

ДЖЕЙ БЕР



ПРИВІТАЙТЕ СВОЇХ ХЕЙТЕРІВ

Як позитивно ставитися до скарг
і утримувати своїх клієнтів

Джей Бер
Привітайте своїх хейтерів

Присвячується Елісон, Анніці та Ітану

Оригінальна назва твору: Hug Your Haters

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

Copyright © 2016 by Convince & Convert, LLC

© М. Хандога, переклад з англ., 2019

© «Фабула», макет, 2019

© Видавництво «Ранок», 2019

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо – і відеокaset, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також

відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Передмова

Тома Вебстера з Edison Research

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

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

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

Джей поставив за мету знайти з нашою допомогою відповіді на ці запитання та багато що інше, щоб надати освітлення, а не опору. Разом Джей та *Edison Research* спланували велике національне дослідження, щоб розглянути поточні клієнтські очікування: як вони відрізняються за каналом і наскільки цінне надання відповіді на скарги, навіть коли проблеми, про які у них ідеться, здається, неможливо розв'язати.

Відповіді здивували нас усіх. Треба віддати належне Джей: книжка, яку, на його думку, він міг написати, виявилася дуже

своєрідною – та надзвичайно впливовою. Результати дослідження кинули виклик моїм власним упередженням про відповіді на онлайн-скарги та змусили переосмислити навіть те, як мій власний бізнес вирішує відповідати (або не відповідати) «хейтерам».

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

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

У вас може виникнути бажання відкинути заклик «Привітайте своїх хейтерів» як банальний афоризм, дзен-буддійський коан чи заповідь блаженства для нашої цифрової епохи. Але на наступних сторінках ви не побачите вибірково наведених історій чи «життєствердних» мантр, які благають вас підставити другу щоку. В аргументації Джей спирається не на суб'єктивну епізодичну інформацію, а на дослідження. І він надає контекст для того дослідження з деяких найуспішніших світових брендів та малих підприємств, і демонструє, як вони зробили привітання хейтерів систематичним процесом із відчутними результатами. Джей пропонує розглянути деякі видатні приклади привітання хейтерів і грошову цінність, яку ця практика приносить компаніям, котрі застосовують... позитивне ставлення.

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

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

Почувається краще?

—

—

—

—

Розділ 1

Чому слід позитивно ставитися до скарг

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

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

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

Ми проаналізуємо конкретну користь від надання відповідей на скарги за видами каналів, коли будемо розглядати Матрицю ненависті в розділі 3. А зараз обміркуйте ось що: клієнти почуваються краще щоразу і будь-де, коли ви відповідаєте, та гірше, коли ви цього не робите. Наше ексклюзивне дослідження виявило,

що надання відповідей на скарги має сильний, сталий і лінійний зв'язок із задоволенням чи незадоволенням клієнта. Що ще ви, імовірно, могли б зробити для цього як підприємство, окрім значного підвищення або зниження цін?

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

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

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

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

Так, привітати своїх хейтерів непросто. Для цього потрібні культурна адаптація, ресурси, швидкість, товста шкіра та непохитна віра в те, що скарги – це можливість. Проте існують підприємства, які вже живуть за правилом «привітайте своїх хейтерів», і я сподіваюся, що ви приєднаєтеся до їхніх лав, коли прочитаєте цю книжку. Ви також зможете продовжити навчання (разом із доступом до безкоштовних додаткових матеріалів, які не ввійшли до книжки), брати участь у семінарах і вебінарах, спілкуватися з колегами та ділитися власним досвідом, завітавши на *HugYourHaters.com*. Запрошую приєднатися до мене, коли будете готові.

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

Як *Fresh Brothers Pizzeria* вітає своїх хейтерів

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

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

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

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

Картон!! Уявіть картон із сиром. І це все! Коли йдеться про начинки, їх немає. Можливо, інші люди, які пишуть відгуки, не знають, який смак у чудової піци, але ця не смакує. Немає начинки взагалі! Яке розчарування.

Ми також спробували деякі закуски. Вони були дешевими замороженими закусками, які ви знайдете у дешевому продуктовому магазині. Ми переплатили за несмачну їжу.

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

Це місце було неприємним. Мабуть, коли ви хочете щось трохи краще, ніж заморожена їжа.^[5]

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

Привіт, Рей! Мені дуже шкода, що ви зіткнулися з цим, коли відвідали нас у березні. Ми дещо змінили в ресторані, і я думаю, що середовище справді змінилося на краще. Чи не погодитесь випробувати нас іще раз? Мені б хотілося надіслати вам подарунковий сертифікат, щоб ви могли нас перевірити! Якщо бажаєте пристати на мою пропозицію, будь ласка, надішліть мені електронного листа з вашою поштовою адресою, і я відправлю сертифікат вам. Дякую. Debbie@FreshBrothers.com^[6].

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

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

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

Одним із цікавих елементів платформи *Yelp* є те, що вона дозволяє таким власникам бізнесу, як Деббі (або керівникам закладів, якщо вони вирішили делегувати завдання), відповідати авторам відгуків особисто. Це схоже на функцію *Messenger* у *Facebook* або інструмент *Direct Messages* у *Twitter*, і всі вони роблять публічні контакти з хейтерами подібними до обміну особистими повідомленнями

електронною поштою. (У цьому окремому аспекті є багато нових і специфічних напрямів розвитку, і ми розглянемо їх у розділах 4 та 8.) Але Деббі зрідка відповідає особисто, навіть хейтерам, попри те що технологія для цього доступна. Чому?

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

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

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

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

Завжди ЧУДОВА піца! Соус фантастичний! Безліч варіантів, а для тих, хто їсть безглютенове та/ або веганське, – також прекрасний вибір! Ви не розчаруєтеся.^[7]

Деббі відповідає:

Привіт, Кріс! Дякую за ваші теплі слова про Fresh Brothers. Дуже рада, що вам сподобалася їжа. Будь ласка, повідомте мені свою поштову адресу, щоб я могла надіслати вам подяку від Родини Fresh. Найкращі побажання – Debbie@FreshBrothers.com^[8]

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

Як *KLM Royal Dutch Airlines* вітає своїх хейтерів

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

Порівняно з авіакомпаніями у Сполучених Штатах внутрішній ринок *KLM* цілком малий, із населенням близько 16 мільйонів жителів країни. Отже, основна бізнес-модель *KLM* – транспортувати якнайбільше людей з однієї частини світу в іншу. Головна причина, за якої *KLM* досягла в цьому успіху, – те, що бренд вирізнявся завдяки обслуговуванню клієнтів.

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

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

покаже, що ви можете очікувати на відповідь протягом тридцяти трьох хвилин (у той самий момент, коли я написав це речення).

Як вам така відповідальність і формування очікувань для клієнтів?

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

2010 року велике виверження вулкана Ейяф'ятлайокюль в Ісландії стало причиною скасування 107 тисяч перельотів протягом восьми днів, вплинувши на дорожні плани близько 10 мільйонів пасажирів^[9].

Вогел-Меєр пригадує, що у *KLM* зчинився хаос. «Тисячі клієнтів намагалися зв'язатися з нами, усі одночасно. Вочевидь, спочатку вони скористалися електронною поштою та телефоном, а потім звернулися до соціальних мереж. Тоді ми були присутні в соціальних мережах так само, як численні інші бренди, але ми просто намагалися зрозуміти, що робити у *Facebook* і що у *Twitter*. Ми лише опублікували певну гарненьку інформацію, і це було все. Та раптово надійшла хвиля запитань від людей: “Мені потрібно їхати на власне весілля. Як мені дістатися весілля? Я не можу виїхати з Нідерландів. Не можу виїхати нізвідки”».

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

Оскільки літаки залишалися на землі, багато членів команди *KLM* сиділи на авіабазі в аеропорту Схіпгол в Амстердамі, не маючи іншої справи, крім розмов про попіл у повітрі. Тому, щойно було ухвалено

рішення контактувати із кожним клієнтом і відповісти на кожне запитання та скаргу, виникла ситуація «гукати всіх нагору».

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

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

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

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

Чому привітання своїх хейтерів комерційно вигідне

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

Вигода № 1: Перетворення поганих новин на гарні

Найважливіша причина відповідати на скарги та вітати своїх хейтерів – це принаймні надає вам можливість повернути та

утримати невдоволеного клієнта. Забагато підприємств акцентують на вихідному маркетингу та привертанні нових клієнтів, але приділяють порівняно мало уваги тому, щоб утримати клієнтів, на залучення яких вони вже витратили гроші.

Можливо, ви чули вислів: «Реклама – це податок, сплачений за непримітність». Зазвичай його приписують Робертові Стівенсу, засновнику компанії з ремонту комп'ютерів та електроніки *Geek Squad* (зараз це частина корпорації *Best Buy*). Краще і точніше формулювання цієї ідеї може бути таким: «Реклама – це податок, сплачуваний тоді, коли ви невправні в утриманні своїх нинішніх клієнтів», – і ви можете приписати його авторство мені^[10].

Як написали Джанелл Барлоу й Клаус Моллер у своїй чудовій книжці «Скарга – це дарунок»: «Багато компаній не оцінюють реальну вартість втрати клієнтів. Вони можуть точно сказати вам, що вони роблять, аби привернути нових клієнтів, і скільки це їм коштує, але можуть і гадки не мати, скільки клієнтів вони втрачають, чому та скільки це їм коштує»^[11].

Це дивовижно недалекоглядно – зростання утримання клієнтів на 5 відсотків може збільшити прибутки на 25–85 відсотків^[12].

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

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

Дейв Керпен розуміє цю динаміку, тому він особисто відповідає на кожен однозірковий відгук на свої книжки на *Amazon*. Він

вибачається та пропонує відшкодувати витрачені гроші плюс гроші за неприємні переживання від прочитання книжки. На його пропозицію погодилося троє людей, і кожному з них він відправив чек. Багато людей написали, що вражені його відповіддю, але вони не вважали, що взяти у Дейва гроші – правильно. Крім того, наслідки дій Дейва значні, бо люди, які читають відгуки до того, як придбати книжку, бачать ці обміни повідомленнями у вирішальний період обміркування покупки.

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

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

Такий підхід контрастує з тим, як британський автор Річард Бріттен повівся з дуже критичним однозірковим відгуком на *Amazon* до своєї книжки «Троянда світу». Бріттен відстежив юну авторку відгуку Пейдж Ролланд, проїхав п'ятсот миль і в супермаркеті, де працює дівчина, вдарив її по голові пляшкою вина так, що вона знепритомніла^[13]. Вам, безумовно, не слід «лупцювати своїх хейтерів», і неочікувана щедрість Керпена (і точно не Бріттена) – навіть у ситуації величезного негативу – є шоком для системи, вважає Деббі Голдберг із *Fresh Brothers Pizza*. «Це мистецтво дезорієнтації. Прояв люб'язності до когось посеред негативу змінює ситуацію і повертає вам владу».

Ця влада може зберегти клієнта. Подібно до впливу, який Дейв Керпен мав на своїх авторів однозіркових відгуків, звичка Деббі надсилати подарункові сертифікати незадоволеним відвідувачам може повністю змінити ставлення клієнта, який за інших обставин перейшов би до конкурента. «Ми отримуємо електронні листи від людей, які пишуть щось на кшталт: «Дуже вдячний за подарунковий

сертифікат, який ви надіслали. Моя їжа запізнилася, а ви це владнали. Ми знову з вами», – розповідає вона. – Це відбувається кожного разу, і ми знаємо, що це спрацьовує».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

ДЖЕЙ БЕР



ПРИВІТАЙТЕ СВОЇХ **ХЕЙТЕРІВ**

Як позитивно ставитися до скарг
і утримувати своїх клієнтів

ВІДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

Примечания

1

John Tschohl, «Companies Don't See Reality in Their Service Reflection», Service Quality Institute, March 21, 2013, http://www.customer-service.com/blog/201303/companies_misunderstand_what_customers_want (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

2

Ibid.

[Повернуться](#)

3

Arizona State University, «Will We Ever Learn? The Sad State of Customer Care in America», Customer Care MC, November 2013, <http://www.customercaremc.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/KeyFindingsFrom2013NationalCustomerRageSurvey.pdf> (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

4

Jay Z., «White Castle in Cicero, IL», Yelp, August 11, 2008, http://www.yelp.com/biz/white-castle-cicero?hrid=GU232Z7i7ezHiJ_l9URvrQ (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

5

Ray S., «Fresh Brothers Pizza in Hollywood Hills, CA», Yelp, April 10, 2014, http://www.yelp.com/biz/fresh-brothers-hollywood?hrid=rGCtkl7dq0LF-sMf-fN0_Q& (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

6

Debbie Goldberg, «Fresh Brothers Pizza in Hollywood Hills, CA», Yelp, August 29, 2014, http://www.yelp.com/biz/fresh-brothers-hollywood?hrid=rGCtkl7dq0LF-sMf-fN0_Q& (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

7

Chris V., «Fresh Brothers Pizza, Hollywood Hills, CA», Yelp, April 28, 2015, http://www.yelp.com/biz/fresh-brothers-hollywood?hrid=BCyG-1uCaY_dgGVykRwtiw (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

8

Debbie Goldberg, «Fresh Brothers Pizza in Hollywood Hills, CA», Yelp, May 8, 2015, http://www.yelp.com/biz/fresh-brothers-hollywood?hrid=BCyG-1uCaY_dgGVykRwtiw (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

9

Bente Lilja Bye, «Volcanic Eruptions: Science and Risk Management», Science 2.0, May 27, 2011, <http://www.science20.com/planetbye/>

volcanic_ eruptions_ science_ and_ risk_ management-79456 (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

10

Shaun Smith, «Marketing Is a Tax You Pay for Being Unremarkable», Customer Think, April 1, 2008, http://customerthink.com/marketing_tax_being_unremarkable/ (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

11

Janelle Barlow and Claus Moller, «A Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong» (San Francisco: Berrett-Koehler, 2008), Kindle edition.

[Повернуться](#)

12

Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr., «Zero Defections: Quality Comes to Services», Harvard Business Review, October 1990, <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services/ar/1> (accessed September 7, 2015).

[Повернуться](#)

13

http://gawker.com/british-writer-tracks-down-teen-who-gave-his-book-a-bad-1741713016?utm_expid=66866090-62.YkETBcIMTk2uX1oytHipyg.0.

[Повернутися](#)