Обратная связь от клиента — это больше, чем бесплатный консалтинг вашего бизнеса.
Зоур Бесолов, маг и волшебник сказочно денежного королевства www.rfcb.ru

ИГОРЬ МАНН · ЕЛЕНА ЗОЛИНА

ФИДБЭК

ПОЛУЧИТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ!

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ВСЕХ,
У КОГО ЕСТЬ КЛИЕНТЫ

Игорь Борисович Манн
Елена Золина

Фидбэк. Получите обратную связь!

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8897696
Фидбэк. Получите обратную связь! / Игорь Манн, Елена Золина: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015
ISBN 978-5-00057-404-1

Аннотация

Это книга посвящена обратной связи с клиентами и бизнес-партнерами. В ней почти полсотни способов получения откликов и оценок через все возможные «точки контакта» с потребителем, а также методика их правильного использования.

Выбирайте подходящие инструменты, слушайте своих клиентов, радуйте и удивляйте их своим вниманием и оперативностью – и в конечном счете зарабатывайте больше!

Книга особенно ценна высокой степенью детализации, множеством историй и примеров из российской практики. Наибольшую пользу она принесет маркетерам и руководителям малого и среднего бизнеса.

Содержание

Что мы знаем о фидбэке? 5
От авторов 7
Игорь Манн 7
Елена Золина 8
Введение 10
Зачем компании обратная связь? 11
От кого можно получать обратную связь? 12
Виды фидбэка 13
Как получать, собирать и обрабатывать обратную связь? 14
Как организовать прием обратной связи от клиентов? 15
Что делать с полученной обратной связью? 17
«Пишите нам» 18
1. Книга отзывов и предложений 19
2. Официальные обращения 22
Конец ознакомительного фрагмента. 25

Игорь Манн, Елена Золина
Фидбэк. Получите обратную связь!
Руководство для всех, у кого есть клиенты

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Игорь Манн, Елена Золина, 2015
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Что мы знаем о фидбэке?

Фидбэк в привычном нам значении – обратная связь с клиентом.

Неужели все так прозаично?

Если мы обратимся к этимологии этого слова, то его глубокий смысл будет очевиден. Дословный его перевод – «обратное питание». Также первая часть слова образована от английского fee, что означает «гонорар, вознаграждение, плата».

Фидбэк – это больше чем бесплатный консалтинг вашей фирмы.

Фидбэк – это прежде всего питательная среда, благодатная почва для роста вашей компании.

Фидбэк – это индикатор успешности, профессиональной состоятельности вашего бизнеса.

Фидбэк – это дар. И его нужно принимать с искренней благодарностью.

Избегать такого взаимодействия с клиентами, как фидбэк, – лишать вашу компанию жизни, в прямом и переносном смысле.

Для меня как сына врача это очевидно. Отец с детства учил меня быть внимательным ко всем людям, без оглядки на их социальный статус и положение в обществе. Говорил, что нужно не только слушать, но и слышать каждое слово.

Все мы – люди, клиенты, банки как сервисные компании и так далее – очень сильно зависим друг от друга.

Все взаимосвязано. Внешний мир является отражением внутреннего мира как человека, так и компании.

Отсюда вполне логичный вывод: быть понятым может только тот, кто сам понимает и принимает чужую точку зрения. Желание понять и принять становится разгадкой ко многим «тайнам».

Даже встреча с этой книгой не случайна. Книга, которую вы держите в руках, – своего рода обратная связь, ответ на мой запрос.

Кто бы мог подумать, что в моей жизни и в жизни нашей компании представится случай принять участие в таком удивительном проекте, как «Лига читающих компаний», и настолько сблизиться с Игорем Манном.

Ещё в 2009–2010 годах, когда я учился в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова, на курсе маркетинга, который в значительной мере базировался на книгах и практиках Игоря Манна, я получил те знания, что принесли необратимую пользу нашему банковскому бизнесу. Так сложилось, что судьба позже столкнула меня с Игорем в Сургуте лично: я побывал на большинстве его семинаров и был его собеседником для одного из региональных СМИ.

Интерес к теме клиентоориентированности с того времени не угасал.

Уже в Москве мы случайно познакомились с Артемом Степановым, директором издательства, на конференции «Яндекса».

Мне как представителю «РФИ БАНК» ЗАО приятно, что издательство МИФ – наш клиент и что мы развиваем проект интернет-торговли максимально полезными книгами.

Наше сотрудничество не формально: мы дружим «домами» – компаниями, просто общаемся, делимся информацией, философствуем… Естественно, как только поступило предложение стать «лигионерами», я с радостью принял его.

Отрадно, когда партнерство не ограничивается продажей той или иной услуги. Выстраивая бизнес в формате открытого диалога, получаешь гораздо больше положительных результатов.

Важность темы «человечности» в бизнесе все более возрастает. Об этом говорят все, но мало кто осознает ее реальную ценность. И лишь единицы активно применяют эти знания на практике.

Я очень благодарен Игорю за книгу «Фидбэк». Хочется сразу брать и делать!

Книга «Фидбэк» – это…

… чек-лист, по которому ты самостоятельно можешь провести аудит компании;

… подробная инструкция по осознанному внедрению инструментов обратной связи с клиентами;

… ключ к взаимопониманию и результативному партнерству.

Для нас сейчас крайне важны эти знания и технологии.

Мы позиционируем себя как первый российский банк, созданный для интернет-предпринимателей. Команда банка «Резервные Финансы и Инвестиции» выстраивает все сервисы непосредственно для предпринимателей, ведущих бизнес в мобильной и электронной коммерции – направлениях, которые развиваются во всем мире довольно быстро.

E-commerce – это уже не будущее, это настоящее!

Живой отклик каждого клиента и даже каждого конкурента о нашей работе очень ценен для нас.

Ориентирование на пожелания клиентов позволяет нам существенно улучшать работу всех подразделений компании, создавать максимально комфортные условия для жизни клиентов и для работы как неотъемлемой ее части.

Среда меняется, люди меняются, сам бизнес меняется – и без глубокого понимания такого инструмента, как обратная связь, я считаю, ни у одного бизнеса нет будущего.

Заур Бесолов,
заместитель председателя правления «РФИ БАНК» ЗАО

От авторов

Игорь Манн

Темой клиентоориентированности я занимаюсь с 2005 года. Это грандиозная тема – с большим количеством важных и интересных подтем. Одна из них – обратная связь коммерческой компании со своими клиентами, бизнес-партнерами и другими целевыми аудиториями.

Том Питерс в преддверии своего визита в Москву в уже далеком 2012 году дал интервью ресурсу executive.ru, где в присущей ему манере заклинал компании организовывать обратную связь с потребителями – и слушать, слушать, слушать! Этому и посвящена наша книга «Фидбэк: книга о правильной обратной связи с клиентами».

Увы, отечественные компании не любят и не умеют слушать своих клиентов, и данная книга, уверен, научит их это делать правильно.

Итак, научитесь слушать потребителя. А для этого включите все каналы обратной связи с ним.

Книга поможет сделать это просто и эффективно: просканируйте текст, прочитайте описание каналов получения обратной связи и выберите те, которые подходят вашей компании и вашей ситуации.

Каждая глава описывает канал/способ по понятной и простой схеме (уже знакомой читателям книги «Без бюджета»[1]):

- краткое описание;
- стоимость включения;
- скорость включения;
- для кого подходит этот инструмент или способ;
- «фишки» канала/способа;
- как включить, как работать, что делать потом

Если описанный инструмент вам нравится и вы хотите внедрить его в своей компании, ставьте рядом с его заголовком галочку. В конце раздела можно записать ответственного за внедрение, дату старта и срок внедрения.

Приложение «Правила работы с обратной связью» подскажет вам, как правильно работать с лидами (наводками на потенциальных клиентов), вопросами, благодарностями, идеями и критикой, которые вы получите через каналы обратной связи.

Приложение «Особые случаи» поможет правильно реагировать на недоброжелательность отдельных клиентов и конкурентов.

Читайте книгу, выбирайте интересные инструменты, включайте максимально подходящие вам и слушайте, слушайте, слушайте своих клиентов! Не оставляйте без внимания ни один вопрос или лид, ни одну жалобу, удивляйте клиентов своей оперативностью и внимательностью и – как результат – зарабатывайте больше.

Это факт: кто лучше слушает, тот больше зарабатывает.

[1] Игорь Манн. Без бюджета. 73 эффективных приема маркетинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Здесь и далее примечания даны редактором.

Елена Золина

Все 12 лет моя работа в маркетинге и постановке сервиса – тончайшая, индивидуальная настройка под каждый бизнес, под каждый проект. Этот волшебный, но невероятно трудоемкий процесс досконального изучения бизнеса окупается сторицей, когда на стол руководителя ложатся Книга стандартов и описание бизнес-процессов компании, когда сотрудники понимают, как им работать и чт*о* с них будут спрашивать, а клиенты не задумываясь отвечают на вопрос: «Почему я клиент именно этой компании, а не другой?»

С самого начала своей деятельности я постоянно шерстила русские и английские ресурсы. Скупала буквально все, что выходило на тему сервиса, маркетинга и управления отношениями с клиентами. Можете представить размер моей катастрофы – сколько информации и книг было собрано и изучено за эти годы? Главный вопрос, на который я упрямо искала ответ, – какие конкретные измеримые действия должна предпринимать компания, чтобы сделать своих клиентов постоянными и лояльными?

По кусочкам, по абзацам выкраивала ценные сведения – практичные, максимально полезные и применимые – из разряда «прочитал и внедрил», остальное – долой. Увы, чаще всего литература по сервису напоминала учебники философии или психологии: заставляла задуматься, настраивала на нужную волну, вдохновляла, но… не давала конкретных инструментов. Проходил день-другой, книга перебиралась на полку, а передо мной – вновь исчерканные листы и вопрос «что дальше?».

Летом 2012 года в моих руках оказалась книга Игоря Манна и Дмитрия Турусина «Точки контакта»[2]. Ну, наконец! То, что надо. То, что я искала. Ведь это же мои мысли Игорь и Дмитрий описали! Почему не я? И тут же – да, можно! Можно написать книгу в соавторстве с Игорем. Социальные сервисы – просто дар богов: переписка через Twitter, общение в Skype, одна встреча, два года работы – и наша книга готова отправиться в печать. Но, как оказалось, ой сколько еще осталось «по карманам» интересных идей и инструментов, которыми я с вами непременно стану делиться и дальше.

А вот как возникла тема книги. Однажды за завтраком в кафе мы болтали с подругой, и я зацепилась взглядом за призыв к посетителям поделиться мнением о работе заведения. Ну, вы бы удержались? Грешно упускать такую возможность! Тем более что идеи и рекомендации по зонам развития рождаются всегда на ходу, как вода льется. Вот и проверю, действительно ли здесь готовы работать с обратной связью от клиентов. iPad – «электронка» – предложения улетели – 15 дней тишины – и долгожданный ответ: «Сами знаем…»

Эх! Хороший был шанс у кафе поговорить с клиентом.

Каждый раз, сталкиваясь с подобной «~~отвратной~~ обратной связью», я даже не удивляюсь. Мне грустно. Столько затрат на рекламу, затем шаблонный или невежливый ответ клиенту, и все – пшик! У человека испорчено настроение, и своим негативным впечатлением он не преминет поделиться с друзьями и близкими. Какой уж тут приток клиентов, когда и тех, кто есть, не удержать.

Задаюсь вопросом: почему? Почему компании не благодарят людей за отзывы? Почему они не пользуются самой легкой возможностью сделать меня, например, своим лояльным клиентом, всего лишь правильно отреагировав на мое обращение?! Почему предпочитают тратить уйму денег на маркетинговые исследования, эффективность которых во многом сомнительна, когда достаточно просто воспользоваться глазами и ушами? Увидеть и услышать.

---

[2] Игорь Манн, Дмитрий Турусин. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Наша книга как раз об этом. Как видеть и слышать своих потребителей. Какие каналы связи надо открывать, как по ним правильно работать. Дерзайте, и пусть каждый разгневанный клиент станет вашим самым преданным другом.

Спасибо Игорю за доверие и веру в меня, в проект.

Отдельная благодарность Илье Илатову за блеск в глазах на старте и за идею использовать подписной лист автора (уже в начале проекта некоторые люди сделали предоплату за книгу). Такое обязательство перед читателями стимулирует авторов не зависать на полпути.

Новая книга – это новая жизнь. Новая во всем для меня. Новая для вас и вашей компании.

Введение
Что? Зачем? Как?

Здесь мы дадим ответы на основные вопросы, связанные с обратной связью, и потом сразу же – без лишних слов и бесполезной теории – перейдем к каналам, способам, техникам и приемам получения фидбэка.

Зачем компании обратная связь?

Научные ответы на этот вопрос дали сотни, а то и тысячи научных монографий и многое запутали…

С практической точки зрения все предельно просто. Когда включены и работают правильные каналы обратной связи, ваша компания не пропустит ни одну жалобу, идею, вопрос, лид или позитив, поступившие от каждой важной для вас целевой аудитории.

> Правильно поставленная работа с обратной связью – это недорогая в исполнении возможность завоевать лояльность клиентов путем бережного отношения и внимания к их нуждам и заботам, получения новых идей для развития бизнеса. Идеи клиентов помогут вам стать лучше и эффективнее, сэкономить, заработать больше денег. Не стоит считать, что все отзывы будут касаться только очевидных вам аспектов деятельности. Нет и еще раз нет!
>
> *Елена Золина:* «Как-то жарким летом я получила очередное весомое подтверждение тезиса, что нельзя ничего узнать, если не спросить. В выходной день сходила с сыном в кинотеатр “КАРО” в Екатеринбурге. В зале было настолько холодно от кондиционеров, что сын забрался мне на колени, поджал ноги, а я пыталась его согреть длинной юбкой своего сарафана. Уходить сын, естественно, категорически отказался. Результат: неделя на больничном, врачи, справки, аптеки и я, разрывающаяся между офисом и ребенком. Ох, как я негодовала! Как я была зла на “КАРО”!..
>
> Но разве я дала им ценный подарок в виде информации? Нет. Однако и меня ни о чем не спросили. И я даже не представляю себе процесс «подачи жалобы». У меня в голове прочно сидит образ скучающего сотрудника, которому клиент будет предлагать свой бесценный «дар» – отзыв. Я вообще не убеждена, что меня услышат и исправят упущение. А ведь для этого многого не требуется – всего-то сотрудник, вежливо провожающий зрителей после сеанса и спрашивающий обратную связь.
>
> Ну и результат предсказуем: мы с сыном больше не ездим в “КАРО”».

Заостряем ваше внимание, уважаемый читатель. Обратную связь надо спрашивать. Дело в том, что по собственной инициативе люди говорят редко и мало, так как не привыкли к этому. А если когда и пытались предложить что-нибудь, то их никто не слушал. Единственная обратная связь, которая знакома советским людям, – настаивать на своем через скандал. Для нас любая организация – враг, а не «друг человека».

> Поэтому клиентов надо приучать к обратной связи – аккуратно и постепенно. Но как только люди поймут, что их слушают, что их мнение важно и учитывается, компании получат ценнейшую информацию, которую можно использовать для совершенствования своего бизнеса и увеличения продаж.

От кого можно получать обратную связь?

Отметьте и допишите свою целевую аудиторию: тех, кто важен для вас.

• Сотрудники
• Соискатели
• Бывшие сотрудники
• Покупатели
• Клиенты-фанаты
• Потенциальные покупатели
• Бывшие клиенты
• Поставщики
• Бизнес-партнеры
• Блогеры
• Журналисты
• Инвесторы
• …
• …

На самом деле нужных вам групп наверняка гораздо больше, но для начала будет хорошо, если вы начнете слушать свои приоритетные, или ключевые, аудитории. Для удобства далее по тексту целевые группы мы будем обозначать словом «клиенты», если иное не будет оговорено особо.

Виды фидбэка

Жалобы – показывают, чт*о* вы делаете не так, чт*о* делаете плохо и чего не делаете вообще. Получив жалобу, вы должны:

• начать делать что-то,
• делать это так, как надо,
• и делать хорошо!

Идеи клиентов – помогают вам совершенствоваться, действовать эффективнее, экономить свои средства и зарабатывать больше денег. И если вы сразу не приняли высказанную потребителем идею, он не будет дарить вам ее еще раз.

Лиды – это наводки на клиентов, фактически это деньги. А кто же будет отказываться от денег, находясь в здравом уме и прочитав нашу книгу?

Вопросы – фидбэк, требующий обязательного ответа. Попробуйте не ответить на вопрос своего супруга (супруги), проигнорировать вопросы ваших родителей или детей… Представили ситуацию? То же будет и с клиентами.

Позитив – зарубежная статистика говорит о том, что на один позитивный отзыв, поступивший в компанию, приходятся 15 жалоб. В России с этим показателем еще хуже, и если мы не будем реагировать на обращения клиентов, может наступить настоящая катастрофа!

Давайте благодарить клиентов, которые сказали нам «спасибо». Давайте благодарить сотрудников, которые заслужили это «спасибо». И, конечно, давайте усиливать те моменты в работе, за которые нам говорят «спасибо», – приумножать их, мультиплицировать. Ну и «пиарить» их немного (да простят нас за этот глагол пиарщики).

> Тестер нашей книги *Сергей Федулов* пишет: «Клиент дает обратную связь всегда, независимо от того, позитивная она или негативная. Он сигналит либо в компанию, либо людям из своего окружения – какой канал доступен, где есть “глаза” и “уши”, готовые принять фидбэк, туда и обращается. Пусть в вашей компании “глаз” и “ушей” будет больше, чем в интернете или окружении клиента».

Как получать, собирать и обрабатывать обратную связь?

Лучше, если фидбэк будет стекаться к одному сотруднику – директору по клиентоориентированности, менеджеру по маркетингу, маркетеру-аналитику или к руководителю компании.

Черт побери, мы все-таки настаиваем на том, чтобы за обратную связь отвечал один человек!

Для удобства назовем его (а в средних и больших компаниях, возможно, это будет группа или отдел) ЦОС – центр обратной связи. Главное, чтобы он осознавал важность получения обратной связи и считал это одним из основных аспектов своей деятельности.

Не обязательно выполнять всю работу самому, достаточно организовать процесс и делегировать полномочия другим сотрудникам, но человек-драйвер должен быть один. Именно он аккумулирует всю обратную связь в одном месте, и он же выдвигает аргументированные предложения об использовании полученной информации. Только тогда будет результат!

Тестер книги *Сергей Федулов* предложил альтернативу: «Если единого контролера качества в компании нет, то нужно создать некий регламент ответственности. Клиент может обратиться с отзывом в любую точку контакта. Назовем ее “точкой входа”. Именно в ней возникает ответственность (назовем ее “точкой ответственности”).

Пример. Клиент внезапно заходит в офис компании и заявляет: “Мне уже два дня никто не отвечает на письмо”. Сотрудник компании, “взявший на себя” клиента в этой точке входа, тут же принимает ответственность за ситуацию вплоть до точки выхода, когда проблема будет решена. Нет персональной ответственности за клиента – проблема в 90 процентах случаев не решается».

(Отметим, что в предложении Сергея есть узкое место – сложность контроля и аккумулирования всех фидбэков. Поэтому оно больше подойдет для совсем небольших компаний.)

Как организовать прием обратной связи от клиентов?

Мы нигде не встречали классификации каналов обратной связи, поэтому хотим предложить вам свою. Вот какими могут быть каналы обратной связи:

«Пишите нам»

1. Книга отзывов и предложений
2. Официальные обращения
3. Стенгазета
4. Ящик обратной связи

Навстречу клиенту

5. День с потребителем
6. Открытость сотрудников
7. Посещение клиентов («выход в поля»)
8. Совет потребителей или клуб клиентов
9. День CEO
10. Бета-тестирование
11. Контроль проигранных тендеров и несостоявшихся сделок

Мероприятия

12. Корпоративные мероприятия
13. Внешние мероприятия

Телефонные звонки и сообщения

14. Доступ к номерам мобильных телефонов топ-менеджеров
15. Автоответчик, автоинформатор, IVR
16. Колл-центр / служба обслуживания покупателей / горячая федеральная линия 8-800
17. Сообщения и звонки через интернет (Skype, мессенджеры)

Сайт

18. Раздел «Контакты»
19. Звонок с сайта
20. «Личный кабинет»
21. Онлайн-консультант
22. Разделы «Отзывы» и «Гостевая книга»
23. Форма обратной связи (контактная форма)
24. Форум на корпоративном сайте

9 каналов и 46 инструментов обратной связи

Другие онлайн-инструменты

25. Блог
26. Социальные сети
27. «Мобильные» инструменты
28. Электронные рассылки

Косвенные исследования аудитории

29. Наблюдение
30. Исследование поисковых запросов потенциальных клиентов
31. Анализ категорий клиентов

Опросы

32. Бумажные анкеты
33. Экзит-пол (exit poll — опрос на выходе)
34. Онлайн-опрос
35. Опрос в три цвета или применение жетонов
36. Постоянный анализ ключевых клиентов
37. Контекстное интервью
38. Глубинное интервью
39. Индекс потребительской удовлетворенности (Customer Satisfaction Index, CSI)
40. Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS)
41. SERQUAL (разрыв между ожиданиями и действительностью)
42. Фокус-группа
43. «Таинственный покупатель»

Необычные виды фидбэка

44. Пульты голосования
45. Информационный терминал с сенсорной панелью
46. Видеокабинка

Что делать с полученной обратной связью?

Возможно, самый короткий ответ таков: использовать полученную обратную связь для улучшения работы компании и увеличения продаж. Более подробно вы прочитаете об этом в приложении 1.

«Пишите нам»

После прочтения главы выберите инструменты и заполните таблицу:

Выбранные инструменты	Дата старта	Срок внедрения	Ответственный за включение
☐ Книга отзывов и предложений	_____	_____	_____
☐ Официальные обращения	_____	_____	_____
☐ Стенгазета	_____	_____	_____
☐ Ящик обратной связи	_____	_____	_____

1. Книга отзывов и предложений

Книга отзывов и предложений (далее Книга) – классический, давно известный инструмент получения информации от клиентов, пришедший к нам еще из советских времен. Его существование – требование правил торговли/работы или результат правильной инициативы компании. На предприятиях розничной торговли и сферы услуг Книга служит одним из инструментов отчетности. Книги нет – ждите штраф. Данный канал фидбэка законодательно регулируется (Инструкция о книге жалоб и предложений на предприятиях розничной торговли и общественного питания от 28 сентября 1973 года, № 346) и проверяется Роспотребнадзором.

Стоимость

Низкая. Равна стоимости приобретения или покупки книги отзывов и предложений (сейчас разные ее вариации можно купить в отделах канцтоваров).

Скорость включения

Покупаете или сами делаете Книгу, и работа по сбору обратной связи начинается.

Идеальный инструмент

Для розничной торговли, HoReCa (отели, рестораны, кафе), здравоохранения, образования, автомобильного бизнеса, индустрии развлечений и отдыха.

«Фишки»

Главная «фишка» – само использование Книги, если этот инструмент сбора обратной связи еще не принят в вашей отрасли, на вашем рынке. Что еще?

Яркая позитивная обложка.

Логотип компании на обложке.

Большой (гигантский) размер.

Разноцветные пишущие ручки.

Закладки для оригинальных, позитивных отзывов. (А что? Скромность украшает, когда нет других украшений:) Заодно интересный внешний вид будет стимулировать писать оригинально новых желающих дать свой отзыв.)

Специальные привлекающие внимание стенд или стойка для Книги.

Возможность использовать оригинальные фирменные стикеры-смайлики. И если даже ваши клиенты заберут их на память, стикеры послужат вам рекламой (а вы еще напечатаете).

Мотивация сотрудников на сбор обратной связи.

> Например, в компании Timpson за каждую полученную и правильно заполненную жалобу от клиента сотрудник получает два фунта стерлингов (примерно 150 рублей на конец 2014 года). Вы готовы доплачивать своим сотрудникам за такую работу?

Как включить

Купить Книгу. Подготовить к размещению:

• на первой странице записать адреса и номера телефонов вышестоящей торговой организации и торговой инспекции;

• пронумеровать и прошнуровать;

• заверить страницы подписью руководителя и печатью;

• нанести знаки отличия на обложку, а еще лучше оформить в фирменном стиле. Нанесите на обложку QR-код, направляющий более продвинутых людей к Книге отзывов в режиме онлайн.

Продумать место размещения Книги:

• зона торгового зала, куда клиент может самостоятельно зайти и оставить отзыв, не обращаясь к сотрудникам;

• оформление – информационная доска со специальным отсеком, футляром для Книги. Отдельно стоящая стойка либо кафедра или пюпитр;

• наличие пишущей ручки, которая сама по себе должна привлекать внимание. Она должна стоять на подставке (возвышение над плоскостью привлекает внимание);

• желательно наличие стола и стула.

Преимуществом будет наличие нескольких Книг, размещенных в доступных местах, например:

• во всех залах обслуживания, на каждом этаже в прикассовой зоне или возле стойки администратора;

• у каждой выездной бригады (здесь важно, чтобы выездные сотрудники как бы случайно доставали Книгу и выкладывали ее на видное место);

• Книга, изготовленная под конкретное мероприятие и оформленная в особом стиле.

Запрещено требовать от клиента какие-либо личные документы или объяснение причин, вызвавших необходимость письменного обращения.

Требования к срокам ответов (по Закону «О защите прав потребителей»):

• два дня на рассмотрение отзыва. За этот срок необходимо разобраться в существе претензии, принять меры к устранению отмеченных недостатков и нарушений в работе;

• пять дней на ответ по обращению. Администрация компании должна подготовить отчет о принятых мерах и направить письменный ответ клиенту, указавшему свой адрес;

• до 15 дней – срок возможного продления для проведения расследования. В Книге необходимо сделать специальную отметку рядом с заявлением клиента.

И еще несколько важных деталей:

• копии ответов должны храниться у генерального директора компании до конца текущего года;

• Книгу запрещено списывать до полного заполнения, но при этом можно продлевать ее на следующий год (в Книге сделать запись о продлении);

• изъятие Книги вышестоящими и другими организациями для проверки, снятия копий и других целей не допускается;

• клиент, потребовавший Книгу, должен ее получить немедленно и без лишних вопросов. Если сотруднику ясно, что клиенту важно выговориться, надо его выслушать и услышать;

• администратор / руководитель / старший смены должен вступить в диалог с клиентом, получив в разговоре максимум информации, оперативно принять меры – поблагодарить за обращение, принести извинения, подарить подарок (виды презентов в зависимости от сложности ситуации должны быть заранее согласованы);

• генеральный директор или назначенные им должностные лица обязаны не реже одного раза в квартал проверять правильность ведения Книг во всех филиалах. Ответственные на местах должны проверять Книгу ежедневно.

Руководство обязано предусмотреть возможные злоупотребления:

• отказ в предоставлении Книги, мотивированный разными причинами, например перерывом на обед, временным отсутствием («на проверке») и так далее;

• предоставление подложной Книги (так называемая двойная бухгалтерия);

• занесение в подлинный экземпляр Книги заведомо ложных положительных отзывов. Нередко такие «благодарности» появляются непосредственно после жалоб для их «нейтрализации»;

• уничтожение Книги с плохими отзывами и заведение новой.

Какова система работы?

Клиент, потребовавший Книгу отзывов и предложений, явно недоволен каким-либо процессом компании или обслуживанием и находится в соответствующем настроении. Первое, что должен сделать сотрудник, у которого попросили Книгу отзывов, – это принести извинения и поблагодарить клиента за желание дать информацию.

Работник компании, действия которого вызвали жалобу, должен немедленно сообщить администрации о случившемся. Лучший вариант – разработать внутренний стандарт качества, регламентирующий поведение в любых возможных ситуациях. В этом документе сотрудник найдет все ответы на возникающие вопросы.

Администратор / руководитель / старший смены должен вступить в диалог с недовольным клиентом и получить от него максимум информации, оперативно принять меры – поблагодарить за отзыв, принести извинения, подарить презент (в зависимости от сложности ситуации виды презентов должны быть согласованы заранее).

Сотрудник, по вине которого оставлен негативный отзыв, должен представить письменное объяснение по содержанию жалобы.

Отзывы от клиентов необходимо обсуждать на совещаниях как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников первой линии. На них следует выяснять причины негативного потребительского опыта, проводить работу над ошибками, вносить изменения в бизнес-процессы.

На работников компании, виновных в нарушении установленного порядка ведения Книг и рассмотрения отзывов, могут налагаться дисциплинарные взыскания.

Число и характер обоснованных отзывов необходимо учитывать при подведении итогов работы компании за период, решении вопросов о материальном и моральном стимулировании работников, их премировании.

2. Официальные обращения

Официальное письмо, официальное обращение – это жалоба, требующая формального разрешения возникшей ситуации, возможно, подключения юриста и прежде всего грамотного ответа. Использование данного канала обратной связи сигнализирует о весьма серьезном недовольстве клиента, решившегося на написание официального письма. Значит, он не смог решить вопрос более «мягким» способом, не увидел других каналов связи, не нашел возможности быть услышанным вами (короче говоря, вы его «достали»!) и решил пойти на крайнюю меру – официальное обращение. В подобной ситуации необходимо отвечать правильно и быстро.

Стоимость

Очень низкая, равна стоимости факса (наверное, многие уже и не помнят, что это такое… но на некоторых b2b-рынках данный офисный аппарат еще актуален) или, если вы отвечаете по почте, стоимости фирменного конверта, бланка плюс почтовые расходы.

Скорость включения

Моментально, если дадите ответ на обычной бумаге.

Чуть дольше, если заказываете фирменные бланки и конверты. Когда обращение по существу и относится, например, к качеству или цене товара, тут «пахнет» защитой прав потребителей, и срок ответа не должен превышать 10 дней.

Идеальный инструмент

Для сферы b2b, банков и учреждений, предоставляющих финансовые услуги, сервиса и коммуникаций, образования, государственных и публичных услуг, здравоохранения.

«Фишки»

Фирменный бланк, конверт.

Визитная карточка руководителя, вложенная в конверт.

Открытка-«извинялка» (в западных магазинах канцтоваров таких предостаточно). Купон «Простите нас» очень популярен в Японии – вы прикладываете к письму купон на скидку на свои продукты или услуги, заглаживая вину перед клиентом.

И, конечно, копирайтинг – пишите так, чтобы вас понимали и прощали. Чем более официальным, бюрократичным и непонятным будет ваш ответ, тем выше шансы, что клиент «заведется» еще сильнее.

Пишите от руки – это продемонстрирует персональный подход к работе с жалобами.

Как включить

На адрес компании или ее руководителя приходит официальное обращение клиента. Стандартный способ получения – письмо по почте (в том числе электронной) или по факсу.

Чаще всего официальное обращение имеет форму претензии, поэтому важно соблюсти сроки реагирования и формат ответа, установленные законодательством (Закон «О защите прав потребителей»). Статья 22 Закона «О защите прав потребителей» устанавливает срок для ответа на претензии – 10 дней. Соблюдайте этот срок, не открывайте клиенту новые горизонты конфликта и не давайте ему повода для взыскания из кассы компании денежных средств в виде неустойки за нарушение сроков удовлетворения законных требований. Но лучше всего отвечать быстро, красиво и предлагать компенсацию.

Всегда помните, что помимо официальных действий в арсенале бизнеса имеется еще с десяток возможностей восстановить лояльность клиента: позвоните ему, предложите встретиться, выслушайте, узнайте мнение человека и его ожидания по решению вопроса, выскажите свое впечатление, информируйте его о ходе работы.

Как реагировать на официальные обращения?

Действуйте быстро, решайте проблему, не дожидаясь наступления допускаемых законом официальных сроков. Пока у клиента нет вашего ответа, он «накручивает» себя и рассказывает о полученном у вас негативном опыте своему окружению.

И просим вас, отзвонитесь клиенту как можно скорее. Ожидание убивает. Чем раньше вы отреагируете на проблему, тем больше вероятность, что конфликт будет решен миром. Живое человеческое внимание воздействует на людей гораздо лучше бумаги.

В качестве примера официального письма приведем ответ Сбербанка. Прочитайте, найдите ошибки и сделайте выводы.

Вопрос клиента

Я, Юлия …, обратилась в отделение Сбербанка «Коркинское ОСБ 6930, п. Роза, ул. 50 лет Октября 25» 05.09.2012 в 11 часов утра с целью оплаты коммунальных услуг. У меня к оплате было четыре услуги. Я обратилась в кассу № 4.

Так как я нахожусь на седьмом месяце беременности и в кассу пришла с двухлетней дочкой, мне было неудобно обращаться в терминал самообслуживания. Да и с собой были только крупные неразменные купюры. Насколько я знаю, терминал оплаты сдачи не дает.

В услугах по приему коммунальных услуг в окне № 4 мне в грубой форме отказали и «послали» в терминал. Сотрудницу Сбербанка не смущали ни мое положение, ни отсутствие у меня мелких купюр. Она лишь предложила разменять деньги у нее перед операцией.

В итоге я перед каждой оплатой подходила к операционисту и разменивала деньги. Я потратила 20 минут в беготне между терминалом и кассиром, оплатила не все квитанции, так как реквизиты не всех получателей были в терминале.

Это так «оптимизировали» время на обслуживание? Или посчитали, что истерика моей двухлетней дочки в Сбербанке – это то, что сейчас необходимо?

Это норма обслуживания в Сбербанке?

Так у вас относятся к женщинам с малолетними детьми и беременным?

Вы считаете это достойным уровнем сервиса для федерального банка?

После такого скотского обслуживания очень хочется закончить отношения с вашей организацией:(

Ответ клиенту

Уважаемая Юлия …!

Управление поддержки клиентов центра сопровождения клиентских операций Уральского банка ОАО «Сбербанк России» (далее Банк), рассмотрев Ваше обращение, поступившее на сайт ОАО «Сбербанк России», сообщает следующее. Благодарим Вас за обращение в адрес Банка. Банк внимательно относится к подобным обращениям и старается их использовать для улучшения условий и качества предоставления банковских услуг.

Банк, выстраивая свою работу, старается ответить потребностям всех экономических групп населения, для этого увеличивается количество офисов, оказывающих широкий спектр услуг. Наряду с этим для удобства клиентов Банка развита сеть устройств самообслуживания: банкоматов и информационных киосков, многие из которых работают в круглосуточном режиме по принятию платежей.

Помощь в совершении платежей через устройства самообслуживания можно получить у консультанта или свободного в этот момент сотрудника Банка. Однако предоставление альтернативных услуг клиентам не исключает возможность проведения платежей и через кассу Банка.

В целях сокращения Вашего времени, затрачиваемого на совершение банковских операций, и упрощения порядка оплаты коммунальных платежей ОАО «Сбербанк России» предлагает Вам воспользоваться альтернативными банковскими услугами, не требующими систематического посещения офисов Банка, например:

• длительное поручение Банку о безналичном перечислении платежей за квартиру и коммунальные услуги путем списания с лицевого счета (ф. 190);

• управление Вашим счетом через сеть интернет – «Сбербанк Онл@йн», для чего достаточно оформить договор с Банком с целью совершения в круглосуточном режиме необходимых операций без посещения подразделений Банка.

Приносим извинения за доставленные неудобства. Надеемся и в дальнейшем видеть Вас клиентом нашего Банка.

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.