

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНВЕСТИЦИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ЖАЛОБАМИ В КОНТЕКСТЕ КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ

В. В. Шавель, Д. А. Флорова
**Белорусский государственный университет информатики
и радиоэлектроники,**
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается важность эффективной обработки клиентских жалоб в условиях высокой конкуренции и цифровой прозрачности. Анализируются причины игнорирования негативной обратной связи, такие как дефицит эмпатии, недостаточная подготовка персонала и излишняя формализация сервиса. Приводятся примеры успешного реагирования на жалобы (LEGO, Ritz-Carlton, Sainsbury's), показывающие, как персонализированный подход может превращать недовольство в лояльность. Предлагаются рекомендации по созданию системы работы с жалобами, включая развитие эмоционального интеллекта сотрудников и использование жалоб как источника роста.
Ключевые слова: клиентский опыт, клиентские жалобы.

FEEDBACK AS AN INVESTMENT: COMPLAINT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY

V. V. Shchavel, D. A. Flarova
Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics,
Minsk, Republic of Belarus

Abstract. The article discusses the importance of effective handling of customer complaints in an environment of high competition and digital transparency. The reasons for ignoring negative feedback, such as lack of empathy, insufficient staff training, and excessive formalization of service, are analyzed. Examples of successful responses to complaints (LEGO, Ritz-Carlton, Sainsbury's) are given, showing how a personalized approach can turn discontent into loyalty. Recommendations are offered on how to create a complaint management system, including developing employees' emotional intelligence and using complaints as a source of growth.

Keywords: customer experience, customer.

Современный бизнес все чаще провозглашает клиентоориентированность в качестве своей ключевой ценности. Однако на практике это понятие зачастую остается на уровне формальной риторики. Один из наиболее наглядных индикаторов подлинного отношения компании к потребителям – ее реакция на жалобы клиентов. Несмотря на очевидную значимость этого аспекта, многие организации продолжают игнорировать обратную связь, что нередко приводит к репутационным и финансовым потерям.

Жалоба клиента – это не столько выражение недовольства, сколько проявление доверия и надежды на справедливое и внимательное отношение со стороны компании. При отсутствии реакции со стороны компании у клиента усиливаются негативные эмоции – гнев, раздражение, тревога. Эти чувства могут

перерасти в когнитивную руминацию – многократное прокручивание неприятной ситуации в сознании [1], что усугубляет эмоциональное состояние и снижает вероятность повторного обращения к бренду (рисунок 1).



Рисунок 1 – Эмоциональная спираль клиента
Примечание – Источник: собственная разработка.

На рисунке 1 представлена эмоциональная спираль клиента, отражающая, как первоначальное разочарование из-за несбывшихся, на первый взгляд несущественных ожиданий может постепенно усилиться, перерастая в раздражение и гнев, а затем – привести к полной утрате лояльности к бренду.

Исследование Homburg & Fürst подтверждает, что негативный клиентский опыт оказывает в 2–3 раза более сильное влияние на снижение лояльности, чем положительный опыт на ее рост [2]. Однако своевременная и адекватная реакция компании способна не только смягчить негатив, но и превратить недовольство клиента в сторонника бренда. Согласно теории организационной справедливости, признание ошибки и извинения могут снизить уровень агрессии клиента на 47 %, а предоставление компенсации – восстанавливает чувство справедливости и укрепляет приверженность бренду [3].

Для наглядной демонстрации важности реагирования на обращения потребителей на рисунке 2 представлены круговые диаграммы, иллюстрирующие процентное распределение поведения клиентов в зависимости от реакции компании на их жалобы. В частности, согласно исследованию, 78 % потребителей сохраняют лояльность при получении адекватной компенсации, тогда как 89 % прекращают взаимодействие с брендом в случае игнорирования их претензий [4].



Рисунок 2 – Реакция потребителей на различные способы обработки жалоб со стороны компаний

Примечание – Источник: собственная разработка с использованием [4].

Несмотря на приведенные данные, значительное число компаний по-прежнему демонстрирует низкий уровень отклика на обращения потребителей. Такая пассивность обусловлена не только отсутствием должной мотивации, но и наличием внутренних организационных и системных проблем.

Во-первых, наблюдается общее снижение уровня эмпатии среди сотрудников. Исследование Konrath et al. зафиксировало 40-процентное снижение эмпатии у молодежи за последние 30 лет [5].

Во-вторых, сотрудники зачастую не получают достаточной подготовки: компании редко организуют тренинги по развитию эмоционального интеллекта, навыков активного слушания, а также гибкого мышления. В результате персоналу не хватает умения адаптироваться и выбирать подходящий сценарий поведения в зависимости от конкретной ситуации, что снижает качество взаимодействия с клиентами.

В-третьих, подход к клиентскому сервису нередко оказывается чрезмерно формализованным: акцент смещается на количественные показатели – такие как скорость ответов или число обработанных обращений – в ущерб глубине и качеству самих решений.

Еще одной причиной отказа компаний от прямого реагирования на претензии потребителей является опасение юридических последствий признания вины. Предполагается, что публичные извинения или предложения компенсации могут быть интерпретированы как признание ответственности и впоследствии использованы против компании в судебных разбирательствах.

Так, в резонансном инциденте с United Airlines (2017 г.), когда пассажир не по своей воле был удален с борта самолета без видим на это причин, представители авиаперевозчика первоначально воздержались от извинений, ограничившись эвфемизмом «вынужденное пересаживание», чтобы избежать правовых последствий. Только после волны общественного негодования компания пересмотрела свою коммуникационную стратегию, однако это не позволило избежать репутационных издержек [6].

Сходная ситуация имела место в кейсе компании Toyota (2010 г.), когда руководство затянуло с официальным признанием производственных дефектов в

автомобилях, опасаясь последствий в виде массовых судебных исков. Задержка с публичными извинениями и отказ от открытой коммуникации привели к снижению уровня доверия со стороны потребителей и ухудшению общественного восприятия бренда [7].

Аналогичные опасения наблюдаются и среди компаний, действующих на постсоветском пространстве и в странах Восточной Европы. Несмотря на отсутствие задокументированных судебных прецедентов, в которых бы извинения или компенсации были использованы как доказательства признания вины, такие действия рассматриваются как потенциальный риск.

Таким образом, отказ от своевременного и адекватного реагирования на жалобы потребителей обусловлен не столько отсутствием желания со стороны компании, сколько комплексом факторов, включающих дефицит профессиональных компетенций, недостаточную мотивацию персонала и отсутствие выстроенной стратегии управления потребительским опытом.

В то же время передовые компании доказывают, что внимательное отношение к жалобам – это инвестиция, а не издержка. Их практики показывают, как правильно реагировать на претензии и превращать конфликтные ситуации в лояльность.

Так, лидирующие компании мирового рынка выстраивают свою репутацию на клиентоориентированности и умении не просто удовлетворять, но и превосходить ожидания своих потребителей. Одним из ярких проявлений продвинутого клиентского сервиса становятся нестандартные подходы к обработке жалоб и обращений. Здравый смысл, гибкость при принятии решений, доверие сотрудникам, отзывчивость, внимание к деталям и креативность позволяют брендам формировать прочную эмоциональную связь с клиентами и способствовать росту лояльности.

Сеть супермаркетов Sainsbury's продемонстрировала, как даже обращение от самого юного клиента может стать поводом для позитивных перемен. Трехлетняя Лили Робинсон усомнилась в названии хлеба «Тигровый», предложив более логичное – «Жирафовый», так как рисунок на корке напоминал ей пятна жирафа. Компания с теплотой отреагировала: вежливо объяснила выбор названия и согласилась с Лили. Вскоре продукт был официально переименован, а в магазинах появилась благодарность девочке [8]. На рисунке 3 продемонстрирована реакция компании на жалобу клиента.

Этот жест вызвал волну позитивного отклика в цифровых медиа и стал отличным примером того, как здравый смысл и открытость к клиентам, даже самым маленьким, помогают укреплять репутацию и повышать лояльность, в том числе со стороны родителей. При этом изменения не потребовали значительных затрат – лишь внимания и уважения к мнению потребителей.



Рисунок 3 – Реакция Sainsbury's на жалобу клиента

Примечание – Источник: собственная разработка с использованием [8].

Компания LEGO продемонстрировала высокий уровень заботы и персонализированного подхода при работе с клиентскими обращениями. Когда семилетний Лука Эппс потерял минифигурку любимого героя из серии Ninjago и написал письмо с просьбой о замене, LEGO ответила от лица Сенсея Ву, пообещав не только вернуть фигурку, но и добавить аксессуары и противника для новых игр. Такое внимание превратило ситуацию в вирусную, усилив эмоциональную связь с брендом и вызвав широкий общественный отклик (см. рисунок 4).

Безусловно, если бы каждый клиент писал подобные письма, это было бы сложно масштабировать. Однако на практике такие случаи единичны, а их игнорирование не нанесло бы серьезного урона репутации. Тем не менее, когда в основе маркетинговой стратегии лежит человеко-ориентированный подход (H2H – human to human), подобные действия способствуют формированию не только внешней лояльности, но и сильной внутренней культуры заботы о клиенте.



Рисунок 4 – Вирусность ситуации с реакцией LEGO на жалобу Лука Эппса

Гостиничная сеть Ritz-Carlton продемонстрировала высокий уровень эмпатии и креативности, когда ребенок одного из гостей забыл плюшевого жирафа по имени Джоши. Родители успокоили сына, сказав, что игрушка осталась в отеле «в отпуске». Сотрудники не только вернули Джоши, но и приложили фотобуклет с его «приключениями» – отдых в спа, работа в службе охраны – и даже сделали ему персональную карту клиента. Это превратило стрессовую ситуацию в трогательный и запоминающийся опыт, усилив эмоциональную привязанность к бренду.

Подобный подход, конечно, не может быть массовым, но и не требуется для всех гостей. Иногда достаточно небольшого проявления заботы – например, если на стойке регистрации сотрудник заметит признаки простуды и предложит помощь или подскажет ближайшую аптеку. Такие детали формируют культуру внимания к человеку и делают бренд по-настоящему близким.

Эффективность клиенториентированных подходов подтверждается их прямым влиянием на снижение оттока, рост повторных покупок и укрепление эмоциональной связи потребителей с брендом. Однако для широкого внедрения подобных практик бизнесу необходимо системно подойти к организации процессов обработки жалоб.

Во-первых, требуется внедрение стандартизированных процедур работы с обращениями, включающих:

- установление четких сроков реагирования (не более 24 часов);
- обязательное выражение извинений;
- предложение компенсации в случае выявленной ошибки со стороны компании.

Во-вторых, важно развивать у сотрудников навыки эмоционального интеллекта посредством:

- регулярных тренингов по эмпатии и активному слушанию;
- формирования внутренней культуры поддержки внутри коллектива, что способствует переносу этих моделей поведения и на взаимодействие с клиентами.

В-третьих, необходима систематизация мониторинга клиентской обратной связи, включая:

- постоянное отслеживание отзывов в цифровых каналах (социальные сети, маркетплейсы);
- регулярный сбор и анализ показателей удовлетворенности клиентов (таких как NPS, CSAT и др.).

В-четвертых, жалобы следует рассматривать как источник развития, что предполагает:

- проведение анализа повторяющихся проблемных ситуаций;
- внедрение системы нематериального и материального поощрения сотрудников за эффективное разрешение претензий.

Таким образом, реакция компании на клиентские жалобы – это не просто компонент сервиса, а стратегически значимый инструмент удержания и укрепления клиентской базы. Эмпатия, оперативность и готовность признавать ошибки должны рассматриваться не как издержки, а как инвестиции в устойчивое развитие.

В условиях высокой конкуренции и цифровой прозрачности ключевыми факторами дифференциации становятся скорость реагирования, человеческий подход и честность. Компании, нацеленные на долгосрочную эффективность, должны переосмыслить клиентский опыт как стратегическую категорию, внедрять современные инструменты управления обратной связью, инвестировать в обучение персонала и формировать культуру эмпатии на всех уровнях корпоративной структуры.

Список использованных источников

1. Gelbrich, K. Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support / K. Gelbrich // Journal of the Academy of Marketing Science – 2010. – № 38 (5). – С. 567–585.
2. Homburg, C. How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis in the telecommunications industry / C. Homburg, A. Fürst // Journal of Service Research – 2005. – № 8 (2). – С. 173–187.
3. Fehr, R., When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness / R. Fehr, M. J. Gelfand // Organizational Behavior and Human Decision Processes – 2010. – № 113 (1). – С. 37–50.
4. PwC. Future of Customer Experience Survey 2023. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (дата обращения: 24.05.2025).

5. BBC News. Скандал на борту United Airlines: пассажира силой сняли с рейса. – URL: <https://www.bbc.com/russian/features-39562152> (дата обращения: 24.05.2025).
6. Toyota прятала дефект / Газета.ru. – URL: https://www.gazeta.ru/auto/2010/02/15_a_3324453.shtml (дата обращения: 24.05.2025).
7. Konrath, S. H. Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis / S. H. Konrath, E. H. O'Brien, C. Hsing // *Personality and Social Psychology Review* – 2011. – № 15 (2). – С. 180–198.
8. Дубовик, С. Десять историй о высококлассном обслуживании клиентов. – URL: <https://sergey-dubovik.livejournal.com/67422.html> (дата обращения: 24.05.2025).

ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. К. Крамаренко, А. В. Алешко
Брестский государственный технический университет,
Брест, Республика Беларусь

Аннотация. Малые организации в предпринимательской деятельности сталкиваются с необходимостью непрерывного повышения эффективности и экономии средств, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке. Новые технологии являются инструментом для решения таких проблем. В научной статье рассматриваются некоторые цифровые решения для оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности труда и снижения издержек в деятельности малых организаций.

Ключевые слова: малые организации, технологии, искусственный интеллект, эффективность.

TECHNOLOGIES FOR SMALL BUSINESS EFFICIENCY

A. K. Kramarenko, A. V. Aleshko
Brest State Technical University,
Brest, Republic of Belarus

Abstract. Small organizations in entrepreneurial activities face the necessity of continuously improving efficiency and saving resources to remain competitive in the market. New technologies are tools for addressing such challenges. This scientific article discusses some digital solutions for optimizing business processes, enhancing labor productivity, and reducing costs in the activities of small organizations.

Keywords: small organizations, technologies, artificial intelligence, efficiency.

В быстро меняющемся цифровом мире у малых организаций появляется все больше возможностей. Зачастую, они связаны с использованием технологических усовершенствований. Внедрение технологических разработок помогает малым организациям конкурировать, увеличивая объем сделок, улучшая обслуживание клиентов, а также более эффективно организовывать процессы и действия, принимая во внимание возможности автоматизации избыточной работы. В связи с этим, большинству малых организаций приходится делать выбор, который вероятно принесет им наибольшую отдачу. Рассмотрим некоторые