

КНИГА ЖАЛОБ



ТЕРРИТОРИЯ **К**ЛИЕНТА

журнал о клиентском сервисе

От редактора

Кузнецова Татьяна

Главный редактор

Наш постоянный клиент и коллега рассказал, как однажды предъявил претензии банку, а уже через пять минут готов был давать о нем восторженные отзывы.

Он впервые решил оплатить очередной взнос по кредиту через банкомат. И только к концу операции появилась надпись «Банкомат сдачи не выдает». Удивление, естественно, переросло в раздражение и даже обиду.

Настроившись на «хождение по мукам», представив, сколько «окон» придется пройти, чтобы вернуть себе эту самую сдачу, наш знакомый (уже накрученный, как говорится) позвонил в банк. Оператор выслушала эмоциональную тираду и тут же предложила неожиданное решение: если клиент согласен, она может принять претензию по телефону, этого будет достаточно, поскольку все разговоры записываются, а саму сдачу переведут ему на счет буквально сегодня-завтра. И ведь перевели!

Пример этот коллега рассказывал буквально с гордостью за наш сервис, без всякой иронии. А ведь это была лишь грамотно построенная работа банка и его сотрудников.

Жалобы и претензии будут всегда, вопрос в том, как на них реагировать и переводить отрицательные эмоции на позитив, сохраняя клиента. Поэтому в этом номере мы подняли тему работы с жалобами. Однако решили сделать это в легком летнем формате - без серьезной аналитики и большого количества статей.

Как и раньше, ключевых тем у нас несколько: как внедрить изменения в работу клиентской службы, делегирование полномочий, примеры «сервисных» решений в разных областях бизнеса.

Буду очень ждать ваших отзывов о журнале на e-mail: kuznetsova@service-up.ru

Для интерактивного обсуждения материалов журнала и «сервисных» вопросов приглашаю Вас на наши информационные площадки:



Группа «Клиентский сервис» в Facebook

<http://www.facebook.com/ServiceForClients>

Одноименная группа «Вконтакте»

<http://vk.com/club30578450>

Все статьи «Территории клиента» и дополнительные материалы можно читать в **online-версии журнала**

<http://service-up.ru/journal-tk>. Если Вы хотите поделиться своей точкой зрения, буду рада разместить здесь Ваши статьи, посты, комментарии и примеры.



Редакция журнала:

Кузнецова Татьяна
главный редактор

Кабушка Надежда
редактор

Кузнецов Алексей
редактор

Возняк Мария
дизайнер,
иллюстратор

Гусева Мария
фотограф



Проектно-консалтинговая

группа

«Сервис-Ап»

<http://service-up.ru>

+7 (351) 223-29-31

office@service-up.ru



Содержание

Корпоративная культура

Не проверяй, а доверяй4
Джон Шоул

Мнение

Народный мститель8
Ярослава Науменко

Архитектура сервиса

Клиент на 16 времен 12
Ксения Евсеева

5 книг и сайтов,

на которые стоит обратить внимание..... 18

TV-hero

Сервис в кино. Америка 90-х гг. 20

Внедрение

Реорганизовать за 6 недель 22
Лилия Кох

SERVICE-UPтека

Скупой платит трижды 26
Надежда Кабушка

Письмо счастья 31
Татьяна Кузнецова

Не **проверяй**, **а** **доверяй**

Делегирование полномочий как стиль жизни

Специально для ТК



Джон Шоул

Автор книг и обучающих программ по сервису, спикер,
консультант, Президент Service Quality Institute

www.customer-service.com
www.JohnTschohl.com

Делегирование полномочий, или empowerment, становится популярным термином в деловой среде, а между тем, можно по пальцам пересчитать компании в мире, где делегирование понимается и применяется, и это печально, потому что делегирование - один из самых мощных инструментов построения культуры обслуживания.

За многие годы работы с различными компаниями по всему миру я пришел к выводу, что одно из главных препятствий на пути и к делегированию полномочий и к отличному сервису - это страх и недоверие. Менеджеры не верят клиентам. Они считают, что те обманывают, пытаются извлечь для себя дополнительную выгоду за счет компании. Сотрудники думают точно так же. Менеджеры не верят сотрудникам и еще меньше доверяют их способности принимать обдуманные решения, а еще руководители убеждены, что клиенты пользуются некомпетентностью сотрудников. Клиенты, в свою очередь, не верят представителям компании и боятся, что их могут обмануть. Получается замкнутый круг.

Как ни кажется парадоксальным, но сотрудники часто просто боятся хорошо обслуживать клиентов. Инициативность персонала - это миф: тогда как все генеральные директора

убеждены в предприимчивости своих сотрудников, на деле те боятся принять на себя малейшую ответственность. Даже больше: компании часто боятся нанять на работу действительно самостоятельных людей. Берут не особенных, готовых выделиться, а тех, кто умеет лучше всех приспособливаться. Это как в школе: хорошие оценки получают не те, кто мыслит нестандартно, а те, кто аккуратно повторяет слова учителя. Самостоятельность и в жизни, и в работе пугает ответственностью и возможными последствиями, причем ее опасаются как и те, кто ее берет, так и те, кто предоставляет.

В терминах бизнеса "предоставить самостоятельность" значит наделить властью или полномочиями. Полномочия, по моему мнению, являются краеугольным камнем успешной компании. Наделенные полномочиями сотрудники обладают необходимой ответственностью для приня-

тия быстрых, грамотных и оперативных, "на лету", решений, чтобы помочь клиенту, решить его проблему или продвинуть вперед проект.

Почему делегирование полномочий так важно? Потому что оно экономит один из важнейших и невозполнимых ресурсов - время, и работает на бренд компании как клиентоориентированной. Полномочия позволяют сотрудникам использовать все возможные средства, знания и навыки, чтобы принять решение, выгодное для всех сторон, причем не обращаясь за разрешением к пяти менеджерам. В таком случае сотрудник, непосредственно работающий с клиентом, становится хозяином положения: с одной стороны, он решает проблему клиента и делает его счастливым, а с другой, зарабатывает очки для своей компании в глазах потребителей.

Формула успеха любого бизнеса складывается из пяти основных составляющих.

1

СКОРОСТЬ

Ждать не любит никто, все клиенты любят, чтобы заказ был исполнен вовремя, а еще лучше, раньше срока. Под скоростью в бизнесе нужно понимать не просто быстроту, а постоянное сокращение времени, необходимого для качественно выполненной работы. Если вы думаете, что работаете быстро, а ваши конкуренты все равно вас опережают по срокам, то это означает для клиента, что вы работаете медленно.

2

ЦЕНА

Низкие цены не гарантируют лояльности клиентов. Цена может быть не самой низкой по рынку, но адекватной и, главное, клиенты должны четко понимать, за что они доплачивают (более высокое качество товаров и услуг, сервис и т.д.). В некоторых сегментах, т.н. price sensitive, цена может иметь решающее значение, но это не отменяет сервис. Как правило, низкие цены сами по себе привлекают покупателей, но не клиентов, и это очень важное различие: большую часть бизнеса приносят как раз постоянные клиенты, платящие вам своей лояльностью (повторные покупки, рекомендации).

3

КАЧЕСТВО

Скорость работы и низкие цены ничто, если товар или услуга низкого качества. Не пытайтесь "завернуть" некачественный товар в "упаковку" вежливых сотрудников - клиенты быстро раскусят обман. Если вы продаете услуги, то их качество не должно уступать уровню сервиса при заключении сделки.

4

СЕРВИС

Сопровождает любые продажи. Уровень обслуживания формирует впечатление от компании еще до того, как клиент начнет пользоваться товаром или услугой. Если впечатление негативное, то скорее всего, общая удовлетворенность будет низкой. При равном качестве товаров и услуг и схожих ценах сервис становится единственным конкурентным преимуществом.

5

ПОЛНОМОЧИЯ

Многие исключают этот элемент, а напрасно. Делегирование полномочий - вершина сервиса и отличает просто компании от лидеров в обслуживании. Делегировать полномочия значит давать сотруднику право сделать все что угодно - и прямо на месте, чтобы остался доволен клиент, а не компания. Звучит революционно, но на самом деле это вовсе не призыв к бунту и анархии. Делегирование полномочий - это смена правил игры, которая не только не навредит, а поможет. Делегирование полномочий - это НЕ нарушение правил, а изменение их

с целью сделать клиента счастливым, а счастливые и вдохновленные действиями компании клиенты - это источник жизненной силы любого бизнеса. Кроме того, умение сделать клиента счастливым повышает производительность сотрудников и делает их ценным активом компании.

Делегирование полномочий не появится в компании само по себе. Для внедрения изменений необходима приверженность руководства, открытая коммуникация в коллективе и понимание - и менеджментом, и сотрудниками, - зачем все это нужно. Обучать персонал на всех уровнях нужно не только навыкам обслуживания клиентов, но и применению полномочий. Обучение - это ключ к делегированию полномочий, а делегирование полномочий - это ключ к созданию культуры обслуживания, которая невозможна без доверия между руководством, сотрудниками и клиентами. ■

Народный мститель



Ярослава Науменко

Журналист с 15-летним стажем, в настоящее время работает корреспондентом агентства Mergermarket (Financial Times Group). Живет в Астане, столице Казахстана.

Борьба за высокий сервис – страсть Ярославы уже не первый год. Что заставляет ее брать на себя роль Робин Гуда в клиентском сервисе у себя на родине, в Казахстане, и в ближнем зарубежье?

Как журналист, я всегда изобличала разгильдяйство в разных областях. Постепенно перенесла это и в личную сферу. Я не гоняю людей – я никогда не унижаю персонал компаний или сотрудников магазинов и банков. Я просто требую к себе хорошего отношения.

Заинтересовавшись этой темой, я взяла интервью у американского «гуру сер-

вают глаза на базовые составляющие качественного обслуживания – буквально воруют деньги сами у себя!

Несколько лет назад я работала фитнес-тренером в крупной сети клубов со стоимостью годовой клубной карты более чем 2000 долларов. Больше, чем на 3 месяца, меня не хватило. В клубе премиум-класса сотрудники (вроде бы, «элит-

«Не нравится – уходите». В итоге было и такое, что сотрудники практически в полном составе уходили к конкурентам. Такая непоследовательность сбивает с толку. Зачем разбрасываться ценными кадрами вместо того, чтобы вернуть себе вложенные средства очевидной прибылью? Тренер, сотрудник не должен быть рабом. В этом смысле мне



виса» Джона Шоула. Джон сказал, что он также очень требователен в своей жизни ко всему, что касается сервиса. Однако пообщавшись с ним, я поняла, что он очень деликатен. Так что развитие сервиса для меня – это не профессия и не хобби, а образ жизни и следствие уважения к себе.

Поражает, как директора и владельцы компаний игнорируют очевидное! Закры-

тая гвардия») работали в ужасных условиях: раздевалки маленькие, грязные, неудобные, в мужской и во все чуть ли не пахло котами... Руководство не горело желанием говорить с людьми, сидело в своем кабинете, процент от персоналок не увеличивался много лет...

Никто ничего не предпринимал, чтобы улучшить ситуацию с внутренним сервисом. Комментарий один:

понравилась мысль из книги Джеймса Хантера «Слуга или истинная сущность лидерства-служения» – **не стоит путать рабство со служением клиенту.**

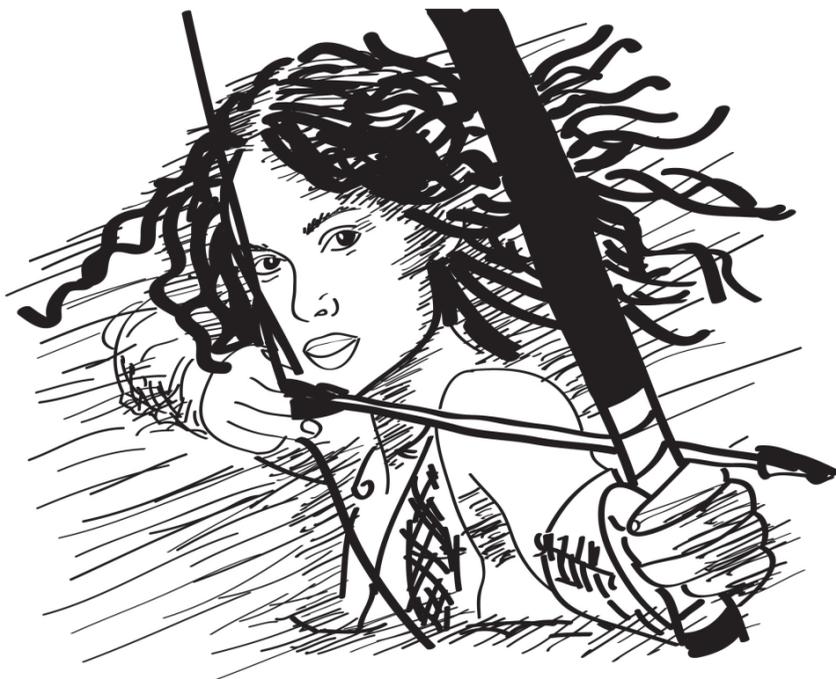
Особенно «приятно» обнаружить у нас в Казахстане проблему с сервисом именно в премиум-сегменте. Сложно сказать, откуда у меня такая «чувствительность» к этому вопросу. И как клиент, и как сотрудник (а я не

случайно работаю в формате фриланса – просто очень ценю комфорт и отношение к себе) чутко реагирую на «сервисные» ошибки и, наоборот, неожиданно приятные решения.

Хамство и грубость возмущают, но уже давно не удивляют. А вот грубые ошибки и просчеты руководства некоторых компаний до сих пор частенько ставят в тупик.

В одном банке мне долго морочили голову со списанием денег с моей карты зарубежным посольством, утверждая, что это невозможно. Я поделилась своей проблемой со знакомым бизнесменом, у которого в этом банке был открыт миллионный депозит. Выяснилось, что он уже закрыл там счет и забрал все свои деньги, ушел в другой банк, потому что в моем банке ему тоже ничего не объясняли, еще и начислили совершенно невесть откуда взявшиеся проценты. Клиента не слушали, отмахивались, а теперь бегают за ним – чтобы он вернулся.

В одном ресторане в Бишкеке в Киргизии мы спросили – а можно вынести дополнительный стол на летнюю веранду (было душно). Мы бы даже сами его вынесли и занесли... Офи-



циантка на это предложение уперла руки в боки и заявила: «Это плохая идея». А ведь мы, как зарубежные гости, собирались оставить немало денег по местным меркам. Теперь я всем рассказываю, в какой ресторан в Бишкеке ходить ни в коем случае нельзя – нахамят.

Там же, кстати, есть ресторан «Наутилус». Здесь планку обслуживания держат на самом высоком уровне более 10 лет. «Сюда не стыдно привести гостей из-за рубежа» – говорят мои друзья, которые живут в Бишкеке. Когда я себя плохо чувствовала из-за отравления накануне, и сказала, что особо ничего заказывать

не буду, официантка очень душевно расспросила меня о самочувствии, принесла мне бульон, фрикадельки, сухарики. Такую искреннюю заботу не подделать. Ресторан очень популярен благодаря своему сервису. А куда деваются те «забегаловки», где скатерти липкие и персонал вредный? Закрываются после первого же сезона....

Отличный сервис возможен, только люди ленятся над этим работать или просто не видят очевидной выгоды и убытка. Например, я не хожу в магазин в соседнем доме, где мне хамят. Магазин теряет на этом как минимум 100-200 долларов

еженедельно. Я не хожу к мастеру маникюра, которая заявила: «Ну не знаю, у всех все нормально», когда я сообщила, что ее «творчество» отвалилось с ногтей (вместо того, чтобы просто предложить все переделать). Я еще и сообщаю об этом как можно большему числу людей, чтобы никто «не пострадал» и горе-компания задумалась. Правда,



многие продолжают игнорировать голос клиента.

У меня 300 друзей в Facebook, я веду свой блог, где регулярно пишу о тех компаниях, где со мной плохо обращались или не предоставили обещанного. Считаю, что каждый вправе требовать к себе хорошего отношения. От каждой компании или магазина, даже очень маленьких. Не нужно молчать, если мы хотим пе-

реломить ситуацию. Я знаю, что репутация создается годами, а вот разрушить ее можно одним дурацким решением. За народными мстителями, как я, – будущее сервиса. К моим комментариям в сети присоединяются многие.

Порой я объявляю настоящую вендетту тем, кто глух к жалобам и требованиям людей. Не ленюсь: могу пойти на конференцию и задать вопрос лично руководителю, если мои письма и посты не доходят. Мой девиз: хамство должно быть наказано! Помните, как у Булгакова?..

Одной критики недостаточно. Нужно прикладывать собственные усилия к тому, чтобы развивать сервис. Планирую стать профессионалом в сфере сервиса – у Джона Шоула в его компании Service Quality Institute в США есть такие программы.

На мой взгляд, сервис – это синергия маркетинга, PR, репутационного менеджмента. Можно разме-

стить о себе сотни хвalebных статей, и никто не поверит, а можно выстроить работу так, чтобы люди сами о вас и сервисе писали. Отдача от инвестиций в сервис составляет в среднем 100%, для банков она еще выше – 170%, а в высококонкурентной среде эта цифра вырастает до 200%. ■



Клиент на 16 времен



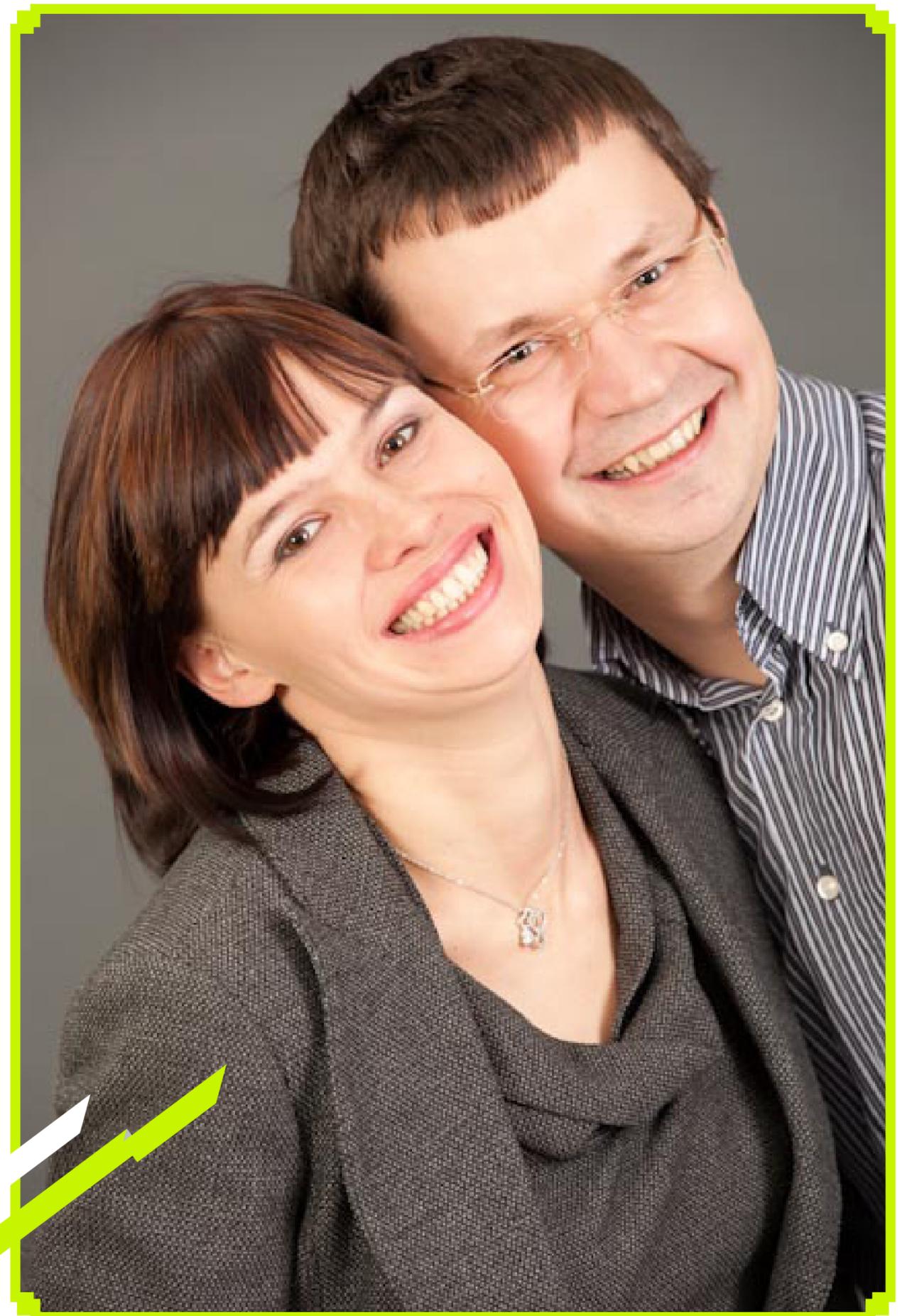
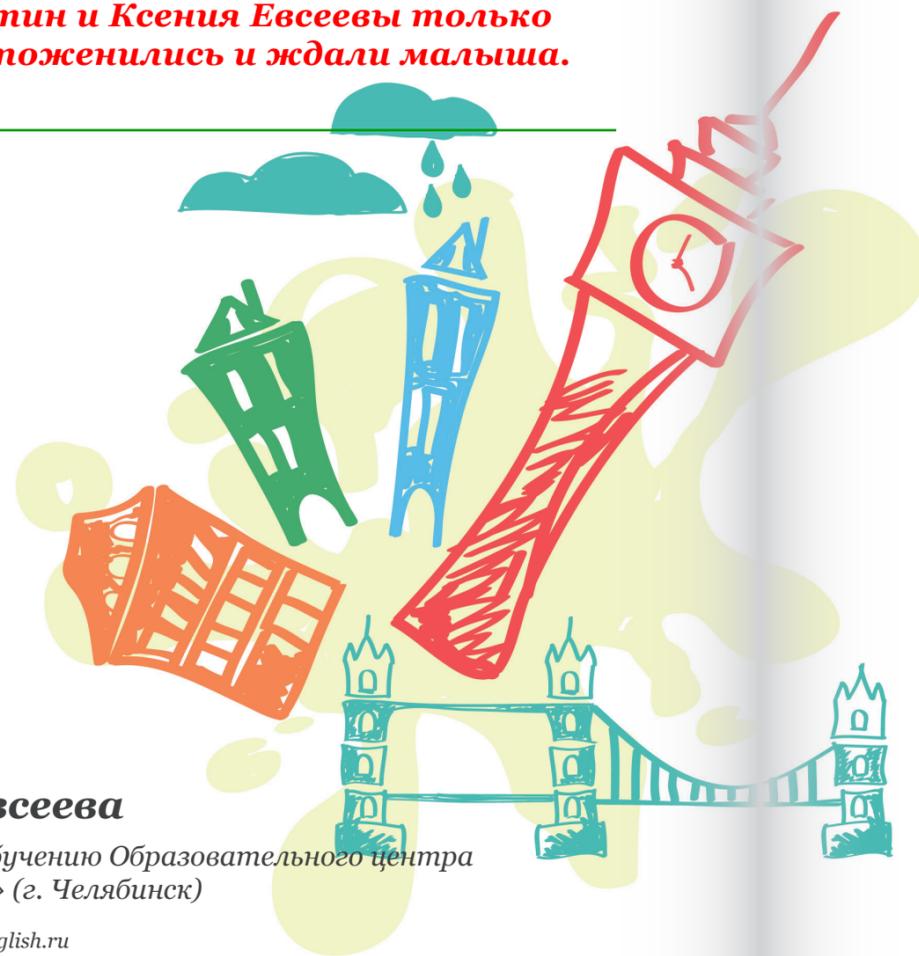
«Planet English» стартовал 10 лет назад, без собственного начального капитала и предпринимательского опыта его владельцев. Константин и Ксения Евсеевы только заканчивали вуз, недавно поженились и ждали малыша.



Ксения Евсеева

Директор по обучению Образовательного центра
«Planet English» (г. Челябинск)

<http://www.planetenglish.ru>



Love & Business

Ситуация была критическая. Я – беременна, Костя – студент. Мы тогда решили,



что лучший способ прокормить семью – это создать свой бизнес. Оказалось, что это не самый легкий способ. Костя весь август перед новым учебным годом клеил объявления по домам. Потом я, молодая мама, с месячным ребенком ездила проводить занятия через весь город.

Однако даже в сложные моменты мы не сдавались и не рассматривали вариант пойти в наемные работники. Еще в бытность студенткой у меня был опыт работы на других. Может, юношеский максимализм сыграл свою роль... В общем, благодаря той работе, я поняла, что не могу быть «под кем-то» и прогибаться под непонят-

ные решения. В минуты отчаянья, когда вроде бы лучше было пойти устроиться на «нормальную работу» – проревешься, проэмоцио-

нируешь и ... «да ну, это же ходить на собрания, ждать зарплату»... Косте не позволяли сдать здоровые мужские амбиции.

Совместная работа на протяжении стольких лет требует уважительного отношения к мнению и разным реакциям друг друга. В начале создания семьи и бизнеса у нас была такая страсть и потребность друг в друге, что просто необходимо было быть вместе. Первые 3-5 лет такое совмещение не напрягало вообще.

Позже мы договорились, что после 18.00 и в выходные не говорим о работе. Какие бы экстраординарные

события ни происходили, все равно – не говорим. Не сразу, но получилось. Можно просто проинформировать, а вот обсуждать, принимать решения – это завтра с утра.

Работать на себя порой трудно, но всегда интересно. Мы постоянно «копеем»: я – вглубь методик по обучению языку, Костя – в бизнес-процессы. Все время учимся, в том числе рассматриваем и применяем зарубежные решения.

У нас не было момента, когда бы мы говорили – «Все, мы молодцы! Все получилось – и на этом стоп». Это Костина заслуга. Он вообще не дает никому расслабиться: «А что дальше? А как можно сделать по-другому, лучше?»

Казалось бы, урок продуман и прописан до мелочей. Новым преподавателям выдаются полностью проработанные нами методики, планы уроков и т.д. Что еще надо? Мне уже хочется сказать: «Здесь все идеально. Больше ничего не нужно». У нас ведь в плане методики обучения такой объем материала собран, что, по словам нашего системного администратора, уже на сервер не вмещается. И все равно постоянно ищем методические новинки, пробуем – а если так? а, может, предложить студентам этот вариант?

Let's play

Этот же принцип постоянного развития используем и в области клиентского сервиса, чтобы ориентироваться на интересы наших студентов – взрослых, детей – и родителей. Клиентоориентированность в нашем случае – это создание особых отношений со своим студентом. Мы не можем просто выдать ему материал: «Взяли – молодцы, а нет – ваша проблема».

Наши преподаватели много знают о своих студентах. Почему они хотят выучить язык, какие у них цели, успехи и сложности на работе и в семье. Часто поддерживаем детей, если что-то не так дома или в школе.

Мы не принимаем на работу тех, у кого жесткая внутренняя референция (при принятии решений ориента-

ция только на себя, на свое собственное мнение, которое всегда в приоритете). Такие педагоги не могут быть клиентоориентированными и их такими ни за что не сделать.

Иногда приходят кандидаты наук – такие «бравые» уже на собеседовании, что мы сразу понимаем – «нет». Дело в том, что университетская и школьная системы формируют у некоторых преподавателей определенную позицию по отношению к студентам, которая у нас просто не приемлема. Часто педагоги, проработавшие там 3-5 лет, считают, что «им все должны». И потом, какие у них есть рычаги воздействия? Незачет, двойка? А у нас оценок нет в принципе. Результата ты можешь достигать только вдохновением, доступным объяснением, поддержкой.

Те, кто прошел собеседование, попадают на тренинговую программу, которая длится целый месяц. Сначала мы даем философию компании... И бывает так, что после дня обучения 20% кандидатов больше не приходят. И это хорошо – значит, они поняли, что наши принципы ориентации на клиента им не подойдут.

Далее испытательный срок. Первые месяцы работы для многих – «взрыв мозга». Стандарты обучения и поведения – в корне другие. При обучении детей мы, конечно, задействуем игровую мотивацию. Однажды одна из наших преподавателей не выдержала: «Я себя чувствую аниматором, а не учителем английского языка!». Да, и аниматором, ведь через игру ребенок выучит в несколько раз больше и быстрее, это же ведущая дея-



тельность в этом возрасте. То, что зубрежкой надо учить полчаса, в игре достигается за 5 минут.

По-старому преподавать удобно: можно со стула вообще не вставать все 40 минут. А у нас и паровозики, и домики, да еще и контролировать процесс игры надо, и каждого задействовать, и даже счет вести, если это соревнование. Преподаватель, который все это использует на занятии, работает намного эффективнее.

Зарплата преподавателей «завязана» на результат, качество работы, удовлетворенность студентов, родителей. Есть и такой фактор, как удержание клиентов в группе, который требует постоянной работы над мотивацией студентов. Клиенты ежемесячно оценивают преподавателя, уроки. Представляете, какой это стресс для того, кто работал в школе и не готов меняться?

For our clients only

«Грамматический конструктор» - это ноу-хау, наша собственная методика, которая ближайшее время будет запатентована. Студент прямо ручками собирает предложение из деталей. Это позволяет очень быстро понять суть ключевых грамматических правил языка и, например, легко оперировать всеми 16-тью временами.

Progress Report - отчет об обучении ребенка, его успехах. Такой документ - обратная связь, которая очень важна, в первую очередь, для родителей. Мой старший ребенок также учится у нас, так что и я всегда с интересом смотрю его Progress Report. И когда там написано «Ваш сын - молодец...» (при том, что я знаю, что это не подхалимаж), мое материнское сердечко бьется с гордостью. А потом читаю дополнение: «Обратите, пожалуйста, внимание, что он не всегда выполняет домашние задания». Это мотивирует поддерживать ребенка и вникать в ситуацию. Так что в этом документе не только хвалебные слова, а также и проблемные моменты, успеваемость, отношение ребенка к обучению, к домашним заданиям - словом все то, что должен знать родитель о ходе обучения и его результатах.

Online - тест. Чтобы сэкономить время клиента, мы предлагаем заполнить такой тест у нас на сайте. При этом платить ничего не нужно. Вы просто проходите тест, его обязательно анализируют и отправляют результат с рекомендациями вам на почту.

У нас особый подход к летнему **«Английскому лагерю»**. Такие лагеря, конечно, есть и у других центров. Однако мы каждый год создаем новую программу, поэтому у нас не бывает повторов. Те, кто ездят постоянно, всегда набираются НОВЫХ впечатлений, получают новые знания и навыки.

Только у нас есть внутренняя «Школа вожатых». Обучение здесь начинается с апреля, вожатые проходят жесткий отбор, сдают экзамены. Это должность особая: нужно и английскому научить, и развеселить ребят, занять, а также решать межличностные конфликты и т.д. Не засыпает мальчик: «Хочу к маме» - тут надо и сказку рассказать, и чуть ли не на руках укачать. Если я просто расскажу такие детали на этапе подготовки, то человек это все просто забудет или не сориентируется в реальной ситуации. А в «Школе» есть теория и практическая часть. Вожатые решают кейсы, которые могут произойти в лагере. Среди них - что делать, если дети подрались или кто-то заскучал, «выпал» из игры.

То, что лагерь у нас особенный подтверждает и тот факт, что среди наших клиентов есть те, кто ездили и в другие места, однако теперь приезжают только к нам уже на протяжении 5-6 лет. Пока не вырастут из школьного возраста. По их словам, у нас «круче и интереснее», вожатые добрее. На самом деле они «не добрее», а ориентированы на ребенка, от них это требуется, они на это заточены. Типичные проблемы расписаны, и вожатые умеют с ними управляться. Я думаю, что это создает серьезную конкуренцию и уникальность.

Проект «Развяжи язык». Это особый ТРЕНИНГ по английскому языку. Я сама полностью прописываю программу, такой тренинг не скачать в Интернете и не найти готовой методике в книгах. Регулярно в таком формате их никто не проводит. Мы не просто напихиваем материал в этот тренинг, мы создаем его таким образом, чтобы человек выходя с занятий, уже говорил. Программа больше рассчитана на путешественников, которым потребуется общаться в аэропорту, в магазине, на рынке, где они будут торговаться, в кафе, где они будут обедать, и т.д. Тренинг выездной - несколько дней.

Результаты проверяла на муже. Костя окончил медицинский и английским не владел. Это я хорошо знаю язык, что собственно и определило когда-то выбор направления для нашего общего бизнеса. Так вот. Костя сам отправился на это тренинг. После окончания обучения едем домой. И он уже разговаривает со мной по-английски. Человек знает язык и может полноценно объясняться.

Все наши изменения продиктованы потребностями студентов, родителей, а также нашим желанием заглянуть в будущее и сориентироваться, что понадобится клиентам в перспективе. Уверена: услышать своего клиента может каждый. Ведь именно студенты вдохновляют нас на развитие и движение вперед там, где в другой ситуации можно было бы и остановиться. ■



5 книг и сайтов, на которые полезно обратить внимание



 **Service-Up**
Проектно-консалтинговая группа



ВНЕДРЕНИЕ СЕРВИСНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. РАЗВИТИЕ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА.

ТРЕНИНГИ И СЕМИНАРЫ

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС В ПРОДАЖАХ И
ОБСЛУЖИВАНИИ

РАБОТА С ПРЕТЕНЗИЯМИ И РАЗРЕШЕНИЕ
КОНФЛИКТОВ

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ СЕРВИСОМ

СЕМИНАР ДЖОНА ШОУЛА «ПЕРВОКЛАССНЫЙ
СЕРВИС КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО»

РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНЫХ
СТАНДАРТОВ

Алгоритмы работы с клиентами
Схемы работы с претензиями
Регламенты взаимодействия
Речевые модули

АНАЛИЗ ОТЗЫВОВ О КОМПАНИИ В ИНТЕРНЕТЕ

ОТВЕТЫ НА ПРЕТЕНЗИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ КЛИЕНТОВ -
ПИСЬМЕННО И ЧЕРЕЗ ФОРМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

ОПРОС КЛИЕНТОВ - ТЕЛЕФОННЫЙ, ЛИЧНЫЙ, ИНТЕРНЕТ
REDERROLL - НЕПРЕРЫВНЫЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА В
РЕЖИМЕ ONLINE

Service to sale!

От сервиса к высоким продажам!

+7 (351) 223 29 31

office@service-up.ru

www.service-up.ru

Джон Шоул
*Реальные полномочия:
Самостоятельность
сотрудников как ключ к
успеху*

Роберт Байкел
*Сервис. Сценарии и техники обслуживания
клиентов на высшем уровне.*

Тони Шей
*Доставляя счастье.
От нуля до миллиарда: история создания
выдающейся компании из первых рук*

<http://sqirusia.wordpress.com/>

Для всех, кто связан с продажами и

<http://www.callcenteruniversity.ru/>

*Call Center University. Ресурс для обмена опытом
между профессионалами, работающими в
области call-центров*



Личность: Стивен Ковач
Статус: жертва
Фильм: «Кабельщик», 1996г.



Стивен Ковач только что расстался с девушкой. Чтобы хоть как-то скрасить свое одиночество, он заказывает установку кабельного телевидения.

Кабельщик, Чип Дуглас, на первый взгляд, простой и добродушный парень, готов сделать все, чтобы просмотр каналов был максимально комфортным для Стивена. Пусть даже для этого надо переставить всю мебель в квартире. Более того, Чип пытается стать другом своему клиенту. Увы, общение в таком духе

ухудшает и без того безнадежную ситуацию Стивена Ковача.

Хороший пример того, что клиенту, на самом деле, не нужна наша дружба и любовь, ему достаточно быстрой и качественной работы.

Сервис в кино.



Личность: Тедди
Статус: жертва
Фильм: «Четыре комнаты», 1995г.



В канун Нового года в гостинице собралось множество странных клиентов - с запросами, граничащими с безумием. И всех портье Тедди должен обслужить качественно.

Даже если это шабаш ведьм, пытающихся его соблазнить ради необычного компонента для зелья...

Даже если это семейная пара, которая вовлекает его в довольно жесткую ролевую игру...

Даже если это непослушные детиш-

ки брутального гангстера, за которыми надо присмотреть...

Даже если это известный режиссер с друзьями, которым необходим «палач», а ставки: машина одного - против пальца другого спорщика.



Личность: Джерри Магуайер
Статус: герой
Фильм: «Джерри Магуайер», 1996г.



Спортсмены перестали принадлежать сами себе. Каждым их шагом вне игры управляет спортивное агентство. Они вынуждены жертвовать своим здоровьем и человеческими качествами, ведь на кону миллионные контракты.

Самого успешного спортивного агента, Джерри Магуайера, неожиданно озаряет: «Система работает неправильно. Агенты призваны заботиться об игроках, тем более, при травмах. Ведь спортсмены - это кли-

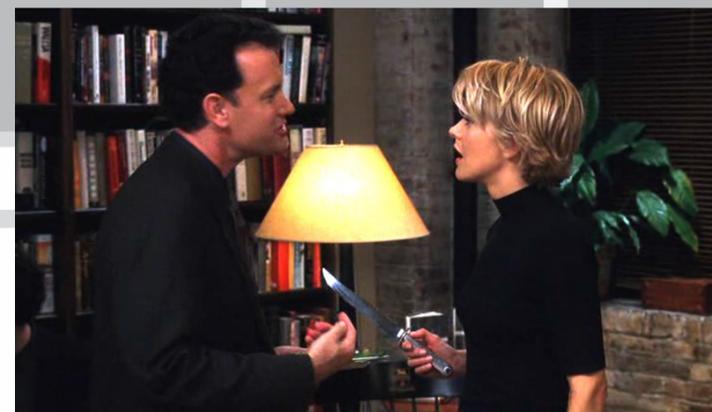
енты. Меньше клиентов - меньше денег, больше внимания и заботы».

Джерри публикует программное заявление и распространяет среди сотрудников агентства. За критику системы и руководства приходится платить. - Джерри увольняют. У него остается только один клиент. Хорошая возможность проверить на деле свою идеологию «чем меньше, тем лучше».

Америка 90-х гг.



Личность: Стивен Ковач
Статус: антигерой
Фильм: «Вам письмо», 1998г.



У Кетлин Келли небольшой магазинчик детской литературы «Магазин за углом» и много постоянных клиентов. Сама хозяйка и ее сотрудники буквально живут миром детских произведений. Здесь ребенок всегда найдет любимую книжку, получит исчерпывающую информацию и замечательный подарок. Раз в неделю Кетлин собирает у себя детишек и читает вслух потрясающие истории.

И тут появляется Джо Фокс со своей сетью супермаркетов «Фокс и сыновья».

Чтобы переманить клиентов, он предлагает большие скидки. Опасаясь, что этого будет недостаточно, Джо заимствует идеи у «Магазина за углом». Выдержит ли конкуренцию Кетлин?

Реорганизовать за 6 недель



Лилия Кох

HR-директор компании «Русоникс», в зоне ответственности - поиск и развитие персонала (г. Берлин). Лилия живет в Германии, последние 2 года работает в России.

<http://www.rusonyx.ru>



Татьяна Кузнецова, заместитель руководителя Проектно-консалтинговой группы «Service-Up» и Главный редактор нашего журнала:

Лилия обратилась к нам в компанию за консультацией по поводу того, какие речевые модули подобрать для качественной работы с клиентами и каким образом внедрить новый стиль общения в ежедневную работу Клиентской службы. Мы предложили Лилии поделиться своими впечатлениями от самостоятельного внедрения изменений в стиль общения операторов, а также своим мнением по поводу того, чем отличаются клиенты России и Германии, где она часто бывает.

Лилия, чем занимается компания «Русоникс»? С какой категорией клиентов работает?

Уже 11 лет компания предлагает услуги по размещению сайтов в Интернете и регистрации доменов, то есть мы – хостинг-провайдер. В последние годы мы активно продвигаем готовые решения по созданию сайтов для малого бизнеса. Раньше мы ориентировались только на технически подкованных клиентов – веб-студии и системных администраторов. Сейчас это скорее владельцы компаний, маркетологи и административный персонал малого бизнеса. У нас более 10 000 клиентов. Кроме того, нашими заказчиками являются и крупные компании, такие как «Камаз», «Сибур», «Мегафон» и ряд банков.

Как возникла потребность в изменении стиля работы с клиентом?

Изменения связаны, в первую очередь, с переходом на работу с новым типом клиентов. Для руководителей компаний и менеджеров требуется другой подход и стиль общения, чем для технических специалистов. Мы провели полную реорганизацию Технической поддержки в Клиентскую службу и обновили философию компании. Во главу угла мы ставим желание помочь клиенту и профессиональное общение с ним.

Каких результатов ожидали от сотрудничества с нашей компанией?

Мы ожидали изменений в качестве общения наших сотрудников с клиентами, в профессиональной коммуникации, более глубокой ориентации на клиента. Нам нужна была грамотная консультация по поводу того, какие фразы и модули подобрать для нового стиля общения. Также меня интересовало, как я могу самостоятельно обучить операторов новым технологиям в кратчайшие сроки.

Насколько оправдала себя технология мини-тренингов, которую мы обсуждали?

Тренинг дал мощный толчок операторам. Ранее мы не давали такого комплексного обучения. После этого мы попросили сотрудников ежедневно выбирать 1-2 своих разговора с клиентами, которые у них особенно хорошо получились в плане применения новых навыков. Это вызвало хороший отклик. Операторы с большим энтузиазмом включились в это соревнование, что сразу дало заметный рост в качестве обслуживания. Мы увидели, что такое позитивное отслеживание результатов намного лучше мотивирует людей, чем контроль и наказания за отклонения в худшую сторону.

Сколько времени понадобилось, чтобы операторы освоили речевые модули?

Около недели. Спустя 6 недель после реорганизации и обучения на клиентском семинаре мы услышали много отзывов о том, что в последнее время наша Поддержка стала работать ощутимо лучше. Клиентам нравится деловой стиль и целенаправленное ведение разговора. Они отметили, что с нашей стороны ощущается желание решить проблему и обязательно помочь. Сотрудники, получив новую конкретную форму ведения разговора, чувствуют себя более компетентными, без страха решают проблемные, конфликтные ситуации с помощью речевых модулей и навыка управлять разговором.

Лилия, Вы живете в Берлине. На Ваш взгляд, чем отличается клиентский сервис в России и Германии?

В Германии клиентский сервис очень хорошо организован в техническом плане. Огромное внимание уделено максимальной автоматизации. Когда звонишь в поддержку, у операторов после идентификации обычно имеется вся история клиента по всем его операциям. Вопросы обычно решаются быстро.

Но есть и другие аспекты. По стилю общения – это обычно корректно, но сухо и не очень учтиво. Все компании пытаются минимизировать количество звонков. Звонки идут обычно через платные номера, которые дороже стандартных тарифов. То есть поддержка практически всегда платная. Это дисциплинирует и клиентов. Они стараются как можно быстрее и точнее сформулировать вопрос, реже звонить. К тому же немцы в своей массе согласны на более низкое качество обслуживания при дешевых ценах. Это хорошо прослеживается в германском ритейле.

Есть мнение, что российский клиент менее требователен к сервису, чем покупатели в Европе?

Скорее наоборот. Российские клиенты, в действительности, намного более требовательны. Причем они зачастую не отдадут приоритет или цене, или качеству, а ожидают всего этого вместе, что, конечно, невозможно.

При малейших вопросах или сомнениях россияне сразу звонят в компанию. Это имеет свои причины: процент некорректных компаний довольно высок и в 90-е потребители прошли обширный горький опыт – нечистоплотность деловых отношений. Поэтому для российского клиента вопрос доверия крайне важен. Именно поэтому владельцам сайтов в России, как правило, рекомендуют указывать крупным шрифтом номер телефона в шапке сайта.

Вы очень редко увидите такие сайты в Германии. Там обычно вам предлагают заполнить форму обратной связи. Телефон публикуется только в официальном разделе с легальной информацией, так как к этому обязывает закон. Так что компетентная телефонная поддержка в России – это ключевой ресурс для бизнеса.

В первую очередь, это влияет на объем продаж – ведь люди так устроены, что они только тогда хотят вступить в деловые отношения, когда они вам доверяют. И они проникаются доверием в процессе общения с операторами Клиентской службы, судят о компании в целом по отношению сотрудников к ним в телефонном разговоре или в переписке.

Какие уникальные сервисные решения Вы встречали в России?

Я была удивлена уникальным сервисом в «Такси-СМС». Когда звонишь к ним, тебя сразу узнают по телефону. С первого слова выясняют, куда вы хотите ехать, при этом иногда не нужно указывать точный адрес, так как они видят всю историю ваших поездок. Ко всему этому еще и говорят, сколько баллов они вам дополнительно начислили на бонусный счет – все это весьма приятно! В Германии такого нет.

Есть ли у Вас любимое место (магазин, кафе, компания), которое Вы считаете образцом сервисного обслуживания?

В России очень хорошее обслуживание в «Шоколаднице»: отлично обученные сотрудники, с индивидуальным подходом к клиенту, очень вежливые, предупредительные и корректные во всех отношениях. Кстати, максимально используют речевые модули, и это звучит неплохо. ▣

Скупой теряет трижды

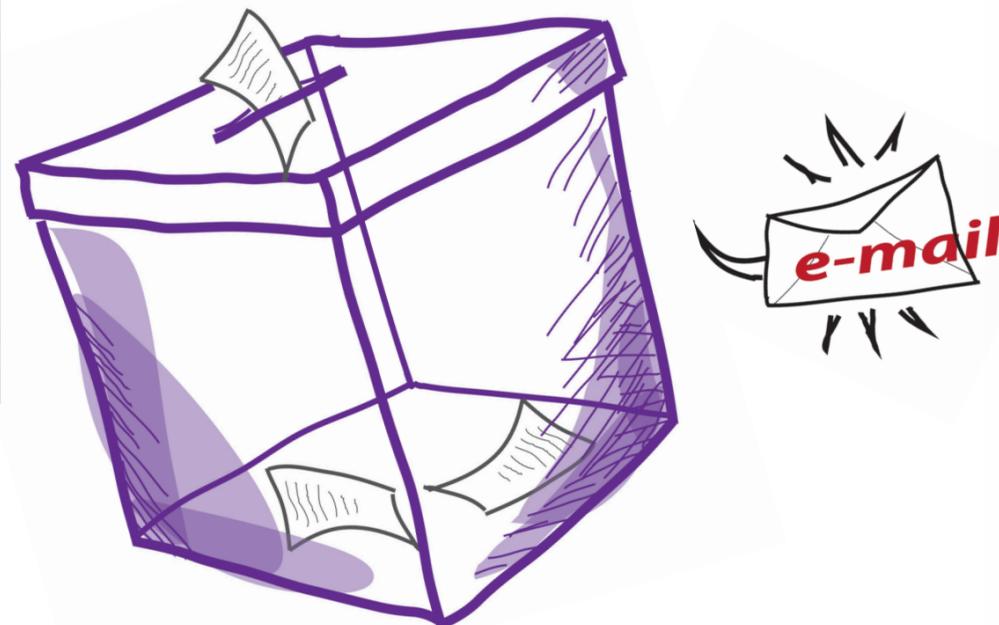
**Реакция на жалобы как индикатор
клиентоориентированности**



Надежда Кабушка

Ведущий специалист Проектно-консалтинговой группы
«Service-Up»

<http://service-up.ru/>



Как бы тщательно ни были прописаны стандарты и насколько качественными ни были бы услуги или товары компании, клиент все равно может быть не совсем доволен. Возможен брак в товаре, плохое настроение продавца или покупателя, когда жемчуг мелок, а новогодние шарики не радуют. Может быть, организация потратила огромные средства и усилия на фактор, неинтересный клиенту, и упустила мелочь, которая ему важна.

«...лучший способ оценить отношение к клиенту - выяснить, как компания реагирует на его претензии, пожелания и просьбы...»

Конфликты будут гарантированно. Следовательно, должны быть проработаны механизмы их решения.

Говорят, до первой ссоры - не отношения. Именно тогда решается, останутся ли люди вместе, преодолев разногласия, или разойдутся навсегда. Как личность человека во многом проявляется через конфликт, так и лучший способ оценить отношение к клиенту - выяснить, как компания реагирует на

его претензии, пожелания и просьбы.

Голову в песок

Недавно со мной произошла странная история. Неудовлетворенная услугой, я не получила предложения по решению проблемы от администратора, поэтому написала претензию руководителю.

В ответ - гробовая тишина на несколько дней, затем пачка оправдательных бумаг с печатями, попытка вернуть лишь часть денег, да еще и сэкономить при возврате 60 рублей. При этом общались со мной, как с миной - аккуратно и дистанцированно, избегая контакта и стараясь побыстрее закрыть историю. Ни о каком удержании клиента даже речи не шло. Спровоцировать без потерь - главная задача.

Удивляюсь: где ошиблась? Была вежлива, доброжелательна, предложила варианты решения и готова была выслушать встречные идеи. Скандал не раздувала. Всего лишь хотела получить услугу в том качестве, к которому привыкла, а не упечь, наказать и восторжествовать. Почему сначала тишина, а потом явная паника, оборона и борьба? Зачем они ради 60 рублей упустили мои ежемесячные

платежи в несколько тысяч?

«Люди боятся конфликтовать, потому что не умеют. - Предположил коллега. - И твоё спокойствие их ещё больше пугает. Непонятно, что с ним делать. Если бы ты орала, можно было бы легко нахамить в ответ. А так...».

Возможно, в нашей культуре мало опыта цивилизованного решения конфликтов. Этому не учат в школе и институте (а зря!). Во многих организациях нет схем и инструкций на подобные случаи, а сами сотрудники не умеют, боятся наказания за инициативу, не смеют распоряжаться ресурсами компании.

У жалобы есть свои ценные ресурсы для развития сервиса и доверия клиентов.

У жалобы есть свои ценные ресурсы для развития сервиса и доверия клиентов. Покупатель может молча уйти. А если он предпочитает начать диалог и обсудить ситуацию, поделиться своими эмоциями? Мы получаем шанс вернуть его, удивить, порадовать и привлечь новых клиентов благодаря его лояльности. Подобный бесплатный «аудит» помогает сделать грамотные выво-

ды и предотвратить аналогичные ситуации с другими клиентами.

Куда мне это сказать?

Первое, о чем стоит подумать, - есть ли у вас каналы обратной связи с клиентом. Как он может выразить свое недовольство, претензию, куда может отправить предложение?

Уметь принять жалобу или претензию должен КАЖДЫЙ сотрудник, контактирующий с клиентами.

Важно понимать, что чем раньше он это сделает, тем лучше для всех. У компании появляется шанс исправить ошибку и вернуть клиента. У потребителя - не доходить до ярости, пересекая линию «невозврата», получить то, что хотел.

Лучше избегать старинного названия «Жалобная книга». Клиент может воспринимать свою жалобу как повод к наказанию сотрудников, хотя многие хотят совсем не этого. Есть более мягкие и дружелюбные варианты: «Предложения и пожелания», «Помогите нам стать лучше», «Отзывы и предложения», «Для меня важно Ваше мнение.

Директор компании».

Книгу лучше всего разместить на видном месте, чтобы не нужно было обращаться за ней к сотрудникам. Некоторым покупателям просто неудобно так делать. Если для обратной связи клиентам пожелания нужно оставлять в специальном «ящике», то рядом всегда должны быть ручка и бумага. Кстати, если это прозрачная коробка, обязательно положите туда несколько листов. Пустой «ящик» снижает решимость и желание что-то писать. Проверено!

Контакты на веб-сайте могут быть самыми разнообразными: форма для заполнения, электронный адрес, телефоны. Позаботьтесь о том, чтобы для поиска опции в структуре сайта не требовался сыщик. Ссылка (кнопка) на возможность оставить отзыв должна быть видна на любой странице.

Уметь принять жалобу или претензию должен КАЖДЫЙ сотрудник, контактирующий с клиентами. Чтобы персонал не боялся жалоб, не бросал трубку, не посылал прийти в пятницу, не прятался испуганно в служебных помещениях, он должен быть проинструктирован, как себя вести. Здесь могут помочь правила поведения в конфликте, регламент ра-

боты с обращениями и периодические тренинги.

Клиент недоволен? Это всего лишь штатная ситуация, предусмотренная алгоритмами работы и неоднократно проигранная на учебе. Примите претензию в письменном виде (возможен даже готовый бланк), предложите написать мнение в книге, просто выслушайте и запишите информацию (прямо при клиенте). Дайте телефон или адрес ответственного лица (руководителя, сотрудника по работе с претензиями). Вежливо и с благодарностью.

Жалобобработка

Следующий важный шаг - не проигнорировать жалобу. Особенно, если она касается общения с линейным персоналом, в интересах которого претензию «потерять». Помимо простого выплеска раздражения, в «ящике» могут оказаться ценные предложения и идеи.

Если отзывы заносятся в книгу, можно пронумеровать страницы и назначить ответственного за ее со-

Клиент недоволен? Это всего лишь штатная ситуация...

хранность. Если в качестве обратной связи выступает

ящик, пусть он будет заперт.

Самое главное и общее правило: за обработку жалоб отвечает конкретный человек. В небольшой компании это может быть один из руководителей. В крупных корпорациях - целый отдел или подразделение по работе с обращениями.

Регламент работы с жалобами, как правило, включает следующие вопросы:

«...не стоит лениться - нужно отвечать автору претензии...»

- Кто их принимает
- Сроки решения вопроса (чем быстрее, тем лучше)
- Анализ и систематизация полученной информации. Важно разделять «разовые» обращения и периодически возникающие претензии, когда требуются изменения в бизнес-процессе, обучение сотрудников, дополнительные услуги и т.д.
- Алгоритм работы с клиентом: речевые модули, этапы работы, как общаться с разными типами людей и новый регламент.

Клиент, вернись!

Что бы мы ни предприняли в ответ на обращение, если клиент об этом не узнает, получим только часть выгоды: устраним ошибку, но

потеряем потребителя и его деньги.

Поэтому не стоит лениться - нужно отвечать автору претензии. Для этого, разумеется, нужно знать, куда ответить. Получение обратного «адреса» необходимо предусмотреть при приеме жалобы. Это не обязательно должны быть персональные данные: телефон или адрес. Пусть клиент сам выберет, куда ему удобно получить ответ и оставит тот контакт, какой хочет, будь то электронная почта, телефон, скайп или комментарий на сайте. Возможно, он вообще не захочет оставлять своих координат. Что ж, его право. Скорее всего, целью жалобы было выплеснуть раздражение, а не получить ответ. И потребитель это уже сделал, что тоже полезно.

У жалобы есть свои ценные ресурсы для развития сервиса и доверия клиентов.

Распространенная ошибка на данном этапе работы - ответ, похожий на стандартную отписку, сгенерированную «роботом»: мол, спасибо вам за мнение, надеемся на дальнейшее сотрудничество. Более убедительно выглядит ответ на КОНКРЕТНУЮ претензию.

Покажите, что вы ее читали, а не просто пролистали. Живым языком, про реальный случай, о котором сообщил клиент.

Виновата компания - извинитесь. Можно сообщить, какие меры приняты, чтобы ситуация не повторялась в будущем. Получили предложение - поблагодарите и расскажите о его судьбе (принято ли, в каком объеме?).

Если клиент пострадал от действий фирмы, убедительным извинением послужит материальная компенсация неудобства: скидкой, небольшим подарком, перделкой работы с лихвой, чуть больше обещанного.

Если клиент внес ценное предложение, можно поблагодарить его через сайт, например, организовав свое-образную «доску почета» - люди, которые нам помогают. Конечно, с согласия клиента.

Да, это будет стоить каких-то денег. Но вместо ушедшего раздосадованного клиента, компания получает довольного, благодарного и рекламирующего ее на каждом шагу лояльного покупателя. ■



« ПИСЬМО СЧАСТЬЯ »

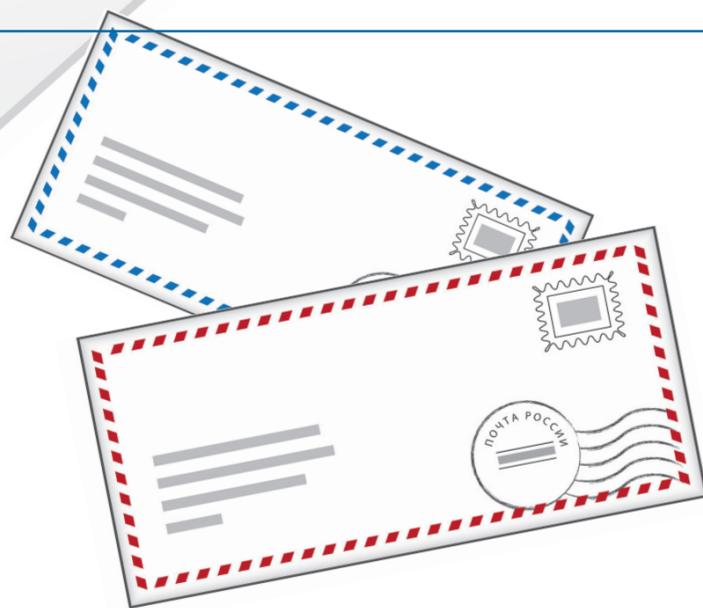
Как ответить на письменные претензии клиентов



Татьяна Кузнецова

Заместитель руководителя Проектно-консалтинговой группы «Service-Up»

<http://service-up.ru/>



Качественный клиентский сервис – это не идеальная работа без ошибок, а умение своевременно и грамотно эти ошибки исправлять. Поэтому четкая технология по работе с претензиями необходима каждой компании.

Давайте проанализируем реальный ответ на претензию, которую пришлось написать мне самой в один из медицинских центров, куда мы несколько раз ходили вместе с мамой – делать ей УЗИ. Однажды мама вернулась из клиники очень расстроенная. Выслушав ее, я решила обратиться к руководству компании.

На сайте медицинского центра можно было заполнить форму обратной связи, что уже очень хорошо – для установления обратной связи с клиентом. Также на странице «Сотрудники» были имена ключевых лиц компании, что дало возможность написать письмо «адресно». Это тоже большущий плюс центру.

Итак, текст моей жалобы и ответ на нее привожу здесь дословно (меняю имена клиента и руководителя).

*Уважаемая Екатерина Михайловна!
27 октября моя мама (71 год) обращалась к Вам в Центр, где врач и медсестра, по ее словам, разговаривали с ней невежливо.*

Маме делали УЗИ щитовидной железы. Претензий непосредственно к выполнению диагностики нет. Благодарим Вас за скидку для пенсионеров, это очень существенно.

Тем не менее, к пожилому человеку (адекватному и вменяемому) не проявили должного уважения, не дали комментария по поводу исследования, врач говорил резко. Медсестра «рявкнула», потому что решила, что мама плохо слышит.

В общем, много мелочей, которые портят все впечатление о Центре. В то же время мы были неделю назад на УЗИ сердца и ЭКГ (ходили вместе), отношение было хорошее - ко мне. А о маме в ее присутствии говорили в 3-м лице, как будто она уже в состоянии «овоща» и ничего не понимает. Нам обеим это было очень неприятно. Как бы то ни было, она клиент и заслуживает уважения.

Прошу Вас обратить внимание на отношение в Центре к пожилым людям, они особо остро воспринимают каждое резкое слово, а Вы ведь сами знаете, что таких клиентов у Вас очень много.

Я уверена, что никогда больше не уговорю маму прийти к Вам. И мне очень жаль, потому что качество диагностики Центра известно всем.

Мою маму зовут Белова Тамара Андреевна.

Пишу не по ее просьбе, а по своей инициативе. Благодарю за внимание к моему письму.

*С уважением,
Кузнецова Татьяна.*

Через два дня пришел ответ на претензию. Безусловным плюсом данного письма является то, что оно вообще было отправлено клиенту. Многие компании не отвечают на претензии, что совершенно недопустимо. И хотя качественный ответ на жалобу – это непростая работа, давайте выполним ее сейчас и внесем коррективы.

Добрый день, Татьяна!

Прочитав ваше письмо, я, прежде всего, выяснила ситуацию, поговорив с врачами и медицинскими сестрами, которые принимали Белову Т.А. Во время обследования щитовидной железы, врач Емельянов С.Н., проведя исследование, выдал протокол и дал необходимые пояснения.

Вообще наши врачи всегда предельно корректны с пациентами. И такие случаи очень редки. Очень жаль, что у вас осталось такое мнение о сотрудниках нашего центра. Приносим свои извинения, но просим учесть и тот факт, что пожилые люди очень мнительны, им кажется, что к ним недостаточно почтительны и вежливы.

Но на будущее учтите, что если вы заходите в кабинет врача вместе с мамой, тем самым даете понять, что ей самой не разобратся и вынуждаете доктора обращаться именно к вам для разъяснения.

*С уважением,
Исполнительный директор центра «...»,
Екатерина Михайловна.*

Добрый день, Татьяна!

*Прочитав **ваше** письмо, я, прежде всего, выяснила ситуацию, поговорив с врачами и медицинскими сестрами, которые принимали Белову Т.А.*

Хорошо, что ответ начинается сразу «по делу». Руководитель взял под контроль вопрос и выяснил ситуацию.

Вот только «Белову Т.А.» звучит равнодушно. Видно, что это просто очередной пациент и никакой ценности для руководства, а значит, и для центра он не представляет. Если уж вы отвечаете дочери, то назовите ее маму по имени-отчеству.

Всегда при обращении к клиенту «Вы», «Ваше» и «Вас» пишем с заглавной буквы. Кстати, сам клиент обращался к директору на «Вы».

Пока явно не хватает уважения к обеим.

*Во время обследования щитовидной железы, врач Емельянов С.Н, проведя исследование, выдал протокол **и дал необходимые пояснения.***

Итак, клиент сказал, что ему не дали пояснений, а врач сказал, что на самом деле все объяснил. То есть имеется ввиду, что клиент врет? Если бы это было не письмо, а устный разговор, такой ответ тут же спровоцировал бы перепалку. А это уже конфликт в динамике. Складывается впечатление, что и сам руководитель относится с некоторым пренебрежением к пожилым людям. Не удивительно, что врачи позволяют себе и более резкие слова.

*Вообще наши врачи всегда предельно корректны с пациентами. **И такие случаи очень редки.***

Так и хочется сказать: «Ну, вот ты и попалась, голубушка!». При работе с претензиями разбирайте только данный конкретный случай. Не нужно подчеркивать, что у вас такое бывает – даже изредка.

Очень жаль, что у вас осталось такое мнение о сотрудниках нашего центра.

А вот эта фраза написана искренне и с нее надо было начинать письмо, исключив бессмысленные оправдания, что врач сказал... и т.д. и т.п.

*Приносим свои извинения, **но** просим учесть и тот факт, что пожилые люди очень мнительны, им кажется, что к ним недостаточно почтительно и вежливо.*

Отлично, что в письме есть извинения. Мама ведь хотела услышать или прочитать именно эти слова. Извинения при работе с претензиями лучше всего принести в первом предложении или абзаце.

Если вы не уверены, что вина за компанией, можно написать так: «Благодарю за то, что вы сообщили мне о...», «Спасибо, что поставили нас в известность о таком случае. Очень жаль, что...».

Откажитесь от противопоставлений «но», «а», «зато». Если необходимо, используйте «тем не менее».

Вторая часть предложения – это крест на всех и без того небольших усилиях сгладить ситуацию. Раз уж ваши сотрудники знают о мнительности пожилых людей, то они должны особенно аккуратно с ними общаться, верно? Ведь эти люди платят вам деньги.

Но на будущее учтите, что если вы заходите в кабинет врача вместе с мамой, тем самым даете понять, что ей самой не разобраться и вынуждаете доктора обращаться именно к вам для разъяснения.

Клиент останется лояльным после такого финального «аккорда»?

Этим предложением руководитель переложил вину на клиента. В переводе: «Сама ввела врачей в заблуждение, зашла в кабинет, вот врачи так и относились к твоей маме. Так что, это ты виновата, а не мы».

Технологии работы с претензиями предполагают, что вы не только ответите на письмо, но и примите меры, чтобы подобных ситуаций не повторялось. Доказывать клиенту, что он не прав или того хуже «сам дурак» бессмысленно. Такой подход, наоборот, вызывает еще больший негатив.

Лучше было бы написать: «Сегодня я провела встречу со специалистами нашего центра. Мы внесли некоторые коррективы в наш регламент и договорились о том, чтобы впредь уделять больше внимания и самому пациенту, и сопровождающему лицу».

Грамотный ответ на претензию плюс звонок моей маме – и центр получает лояльнейшего клиента – и даже двоих, запуск позитивного «сарафанного радио». Я бы еще с удовольствием описала этот положительный пример в нашем журнале. Однако по факту выходит все то же самое – только со знаком «минус».

Работа с жалобами – это постоянный анализ обратной связи и конкретные действия по улучшению обслуживания, предпринятые сразу по «горячим следам». Когда мы отвечаем письменно на комментарий недовольного клиента, каждая фраза может как спасти нашу репутацию, так и навредить ей еще больше, чем сам отрицательный отзыв. Ответ надо тщательно продумывать. ▣



Проектно-консалтинговая группа «Сервис-Ап»

<http://service-up.ru>

+7 (351) 223-29-31

office@service-up.ru

Copyright © журнал «Территория клиента»