



**ПОЧТА БАНК**

## **Клиентская Служба**

Эффективная работа с жалобами

Дирекция претензионной работы и урегулирования.

## Задачи курса

1. Изучить **процесс формирования ожиданий** клиента, причин возникновения их недовольства
2. Изучить принципы формирования в компании **культуры поощрения жалоб** от клиентов
3. Освоить **набор инструментов для работы с конфликтными ситуациями**, удержания недовольных клиентов и увеличения их лояльности
4. Проработать **структуру процессов** компании по работе с жалобами и претензиями



## Результаты курса

1. **Понимание** участниками курса **причинно-следственных связей** между клиентским опытом, недовольством клиентов, жалобами и лояльностью.
2. Получение **необходимых инструментов** для выстраивания процессов таким образом, чтобы повысить лояльность клиентов и прибыль организации.
4. Повышение собственной мотивации к работе через понимание того, «**ЧТО**» и «**КАК**» делать.



- **Стратегия управления жалобами**

Клиентский сервис

Лояльность Клиентов

Клиентский Опыт

Прибыль компании

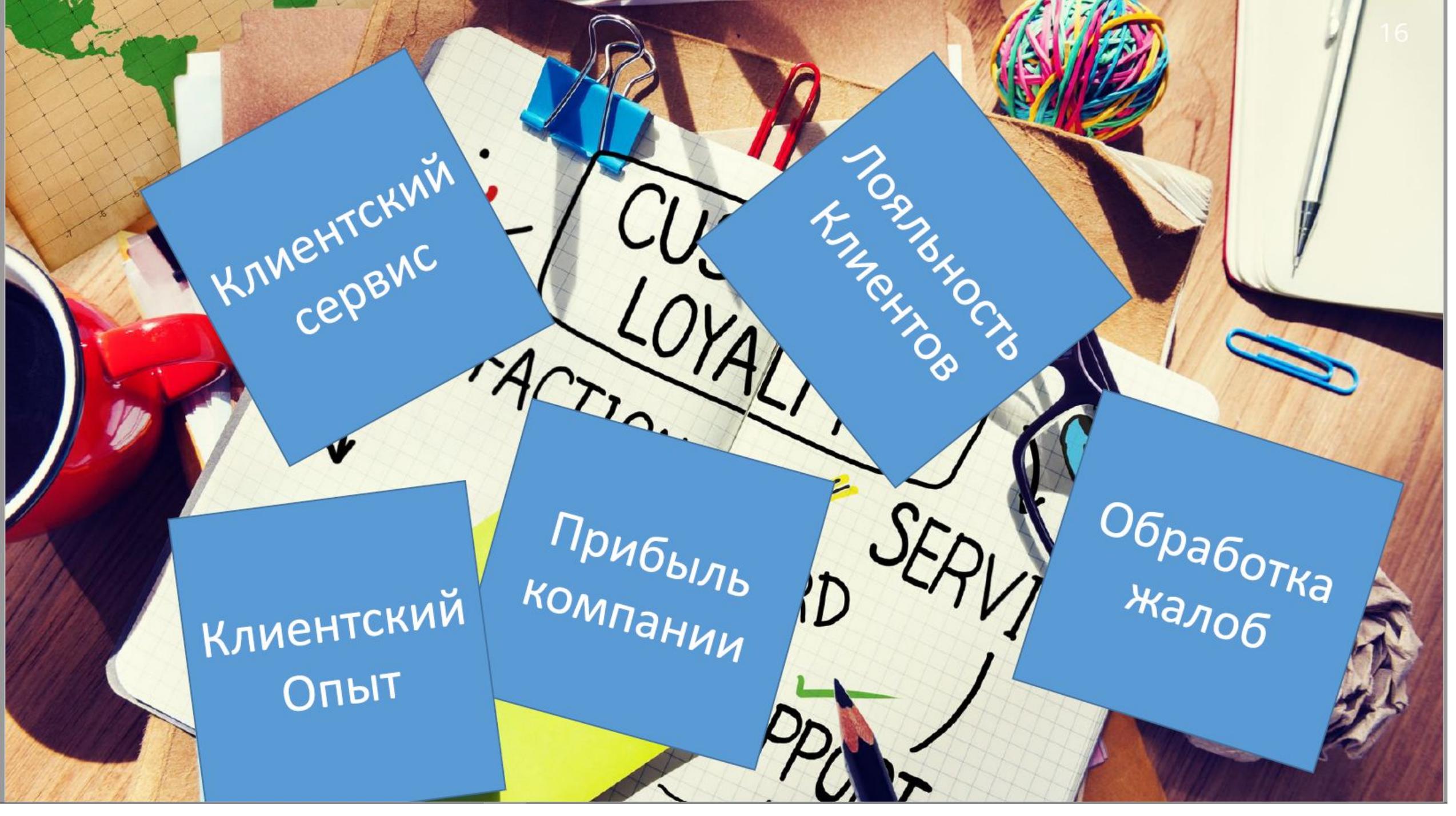
Обработка жалоб

CUSTOMER LOYALTY

SERVICE

ACTION

PROJECT



---

## Вопрос!

- Что является ключевым критерием успешности бизнеса?

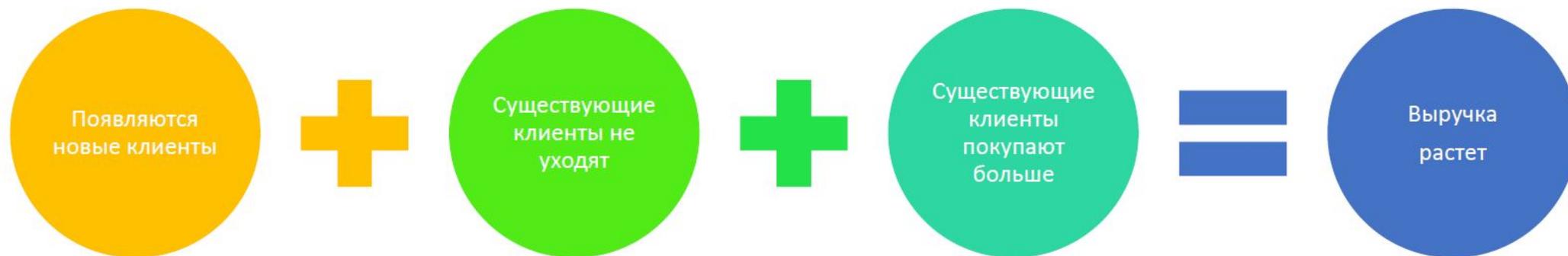


Критерий успешности бизнеса – это Прибыль.

Что есть Прибыль?



Влияние потребительского поведения клиентов на прибыль



Это значит, что компания  
должна прикладывать  
максимальные усилия для  
сохранения и увеличения  
доли своих постоянных  
клиентов, чтобы быть  
успешной

Сохранение и повышение прибыли за счет удержания клиентов

- Давно известно, что удержать уже имеющегося клиента для компании стоит примерно в 5-10 раз дешевле, чем получить нового. В любой успешной компании основной доход приносят постоянные клиенты.

- Удерживать клиентов можно разными способами, но наиболее эффективный – увеличивать долю **лояльных клиентов**

# Лояльность клиентов и прибыль

Лояльные клиенты не уходят (продолжают покупать) И готовы рекомендовать Ваш бренд потенциальным клиентам

Лояльному клиенту легче сделать cross- sell и up -sell



*Вывод: Лояльность клиентов – важнейшее условие сохранения/увеличения прибыли!*

Лояльность клиентов



Прибыль

## Что влияет на лояльность клиентов?

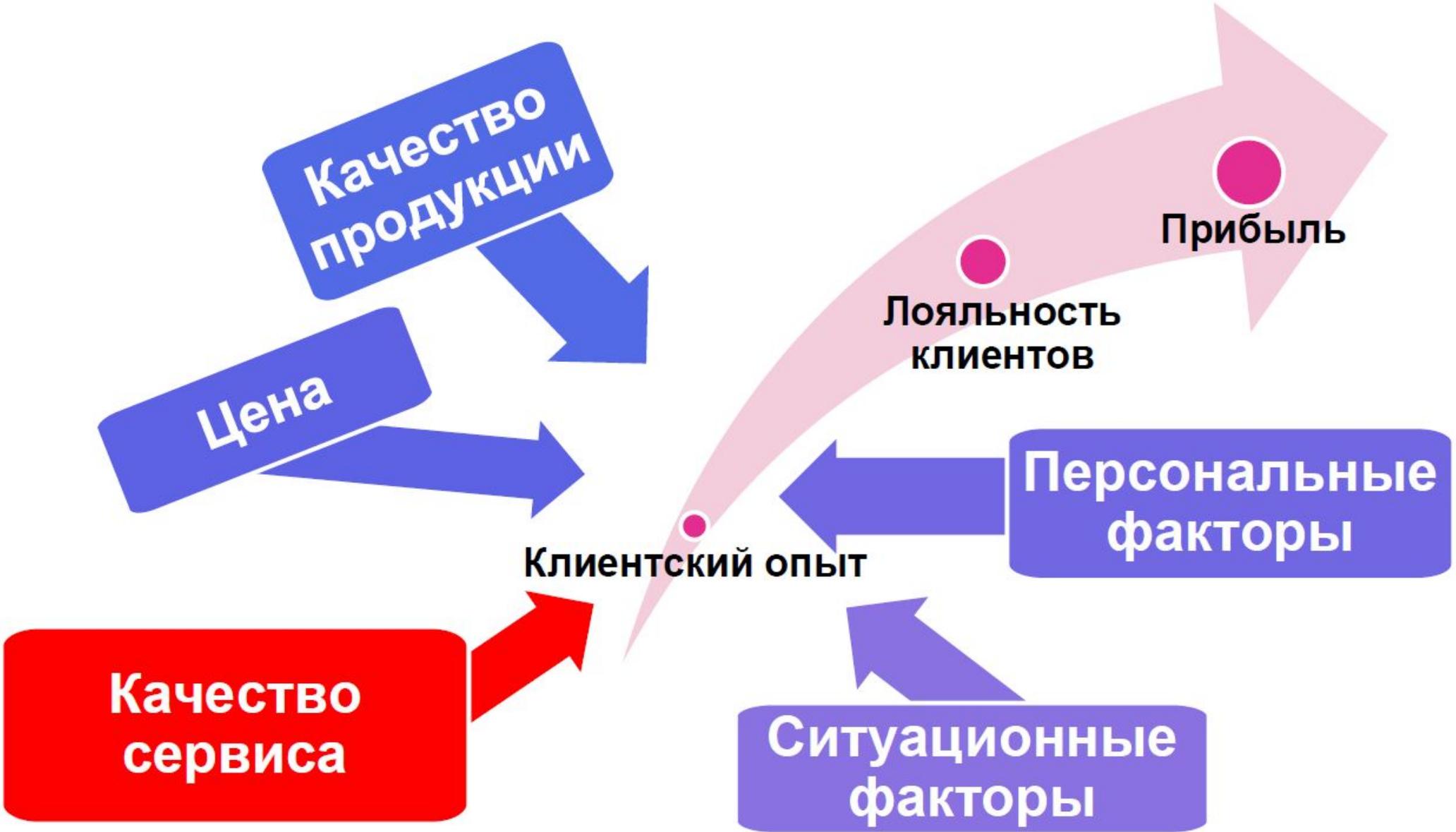
### Клиентский Опыт (Customer Experience)

- *Накопленный эффект впечатлений Клиентов от взаимодействия с брендом на всех этапах жизненного цикла*



Клиентский опыт – фактор, определяющий лояльность клиентов.

# Что влияет на Клиентский Опыт?



# Выводы

Прибыль компании напрямую зависит от лояльности клиентов

Клиентский опыт определяет лояльность клиентов, что оказывает существенное влияние на бизнес-результаты

В современном мире, сочетающем высокий уровень конкуренции и развитие технологий, управление Клиентским опытом становится ключевым фактором обеспечения конкурентного преимущества

# Неудовлетворенность клиента ведет к потере лояльности



Разъярен

Недоволен

Нейтрален

Благодарен

Восхищен

## Вероятность, что такой клиент...

Купит еще	8%	14%	30%	64%	93%
Порекомендует	5%	5%	14%	37%	89%
Попробует новый продукт	7%	8%	10%	36%	63%
Простит за мелкие недочеты	9%	10%	14%	38%	70%
Доверяет компании	8%	10%	21%	54%	87%

## Выводы.

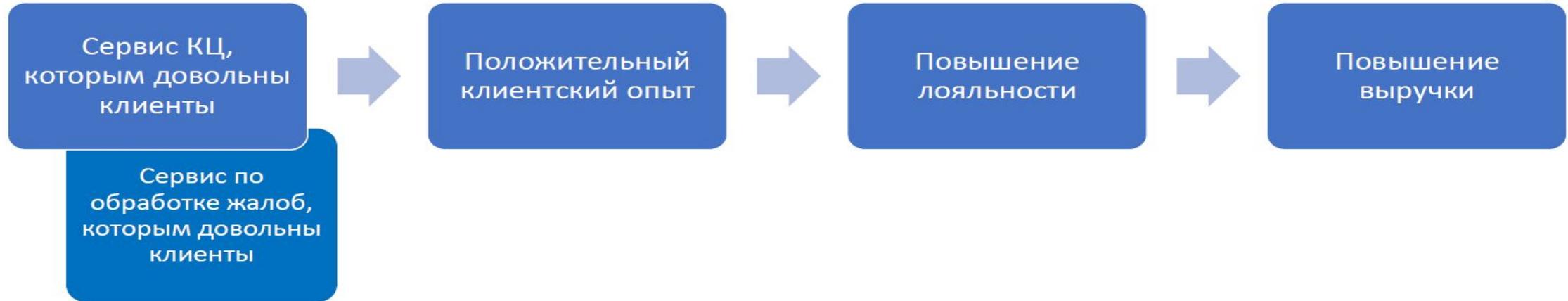
*Клиентский Сервис играет важнейшую роль в управлении Клиентским Опытom, а особенно – в удержании клиентов, тем самым оказывая положительное влияние на прибыль компании.*

**•Сервис приёма и обработки жалоб**

# Влияние сервиса по обработке жалоб на лояльность клиентов

- Сервис по работе с жалобами – часть общего клиентского сервиса
- Важно! Клиент, который «пользуется» данным сервисом уже является недовольным
- Важно! Необходимо не просто устранить недовольство клиента, а организовать такой сервис по работе с жалобой, который будет повышать вероятность сохранения клиента

## Цепочка влияния «Жалобы – Выручка»



# Поведение недовольных клиентов

- Никак не реагировать
- Сменить поставщика
- «Вынести сор из избы» - рассказать знакомым и опубликовать в социальных медиа
- **Пожаловаться / написать претензию / рекламацию** в компанию
- **Пожаловаться** в другую организацию

# Жалоба / Претензия / Рекламация / Иск

**ВНИМАНИЕ,  
ВАЖНО!**

Жалоба (претензия): **выражение неудовлетворенности** продукцией и/или работой организации, в ситуациях, где **явно или неявно ожидается ответ или решение.**

## Почему клиент оформляет жалобу?

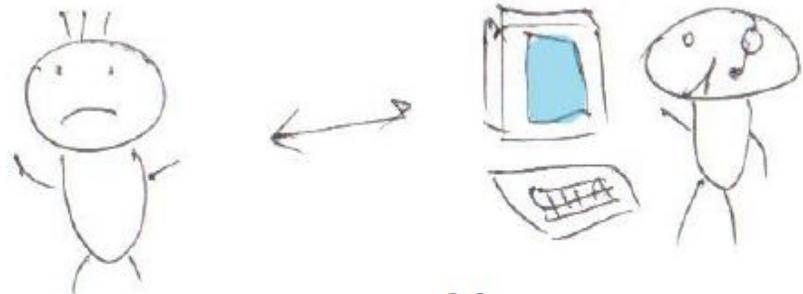
- Надеется на **исправление ситуации и продолжение отношений** с компанией
- В явной или неявной форме ожидает **компенсации**
- Хочет, чтобы к нему проявили **уважение**

## Два аспекта работы при приеме жалоб

- На данном этапе происходит первый контакт с самим клиентом (в непрерывных каналах) или с его жалобой  
Поэтому, необходимо учитывать две цели при приеме жалоб:



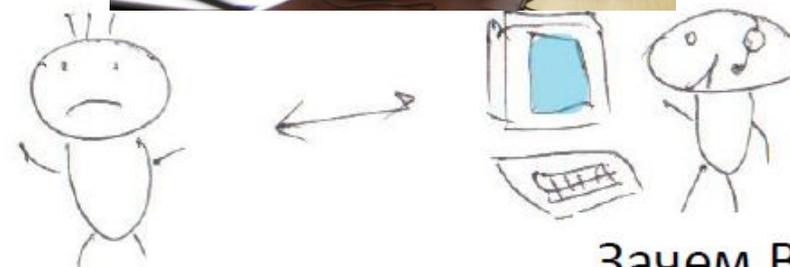
# Регистрация недовольства клиентов



Сначала  
решите мою  
проблему



Хотите  
оформить  
жалобу?

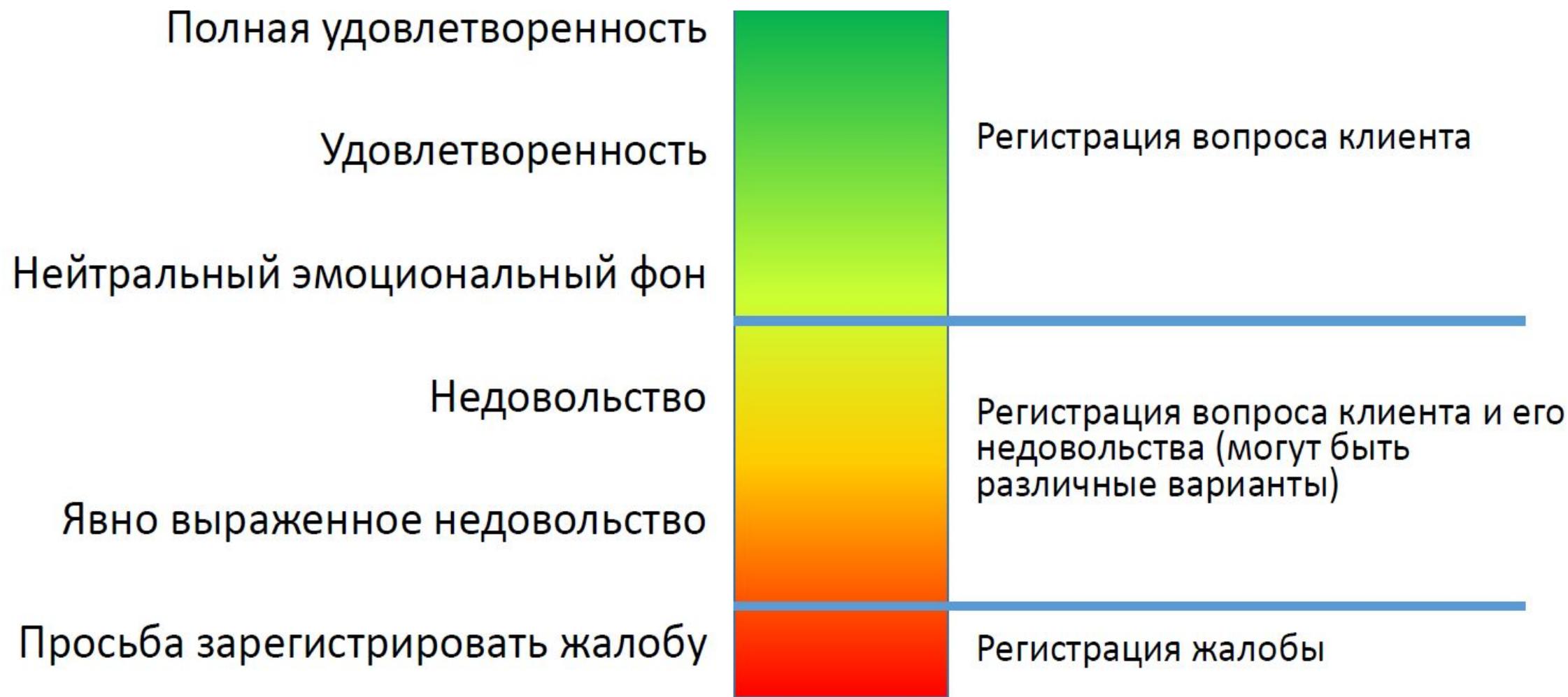


Зарегистрируйте  
жалобу, а потом я  
буду разговаривать  
по своему вопросу

Зачем Вам  
жаловаться?

Давайте решим  
Ваш вопрос.

# Крайне важно учитывать (регистрировать) недовольство клиентов при их обращении



## Действия в момент обращения

Отсут-  
ствие  
недо-  
вольства  
клиента

- Решение вопроса клиента или регистрация отложенной заявки (не жалобы)
- Регистрация тематики обращения

ЗИБЕЛЬ

Недо-  
вольство  
клиента

- **Снижение недовольства клиента**
- Решение вопроса клиента или регистрация отложенной заявки (не жалобы)
- Регистрация тематики обращения
- **Регистрация недовольства клиента**

ЗИБЕЛЬ

Просьба  
оформить  
жалобу

- Снижение недовольства клиента
- Регистрация жалобы

ЗИБЕЛЬ

# ВНИМАНИЕ, ВАЖНО!

КЛИЕНТ

- недовольство клиента на фоне удовлетворительного настроя клиента
- недовольство клиента
- ярко выраженное недовольство клиента
- просьба клиента зарегистрировать жалобу

ДАВАЙТЕ РЕШИМ ВАШ ВОПРОС!

ЗАЧЕМ ВАМ ЖАЛОВАТЬСЯ, ДАВАЙТЕ РЕШИМ ВАШ ВОПРОС!

ВЫБОР ТИПА ОБРАЩЕНИЯ В ЗИБЕЛЬ, СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ПРИЧИНЕ НЕДОВОЛЬСТВА

СНИЖЕНИЕ НЕДОВОЛЬСТВА, РЕШЕНИЕ ВОПРОСА КЛИЕНТА

РЕГИСТРАЦИЯ ОБРАЩЕНИЯ В ЗИБЕЛЬ

НЕДОВОЛЬСТВО КЛИЕНТА МОЖЕТ БЫТЬ УСТРАНЕНО ОПЕРАТОРОМ "ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС", С ПРИМЕНЕНИЕМ ТОЛЬКО ЕГО ПОЛНОМОЧИЙ, ЗНАНИЙ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ?

ДЕЙСТВУЙ!

1. ИСПРАВЬ ОШИБКУ
2. ПРОВЕРЬ, ДОВОЛЕН ЛИ КЛИЕНТ?

3. СДЕЛАЙ ТАК, ЧТОБЫ ОШИБКА НЕ ПОВТОРИЛАСЬ

4. РЕГИСТРАЦИЯ И ПОДРОБНОЕ УКАЗАНИЕ В ПОЛЕ "КОММЕНТАРИЙ К ОПЕРАТИВНОМУ УРЕГУЛИРОВАНИЮ" ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО, ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ НЕДОВОЛЬСТВА

5. ПРОСТАВЬ В ПОЛЕ "ОПЕРАТИВНО УРЕГУЛИРОВАНО ПРИЗНАК - "ДА".

Спасибо, что дали МНЕ знать о случившемся. Теперь мы сможем предотвратить похожие ситуации в дальнейшем. Я рад был Вам помочь.

ДА

ДА

НАПРАВЛЯЙ ОБРАЩЕНИЕ НА РАССМОТРЕНИЕ В ДПРИУ

1. СООБЩИ КЛИЕНТУ, ЧТО ТЫ СОЖАЛЕЕШЬ О СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ
2. СКАЖИ, ЧТО ТЫ ПОНИМАЕШЬ, КАК КЛИЕНТ СЕБЯ СЕЙЧАС ЧУВСТВУЕТ
3. ГОВОРИ ИСКРЕННЕ
4. СООБЩИ КЛИЕНТУ НОМЕР ОБРАЩЕНИЯ И СРОКИ ЕГО ОБРАБОТКИ.
5. НЕ ИЗВИНЯЙСЯ, ЕСЛИ НЕ УВЕРЕН, ЧТО ЭТО ТОЧНО НЕ ВИНА ЛИЧНО ТВОЯ ИЛИ БАНКА. ИЗВИНЕНИЯ В САМОМ НАЧАЛЕ ДИАЛОГА ДЕЛАЮТ ЭТУ ФРАЗУ "ДЕЖУРНОЙ"
6. ПРЕДУПРЕДИ КЛИЕНТА, ЧТО ПОМИМО СМС-УВЕДОМЛЕНИЯ О ЗАВЕРШЕНИИ ОБРАБОТКИ ОБРАЩЕНИЯ, КЛИЕНТУ ПОСТУПИТ ЗВОНОК СПЕЦИАЛИСТА БАНКА, КОТОРЫЙ РАЗЪЯСНИТ КЛИЕНТУ ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ

Спасибо, что дали МНЕ знать о случившемся. Теперь мы сможем помочь Вам и предотвратить похожие ситуации в дальнейшем.

# Регистрация обращения недовольного Клиента в ЗИЕ

ДЕЙСТВУЙ!

Операция: Регистрация запроса на Эксперт | Регистрация жалобы

## Описание рекламации

Категория:	Жалоба/Претензия	Продукт:	Кредит наличными
Объект рекламации:	Сотрудник банка	Тип рекламации:	Жалоба на сотрудника КС

## Сотрудник банка

Фамилия:	БОТИНА	Номер договора:	24892095
Имя:	ЕКАТЕРИНА	Телефон для информирования:	[REDACTED]
Отчество:	ВАЛЕРЬЕВНА	E-mail для информирования:	botinaev@pochtabank.ru
Адрес предъявителя:	[REDACTED]		
Дата возникновения:	20.06.2018	Подразделение инцидента:	ГЦ Москва
Требуется возмещение:	<input type="checkbox"/>	Канал информирования:	Звонок
ФИО Сотрудника:	Ботина Екатерина Валерьевна	Жалоба на подразделение в целом: <input type="checkbox"/>	

Описание:

Клиент недоволен невнимательным отношением со стороны оператора, приходилось несколько раз уточнять исходный запрос, оператор был не готов сразу ответить на все вопросы относительно режима работы Отделения на Земляном валу. Недовольство было ярко выраженным.

Повторная претензия:

СОР:

Оперативно урегулировано:

Да

Комментарий по оперативному урегулированию:

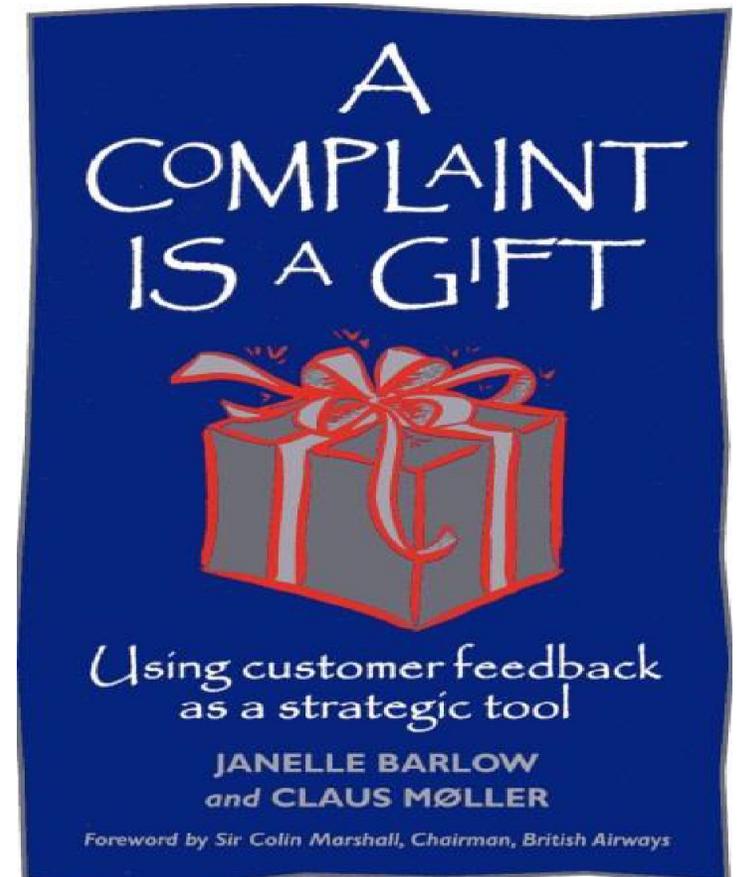
Все прошло хорошо. Клиента поблагодарили за отзыв о работе КС, ответили на все вопросы. Клиент поблагодарил за хорошую консультацию.

**ВНИМАНИЕ, ВАЖНО!**

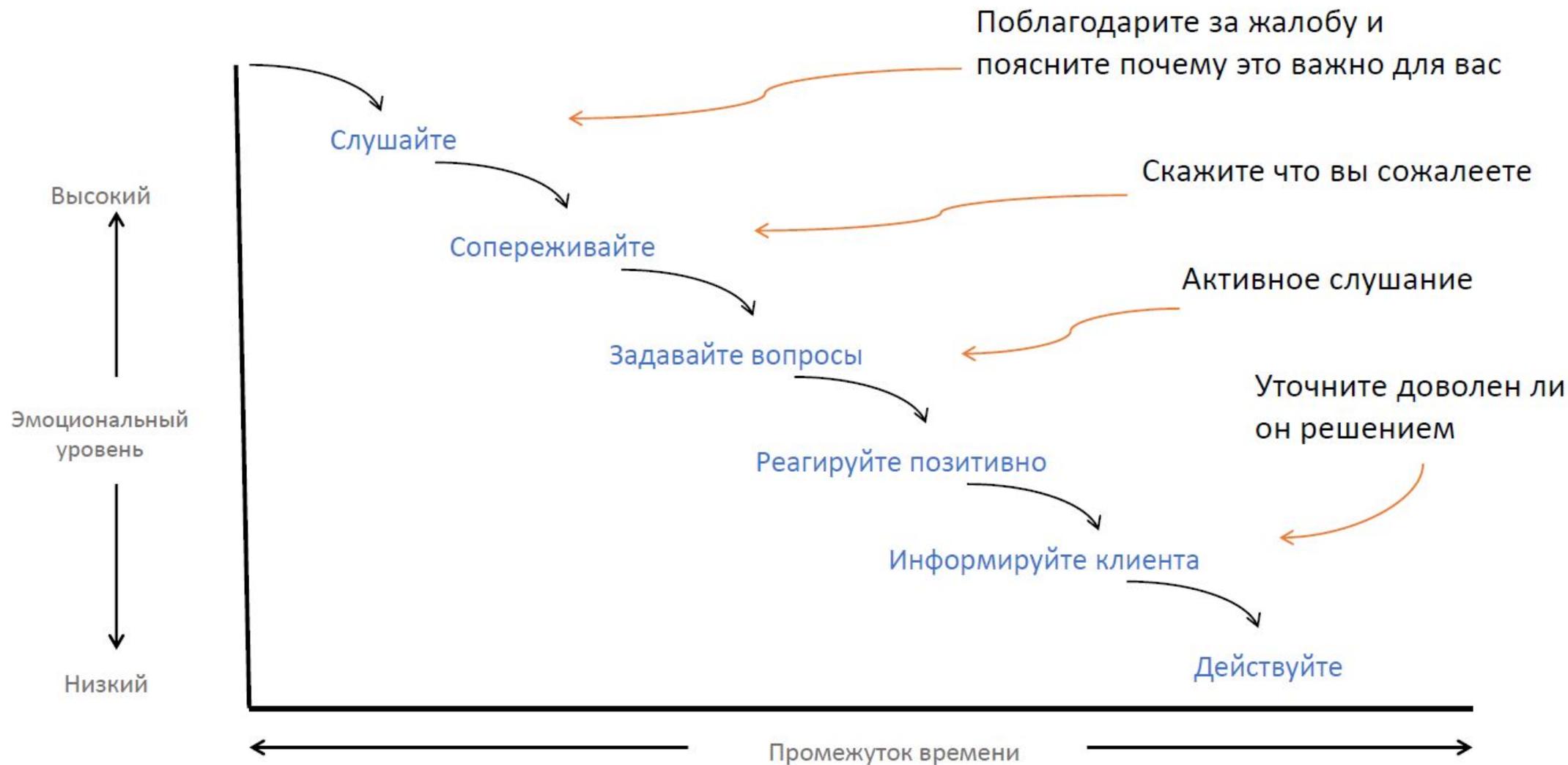
# Структура телефонного разговора при приеме жалобы

## Формула «8 шагов»

1. Скажите «Благодарю вас».
2. Поясните, почему для вас это важно.
3. Извинитесь за ошибку.
4. Пообещайте сделать что-то прямо сейчас.
5. Запросите всю необходимую информацию.
6. Исправьте ошибку.
7. Уточните, доволен ли клиент.
8. Сделайте так, чтобы ошибка не повторилась.



# Подход к общению при приеме жалобы



## Некоторые правила приема жалоб

- Задавайте вопросы, пока все не станет предельно понятно.
- Не используйте поучительный тон и не перекладывайте вину на клиента.
- Не перекладывайте ответственность и не обвиняйте коллег.
- Постарайтесь решить вопрос прямо сейчас.
- Спросите подходит ли клиенту решение. Если клиент не согласен, поясните ему что будет происходить далее.
- Определите и сообщите клиенту сроки решения вопроса.
- Завершите позитивно («я рад, что ...»)

# Слушайте

- Не начинайте сразу уточнять детали – выслушайте все что хочет сказать клиент.
- Когда мы говорим сами – то мы не слушаем клиента, а думаем над следующей фразой.
- **Избегайте осуждения.**
- Фокусируйтесь на слушании.
- Подтверждайте:
  - Таким образом ...
  - Иными словами ...
  - Правильно ли я понял ...



# Сопереживайте

- Скажите, что вы сожалеете
- Скажите, что понимаете, как клиент себя чувствует
- Скажите, что Вам очень жаль
- Говорите искренне
  
- НЕ ИЗВИНЯЙТЕСЬ если вы не уверены, что это точно не вина лично ваша или компании. Извинения в самом начале диалога делают эту фразу «дежурной»



## Скажите «СПАСИБО»

Не думайте о том, насколько обоснована жалоба клиента. Просто считайте её ценной информацией – **подарком**.

- Не важно, по какой причине клиент хочет оставить жалобу. Не важно, признаете Вы ее обоснованной или нет в соответствии с Вашими правилами.
- Если клиент недоволен – это прямой путь его потерять.
- Нужно «спасти» именно этого клиента и «Спасибо» тоже поможет в этом
- Нужно найти корневую причину недовольства этого и других клиентов, и информация об этом и есть подарок.



## Объясните, почему вы приветствуете жалобу

«Спасибо» само по себе – пустой звук. Дополните его, сказав несколько слов о том, как данная жалоба поможет вам лучше разобраться в проблеме:

- «Спасибо, что вы сообщили **мне** о...»
- «Спасибо, что вы сообщили **мне** эту информацию, в нашей компании уделяют очень пристальное внимание неудобствам клиентов...»
- «Спасибо, что вы рассказали **мне** об этом, теперь я смогу вам помочь (или исправить эту ситуацию, предотвратить похожие ситуации в будущем)»
- Или же просто: «Спасибо, что дали **мне** знать о случившемся».

## Извинитесь за ошибку

- Безусловно, очень важно извиниться перед клиентом, но извинение не должно быть первым шагом.
- Услышав «спасибо», мы начинаем верить, что человек готов нам помочь. Тогда как «прошу прощения» оставляет у нас чувство, что делать ничего не будут – поэтому-то человек и извиняется.
- Когда вы извиняетесь, старайтесь говорить «я», а не «мы». «Мы сожалеем» звучит не очень убедительно. Ведь другие люди, за которых вы извиняетесь, даже не знают, что случилось, и клиент это понимает.
- Выражение клиенту сожаления или извинений по поводу инцидента не указывает на вашу вину в случившемся



# Извинения, примеры фраз

В случае, когда лично Вы допустили ошибку, Вы говорите:

- **«Извините....Прошу прощения...»** и важно сразу же среагировать на ситуацию, когда Вы поняли, что ошиблись

В случае, когда конфликтная ситуация сложилась не по Вашей вине (например, внешние факторы, по вине другого сотрудника компании ), Вы говорите:

- **«К сожалению...», «Мне искренне жаль, что так сложилось...»**

В случае, когда конфликтная ситуация сложилась по вине компании:

- **«От лица компании приношу извинения...»**

В ответ на негативные отзывы клиента о компании/сотрудниках компании:

- **«Мне жаль, что у Вас сложилось такое впечатление о нашей компании....»**,
- **«Мне жаль, что у Вас сложилось такое впечатление о сотрудниках нашей компании...»**,
- **«Я сделаю все возможное, чтобы исправить эту ситуацию...»**

## Как спрашивать?

Не задавайте только открытые или только закрытые вопросы!  
Используйте комбинации:

- Открытые для описания ситуации:
  - (Что, Где, Когда, Почему, Как, Кто)
  - Расскажите мне о...
  - Опишите пожалуйста подробнее...
- Закрытые для подтверждения или конкретных действий:
  - Правильно ли я Вас понял...
  - У вас кредитная карта с собой?
- Уточняющие вопросы со словами «точно», «конкретно» и т. д.

# Реагируйте позитивно

- Никогда не говорите, что вы не можете сделать и почему. Фокусируйтесь на том, что вы можете сделать.
- Избегайте фраз «это не позволяют наши правила».
- Используйте позитивные слова.

*В США проводились интересные исследования. Первокурсникам университета, прикрепляли микрофоны и просили их в течение нескольких часов озвучивать всё, о чём они будут думать, всё, что им придёт в голову: вот весь этот поток мыслей, сознания, всё-всё-всё, о чём человек думает, размышляет, какой бы ерундой это не было, просто обо всём говорить. Смысл – понять, какими словами человек выражает свои мысли как внешне, так и внутренне.*

***Что же выяснилось? За час человек употребляет 450 негативно окрашенных слов и только 50 позитивных слов.***

# Мини-кейс. Превращаем негатив в позитив

## НЕГАТИВ

## ПОЗИТИВ

<p><del>Виктор, Вы не поняли, я обязательно свяжусь с Вами, как только буду располагать всей необходимой информацией.</del></p>	<p>Виктор, я обязательно сообщу вам о статусе вашего запроса через 3 часа</p>
<p><del>Сейчас я не готов ответить на Ваш вопрос. Я перезвоню Вам позже.</del></p>	<p>Информацию буду готов предоставить вам завтра, до 15-00. Как удобнее будет ее получить – по телефону или электронной почте?</p>
<p><del>Вы неправильно меня поняли. Повторю Вам еще раз...</del></p>	<p>Я имел ввиду... /Я хотел сказать.../Обратите внимание.../Запишите, пожалуйста...</p>

# Мини-кейс. Превращаем негатив в позитив

## НЕГАТИВ

## ПОЗИТИВ

~~Я не могу ничем Вам помочь.~~

Все, что я могу для вас сделать в этой ситуации, это зафиксировать ваше обращение. Уточните, пожалуйста, кто/что /кому...?

~~Прошу прощения, но мой коллега дал Вам неверную информацию.~~  
На самом деле ситуация обстоит следующим образом...

К сожалению, это устаревшая/некорректная информация. На данный момент актуально...

Я не занимаюсь такими заказами, и вряд ли кто вообще возьмется выполнить Ваш заказ.

Если безвыходный вариант:  
Вы позвонили в ..., я специалист отдела ..., занимаюсь ... Если у вас есть вопросы о ..., буду рад вам помочь)

## Выясните необходимую информацию

- «Чтобы я могла незамедлительно уладить ситуацию, пожалуйста, будьте любезны, сообщить мне некоторые сведения?». Не говорите: «Мне нужна определенная информация для того, чтобы я смог вам помочь». Наоборот, вы просите помощи у клиентов. А они принесли вам подарок.
- Убедитесь, что собрали всю необходимую информацию, иначе вам придется обращаться к клиенту ещё раз. Иногда уже на этом этапе вы узнаете, что именно волнует клиента. Он излагает свою версию, считая, что раскрыл суть проблемы. Однако, задав ему несколько вопросов, вы можете обнаружить, что все несколько иначе.
- Спросите, что нужно предпринять для удовлетворения его потребностей. Или осведомитесь, будет ли он доволен, если вы сделаете что-то определённое в связи с возникшей проблемой. Иногда клиенты хотят лишь сообщить вам о произошедшем и не ждут от вас никаких конкретных действий.

## Обозначение времени при регистрации жалобы

- По телефонному этикету нет приблизительных представлений о времени: «**Скоро, уже почти, в ближайшее время, на этой неделе, до вечера, как только – так сразу**» и т.д.
- Рекомендуется указывать точное время, временной интервал или до какого времени планируется указанное событие: ... до 19-00 или с 17 до 18 часов.
- Если до указанного времени вы не смогли выяснить информацию или решить вопрос клиента, то вы обязательно ему перезваниваете, говорите о том, что помните все обещания и договоренности и держите вопрос на контроле, также сообщаете о времени следующего звонка – **требования к подобному оповещению содержатся в международных стандартах для КЦ**

## Обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы

Слова необходимые на этом этапе, произнести легче всего:

- «Обещаю сделать все возможное для скорейшего улаживания ситуации» (это не значит, что мы РЕШИМ вопрос прямо сейчас. Это значит, что мы начнем его решать ПРЯМО СЕЙЧАС)
- Четкие заявления о последующих действиях формируют у клиента ожидания и снижают негативные эмоции.

*«Большое спасибо вам за информацию об этой проблеме. Мне очень жаль, что Вы попали в такую ситуацию. Я зафиксирую все детали и в течение завтрашнего дня мы поменяем испорченный товар»*

## Что еще важно сделать:

### **Быстро исправьте ошибку**

- Обязательно выполните обещание.
- Клиент останется доволен, если его проблему сочтут неотложным делом.
- Быстрая реакция говорит о вашем серьезном отношении к обслуживанию потребителей.

## Домашнее задание

- Провести упражнение в парах (группах) по определению недовольства клиентов с применением соответствующего подхода к обслуживанию клиента при регистрации недовольства.
- Провести упражнения в парах (группах) по отработке действий сотрудников при обслуживании:
  - клиентов с просьбой оставить жалобу;
  - клиентов с ярковыраженным недовольством;
  - нейтрально настроенных клиентов, высказывающих недовольство.
- Отработать в парах мини-кейсы по превращению негатива в ПОЗИТИВ

## Эпилог



**«Вы можете не меняться.  
Выживание не является  
обязанностью!»**

Деминг учил, что путём принятия соответствующих принципов управления, **организации могут повысить качество и одновременно снизить расходы (за счёт сокращения количества отходов, переделывания, изнурения персонала и судебных разбирательств, при одновременном повышении лояльности клиентов)**. Ключ в том, чтобы практиковать непрерывное совершенствование и представлять производство как систему, а не как кусочки и части.

**Уильям Эдвардс Деминг  
(1900 г. – 1993 г.)**