**Претензии клиентов, как инструмент совершенствования**

Клиентоориентированность нынче в моде. Если это не только лозунг, то компания весьма заинтересована в получении обратной связи от клиентов. Опросы и анкетирование позволяют до некоторой степени получить такую информацию. Но… только от действующих клиентов. А как быть с ушедшими? Почему они предпочли ваших конкурентов?

Исследования показывают, что только 1 из 28 недовольных клиентов высказывает претензию. Остальные уходят молча… Услышать недовольных, попытаться удовлетворить их и вернуть преданность компании, стимулировать клиентов высказывать претензии, изменить что-то внутри компании на основе информации, полученной при анализе претензии… Этим вопросам посвящена книга Д.Барлоу и К.Мёллер «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии», издательства «Олимп-Бизнес», 2010, 288 с. Книга доступна в библиотеке финотдела ☺



Эта книга так мне понравилась, возможно, еще и потому, что очень созвучна моей текущей практике. Вот только два примера.

Клиент обратился с замечанием по поводу формы нашего лицензионного договора. Он заявил, что наша компания не является правообладателем, и потому не может называться Лицензиаром в терминах Гражданского кодекса РФ. Я изучил ГК, и мне доводы клиента показались справедливыми. Юристы компании объяснили, что форма договора была разработана сразу после вступления в силу IV части ГК (в начале 2009 г.), а в тот момент не было уверенности, что иная форма позволит получить льготу по НДС. Юристы согласились, что сейчас (после соответствующих разъяснений Минфина и положительной судебной практики) было бы правильно называть нашу компанию Лицензиатом, а нашего покупателя Сублицензиатом. Мною был подготовлен новый шаблон **суб**лицензионного договора публичной оферты, который вскоре стал корпоративным стандартом. Я перезвонил клиенту и поблагодарил его за ценное замечание, а также сказал, что мы переходим на использование более корректных терминов.

Клиент просил вернуть деньги по оплаченному счету, так как он хотел осуществить доставку транспортной компанией (ТК), с которой у него был договор, а мы могли предложить доставку только ТК, с которой договор был у нас. Формулировка причины возврата показалась мне странной, и я попросил отдел транспортной логистики уточнить причину, по которой мы не могли осуществить доставку. Выяснилось, что речь шла о передаче программного обеспечения (лицензий), и у представителей ТК, которой клиент хотел осуществить доставку, не было доверенности на физическое лицо. Дело в том, что в нашей компании различные основания, по которым мы передаем представителю клиента товары и лицензии. Для получения товаров клиент оформляет доверенность на ТК (юрлицо), а та оформляет доверенность на экспедитора (физлицо), который и расписывается в документах. Для получения лицензий клиент оформляет доверенность **только** на физлицо, которое и расписывается в акте приема-передачи лицензий. Этот порядок казался мне странным с самого начала, но мои вопросы юристам компании в 2009 году не привели к изменениям: юристы стояли на своем – для лицензий возможен только такой порядок. Я связался с клиентом, который уточнил, что в других компаниях ему передают лицензии по той же схеме, что и товары. Я еще раз обратился к юристам компании, насколько необходим особый порядок оформления доверенностей для передачи лицензий? Через несколько дней я получил официальный ответ, что допускается передавать лицензии по тем же доверенностям, что и товары… Я попросил отдел транспортной логистики внести изменения в наши правила, разместить новую информацию на портале b2b, и сделать рассылку клиентам. Я также перезвонил клиенту, с которым мы не сумели завершить сделку, и сообщил, что впредь он может спокойно покупать у нас лицензии, а имеющиеся у него доверенности в адрес ТК вполне позволят осуществить передачу лицензий перевозчику.

Доброжелательное отношение к претензиям полезно в двух аспектах:

* позволяет удовлетворить и вернуть доверие разочарованного клиента;
* способствует процессу непрерывного совершенствования продукции и услуг компании на основе мнения клиентов.

Работа с претензиями – самый выгодный способ маркетинговых исследований:

* жалобы раскрывают потребности клиентов;
* удовлетворение жалоб, безусловно, выгодно компании экономически; помните о «сарафанном» радио, которое разнесет как позитивную, так и негативную информацию о компании; учитывайте не только текущую сделку, но и ценность клиента на протяжении всего времени взаимодействия его с компанией;
* помните о «молчаливых» недовольных; создайте клиентам условия для выражения претензий;
* не стремитесь снизить количество жалоб (при неизменном качестве обслуживания); чем меньше жалоб, тем меньше информации для улучшений.

«Неправильное» отношение к жалобам рождает порочный круг:

* жалобы клиентов не воспринимают в компании, клиенты уходят
* оставшиеся клиенты понимают, что жаловаться бесполезно
* не получая обратной связи, сервис компании ухудшается
* потребители всё еще пользуются услугами компании в основном за счет низких цен
* персонал видит проблемы и тоже уходит, что еще сильнее ухудшает сервис
* количество клиентов сокращается… круг замыкается.

Уровни жалоб / жалобщиков:

* заявители – сообщают свои претензии, готовы оставаться потребителями, так как надеются, что будут услышаны;
* тихони – молча уходят;
* разгневанные – редко подают жалобы, зато при любом удобном случае говорят о низком качестве; инициаторы «сарафанного» радио;
* активисты – заявители, не удовлетворенные ответом компании на жалобу; активно распространяют негативные отзывы о компании.

Как компании дают понять, что жаловаться **не** следует:

* нет информации, кому и как жаловаться;
* чтобы обратиться с жалобой от клиента требуются серьезные усилия;
* нет реакции на жалобу;
* оказывается, что гарантии не действуют (не на всё изделие, или без фабричной упаковки, или в течение ограниченного времени);

Сеть универмагов Nordstrom завоевала популярность своей беспрецедентной системой, позволяющей вернуть товар без единого вопроса со стороны продавца. Однажды покупатель вернул «лысую» резину; в Nordstrom её приняли и вернули деньги, хотя универмаг не торговал шинами! Такая система позволяет торговать Nordstrom по более высоким ценам.

Шаги формулы «жалоба = подарок»:

* скажите «спасибо»
* объясните, почему вы приветствуете жалобу
* извинитесь за ошибку
* обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы
* выясните у клиента всю необходимую информацию
* быстро исправьте ошибку
* убедитесь, что клиент доволен
* реализуйте мероприятия для предотвращения таких ошибок в будущем.

Принципы превращения клиентов-«террористов» в партнеров:

* обуздайте энергию гнева; дайте им выговориться, не возражайте, задавайте вопросы, требующие логических размышлений;
* будьте на одной волне с клиентом; если они разгневаны, посочувствуйте им;
* выберите правильные слова и подходящий момент; не относитесь к клиенту, как к ребенку;
* создайте партнерские отношения; «вот, что мы с вами сделаем в этой ситуации»;
* реализуйте индивидуальный подход; узнайте имя клиента, сообщите своё

Относитесь к критике в свой адрес по формуле «жалоба = подарок» (8 шагов).

Активизируйте получение претензий:

* откройте бесплатные телефонные линии
* обучайте сотрудников принимать претензии
* распространяйте информацию о том, что вы готовы принимать претензии
* проверяйте дееспособность структур, работающих с жалобами
* учредите пункты выслушивания
* заведите анкеты для отзывов
* создайте специальные формы для записи жалоб со слов клиентов
* заведите доверенных лиц из числа клиентов; опрашивайте их периодически
* разыскивайте тех, кто перестал быть вашим клиентом

Напишите политику отношения компании к жалобам (см. приложение).

Создайте в компании и развивайте культуру доброжелательного отношения к претензиям:

* информируйте служащих о своей незыблемой политике; будьте аккуратны, обсуждая с ними их действия по улаживанию претензий клиентов, даже если они совершили ошибку, чтобы не лишить их мотивации;
* позволяйте сотрудникам отклоняться от точных предписаний;
* дайте сотрудникам полномочия; плохо, если проблемы клиентов способен решать только вышестоящий менеджер;
* обучайте персонал разбираться в особенностях вашей деятельности;
* информируйте служащих о рекламных кампаниях, особенно направленных на рост качества обслуживания.

Создайте в компании благоприятную атмосферу для жалоб внутренних клиентов:

* пока внутренние клиенты не будут удовлетворены, внешним тоже не дождаться…
* сотрудники, жалующиеся на положение дел в компании, преподносят ей подарок;
* поощряйте сотрудников жаловаться: ящики для предложений, внутренний аудит, политика открытых дверей, горячая линия, фокус-группа, собрания сотрудников.

Шаги по превращению компании в организацию, доброжелательно относящуюся к претензиям:

* сформируйте команду внедрения;
* обеспечьте участие первых лиц;
* выработайте политику принятия и рассмотрения претензий, а также совершенствования на основе претензий;
* вовлеките в работу менеджеров среднего звена;
* обучите персонал;
* сформируйте «набор инструментов».

*Приложение*

**Отношение компании к претензиям**

*Шаблон политики (требует адаптации к нуждам конкретной организации)*

1. Компания позитивно относится к претензиям клиентов. Мы считаем, что будущее компании в немалой степени зависит от нашей способности сохранять наших клиентов, слышать их «голос», совершенствовать систему обслуживания на основе их предложений и замечаний.
2. Все клиенты, обратившиеся к нам с претензией:
   1. наши друзья
   2. должны услышать от нас слова благодарности за то, что взяли на себя труд обратиться к нам с претензией
   3. не должны уйти от нас с нерешенными проблемами
3. Каждая претензия:
   1. должна быть принята
   2. является подарком
   3. должна рассматриваться безотлагательно и профессионально
   4. дает нам возможность улучшить качество нашей работы
4. В результате эффективного принятия и разрешения жалоб:
   1. мы сохраняем наших клиентов
   2. клиенты, приходящие к нам с претензией, становятся послами «доброй воли» компании
   3. мы получаем больше довольных клиентов и сотрудников
   4. компания считает работу с претензиями капиталовложениями, а не расходами
5. Компания поощряет клиентов обращаться с претензиями:
   1. мы активно побуждаем клиентов приходить со своими претензиями;
   2. мы награждаем своих клиентов за претензии;
   3. мы облегчаем клиентам возможность жаловаться: мы объясняем куда обращаться; клиентов, обратившихся в компанию с претензией, мы не гоняем из отдела в отдел.
6. Претензии рассматриваются безотлагательно.
   1. все устные жалобы по возможности рассматриваются немедленно;
   2. в любом случае клиенту надо дать предварительный ответ в течение двух дней;
   3. рассмотрение претензии не должно занимать более двух недель.
7. Каждый сотрудник компании обучен принимать претензии
   1. каждый сотрудник должен обладать достаточными знаниями по продукции и сервису компании, чтобы дать предварительный ответ на претензию;
   2. персонал фронт-офиса должен быть обучен принимать претензии;
   3. все сотрудники обучены правильно воспринимать критику и способны инициировать процессы совершенствования на основе претензий;
   4. все сотрудники знакомы с настоящей политикой и способны применять ее на практике.
8. Персонал компании наделен полномочиями для ответа на претензии
   1. персонал рассматривает претензии:
      1. в соответствии с инструкциями,
      2. с учетом индивидуальных особенностей клиентов и…
      3. сложившимися обстоятельствами;
   2. персонал обучен и имеет право принимать решения в соответствии с настоящей политикой и принципами отношения к претензиям;
   3. если правила компании не подходят к конкретной ситуации ­– с точки зрения клиента и самой компании – персонал обладает полномочиями сделать исключение;
   4. если сотрудник сделал исключение из правил, мы должны проанализировать причину его решения; возможно, это шанс для компании изменить правила, чтобы лучше соответствовать ожиданиям клиентов и рыночной ситуации; в любом случае сотрудник не должен быть наказан.
9. Компания учится на претензиях клиентов
   1. создан единый центр регистрации претензий; мы анализируем их причины, мы учимся на наших ошибках, мы исправляем ошибки и стараемся избегать их в будущем;
   2. мы информируем сотрудников о поступающих претензиях и результатах их рассмотрения;
   3. мы изменяем наши процедуры и политики на основании претензий;
   4. мы связываем нашу философию отношения к претензиям с нашими миссией и ценностями;
   5. мы информируем наших клиентов о том, чему они нас научили, и о том, как мы скорректировали свою деятельность в связи с их претензиями.
10. Компания разумно относится к необоснованным претензиям
    1. мы считаем, что все претензии могут быть предъявлены – это наш главный принцип;
    2. клиент всегда прав; мы предпочитаем сохранить клиента, нежели добиться конкретной продажи любыми способами;
    3. однако мы не признаем претензии явно необоснованного характера;
    4. мы имеем четкие представления о том, что называем необоснованными претензиями; все наши сотрудники, контактирующие с клиентами, ознакомлены с этими представлениями.
11. Компания вознаграждает сотрудников за эффективное разрешение претензий
    1. мы выражаем признательность всем сотрудникам, помогающим обнаруживать, исправлять и предотвращать ошибки;
    2. сотрудников, которым удается превратить недовольных клиентов в послов «доброй воли» нашей компании, всегда поощряют и награждают.
12. Компания поддерживает и развивает систему доброжелательного отношения к претензиям
    1. наши политики и процедуры разработаны для облегчения жизни клиентов, а не нашей собственной;
    2. наши политики и процедуры отличаются гибкостью и позволяют быстро и эффективно принимать решения с учетом потребностей клиентов.
13. Компания имеет и анализирует KPI в области разрешения претензий
    1. мы всегда в курсе отношения клиентов к нашей компании, продукции и сервису;
    2. мы всегда можем ответить на следующие вопросы:
       1. сколько клиентов у нашей компании;
       2. сколько новых клиентов появилось за отчетный период;
       3. сколько клиентов мы потеряли, и почему.
14. Компания понимает важность своих внутренних клиентов (сотрудников)
    1. мы серьезно относимся к претензиям служащих;
    2. мы уверены, что организации, в которой служащие довольны условиями работы, легче соответствовать требованиям и своих внешних клиентов;
    3. все служащие настроены воспринимать критику других сотрудников как средство помощи в карьерном и личном росте и в повышении самоуважения.