками и правилами поведения в разных ситуациях (см. главы 3–4, 5.1., 6.4.).

Ваша задача — достаточно быстро определить, в чьей компетенции находится вопрос, что вы можете предпринять сами для урегулирования жалобы, а что следует передать

коллегам, ответственным за решение проблемы. Таким образом, консультант лично отвечает не столько за решение каждого отдельного вопроса, сколько за то, чтобы клиент как можно скорее получил ответ (принцип «владения жалобой»).

### **Рассмотрение жалоб**

#### **Первые различия**

Сегодня жалобы часто фиксируются с помощью многоканальной системы, позволяющей менеджменту быстро получить полную и структурированную информацию. Система менеджмента жалоб должна однозначно и четко различать проблемы по категориям. Штаус и Зайдель (Stauss; Seidel, 2002, с. 132) предлагают при получении различать жалобы сначала по содержанию вопросов, а затем по ходу их решения.

К информации, касающейся содержания жалоб, относится информация о заявителе, сути и объекте жалобы, в то время как к информации о ходе рассмотрения жалобы относится прием жалобы, обработка и реакция на нее.

#### **Распределение по категориям**

Распределение жалоб по категориям является важнейшей частью управления ими. На практике речь может идти, прежде всего, о следующих вопросах.

Первичная жалоба или вторичная (в последнем случае выясняется, вторичная в отношении конкретного товара, или жалуется один и тот же клиент)? Жалуется ли клиент на сотрудников предприятия или на качество товара или услуги?

Дифференциация может происходить также по степени важности клиентов и возможных последствий для предприятия. Степень важности клиента зависит от товарооборота, разницей между намечаемой выгодой и издержками, существующими связями с клиентом, имиджем на рынке, возможным эффектом мультипликатора (учитывается потенциальный ущерб) и т.д.

Конкретные вопросы могли бы выглядеть следующим образом.

- Какие произошли неполадки?
- Что уже было сделано/предпринято?
- Каков был результат?

- Что вы конкретно подразумеваете под недостаточным качеством?
- Что вы понимаете под ... ?
- Каковы ваши ожидания?
- Какие конкретные мероприятия следует сейчас предпринять?
- Кто и что должен сделать и в какой срок?

Однажды установленные категории нельзя рассматривать как нечто статичное и неизменное. Они также должны приспособливаться к изменяющимся товарам и сервису и к поведению покупателей.

**Время от времени пересматривать категории**

Сгруппировав жалобы по вышеназванным критериям, Вы сможете квалифицированно и эффективно работать с самыми разными жалобами ваших клиентов. Категории жалоб создают основу для дифференцированного подхода при приеме и рассмотрении жалоб.

Особое внимание следует обратить на то, чтобы все продавцы-консультанты предприятия принимали схожие жалобы единообразно. Если этого не происходит, следует уточнить категоризацию.

На иллюстрации 21 показан фрагмент компьютерной программы по учету жалоб клиентов.



Илл. 21. Компьютерная программа по учету жалоб клиентов

### 6.1.3. Рассмотрение жалоб и принятие мер

Собственно этому и посвящена наша книга. Более подробную информацию о рассмотрении жалоб вы найдете в главах 2–5.

**Информационная система — непереносимое условие**

Тем не менее, мы еще раз хотим особо подчеркнуть, что клиент, обращающийся с жалобой, прежде всего, ожидает быстрой и квалифицированной реакции на нее, независимо от того, подается жалоба по телефону, факсу, по электронной почте, через Интернет или обычным письмом. Чтобы как можно скорее помочь клиенту, продавец-консультант получает из электронной системы управления жалобами необходимую информацию. Доступ к базе данных принятых решений или к другим данным, которые могут оказаться важными, например, электронных систем управления взаимодействием с клиентами и планирования использования ресурсов предприятия, нередко позволяет консультанту уже при первом контакте окончательно разобраться с вопросом.

При проведении комплексных опросов клиентов особое внимание следует обратить на то, чтобы результаты опросов, проведенных в специализированных отделах предприятий, не были бы отложены в сторону просто из-за того, что своевременно не было определено ответственное за их обработку лицо.

**Предварительное уведомление**

Если сразу решить проблему по телефону не представляется возможным, управление жалобами предприятия должно точно определить, как в этом случае следует реагировать продавцу-консультанту в зависимости от канала связи, по которому поступила жалоба: по телефону, факсу, электронным либо обычным письмом. Для письменного реагирования уже разработаны специальные текстовые заготовки, с помощью которых консультант может профессионально сформулировать фразы так, чтобы по возможности сгладить напряженность ситуации. Если сразу дать окончательный ответ нельзя, система выдает подтверждение о получении жалобы, а при необходимости предварительное уведомление. При этом клиент на некоторое время успокаивается, а консультант может сконцентрировать свое внимание на другом клиенте. От подобного подхода к делу репутация предприятия только выигрывает.

Собственно говоря, речь идет о том, чтобы консультант мог быстро рассмотреть жалобу, чтобы клиент остался доволен и чтобы он остался вашим клиентом, чтобы контакт с ним сохранялся и успешно развивался.

#### **6.1.4. Прием, классификация и документирование жалоб**

##### **Прием жалоб**

Предпосылкой для успешной работы с жалобами клиентов является структурированный и эффективный прием обращений.

Оценить работу по управлению жалобами на вашем предприятии вам поможет следующий чек-лист.

##### **Чек-лист: хорошо ли мы подготовлены?**

---

Хорошо ли подготовлены продавцы-консультанты к возможным жалобам?

---

Какой смысл вкладывают наши продавцы-консультанты в понятие «жалоба»?

---

Как много жалоб мы получаем?

---

По каким каналам поступают к нам жалобы?

---

Насколько мы доступны для клиентов?

---

На что жалуются клиенты?

---

Что конкретно их раздражает?

---

Кто отвечает на жалобы?

---

Как далеко простираются полномочия продавца-консультанта в принятии решения?

---

Как регулируется процесс эскалации конфликта?

---

Кто отвечает на обращения клиентов и каким образом?

---

Какие трудности могут возникнуть из-за обработки жалобы?

---

Фиксируются ли жалобы клиентов и наши решения по ним?

---

Какие выводы мы можем сделать?

---

Систематический менеджмент жалоб учитывает реальное состояние вещей, поэтому будет не достаточно один раз ответить на поставленные выше вопросы — они пригодятся вам для того, чтобы отслеживать ситуацию в динамике.

**Учитываем  
реальное  
состояние  
вещей**

Часть необходимой информации может быть получена с помощью чек-листов во время разговора с клиентом. Другая же, например, информация относительно причин жалобы, а также ее возможных последствий должна быть систематизирована и оценена несколько позже. Это важно для того, чтобы в будущем исключить повторение жалоб, вызванных подобными причинами.

На заключительном этапе рассмотрения жалобы продавец-консультант должен определить, какие конкретные меры могут быть предприняты по решению проблемы.

### **Оценка жалоб**

**Использование жалоб для совершенствования управления качеством продукции**

Успешно функционирующий менеджмент жалоб, быстро рассматривая их и эффективно решая возникающие проблемы, не только повышает уровень удовлетворенности клиента, но и одновременно закладывает основу для перспективного управления качеством продукции. Оценка и документирование жалоб в итоге означают повышение качества продукции.

После того как жалобы были приняты, классифицированы, осмыслены и рассмотрены, легко оценить эти действия по различным критериям. Наряду с вопросами приведенного выше чек-листа могут быть заданы следующие вопросы.

- Как быстро рассматриваются жалобы?
- Как велики издержки на рассмотрение одной жалобы?
- Сколько контактов с клиентом потребуется, чтобы решить вопрос?
- Достигли ли мы своих целей?
- Если да, то что было хорошо и что еще нуждается в доработке?
- Если нет, то чего не хватает?
- Что для этого следует изменить?
- Какие следующие шаги необходимо предпринять?

**Дорогостоящие опросы клиентов могут стать излишними**

Систематическая оценка жалоб позволяет сэкономить на проведении дорогостоящих опросов клиентов. Предприятие получает нужную информацию из системы управления жалобами. Так сказать, с доставкой на дом и совершенно бесплатно.

## Документирование жалоб

Контролировать процесс обработки жалоб можно с помощью различных статистических отчетов. Оценка содержания жалоб поможет вам выявить слабые места и наметить принятие необходимых мер. Таким образом затраты на управление жалобами компенсируются. Причины, вызвавшие жалобы выявляются в ходе анализа и должны по возможности скорее устраняться.

## 6.2. Оптимизация менеджмента жалоб — путь к минимизации их количества

После оценки отчетов управления по работе с жалобами клиентов необходимо сделать конкретные выводы и провести последовательную работу по устранению недостатков.

Если работа по урегулированию жалоб оставляет желать лучшего, в этом не всегда виноват компьютер или сбой в системе. Другими словами, системное управление жалобами в значительной мере зависит от сотрудников.

**Фактор успеха — сотрудники**

На предприятиях с демократическим стилем управления сегодня говорят о «мудрости многих» или об «интеллекте масс». На таких предприятиях поощряются инициативы сотрудников, направленные на оптимизацию работы с жалобами клиентов. В этом случае получают двойную пользу:

**Оптимизация через участие сотрудников**

- с одной стороны, новые ценные импульсы и идеи, исходящие от лиц, непосредственно работающих с клиентами;
- с другой стороны, мотивированные сотрудники, которые сами содействуют прогрессу предприятия.

Под термином «мягкие факторы» часто понимают налаживание постоянной связи с клиентами, а также «сервис как фактор конкуренции». Повышение прибыли и экономия на издержках относятся к «жестким факторам». Мы же рассмотрим здесь и другие факторы, которые в свою очередь разделим на «мягкие» и «жесткие».

**Оптимизация через фокус на «мягкие» факторы**

**Жесткие факторы** Жесткие факторы базируются на рациональном уровне. Речь при этом идет об объективных доказуемых фактах, числах, данных. Вот несколько примеров:

- неправильная доставка товара или товар доставлен не в том количестве;
- при получении продукта обнаруживаются дефекты или задержки поставки;
- полученная информация не полная или не соответствует действительности;
- предложение не соотносимо со спросом;
- расчеты выполнены неверно;
- сервисное обслуживание осуществляется с опозданием.

**Мягкие факторы** Мягкие факторы, напротив, затрагивают скорее эмоциональный уровень, именно поэтому их труднее доказать. К ним можно отнести следующие:

- трудно дозвониться на горячую линию;
- неискренность, высокомерие, неприветливость сотрудников;
- недостаток квалификации;
- безразличие сотрудников к работе;
- пренебрежительное отношение к клиентам;
- позиция «после меня хоть потоп».

Иногда мягкие факторы оказываются даже более весомыми, чем жесткие (сказывается власть чувств!). Поэтому так важно уделять им особое внимание.

Вопрос сотрудника: Почему мы теряем наших клиентов?

Ответ: Потому что мы плохо с ними обращаемся.

Вопрос сотрудника: А почему я должен заботиться о сервисе, если шефу до этого нет дела?

Ответ: Потому что вы останетесь без работы, если клиенты разбегутся.

Вопрос сотрудника: Тогда и шеф останется без работы?

Ответ: Это будет следующим шагом.



В оптимизации работы с жалобами клиентов вам помогут следующие практические советы:

**Советы**

- осознанно вникайте в работу вашего управления жалобами и в культуру предприятия;
- убедите сотрудников, клиентов и партнеров (поставщиков) в целесообразности менеджмента жалоб;
- убедите ваших сотрудников в том, что они должны «настраиваться» на клиента;
- систематически работайте над оптимизацией менеджмента коммуникаций;
- позаботьтесь о том, чтобы с вами всегда можно было бы легко связаться, поскольку скорость, с которой обрабатывается жалоба, имеет для всех участников решающее значение;
- избегайте конфликтов с клиентами;
- содействуйте преодолению рациональных и эмоциональных барьеров на пути к взаимопониманию;
- работайте над тем, чтобы преодолеть страх перед жалобами. Руководящие работники и рядовые сотрудники менеджмента жалоб должны уметь конструктивно работать с жалобами;
- позаботьтесь о непрерывном повышении квалификации ваших сотрудников;
- в зависимости о степени эскалации конфликта, используйте знания, полученные на консультационных тренингах и тренингах по урегулированию конфликтов;
- поощряйте в ваших сотрудниках способность под свою ответственность принимать решения, направленные на создание ситуации «победитель – победитель»;
- предоставьте продавцам-консультантам необходимые полномочия;
- однозначно определите ход рабочего процесса;
- поддерживайте систему менеджмента жалоб на современном уровне, особенно в плане использования новейших модулей программного обеспечения для планирования, управления и обработки данных;
- расширьте систему компьютерной телефонии;
- благодаря Интернет-телефонии можно сэкономить значительные средства и одновременно более оперативно и целенаправленно реагировать на обращения и жалобы клиентов;

- обратите особое внимание на «мягкие факторы»;
  - установите свои правила игры (смотри ниже) и позаботьтесь о том, чтобы они были всем понятны.
- 

### **Наши правила игры в менеджменте жалоб**

1. При поступлении жалобы клиента реагирование должно быть незамедлительным! Если сразу решить проблему невозможно, следует информировать клиента, как и когда его вопрос будет решен. В дальнейшем необходимо отслеживать процесс обработки жалобы.
2. Ответный звонок клиенту должен последовать в течение 24 часов! Если за это время решение не было найдено, клиент должен получить уведомление о ходе рассмотрения жалобы.
3. При получении традиционных или электронных писем, содержащих жалобы, клиенту следует в тот же день позвонить для выяснения всех обстоятельств жалобы и/или сообщить клиенту, что он получит ответ в течение трех дней (например, при необходимости уточнить счет). Эти сроки должны соблюдаться при любых письменных запросах, предполагающих ответ. Если ответить в этот срок не возможно, клиенту должно быть отправлено письменное уведомление.
4. Если ведется внутренняя переписка по электронной почте и делаются учетные записи, то за это должен отвечать один человек! Из текста должно быть однозначно понятно, кто и что должен сделать. Одно задание нельзя поручать одновременно нескольким сотрудникам или ждать, что кто-то из коллег сам догадается его выполнить.
5. Каждый должен в любое время иметь себе замену! Каждый сотрудник должен позаботиться о том, чтобы в случае отпуска или достаточно долгого отсутствия можно было бы сразу найти замену для квалифицированного выполнения его работы. При этом в обязанности заместителя входит также рассмотрение повторно предъявленных жалоб.
6. Во время рабочего дня с каждым сотрудником можно связаться. При отсутствии на рабочем месте телефон должен быть соответствующим образом переключен, о чем необходимо сообщить в центральный офис. Центральный теле-

фонный пункт должен работать во всю мощность. Если вы слышите, как зазвонит телефон сотрудника, который в настоящий момент не может ответить, вы обязаны принять звонок.

7. Мы помогаем и поддерживаем друг друга.
8. Мы не делим клиентов на «своих» и клиентов коллег.

---

### 6.3. Кадровая политика в управлении жалобами

Цель кадровой политики в отношении сотрудников, работающих с жалобами клиентов, заключается в том, чтобы каждый консультант благодаря всесторонней подготовке и профессионализму, мог урегулировать жалобу клиента. Способствуя повышению квалификации ваших сотрудников, вы обретете уверенность в том, что жалобы будут урегулированы надлежащим образом.

К сожалению, повышение квалификации сотрудников все еще рассматривается некоторыми руководителями как неоправданные затраты. В то время как на самом деле оно является важным фактором успеха предприятия.

**Непрерывное повышение квалификации как фактор успеха**

План повышения квалификации работников, занятых в менеджменте жалоб, должен охватить следующие аспекты:

- обучение основам межличностной коммуникации;
- проведение семинаров по повышению профессиональной и методической подготовки;
- достаточно длительные тренинги по ведению телефонных переговоров и тренировке голоса;
- поддержка посредством телефонного коучинга;
- организация рабочих групп по обмену опытом и совершенствованию коммуникационных навыков;
- проведение семинаров для совершенствования социальной и эмоциональной компетенций;
- проведение мастер-классов по бесконфликтной коммуникации;
- обучение техникам снятия стресса.

Менеджмент может позаботиться о создании соответствующих типовых курсов для сотрудников.

**Проактивные меры**

В современных условиях стремительно развивающихся технических возможностей, таких как портал самообслуживания или система управления электронной почтой, не достаточно просто приспособлять систему повышения квалификации к изменяющимся потребностям клиентов (быть реактивным). Современный бизнес требует от нас опережать эти потребности (быть проактивным). Технический прогресс имеет не только преимущества, но и вполне ощутимые недостатки. Так все больше утрачивается непосредственный контакт с клиентами. И далеко не каждому клиенту нравится, когда его жалобу принимает автоответчик, и не всякий клиент останется доволен стандартным электронным сообщением.

Современные системы управления связями с клиентами используются также для поиска и поощрения талантливых сотрудников, которые эффективно работают в этой области.

## **6.4. Инструменты подготовки и анализа переговоров. Механизм изучения жалоб**

**Не тренироваться на клиентах**

Многие предприятия тренируются на своих клиентах, и тем самым нередко отпугивают их. Затем они платят большие деньги, чтобы научиться тому, как привлечь новых клиентов. Между тем, если бы необходимое обучение было проведено заранее и не на клиентах, а в учебной группе, вам потребовалось бы гораздо меньше дорогостоящих семинаров по привлечению новых клиентов.

### **6.4.1. Инструменты подготовки переговоров**

Выполняя следующее упражнение, вы сможете подготовиться к разговору с клиентом и приобрести необходимую уверенность в себе, профессионально реагировать на жалобы, а не заставлять собеседника в недоумении ожидать ответа или соединять клиента с «первым попавшимся» коллегой, в надежде от него избавиться, что, конечно, вызывает еще большее раздражение.

### Упражнение 15. Подготовка к приему жалобы

Консультант:	Дата:	Номер жалобы:
--------------	-------	---------------

Имя клиента:

---

Место жительства:

---

Дата поставки:	Номер договора:	Номер заказа:
----------------	-----------------	---------------

Какая жалоба подается?

---

Что известно о заявителе жалобы?

---

В какой сфере он работает?

---

Какими услугами/товарами нашего предприятия он уже пользовался?

---

Какова моя цель?

---

Как можно дружелюбно начать разговор?

---

Как можно выразить уважение и понимание клиенту?

---

Какое решение я могу предложить?

---

В чем я вижу трудности/возможные возражения?

---

Какие аргументы могли бы быть полезными?

---

Что можно предложить в качестве уступки (компромисса)?

---

Как можно все коротко обобщить?

---

Как позитивно, примирительно закончить разговор?

---

Какие отношения сложились с клиентом к концу разговора?

---

### **6.4.2. Инструменты анализа переговоров**

После завершения разговора с клиентом настоятельно рекомендуется еще раз проанализировать его и задать себе некоторые вопросы:

#### **Чек-лист: анализ переговоров**

---

1. Чего я добился?

---

2. Какое впечатление осталось у меня от разговора?

---

3. В чем заключались трудности? Какие поступили возражения?

---

4. Что у меня получилось хорошо?

---

5. Как я оцениваю своего собеседника?

---

6. Какие вопросы остались нерешенными? С кем я должен их выяснить?

---

7. Что я пообещал?

---

8. Что мне еще нужно сделать?

---

9. Кого еще мне нужно проинформировать?

---

Для анализа разговора может быть использован следующий формуляр:

Отчет: Обработка жалобы		Страница 1/2
Номер жалобы:	Дата:	продавец-консультант:
Номер заказа:	Выполнение (дата):	продукт:
Название фирмы:	номер клиента:	обратившийся с жалобой:
<input type="radio"/> Жалоба	<input type="radio"/> по телефону	<input type="radio"/> письмом
	<input type="radio"/> по факсу	<input type="radio"/> электронной почтой
<input type="radio"/> Устранение неполадок	<input type="radio"/> снижение цены	<input type="radio"/> обмен товара

Ситуация	Комментарии
1. Информация о товаре не получена	
2. Требуемого материала нет в наличии	
3. Продукт/товар не доставлен	
4. Предложение не понято	
5. Заказ не поступал	
6. Заказ доставлен не правильно	
7. Заказ доставлен с опозданием	
8. Поставка некомплектна	
9. Не тот продукт/товар	
10. Продукт/товар с дефектами	
11. Неверное количество	
12. Отсутствуют детали	
13. Нет необходимых специальных инструментов	
14. Инструкция по применению на английском языке	
15. Ремонт оказался неэффективным	
16. Неудовлетворительное техническое обслуживание	
17. Продукт был поврежден	
18. Счет выставлен неверно	
19. Напоминание (уведомление) о платеже несвоевременно	
20. Другое	



Отчет: Рассмотрение жалобы	Страница 2/2		
Исправления	Комментарии		
1. Послать новое предложение			
2. Произвести доставку			
3. Выслать инструкцию по применению на родном языке			
4. Обслуживание по высшему классу			
5. Срочно выслать запасные детали			
6. Доставить продукт/товар на замену			
7. Распорядиться о возвращении товара			
8. Дать распоряжения относительно ремонта			
9. Уведомить сервисные службы			
10. Выслать клиенту квитанцию на кредитованную сумму			
11. Аннулировать счет			
12. Возместить расходы			
13. Информировать отдел контроля качества			
14. Подключить конструкторский отдел			
15. Подключить производственный отдел			
16. Подключить правовой отдел			
17. Послать письмо			
18. Послать электронное письмо			
<b>Для дальнейшей обработки передать в следующие отделы</b>			
<input type="radio"/> маркетинг	<input type="radio"/> производственный отдел	<input type="radio"/> отдел контроля качества	<input type="radio"/> фирма-поставщик
<input type="radio"/> отдел продаж	<input type="radio"/> контроллинг	<input type="radio"/> сервисные службы	<input type="radio"/> конструкторский отдел
Замечания:			

Источник: Hoofacker, 1995, с небольшими изменениями

### 6.4.3. Инструменты анализа жалоб и их классификации

Чек-лист: какими нижеперечисленными способностями и знаниями вы обладаете?

	да	нет
эмоциональный интеллект	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
эмпатия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
готовность помочь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
гибкость мышления	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
умение правильно вести конфликт	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
специальные техники ведения разговора	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
владение методами аргументации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
владение техниками возражений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
надежность при заключении договоров и соглашений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
творческий подход при написании писем и электронных сообщений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
хорошая информированность о внутрипроизводственных процессах, перспективах развития и прочих обстоятельствах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
знание продукта/товара	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
умение улаживать конфликты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
способность к самоуправлению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
способность принимать решения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Заполнив этот контрольный лист, вы можете сразу записать ваши выводы, заполнив чек-лист «Что необходимо сделать». Речь идет об очень эффективном инструменте, позволяющем проявлять настойчивость в управлении жалобами.

### Чек-лист «Что необходимо сделать»

---

Кто?	Что сделать?	До какого времени?
------	--------------	--------------------

---

(Например: над каким из вышеназванных качеств следует работать в первую очередь, во вторую, и т.д.?)

---

Какое качество должно быть выработано?

---

Какую способность следует тренировать дальше?

---

Каких компетенций не хватает?

---

(и т.д.)

---

### Чек-лист: Оценка жалоб/контроллинг

---

По каким коммуникационным каналам можно связаться с предприятием?

---

Как часто используются разные каналы?

---

Насколько легко можно связаться с сервисной службой?

---

Насколько быстро проходит рассмотрение жалобы?

---

Во скольких процентах случаев удастся решить проблему на уже входе?

---

Насколько часто помощь не может быть оказана сразу же?

Сколько контактов требуется для решения проблемы клиента?

Сколько предложений по совершенствованию были получены благодаря обращениям клиентов?

Какие предложения были внедрены?

Как велики издержки на рассмотрение одной жалобы?

**Чек-лист: анализ клиента**

Клиент:

Номер клиента:

Продукт /сервис

Как мы можем завоевать большее расположение клиента?

Какой подход следует осуществлять к разным клиентам / группам клиентов?

Чем мы можем отличаться от конкурентов?

Какие приятные мелочи мы можем дополнительно предложить нашим клиентам?

Хотим ли мы сохранить этого клиента для нашего предприятия?

Да

Нет

Если да, то почему?

---

Если да, то как мы можем это сделать?

---

Какая нам от этого польза?

---

## 6.4.4. Дополнительные упражнения

### Упражнение 16. Избегание конфликта (1)

Исправьте следующие высказывания:

- 
1. Этого я не могу обещать, у меня же еще много других дел!

---

  2. Так быстро у нас не получится, это же совсем старая модель, сначала нужно спросить в сервисной службе.

---

  3. Вы должны были заказать это заранее. Теперь на поставку уйдет, по меньшей мере, шесть недель.

---

  4. На это я могу вам ответить следующее: ваш заказ в настоящее время обрабатывается в центральном офисе. А я вообще не отвечаю за заказы из вашего района.

---

  5. У меня тут бумага от господина Н., пусть он мне перезвонит.

---

  6. Предприятие Н., добрый день. Подождите сейчас угадаю... Кажется, Клабер, Клайбер или что-то в этом роде. Я хотел бы поговорить с ним или с ней, все равно — с кем.
-

7. Вы заказывали шесть рулонов. Но это невозможно.  
Я могу вам предложить только упаковки по четыре или по восемь рулонов.

---

8. Конечно, мы можем постараться доставить вам товар до пятницы. Но за это нужно будет заплатить дополнительно.

---

9. В крайнем случае, у вас есть возможность самим забрать заказ.

---

### Упражнение 17. Избегание конфликта (2)

Исправьте следующие высказывания:

---

Конфронтация:

Сотрудничество:

---

Вы меня не правильно поняли.

---

Вы ошибаетесь...

---

Вы все правильно поняли?

---

Вы же не можете судить  
о ... прежде чем ...

---

Каждый здравомыслящий  
человек знает...

---

Это не верно.

---

Этого я не говорил.

---

Пожалуйста, говорите по существу.

---

## Упражнение 18. Какие чувства вызывает во мне клиент?

Когда клиент жалуется	верно	частично верно	неверно
мне это очень неприятно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
меня это не трогает	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я очень переживаю вместе с клиентом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
у меня возникает чувство, что я сижу между двумя стульями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
чувствую, что мое самолюбие уязвлено	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
мне кажется, что он нападает на меня лично	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
мне это безразлично	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я чувствую себя неуверенно и беспомощно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я чувствую себя уверенно и готов помочь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я думаю, что должен защищать свой продукт от нападок клиента	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я склонен согласиться с клиентом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я часто чувствую себя проигравшим	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я чувствую, что нахожусь в стрессовом состоянии и остаюсь напряженным в течение всего разговора	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я спокоен и расслаблен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
некоторые высказывания клиента могут вывести меня из себя	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
чего я только не предлагаю клиенту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
я сочувствую клиенту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Мои выводы по этой главе:**

---

---

---

Что я могу сделать, чтобы использовать эти выводы для улучшения моей работы и работы моего предприятия?

---

---

---

---



# 7. Вместо послесловия

Если после прочтения этой книги вы почувствуете непреодолимое желание выпить чашечку кофе, не пейте его слишком горячим! 79-летняя Стелла Либек получила мировую известность, когда пролив на себя в *McDonaldse* чашку кофе, получила ожоги и в итоге вытребовала 2,9 миллионов долларов в качестве компенсации! Поданная жалоба принесла в этом случае колоссальный доход!

Если после прочтения этой книги вы решите наконец-то создать на вашем предприятии систему управления жалобами, сделайте это без промедления!

«Не существует ничего хорошего, пока вы не сделаете что-нибудь хорошее», — говорил Эрих Кестнер.

За ваш успех, за довольных клиентов вашего предприятия, за увеличение объема продаж и сопровождающие позитивные эффекты в вашем личном окружении ответственны

*Бернхард Хаас и Беттина фон Трошке*

Наши электронные адреса:  
bernhard.haas@hot-akademie.de  
bettina.v.troschke@hot-akademie.de

# Словарь терминов

**Анализ жалоб** показывает, что отдельные жалобы еще не свидетельствуют о недостаточном внимании к потребностям клиента или невысоком качестве сервисного обслуживания. Отсутствие жалоб также не означает, что в деятельности предприятия полный порядок.

**Бизнес для бизнеса (B2B):** этот термин применяется для обозначения отношений между (минимум двумя) предприятиями, в противоположность отношениям, возникающим между предприятием и его сотрудниками, потребителями, или официальным руководством.

**Бизнес для потребителя (B2C или BtC):** речь идет об отношениях, связанных с коммуникацией и торговлей, возникающих между предприятием и частными лицами (потребителями), которые противопоставляются отношениям фирмы с другими предприятиями и учреждениями.

**Блог** – сокращение от «веблог». Веблог представляет собой электронный дневник, который открыто выкладывается в Интернете и постоянно обновляется.

**Возвращение инвестиций (ROI):** прибыль от вложенного капитала.

**Жалоба** – выражение недовольства в отношении предприятий или иных институтов с целью обратить внимание на их действия, которые субъективно воспринимаются заявителем как наносящие ему ущерб, а также добиться устранения причин, вызывающих недовольствие, или изменений критикуемых отношений (Stauss, Seidel, 2002, 47).

**Забота о клиенте:** взаимодействие предприятия с новыми и постоянными клиентами: поддержании контактов, проведение консультаций, работа с поступающими жалобами.

Цель – завоевать лояльность потребителей, сделать их постоянными клиентами, которые могли бы рекомендовать предприятие своим знакомым, а также вернуть клиентов.

**Интеллект толпы:** другое название «мудрость многих». Интеллект толпы является одной из областей исследования искусственного интеллекта. Речь идет о создании комплексных, объединенных в сети компьютерных программ, смоделированных по образцу таких коллективных насекомых, как муравьи, пчелы и термиты.

**Клиент:** любой человек, имеющий интерес к продуктам или услугам предприятия или к их использованию.

**Консультант:** должность в отделе по работе с жалобами клиентов. Однако проведение консультаций может стать дополнительной функцией продавца как до, так и после продажи товара. Именно консультант или продавец-консультант оказываются ответственным за прием жалоб и за их урегулирование.

**Культура предприятия:** также «культура организации». Термин позаимствован из производственно-экономической теории организаций и описывает возникновение, развитие и влияние культурного аспекта внутри организации. Культура предприятия оказывает влияние на все области менеджмента (принятие решения, отношения с коллегами, клиентами, поставщиками, коммуникацию и т.д.). Любая деятельность несет на себе отпечаток культуры данного предприятия. Осознание культуры предприятия позволяет сотрудникам успешнее двигаться к цели, а клиентам – лучше понять особенности данной организации.

**Метамодел:** разработанная Бандлером и Гриндером модель для анализа речевых высказываний по имеющимся образцам мышления и установок (на метауровне).

**Многозадачный режим работы:** предполагает, что одновременно в той или иной степени обрабатывается несколько задач. Понятие заимствовано из компьютерной терминологии и обозначает способность операционной системы выполнять целый комплекс задач. При этом различные процессы активируются с такой быстротой, что создается впечатление одновременности их протекания.

**Многоканальность:** современная организация сервиса, позволяющая связаться с офисом по многим каналам связи. По телефону, письмом, по факсу, электронным письмом или через сайт в Интернете.

**Моббинг потребителей:** полное игнорирование или пренебрежение жалобами клиентов.

**Нейролингвистическое программирование (НЛП):** психологический концепт коммуникации и изменений, который пользуется особым спросом у людей, профессионально занимающихся коммуникацией.

**Непрерывный процесс совершенствования:** это основной принцип в менеджменте качества и обязательный компонент международного стандарта ИСО (ISO) 9001. На передний план выдвигаются ориентация на потребности клиента и качество продукта. Речь в данном случае идет о постоянном улучшении качества продукта, производственных процессов и сервисного обслуживания. Позитивные изменения происходят постепенно, в отличие от резких, инновационных перемен, иногда имеющих место на предприятии.

**Ориентация на потребности клиента:** направленность деятельности предприятия на интересы клиента. Недостаточная ориентация на потребности клиента может существенно снизить объем продаж. Причины, по которым иногда ориентация на клиентов оказывается слабой, кроются в сложившейся на предприятии культуре поведения либо в самой структуре и процессах на предприятии.

**Перекрестные покупки:** дополнительные покупки, которые клиент делает у оферента. В случае, если клиент остался довольным ранее приобретенным продуктом или услугой данного предприятия, велика вероятность, что он купит и другие продукты/услуги данной фирмы.

**Перекрестные, или комплексные продажи:** этот термин обозначает в маркетинге продажу дополнительных продуктов или услуг. В конечном счете, речь идет о способности продавца установить «связь» между продаваемым продуктом и другими продуктами данного предприятия (ср. upselling — приемы ускорения продаж).

**Переплетчик Ваннингер:** так называется скетч мюнхенского комика Карла Валентина. В соответствующей сцене переплетчик Ваннингер тщетно пытается узнать по телефону у своего заказчика (строительной фирмы Meisel & Compagnie), может ли он переслать счет за напечатанные книги с отправляемой партией товара. Его соединяют то с одним, то с другим сотрудником фирмы-заказчика, но он так и не получает ответа на свой вопрос. В итоге у отчаявшегося переплетчика сдают нервы, и он переходит на непечатную лексику.

**Портал самообслуживания (self-service-portal):** портал в Интернете, где круглосуточно можно задать вопрос, подать заявку на сервисное обслуживание и посмотреть, на каком этапе находится рассмотрение заявок, поданных раньше.

**Послепродажа:** все виды деятельности, осуществляемые после продажи продукта или услуги клиенту.

**Потребительский монитор Германии:** межотраслевое изучение результатов хозяйственной деятельности, направленное на удовлетворение потребностей клиентов. Основными объектами исследования являются удовлетворенность клиентов, установление и поддержание связи с клиентами, а также их взаимозависимость.

**Предпродажа:** совокупность действий и задач, которые возникают на стадии перед продажей товара.

**Прием ускорения продаж (upselling):** стремление оферента при продажах предложить клиенту более качественный продукт или услугу. Для этого с помощью понятных аргументов и демонстрации сильных сторон продукта/услуги, клиента пытаются убедить в преимуществах данного продукта/услуги, относящихся к более высокой категории.

**Принцип первого обращения:** согласно этому принципу, за рассмотрение жалобы отвечает тот, кто первый ее услышал. С этого момента это «его проблема».

**Просумент:** термин просумер или просумент был введен Алвином Тоффлером в книге «Третья волна» и обозначает лиц, которые являются одновременно изготовителями (анг. producer) и потребителями (анг. consumer) одного и того же товара.

**Рекламация:** «разновидность жалобы, в которой клиент на послепродажном этапе эксплицитно или имплицитно связывает свои претензии к качеству продукта или услуги с правовым требованием, которое может быть реализовано юридическим путем» (Staus; Seidel, 47).

**Сервис:** все мероприятия по удовлетворению потребностей клиента, выходящие за основные результаты деятельности предприятия. Специальное сервисное обслуживание клиентов предлагается на предпродажной и послепродажной стадиях.

**Система управления качеством (TQM):** систематическая, охватывающая все сферы деятельности предприятия или организации, работа (по ведению документации, проверочная, организационная, контролирующая), главной целью которой является гарантия качества. Для успешного функционирования TQM нуждается в поддержке всех сотрудников предприятия.

**Система управления цепочками поставок (SCM):** нацелена на долгосрочное (стратегическое), среднесрочное (тактическое) и краткосрочное (оперативное) повышение эффективности промышленной цепочки всех видов деятельности, создающих стоимость. SCM служит информационной и коммуникативной поддержкой для интеграции всех видов деятельности на предприятии в непрерывном процессе, начиная с закупки сырья и заканчивая продажей продукта конечному потребителю.

**Социальная компетенция:** совокупность всех личностных способностей и установок, которые помогают перенести, переориентировать собственное поведение с индивидуального уровня на общественный. Социально компетентное поведение коррелирует индивидуальные цели личности с установками и ценностями группы.

**Способность реагировать:** умение продавца-консультанта понимать желания клиента, оперативно и профессионально предлагать различные варианты решения проблем.

**Удовлетворенность клиента:** имеет место в случаях, когда клиент считает все свои ожидания и выраженные желания осуществленными.

**Форум:** буквально обозначает «торговая площадь» или «место собрания». Подразумевается реальное или виртуальное место, где обмениваются мнениями, задают вопросы и получают на них ответы.

**Фрустрационная толерантность:** индивидуальная способность, компенсировать разочарования или откладывание желаемых результатов, не впадая при этом ни в агрессию, ни в депрессию.

**Чат:** от английского to chat «болтать, беседовать» – электронная коммуникация в режиме реального времени, чаще всего в Интернете.

**Эмоциональный интеллект (EQ):** эмоциональный интеллект, или эмоциональная компетентность, представляет собой способность правильно обращаться как со своими, так и чужими чувствами, верно оценивать их в конкретной ситуации и, таким образом, избегать конфликтов и стрессов. Эта активная способность образует дополнение рациональному интеллекту (IQ).

**Эмпатия:** способность к сопереживанию. Эмпатию не следует путать с пониманием, которое сотрудники могут проявлять в отношении изображаемой клиентом ситуации.

**Call-центр:** call-центром называется организация (или подразделение внутри предприятия), осуществляющая как исходящие, так и входящие телефонные контакты. Call-центр используется как для реализации сервисных предложений, так и для продаж по телефону (прямой маркетинг).

**CRM (customer-relation-management):** управление взаимоотношениями с клиентами. Сведение воедино всей информации о клиенте, начиная с предложения товара до его поставки и выставления счета, учет «ключевых персон», и т.п. В данном случае речь идет, прежде всего, о сборе данных о клиентах, систематическом изучении и использовании этой информации в процессе работы с клиентами.

**CRM-программы:** компьютерные программы по управлению отношениями с клиентами. Главная цель их – содействие ориентации на потребности клиентов и развитию

менеджмента по связям с клиентами. Дальнейшие цели таких программ: идентификация (потенциальных) клиентов, поддержка и расширение связей с постоянными клиентами. CRM-программы включают в себя также функции продаж, маркетинга, call-центра и сервисного обслуживания, так что в идеале любой сотрудник предприятия может работать с компьютерной базой клиентов предприятия.

**CSI (customer-satisfaction-index):** индекс удовлетворенности клиента – довольно затратный, но в то же время очень наглядный показатель и инструмент анализа, позволяющий исследовать динамику удовлетворенности потребителя. Данный показатель выявляет степень удовлетворенности клиентов товаром предприятия, как по отдельным факторам, так и в целом.

**СТІ – Интеграция компьютера и телефонного аппарата.** В данном случае речь идет об объединении телекоммуникации с компьютерной обработкой данных. С помощью компьютерных программ СТІ делает возможной автоматический прием телефонных разговоров, организацию телефонных конференций, отправку и получение факсов, прием заказов по телефону, дальнейшую переадресацию разговора.

**ERMS (E-mail-response-management-system):** система управления электронной почтой. Такие системы анализируют поступающие по электронной почте обращения, распределяют их по категориям и затем передают в соответствующую сервисную службу с предложениями решения проблемы.

**ERP (enterprise resource planning):** планирование использования ресурсов предприятия. Термин обозначает предпринимательскую задачу наиболее эффективно распланировать имеющиеся на предприятии ресурсы (капитал, средства, персонал) для производственного процесса. Процессы планирования в настоящее время поддерживаются на многих предприятиях специальными компьютерными программами.



# Варианты решений к упражнениям

## **Вариант решения к упражнению 6.**

«Да, я хорошо вас понимаю. Такая вибрация автомобиля на скорости внушает опасения. Хорошо, что вы сразу к нам обратились. Давайте посмотрим, в чем дело, чтобы вы снова чувствовали себя в дороге уверенно».

## **Вариант решения к упражнению 10.**

7, 1, 10, 2, 8, 3, 9, 6, 5, 4, 3, 7, 1

## **Варианты решения к упражнению 14.**

«Вы, должно быть, сначала не измерили» (предположение).

«Это прибор высшего класса» (выделение, подчеркивание).

«Это же не так сложно» (упрек).

«И здесь у вас тоже проблема!» (выделение, подчеркивание).

«Собственно говоря, я хотел только узнать...» (оправдание).

«Компьютеру уже больше трех лет» (выделение, подчеркивание).

«Дело в том, что это наш самый лучший мастер» (объяснение).

«Рассказывайте спокойно дальше, я вас внимательно слушаю»  
(в зависимости от контекста: ирония или подбадривание).

# Предметный указатель

- Аварийные тормоза 104  
Агрессия 49  
Активно слушать 34, 50, 115  
Альтернативный вопрос 64  
Амортизация 69  
Анализ 34, 99  
Анализ жалоб 141, 146, 152
- Бизнес для бизнеса (B2B) 160  
Бизнес для потребителя (B2C) 10, 165  
Благодарность 62, 103, 109, 116  
Блог 16, 126, 160  
Болтун 100, 103  
Бренд 8, 26  
Бренд, марка 26
- Веблог см. блог  
Вера в свои силы 43–45  
Вина 71, 79, 98  
Виртуальная платформа 130  
Внимательное слушание 33, 50, 56, 73, 101–103, 115  
Внимательность 23, 50, 90, 122, 142  
Внутренняя дистанция 66  
Возвращение назад, возврат клиентов 15  
Возможности выбора 69  
Возражение/возражения 69, 83, 89  
Волшебный (магический) вопрос 105
- Вопрос по метамоделям 63, 68, 84  
Вопросы по цепочке 55  
Восприятие 50, 64, 67  
Встречный вопрос 54  
Выбор слов 110, 114
- Гарвардский план ведения переговоров 36  
Голосом 66  
Голубая кнопка 105
- Дальнейшие рекомендации 11  
Действие жалобы 21  
Деловой уровень 32, 49  
Демографические изменения 7  
Динамика конфликта 37  
Доверие 25, 44, 63, 80  
Документировать/документирование жалоб 17, 134, 139, 140, 141  
Дополнительный вопрос 62, 117
- Жалоба 9, 14  
Жалоба, поданная по электронной почте 13, 91, 108, 112, 120, 124, 130, 138, 144  
Жалобщик 100–102  
Жестикуляция 66, 102
- Забота о клиенте 110, 166, 168

- Завершающий вопрос 61  
 Завершение 48, 62, 103, 148  
 Завышенные претензии 57, 93  
 Завышенные требования 83, 93, 97, 99  
 Заключение нового договора 132  
 Закрытый вопрос 54, 103  
 Замена, Обмен 57, 76, 94  
 Записи 51, 55, 71, 74, 103, 109, 144  
 Запросы, требования 95  
 Затратный фактор 11
- Избежание конфликта 38, 40, 155  
 Изменения 58  
 Индикаторы конфликта 37  
 Инициатива, стимул 22, 52, 124, 130  
 Инновационный менеджмент 20, 22  
 Инструмент для установления связи с клиентом 17  
 Инструменты 15, 17, 146, 148, 152  
 Интеграция компьютера с телефонным аппаратом (СТ1) 143, 165  
 Интеллект толпы 141, 170  
 Интернет 16, 108, 126, 129, 134, 138, 143, 145, 164, 169  
 Искажение 69  
 Исправление 58, 91  
 Исправления дефектов в продукте 10  
 История успеха 7
- Канал, по которому подается жалоба 108, 153  
 Каналы восприятия 67  
 Каналы коммуникации 25, 134, 143, 153, 168
- Каналы чувств 67  
 Канцелярский язык 74  
 Категории ошибок 79  
 Квалификация 19, 142, 145  
 Классифицировать/классификация жалоб 16, 22  
 Клиент 7, 20, 23  
 Климат на предприятии 42  
 Комната в чате 129  
 Компетенции 8, 25, 29, 91, 93, 95, 101, 143, 145, 166, 170  
 Компромисс 39, 40, 94, 96–98, 148  
 Компьютерный голос 9  
 Конкретные примеры 47, 71, 73, 77, 92, 98  
 Конкурент/конкурентность 8, 23, 154  
 Конкурентоспособность 15, 20  
 Конструктивная атмосфера 48  
 Консультант по покупкам 129  
 Консультант потребителя 7  
 Контакт глаз 51, 56, 65, 109  
 Контролинг 17, 153  
 Контролинг жалоб 17, 153  
 Конфликт(ы) 35, 93  
 Конфликтующие стороны 37, 39  
 Кооперация (сотрудничество) 40, 156  
 Критерии принятия решения 36  
 Культура предприятия 133, 141, 143, 171
- Маркетинговая стратегия 11  
 Маркетинговый анализ 22  
 Менеджер 7, 17, 128  
 Менеджмент коммуникаций 16, 143  
 Менеджмент по качеству 15, 20, 132, 140, 167, 170  
 Менеджмент по связям с клиентами 10, 12, 133

- Ментальная конституция 31  
 Метамодел 63, 68, 70, 84, 168  
 Методы аргументации 18, 152  
 Мимика 66  
 Минимизировать, уменьшить 22, 141  
 Многозадачный режим работы 112, 169  
 Многоканальность 169  
 Моббинг клиентов 9, 168  
 Модель айсберга 32, 49  
 Монитор клиентов Германия 11, 168  
 Мудрость многих 141, 170  
 Мультипликатор 12, 94, 96, 119
- Наводить, строить мосты 66  
 Наводящие вопросы 54  
 Нагрузка 42  
 Наиболее удачный проект 10  
 Негативные чувства 104  
 Недоразумения 110  
 Нейролингвистическое программирование 63, 169  
 Неоднократные (многократные) покупки 15  
 Непредвиденность 35  
 Непрерывный процесс улучшения 167  
 Нетерпение 33, 52, 75  
 Неудовольствие 14, 92, 119, 133, 164  
 Нить разговора 115
- Обещание 9, 130  
 Обобщение 50, 116, 124  
 Обобщение 69  
 Обработать/обработка жалоб 16, 21, 90, 130, 132, 136, 138, 140, 150  
 Обработка жалобы 17, 112, 146, 148  
 Образцы текста 119, 124  
 Обратная связь 29
- Обращение с возражениями 18, 85, 152  
 Обслуживание конфликта 143  
 Объединение 129  
 Объект жалоб 136  
 Ожидание (в неведении) 9, 29, 146  
 Ожидания 12, 23, 57, 61, 82, 137, 168  
 Ожидания клиентов 12, 23, 135  
 Опережающее послушание 90  
 Определять/определение жалоб 16, 22  
 Опрос клиентов 22, 140  
 Опросы клиентов 7, 134  
 Оптимизация менеджмента жалоб 134, 141  
 Оптимизировать/оптимизация жалоб 17, 141, 143  
 Организация работы менеджмента жалоб 111  
 Ориентация на потребности клиентов 7, 10, 24, 90, 133, 164, 167  
 Осанка 51  
 Осмысливать/осмысление жалоб 16, 22, 134, 165  
 Ответный звонок 15, 111, 144  
 Ответственность 16, 20, 48, 135, 138  
 Отзеркаливание 10, 64–67  
 Открытие (начало) разговора 48, 115  
 Открытый вопрос 54, 55, 76  
 Оценка жалоб 17, 22, 140, 152  
 Ошибка коммуникации 68
- Первичная жалоба 136  
 Первый контакт 10, 145  
 Перегрузки 20  
 Перекрестная покупка 16, 166  
 Перекрестная продажа 18, 166

- Переплетчик Ваннингер 27, 164  
 Переспросы 50  
 Перестраховочный вопрос? 55  
 Письмо 118, 138, 144  
 План повышения квалификации 145  
 Планирование использования ресурсов предприятия (ERP) 167  
 Победитель 39  
 Повторные покупки 15  
 Повышение квалификации 143  
 Подавать, заявлять жалобу 16, 22, 134, 139  
 Податель жалобы 53, 55, 122, 127, 136, 147  
 Получатель 121, 125, 144  
 Польза для клиентов 19  
 Понимание 14, 34, 48, 52, 96, 98, 103, 114, 117, 126, 147, 167, 171  
 Портал самообслуживания 134, 145, 170  
 Потребности 15, 31, 42, 50, 146, 167  
 Потребности клиента 15, 42, 146  
 Похвала 101, 108, 117  
 Правда 10  
 Правдоподобие 25  
 Правила поведения 135  
 Предложение 28, 43, 60, 92, 103, 120, 123, 142, 166, 180  
 Предложение по улучшению 124  
 Предложение решения 54  
 Предпродажная фаза 169  
 Преимущества конкуренции 10  
 Премия 20  
 Преодоление стресса 20, 43, 145  
 Прибыль на вложенный капитал (ROI) 170  
 Приветствие 48  
 Привлечение новых клиентов 14, 146  
 Прием жалоб 22, 134  
 Приемы ускорения продаж (upselling) 166, 171  
 Пример ответа 124  
 Примеры формулировок 62, 84, 88, 114, 120–124  
 Принцип первого обращения 135, 165  
 Проблема коммуникации 160  
 Проблема, содержащаяся в жалобе, суть жалобы 136  
 Проблемы сервисного обслуживания 11  
 Программа установления связи с клиентами 21  
 Программное обеспечение компьютера 12, 165  
 Продавец-консультант 17, 43, 44, 46, 47, 52, 54, 57, 61, 66, 82, 84, 97, 100, 103, 116, 118, 124, 130, 134, 137, 143, 145, 167, 169  
 Прозрачность 130  
 Проигравший 38–40, 157  
 Производственный процесс 143  
 Просумент 23, 169  
 Профессионал по задаванию вопросов 54  
 Процессы на предприятии 15  
 Прояснение (уяснение) положения вещей 48, 53, 55, 57, 63, 123  
 Прояснительный вопрос 70, 84  
 Разговор (переговоры) по поводу жалобы 7, 29, 47, 60, 68, 70, 79, 83, 103, 111, 118, 139, 146

- Раздражение, злость, досада 9, 27, 35, 48, 82, 90, 102, 118, 135, 146
- Разочарования 35, 49, 52, 75, 91, 118, 167
- Разрядка ситуации 48, 49
- Разум 31–33, 52
- Раппорт 63–66
- Расположение (эмоциональное) 84
- Рациональное 34
- Рациональность 61
- Реакция на жалобу 17, 136
- Реальное состояние 56, 139
- Результат анализа 132
- Рекламация 14, 22, 48, 57, 71, 82, 84, 94, 118, 120, 169
- Риторический вопрос 54
- Референции 85, 87
- Рефрейминг 85, 87
- Решение конфликта 7, 37, 40
- Ритуализированный ход (проходит, как ритуал) 82
- Роуминг 42, 111
- Саботаж 37
- Самомотивация 44, 45
- Саморазвитие 44, 45
- Сервисное обслуживание клиентов 9, 11, 132, 153, 168
- Система Trouble-Ticket 125
- Система курирования клиента (заботы о клиенте) 112
- Система раннего оповещения об опасности 49
- Система управления средствами электронной почты (ERMS) 134, 145, 166
- Ситуация победитель – победитель 62, 143
- Слабые места 26, 98, 124, 141
- Смена перспективы 85
- Снижение цены 58, 62, 92
- Снижение цены 7, 58, 83, 90, 93
- Согласие 34, 56
- Соглашение 18, 44, 112, 120, 129, 152
- Соединение дальше, дальнейшего соединения 9, 111
- Сокращение 9, 69
- Сокращение расходов (издержек) 19
- Состояние, в котором кто-то находится 34
- Социальная компетенция 170
- Сочувствие 34, 167
- Способность действовать 18
- Способность принимать решения 19, 76, 152
- Способность принимать решения 34
- Способность реагировать 50, 169
- Способность решения проблем 18, 152
- Способы поведения 40, 63, 87, 99
- Сравнения 32, 84, 88
- Средства коммуникации 110, 124
- Средства коммуникации 8, 109, 126
- Ставить точку в деле 103
- Стадии переговоров по поводу жалоб 47
- Стимулирование жалоб 16, 22, 134
- Страница (сайт) жалоб в Интернете 130
- Страх 33, 39, 53, 90, 143
- Стрессовая резистентность 31
- Стрессовый потенциал 42
- Ступени эскалации 37
- Творческий подход 18, 152
- Телефон 13, 108–122, 135, 138, 144
- Техники ведения переговоров 146

- Техники обращения с возражениями 85
- Техники проведения коммуникации 163
- Типовые условия 42
- Типы клиентов 7, 83, 99, 103
- Требования 14, 56, 57, 82, 88, 90, 92–99, 104, 169
- Тревожная кнопка 106
- Тренинг 19, 56, 68, 97, 114
- Трехступенчатая структура 56
- Трудные ситуации 82, 100
- 
- Уважение 25, 34, 64, 104, 147
- Уважение к самому себе 43
- Угроза 37, 93, 97, 99, 116, 119
- Удовлетворенность клиентов 12, 14–16, 20, 98, 132, 140, 166, 168
- Умение конфликтовать 18, 31, 35, 143, 152
- Уменьшение стресса 7, 41
- Умник 100, 101
- Уровень отношений 31, 32, 49
- Уровень сервисного обслуживания 11
- Установка, настрой, настойка 27, 38, 39, 44, 168, 170
- Установление связи с клиентом 12, 15, 17, 21, 24, 40, 132, 141
- Устная пропаганда 130
- 
- Фаза после продажи 14, 169
- Фаза после продажи 167, 169
- Факторы успеха 21, 108, 110, 141, 145
- Физическое (при помощи телодвижений) 65
- Формы вопросов 54
- Форумы по обмену мнениями 129
- Фрустрационная толерантность 11, 49, 167
- 
- Чат 16, 129, 165
- Человечность 35
- Чувства 26, 29, 31, 43, 48, 51, 58, 64, 69, 94, 99, 103, 142, 157
- 
- Шантаж 33
- 
- Электронное письмо 124, 138, 145
- Эмоции 32, 36, 82, 91, 103
- Эмоциональное 34
- Эмоциональный интеллект 31, 166
- Эмпатия 31, 34, 52, 152, 167
- Эскалация 37, 38, 143
- 
- Язык телодвижений 50, 64, 99, 109
- Языковое 67
- 
- Call-центр 10, 29, 41, 84, 165

## Об авторах

**Бернхард Хаас** (дипломированный инженер) и **Беттина фон Трошке** (магистр гуманитарных наук) являются руководителям ХОТ-академии для руководящих работников предприятий.

Оба в течение долгого времени успешно руководили отделами продаж международных предприятий и более 15 лет работают в качестве тренеров и консультантов. Область их специализации — менеджмент жалоб, продажи, руководство, оптимизация процессов на предприятии и индивидуальный коучинг.

Авторы имеют многочисленные публикации в журналах, специализирующихся на вопросах менеджмента, продаж, развития персонала и консультационной поддержке.



ХОТ-академия для руководящих работников предприятий с 1995 г. является одним из ведущих учреждений в области консультативной и тренинговой деятельности.

Команда академии состоит из 16 опытных специалистов, обладающих знаниями из самых разных областей. Студенты академии особенно ценят практическую направленность семинаров, а также возможность посмотреть на проблемы своего предприятия со стороны. Они получают практическую профессиональную поддержку, поднимаясь «по ступеням успеха».



Главные темы Хот-академии:

- руководство;
- продажи;
- менеджмент жалоб;
- сервисное обслуживание;
- развитие персонала;
- развитие организации (менеджмент изменений).

STUFEN ZUM ERFOLG

Сотрудничество с ХОТ-академией выведет ваш бизнес на более высокий уровень.

Бернхард Хаас, Беттина фон Трошке

## **Управление жалобами**

Как с помощью претензий клиентов  
увеличить объем продаж

Ответственный редактор О. Глайсснер

Редактор Н. Морозова

Корректор О. Максимова

Комп. верстка Е. Дроздовой

Подписано в печать 01.06.08. Бумага офсетная.  
Формат 60 × 84/16. Печать офсетная. Печ. л. 11.  
Тираж 1000 экз. Заказ № 3264.

ООО «СмартБук»

123022, Москва, Столярный пер., д. 14

Мы будем рады вашим откликам! [smartbook@mail.ru](mailto:smartbook@mail.ru)

Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленных диапозитивов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»  
610033, г. Киров, ул. Московская, 122