

# ВСТУПЛЕНИЕ НА ПУТЬ ГЕРОЕВ

Похвалы хороши, комплименты тоже прекрасны, но любовь — это последняя и драгоценнейшая награда, какую способен завоевать человек своим характером или своими достоинствами.

*Марк Твен*

## **Уважаемый читатель!**

Вы держите в руках, пожалуй, первую книгу, перед которой поставлена цель **влюбить вас в Разгневанного Клиента**. Да-да, вы правильно прочитали. Именно искренне влюбить и именно в того, кого подавляющее большинство компаний воспринимают как мучительную занозу в пальце, как ночной кошмар, как досадную проблему, с которой нужно любым способом избежать контакта.

Я считаю, что разочарованный или недовольный Клиент не заслужил такого обращения. Если называть вещи своими именами, оно преступно и непрофессионально по отношению ко всем участникам, вовлеченным в процесс взаимодействия: Клиент, сотрудник, его компания и общество, в котором она существует. *Разгневанный Клиент* представляет собой, говоря медицинским языком, уникальный, богатый и сбалансированный «витаминный комплекс», необходимый для здорового функционирования «организма» любой фирмы, вне зависимости от ее размера и отраслевой специализации.

Эта книга является продолжением моего исследования «Ух ты! Сервис» — первого российского издания про Культуру Сервиса

как инструмента эффективного ведения бизнеса, воодушевленной работы рядовых сотрудников, приобретения руководителем мощной технологии управления. Новая книга «Разгневанный Клиент, я люблю тебя!» расскажет о важном моменте в жизни любой компании — подтверждении ею права на самоуважение и рост репутации.

Подлинная репутация отличается от мнимой тем, что в последнюю вкладывается немалый маркетинговый бюджет. Компании, обладающие подлинной репутацией, не покупают мнение Клиентов. Они превращают их в *Страстных Поклонников* за счет своей надежности и способности брать на себя ответственность даже в самых негативных ситуациях. Доверие невозможно купить, его можно только заслужить.

Бизнес является составной частью социума и работает по универсальным законам. Он в первую очередь должен вызывать доверие у Клиентов. Только так можно объяснить, почему два практически одинаковых товара (услуги) могут в разы различаться по стоимости. Причем Клиенты охотно платят больше, даже зная, что «за углом» дешевле!

Если вы хотите много зарабатывать, начните управлять своим бизнесом так, чтобы в него верили вы сами, ваши сотрудники и, конечно, ваши покупатели. В этом деле вам не найти помощника лучше, чем *Разгневанный Клиент*. Сможете справиться с неудовлетворенными Клиентами так, чтобы они «парили от счастья», делали повторные покупки и рекомендовали ваш бизнес друзьям, значит, сможете назвать себя профессионалом в управлении.

Из этой книги вы узнаете практически все, что вам понадобится на пути к цели. В одном анекдоте собеседник жалуется, что не любит людей, а второй ему отвечает: «Ты просто не умеешь их готовить». Применяв идеи и технологии, описанные ниже, вы научитесь правильно «готовить» *Разгневанного Клиента*, причем к его большому удовольствию.

Вначале мы отправимся на поиски лучшего способа отношения к ситуации, когда на пороге офиса, магазина или салона возникает взбешенный человек — ваш Клиент. В зависимости от взгляда на действительность вы станете победителем или проигравшим.

Мы ломаем стереотип восприятия *Разгневанного Клиента*, превратив общение с ним в увлекательное приключение. Для этого в компании должны произойти изменения, призванные не только скоординировать совместную работу подразделений, но и родить подлинную гордость за свою фирму в сердцах сотрудников.

В последней главе книги вы найдете конкретные технологии, которые ориентированы на эффективное решение конфликта сотрудниками. От скорости их реакции в диалоге с недовольным Клиентом зависит до 90 % положительного итога. К сожалению, большинство сотрудников не знают, не умеют и не обучаются правильным действиям как в первые минуты разговора «на повышенных тонах», так и при его продолжении.

Несмотря на то что в успешной компании каждый сотрудник представляет «целое войско», для победы в работе с *Разгневанным Клиентом* не обойтись без сплоченной команды. Об этом мы тоже поговорим.

При написании книги использовался не только многолетний, почти четвертьвековой опыт нашей компании «Объединенная Консалтинговая Группа», но и рассказы Клиентов, а также подходящие для отечественной культуры зарубежные практики. Я с удовольствием поделюсь авторскими технологиями, такими как *КАЯК*, *Матрица компенсации* и другими, и заряжу вас позитивным отношением к *Разгневанному Клиенту*.

Буду счастлив, если благодаря книге вы измените стиль работы своей компании с недовольными покупателями, которые, к сожалению, будут появляться всегда, и, следовательно, всегда понадобятся полученные знания. Буду считать свою цель достигнутой, если вы искренне полюбите *Разгневанных Клиентов*, а они станут вам доверять, что обязательно принесет вашей фирме процветание и достаток.

Итак, добро пожаловать в мир, где на раздражение умеют дать достойный и удивительный ответ, искренне поразить и превратить врага в *Страстного Поклонника!*

**Разгневанный Клиент, я люблю тебя!**

ЧАСТЬ I

**ТАМ, ГДЕ РОЖДАЕТСЯ  
РАЗГНЕВАННЫЙ  
КЛИЕНТ**

- В чем отличие профессионала от специалиста и любителя?
- Какова цель работы с *Разгневанным Клиентом*?
- Сколько неудовлетворенных Клиентов возвращаются к вам снова?
- От чего спасает позитивный настрой перед встречей с *Разгневанным Клиентом*?
- За что любить *Разгневанного Клиента*?
- Для чего необходимо управлять ожиданиями?
- Что нужно сделать, чтобы *Разгневанный Клиент* пропал навсегда?

# 1 ПОЗИТИВНЫЙ ПОДХОД

Свет мой, зеркальце, скажи  
Да всю правду доложи:  
Я ль на свете всех милее,  
Всех румяней и белее?

*А. Пушкин*

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ

Наверняка вы согласитесь с тем, что отличить подлинного профессионала от любителя или даже хорошего специалиста можно по его действиям — насколько они органичны или механичны.

К примеру, если человек по несчастливой случайности ранил руку и ему забинтовали палец, то другие пальцы «помогут», возьмут на себя выполнение всех функций. Но если сломалась ножка стула, другие останутся стоять на своем месте и стул упадет, когда на него кто-то сядет.

*Органичной* называется система, элементы которой способны не только дополнять друг друга, но и заменять в случае выхода из строя какой-либо части общего.

Примеров органичного поведения вокруг нас достаточно. Самый близкий и понятный — это человеческий организм. Я знаю одну девушку, живущую в Испании. Лишившись обеих рук, она ведет

совершенно полноценную жизнь: водит машину, пишет сообщения в сотовом телефоне, работает на компьютере, делает себе макияж, рисует... И все это с помощью ног!

Другой пример органичного поведения — командные игры в спорте. Возьмем для примера волейбол. Поле каждой команды виртуально разделено на шесть секторов. За каждый отвечает один из шести игроков. Что делать, если мяч прилетит на границу этих зон, где формально нет ответственного или их сразу двое? В команде, где органичность не выработана, игроки смежных зон остаются стоять на месте, надеясь, что мяч возьмет партнер. В итоге мяч касается земли и призовое очко уходит к сопернику. Возможен и другой сценарий, когда игроки вместе бросаются на мяч и, столкнувшись лбами, тоже его теряют.

Подобных примеров можно найти множество, наблюдая за работой практически всех компаний на уровне взаимодействия как «человек — человек», так и «подразделение — подразделение».

*Механичным* мы называем простое копирование и следование инструкциям (технологиям, правилам) без учета того, имеет ли смысл в данной ситуации делать именно так. Очень вероятно, что автоматизмов достаточно и в той компании, где вы работаете.

Яркий пример механичного подхода — ремонт дороги. Возможно, вы видели, как строители закидывают непонятной субстанцией дорожные ямы. Делают они это лопатами с открытого борта грузовика. Из засыпаемой ямы выплескивается вода, до этого мирно покоившаяся в ней. Казалось бы, для любого человека старше семи лет бессмысленность такой работы очевидна, тем не менее сами дорожные строители участвуют в ней с удивительным фатализмом, автоматически следуя инструкциям.

Ради истины нужно оговориться: полностью без автоматизмов невозможно обойтись ни в личной жизни, ни в профессиональной. Их роль значительна. Они позволяют повысить эффективность нашей деятельности.

Однако все имеет обратную сторону. У любого самого-самого полезного лекарства есть побочные эффекты. Один из них на-