

ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБОК В ОБСЛУЖИВАНИИ: РАЗВЕНЧАНИЕ МИФА

Я не могу представить себе причину, по которой корабль может затонуть. Я просто не могу вообразить, что это судно постигнет какое-либо роковое несчастье. Современное кораблестроение стоит выше этого.

Капитан «Титаника» Эдвард Дж. Смит

Ошибки в обслуживании случаются, и большинство из них гораздо менее драматичны, чем трагедия с «Титаником». Но, тем не менее даже кажущиеся незначительными ошибки могут привести к неудовлетворенности клиента, если компания не предпринимает мер по их решению. Эта неудовлетворенность часто ведет к потере клиента и негативным отзывам. Чтобы удержать клиентов, компании, как правило, идут на исправление своих ошибок. Со временем это становится системой обработки жалоб клиентов, либо профилактическим сбором данных о степени их удовлетворенности или обратной связи после оказания услуги (н-р, при выселении из отеля, возврате денег за аренду автомобиля и т.д.).

Не все исправления ошибок в обслуживании равноценны

Исследования показывают, что жалобы клиентов на плохое обслуживание обычно связаны с несправедливым обращением с клиентом поэтому для исправления ошибки требуется восстановить справедливость для клиента.

Существует три аспекта справедливости, которые являются основой исправления ошибок в обслуживании:

- **Распределительная справедливость** – результат исправления ошибки: официантка проливает красное вино на ваш пиджак и после этого оплачивает стоимость химчистки.
- **Процессуальная справедливость** – как работает исправление

* Все права защищены. Частичное или полное воспроизведение данной публикации возможно с разрешения журнала «Маркетинг» и IMD. При условии заблаговременного согласования плата за воспроизведение не взимается.

Стефан Мичел, профессор маркетинга IMD.

Софи Куглан, представитель Исследовательской Ассоциации IMD.

Авториз. пер. с англ. К.Ю. Мельниковой, ст. лаборанта кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента Государственного университета управления. Печатается с сокращениями.

ошибки: Вы звоните в фитнес-центр, потому что в этом месяце с Вашего счета членский взнос был списан дважды. Сотрудник колл-центра сообщает Вам, что сумма либо может быть переведена на Ваш счет в течение трех дней, либо будет считаться платежом за следующий месяц.

• **Интерактивная справедливость** – как с клиентами обращаются: из-за задержки Вы опоздали на трансфер. Служащий в информационном бюро Вам очень сочувствует и помогает Вам узнать, когда будет следующий трансфер до места назначения. Она также рекомендует Вам быстро неподалеку и сообщает, что бакалейный магазин открыт до 11 вечера.

Компании часто фокусируются на распределительной справедливости, исключая процессуальную и интерактивную. Как результат, персонал, работающий с клиентами, разбирает жалобы формально, не учитывая ситуации клиента.

Клиентам же нужно не просто извинение, они хотят почувствовать, что их услышали, что их стресс и неудобства признаны. Клиентам необходимо чувствовать, что их поняли, что компания искренне переживает о том, что произошло, и прилагает все усилия, чтобы разрешить проблему. (См. нижеприведенный пример).

Задайте себе вопрос: какое исправление Вы хотите?

Я купил/а некоторые хозяйственные товары на общую сумму 650 швейцарских франков. Среди них был табурет на 10 франков. Дома я обнаружил/а, что у табурета отсутствует пластиковая верхушка. Несмотря на это я вернул/а табурет не сразу, а только спустя 35 дней после покупки. В квитанции сказано, что согласно политике магазина товар может быть возвращен в течение 30 дней.

Тем не менее я вернул/ась в магазин и сообщил/а продавцу об отсутствующей верхушке. Она посмотрела в квитанцию и сказала, что возврат просрочен и предложила мне взамен новый табурет. Я сказал/а ей, что мы уже купили другой стул, и я бы хотел/а получить назад деньги. Какая реакция продавца, по Вашему мнению, будет наиболее уместной?

а) Она говорит мне, что ей нужно согласовать проблему со своим администратором, исчезает на 15 минут, возвращается и выдает мне 10 франков.

б) Она объясняет мне дружелюбно, что она уже отклонилась от политики магазина, когда предложила мне обмен после более чем 30 дней. Она указывает мне, где я могу найти новый табурет и говорит, что возможно в будущем он мне пригодится, или я смогу отдать его еще кому-нибудь.

в) Она ведет себя весьма недружелюбно, грубо спрашивает, почему я не жаловался/лась раньше, заставляет меня ждать минуту и возвращает мне 10 франков, не проронив ни слова и даже не взглянув в мою сторону.

Если Вы выберете: а) Вы цените распределительную справедливость (получить 10 франков) больше, чем процессуальную (необходимость ждать 15 минут). В случае б) имеет место процессуальная и интерактивная справедливость при отсутствии распределительной. Решение в), возможно, является наихудшим: магазин потратил 10 франков, и, тем не менее, я все еще очень несчастлив/а.

В итоге какое же исправление ошибок в обслуживании является идеальным в глазах клиента? Это проблема, разрешенная в течение разумного отрезка времени, при наличии объяснений, почему эта ошибка произошла, и какие меры были предприняты, чтобы она не возникла вновь. Успешное исправление ошибок требует обладающих должными полномочиями служащих, ориентации компании на клиента, наличия удачных примеров, систематического сбора данных и стимулов для поощрения такого поведения.

Парадокс исправления ошибок в обслуживании: миф или реальность?

Компании, которые улаживают свои промахи, заинтересованы в исправлении ошибок в обслуживании, а некоторые преуспели в этом настолько, что им удалось получить более счастливых клиентов (положительные отзывы), чем если бы у них вообще не случилось промахов. Это и называется парадоксом исправления ошибок в обслуживании. (См. следующий пример).

Пример парадокса исправления ошибок в обслуживании

Почти каждый год клиент возит свою семью в парк развлечений Диснейорлд. Один раз он решает забронировать пакет услуг, включающих проживание в отеле и билеты. Семья приезжает в отель после полудня и решает сходить на вечернее представление – завершающее, перед тем как сам спектакль уезжает в Европу. Но ни у кого в отеле нет их билетов, а кассы закрыты. Семья обращается к сотруднику, ответственному за работу с клиентами в парке, который незамедлительно предоставляет им четыре билета на представление. Вернувшись домой, клиент пишет письмо, в котором благодарит парк за то, как был решен инцидент, и предлагает продлить работу билетных касс, чтобы избежать подобных неприятностей в будущем. В ответ он получает извинения и четыре входных билета, действительных в течение 7 дней, стоимостью \$750. Клиент в восторге. Через несколько недель он получает полный возврат денег за билеты, которые он оплатил во время поездки – так как впечатление было испорчено, парк Дисней хотел бы вернуть деньги. Клиент в неопишемом восторге – он гораздо счастливее, чем, если бы изначально не произошло никакой ошибки. Всем своим друзьям он рассказывает, какой замечательный парк Дисней, и пишет о нем в Интернете.

И, несмотря на то, что в поддержку парадокса исправления ошибок выступает больше случайных фактов, наш обзор академической литературы дал противоречивые результаты. В то время как около половины исследований подтверждает существование парадокса, равное ему количество эмпирических исследований отрицает его, утверждая что отсутствие ошибки лучше исправленной ошибки.

Менеджерам же следует задать себе вопрос: в какой области Вы больше тратите своего времени и усилий? Даете ли Вы своим служащим право самим исправлять ситуацию в случае возникновения ошибки? Или Вы заранее улучшаете качество обслуживания? Наше недавнее исследование показало, что компания, которая вкладывает в

предоставление клиенту полностью удовлетворяющих его услуг без каких-либо сбоев, в конечном итоге получает более счастливых клиентов, чем та, которая полагается на исправление ошибок. Вот почему:

Apples & Apples: сравнительная обслу- живание без ошибок

Настоящее исследование сравнивало клиентов, которые столкнулись с ошибкой в обслуживании с последующим исправлением этой ошибки и клиентов, которые столкнулись с ошибкой без исправления. Неудивительно, что в случае возникновения ошибки, клиенты с исправлением ошибки были обычно более удовлетворены, чем клиенты без исправления. Напротив, наше исследование сравнивало клиентов, которые столкнулись с ошибкой плюс исправление и теми, кто изначально не столкнулся ни с какой ошибкой.

Обслуживание с безупречным исправлением выигрывает у са- мого заурядного обслуживания, но не у безупречного обслужива- ния

Для исследования было опрошено 11 000 клиентов швейцарских банков и выяснилось, что 90% не сталкивались с ошибкой. Тем 10%, которые заявили об ошибке, мы задали следующие вопросы:

1. Жаловались ли Вы? Если да, то как (т.е. каким способом)?
2. Как Вы оцениваете попытку исправить ошибку?
3. Стали бы Вы рекомендовать эту компанию?

Исследование показало, что клиенты, которые с самого начала были очень довольны качеством услуг и не столкнулись с ошибками в обслуживании, оказались наиболее удовлетворенными.

Но если обслуживание с самого начала было всего лишь удовлетворительным, клиенты, которые столкнулись с ошибкой плюс исправление, что в значительной степени превысило их ожидания, были счастливее, чем те, которые изначально не сталкивались с ошибкой.

Вкратце, изначально безупречное обслуживание приносит больше удовлетворения, чем ошибка в обслуживании с последующим безупречным исправлением. Но, в случае если изначально обслуживание всего лишь удовлетворительное, имеет место парадокс исправления ошибки. Клиенты счастливее с безупречным исправлением, чем с обслуживанием без ошибок. Так что же все это значит? И на что Вам надо обратить внимание?

Улучшение первого впечатления более прибыльно, чем исправ- ление ошибки в обслуживании

Проблема состоит в том, что безупречное исправление ошибки в обслуживании происходит невероятно редко – всего 0,53% респондентов сообщили, что в их случае исправление ошибки оказалось «гораздо лучше, чем они ожидали».

Конечно причиной тому в какой-то степени является тот факт, что лишь немногие неудовлетворенные клиенты сообщили о проблеме – большинство недовольных предпочитают больше не обращаться к этому поставщику услуг. Поэтому компании зачастую и не подозревают, что клиент недоволен. Если он или она все-таки жалуется, и

ошибку исправляют, клиент редко остается доволен подобным ис- правлением.

Согласно нашему исследованию, следующие случаи одинаково влия- ют на вероятность того, что клиент будет рекомендовать компанию:

- Значительное улучшение в исправлении ошибок: 50% клиентов, которые пишут письмо с жалобой, оценивают исправление как улуч- шение на один уровень.
- Снижение процента ошибок на 0,29%.
- 0,2% снижение инцидентов, воспринимаемых клиентами как «абсолютно неприемлемые».
- Улучшение первого впечатления до 1,34% клиентов, которые не сталкивались с ошибкой в обслуживании.

Парадокс исправления ошибки в обслуживании происходит не- вероятно редко и, следовательно, не должен быть в центре внимания менеджеров. Напротив, инвестиции в усовершенствование первого впечатления (т.е. правильное с самого начала), имеют гораздо более сильное влияние, чем исправление ситуации, когда что-то пошло не так, что, следовательно, является лучшей стратегией.

Незначительные улучшения первого впечатления от обслужива- ния – чтобы изначально избежать ошибки – обеспечивают большую клиентскую лояльность и положительные отзывы, чем большинство попыток исправить ошибку в обслуживании. Гораздо более выгодно сконцентрироваться на предоставлении хорошего обслуживания за- ранее, чем тратить огромное количество времени и усилий на исправле- ние ошибок.

Применяя треугольник исправления

Хотя безупречное обслуживание было бы идеальным решением, оно может быть весьма непостоянным, и в таких случаях требуется исправление. Но, к сожалению, во многих компаниях отдел обслу- живания клиентов занимается решением неотложных проблем, по- средством некоего способа исправления ошибки, и после считается, что все в порядке. Но подобный подход в какой-то степени наносит вред, так как не принимается никаких мер по изучению самой проблемы, что на деле обеспечивает подобные ошибки и жалобы в будущем.

Компаниям необходимо рассматривать исправление ошибок в об- служивании как некую миссию, затрагивающую три стороны: клиен- тов, желающих рассмотреть жалоб (исправление ошибок клиентов); менеджеров, ответственных за принятие мер по этим жалобам (про- цесс исправления ошибок); и служащих, непосредственно общаю- щихся с клиентами (исправление ошибок служащих). Все трое долж- ны быть включены в процесс изучения и исправления ошибок в об- служивании.

Напряжение обычно возникает внутри самих групп и между ними. Например, у клиентов может сложиться впечатление, что их пробле- ма не рассматривалась всерьез, даже если они и получили некую ком- пенсацию. Служащие могут видеть в жалующихся клиентах врагов, несмотря на то, что те указывают на недостатки, которые надо испра-

вить. Менеджеры, ответственные за исправление ошибок, тем временем, могут ощущать необходимость уменьшить поток критических замечаний клиентов, несмотря на то, что изучение подобной информации повысит эффективность и прибыль.

Наша работа с менеджерами, заинтересованными в улучшении исправления ошибок в обслуживании выявила, что большинство надеется на быстрое улаживание каких-то особых проблем. Но быстрое решение проблемы лечит только симптомы такой проблемы. Настоящее же решение должно основываться на близком взаимодействии всех трех сторон, это сбор информации от клиентов и распространение ее по всей компании, и применение новых методик и практик, которые облегчат процесс обнаружения и решения проблем.

За пределами исправления: создавая «Логику обслуживания»

Мы предлагаем компаниям развивать «Логику обслуживания», которая объяснит, как все согласуется. Это должно быть что-то вроде кредо компании или краткое изложение того, как и почему компания предлагает свои услуги. Оно должно отражать все три группы:

- Чего пытается достичь клиент и почему?
- Как выполняется услуга и почему?
- Что делают служащие, чтобы обеспечить эту услугу и почему?

Ответы на эти вопросы должны послужить ориентиром как для предоставления услуги, так и для исправления ошибки в обслуживании. Оно должно включать подробное исследование внутренних операций, отображая, как компания отвечает на жалобы клиентов, и описывая, как компания использует эту информацию для улучшения процесса исправления ошибки. Подобное отображение должно в деталях показывать каждый шаг клиента, включая клиентов с жалобами, выделяя их мысли, реакции и эмоции на этом пути. Профессиональные менеджеры и служащие, способные нестандартно мыслить, – это необходимая составляющая создания логики обслуживания для высококачественного обслуживания и безупречного исправления.