



2019

Добро пожаловать

Анализ уровня зрелости
процессов обработки жалоб
и претензий

Апекс Берг

Контакт-Центр

Консалтинг

+7 495 22 911 82

www.apexberg.ru



ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ	3
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ОТРАСЛЯМ, РАЗМЕРУ КОНТАКТ ЦЕНТРА	3
РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЖАЛОБАМИ В КОМПАНИИ.....	5
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	5
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЖАЛОБАМИ.....	6
РАЗДЕЛ 2. ОТКРЫТОСТЬ КОМПАНИИ К ЖАЛОБАМ КЛИЕНТОВ.....	7
Доступность каналов, легкость и удобство подачи жалобы/претензии	7
Выявление пассивного недовольства клиентов.....	9
Умение слышать голос клиента	10
РАЗДЕЛ 3. ПРИЕМ ЖАЛОБ (В Т.Ч. РЕШЕНИЕ ЖАЛОБ В МОМЕНТ ПРИЕМА)	12
Документирование понятий и процесса, озвучивание сроков рассмотрения.....	12
Подготовка и полномочия персонала.....	13
РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ И ПРЕТЕНЗИЙ.....	16
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	16
ЦЕЛЕВЫЕ И МАКСИМАЛЬНЫЕ СРОКИ РАССМОТРЕНИЯ	17
АЛГОРИТМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ И ПРЕТЕНЗИЙ	19
КОММУНИКАЦИЯ С КЛИЕНТОМ В ПРОЦЕССЕ РАССМОТРЕНИЯ ПРЕТЕНЗИЙ И ПРИ ПРЕВЫШЕНИИ СРОКА РАССМОТРЕНИЯ.....	20
ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРЕТЕНЗИОННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	22
РАЗДЕЛ 5. АНАЛИТИКА, ОТЧЕТНОСТЬ, ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА	24
АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ОБРАБОТКИ ПРЕТЕНЗИЙ И ЖАЛОБ.....	24
АНАЛИТИКА И ОТЧЕТНОСТЬ.....	25
РАЗДЕЛ 5. ТЕХНОЛОГИИ	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	32
ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ «АПЕКС БЕРГ»	32

Общая информация

Данный отчет построен на основании информации, полученной в ходе исследования уровня зрелости процессов управления жалобами, проведенного компанией «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг» в период с августа по октябрь 2019 года. Подобного рода исследование проводилось впервые. В дальнейшем планируется сделать его регулярным и добавить сравнительный анализ по годам.

В общей сложности в исследовании приняли участие 73 компании.

Распределение участников исследования по отраслям, размеру контакт центра

В исследование приняли участие менеджеры компаний из 13 отраслей. Наибольшее число участников были представителями телекоммуникационных компаний (25%), а также банков и других кредитных организаций (21%).

В большей степени были представлены компании с контакт-центрами емкостью от 11-25 мест (25%) и 101-200 (16%).

Рисунок 1. Распределение участников по отраслям



Рисунок 2. Распределение участников по размерам контакта-центра



Необходимо отметить, что наибольшее число участников исследования отвечают за сквозной процесс обработки жалоб / претензий в рамках всей компании, наименьшее – только за прием и регистрация жалоб / претензий в различных каналах. Это позволяет получить полную картину не только по процессу приема жалоб в контакт-центре, но и по всем последующим этапам их обработки.

Рисунок 3. Распределение участников по зоне ответственности в процессе обработки жалоб и претензий



Раздел 1. Стратегия управления жалобами в компании

Организация работы

Вопросы по организации работы по рассмотрению жалоб и претензий разделяются на три основные категории:

1. Роль топ-менеджмента
2. Информированность персонала
3. Документирование процессов и их регулярный пересмотр

На Рисунке 4 представлены верхнеуровневые вопросы по организации работы с жалобами и претензиями в компании.

Рисунок 4. Организация работы по рассмотрению жалоб и претензий



К сожалению, лишь 39% опрошенных ответили, что отчеты по результатам анализа жалоб имеют высокий приоритет на встречах топ-менеджмента компании.

Но именно детальный анализ причин жалоб и претензий лежит в основе инструментария Voice Of Customer (VoC) – Голос клиента. Для эффективного функционирования компании топ-менеджерам желательно знать и понимать, что беспокоит и тревожит их клиентов. Это позволяет посмотреть на процессы компании с более высокого уровня и, при наличии более высоких полномочий, успешно оптимизировать их с учетом нужд потребителей.

Еще большей эффективности в оптимизации процессов можно добиться если представители руководства компании обращают внимание не только на агрегированные сводные данные по жалобам, но и на конкретные жалобы и претензии своих клиентов. Практика изучения конкретных жалоб реализована у 48% участников исследования.

Рекомендуется также обратить внимание на информированность персонала. Лишь в 36% контакт-центров информация о причинах жалоб и действиях, предпринимаемых компанией, доводится до операторов КЦ. А ведь чаще всего как раз операторам приходится принимать жалобы и претензии у клиентов.

Без владения информацией о причинах жалоб, им труднее это делать. В частности, они не могут правильно формировать ожидания клиентов о предполагаемых сроках рассмотрения жалобы или претензии.

Между тем, в 68% контакт-центров политика по работе с жалобами хорошо известна всему персоналу КЦ, и она документирована. Однако информация о причинах жалоб должна быть неотъемлемой частью такой политики.

Использование международных стандартов управления жалобами

Уже более 10 лет в мире и в России существуют стандарты, определяющие требования к построению процессов управления жалобами в компании. Ярким примером такого стандарта является ISO 10002, появившийся в 2004 году.

Рисунок 5. Использование международных стандартов



49% опрошенных знают о существовании международных стандартов управления жалобами, но не используют их в своей работе, а 39% вообще не слышали о таких стандартах. И лишь в 12% компаний эти стандарты применяются на практике или находятся в стадии внедрения.

В связи с этим настоятельно рекомендуется подробно ознакомиться с международными стандартами ISO10002 и ISO18295 – с тем, чтобы использовать их как лучшие практики. Это поможет формализовать и оптимизировать работу по рассмотрению жалоб.

Раздел 2. Открытость компании к жалобам клиентов

Для эффективной обработки жалоб и претензий, а следовательно, для улучшения клиентский впечатлений и повышения лояльности, очень важна степень открытости компании. У клиента должна быть возможность беспрепятственно подать жалобу или претензию по любому удобному для него каналу (телефон, электронная почта, соцсети и т.д.). Если клиент выбрал телефон, то у него должна быть возможность позвонить по бесплатному номеру (короткому или типа 8-800), опубликованному на сайте компании.

Информация о ходе рассмотрения (предполагаемый срок рассмотрения, получение положительного или отрицательного ответа) жалобы или претензии должна быть доступна для клиентов.

Доступность каналов, легкость и удобство подачи жалобы/претензии

Как и следовало ожидать, самый распространенный и доступный канал для подачи жалоб и (в меньшей степени) претензий – это телефон (Рисунок 6). И у 76% опрошенных контакт-центров есть бесплатный для клиентов номер, указанный на сайте компании, и еще у 9% такой номер есть, но он не указан на сайте (Рисунок 7).

Рисунок 6. Каналы приема жалоб и претензий

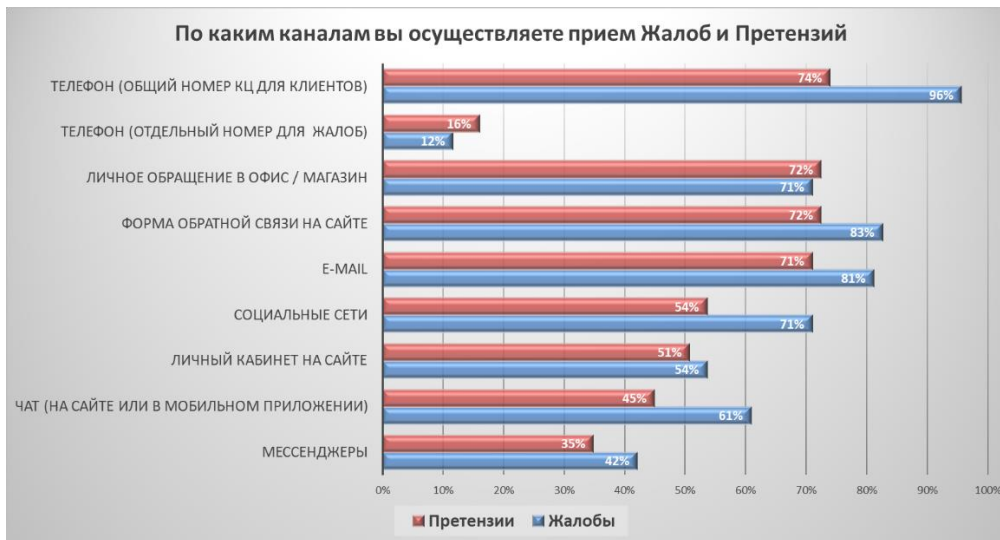


Рисунок 7. Наличие бесплатного телефонного номера



Меньше всего задействованы в качестве канала подачи жалоб и особенно претензий мессенджеры, но, скорее всего, их доля будет в ближайшие годы расти, так же, как и чата, как каналов, удобных для значительной части клиентов, предпочитающих общаться в текстовых каналах по сравнению с телефонным (Рисунок 6). Соответственно, компаниям надо быть к этому готовыми в части оборудования и персонала.

Среди клиентов по-прежнему довольно популярно личное обращение в офис или магазин. Однако несмотря на то, что данный канал является родоначальником для каналов приема жалоб, рекомендуется по возможности уменьшать долю претензий и жалоб, поданных таким образом, ибо это самый дорогой канал обслуживания клиентов.

Отдельный номер исключительно для подачи жалоб и претензий выделен соответственно в 12% и 16% компаний. Нам представляется, что в таком номере нет никакой необходимости, это лишь усложняет сопутствующие бизнес-процессы и запутывает клиентов.

Сайт компании используется у большинства участников исследования как канал приема жалоб и претензий. При этом, подавляющее большинство участников опроса (82%) ответили, что на главной странице сайта их компании есть ссылка, по которой клиенты могут оставить жалобу, хотя эта ссылка, к сожалению, почти ни у кого не оформлена в виде кнопки (Рисунок 8).

Рисунок 8. Доступность на сайте информации по жалобам



Поскольку лишь у 25% опрошенных форма обратной связи имеет не более трех обязательных полей для заполнения, можно порекомендовать убрать лишние вопросы, чтобы клиент мог быстро и без затруднений оставить жалобу. Часто на практике таким «лишним» полем является полный почтовый адрес клиента. С точки зрения минимизации усилий клиента лучше это поле сделать обязательным для заполнения только в том случае, если клиент выбирает в качестве способа получения ответа бумажное письмо.

Всего в 27% сайтов в подтверждении о приеме жалобы указан ожидаемый срок получения ответа. Рекомендуется обратить на это самое серьезное внимание. Если клиент не знает, когда должна быть рассмотрена претензия, то ему придется самому звонить и выяснять этот вопрос. Это создает серьезное неудобство для клиента и вызывает его недовольство и раздражение. А для контакт-центра создается ненужная, непроизводительная нагрузка.

Рисунок 9. Проводятся ли исследования, насколько легко клиентам подать жалобу?



или чрезмерные усилия клиентов.

Выявление пассивного недовольства клиентов

Если клиент не подал жалобу, это еще не значит, что у него все хорошо, он удовлетворен и лоялен. Он вполне может быть чем-то недоволен, но не жаловаться – либо из-за нехватки времени, либо считая это бесполезным, либо по другой причине. По данным различных мировых исследований, доля недовольных клиентов, которые не жалуются, может достигать 90%.

Несмотря на то, что телефон и сайт компании являются наиболее часто используемыми каналами для приема жалоб, они не являются единственными. Мы рекомендуем обращать внимание на удобство / количество усилий для клиента при подаче жалобы в любом канале.

Незаменимым источником информации для снижения количества клиентских усилий на подачу жалобы или претензии, является непосредственно обратная связь от клиентов. Полезно периодически смотреть на процесс подачи жалоб глазами клиента. Сделать это можно только путем опроса тех клиентов, которые недавно подавали жалобу или претензию. К сожалению, только 21% контакт-центров проводят подобные исследования (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**). Это очень мало. Можно порекомендовать проводить такой опрос не реже, чем 1-2 раза в год.

По результатам подобного исследования будут выявлены и ликвидированы узкие места в каждом из каналов взаимодействия, вызывающие недовольство

Рисунок 10. Проводятся ли исследования для выявления пассивного недовольства



Такое пассивное недовольство весьма опасно, поскольку клиент меняет свое потребительское поведение, а компания не может на это повлиять.

Гораздо легче сохранить лояльность клиента, если он показывает компании свое недовольство, оставляя жалобу. В этом случае можно предпринять соответствующие действия и устранить источник недовольства. Клиент видит реакцию компании, ее усилия по разрешению возникшей проблемы – и не теряет лояльность. Однако в 35% опрошенных контакт-центров не проводятся исследования для выявления недовольных клиентов, не оставивших жалобу, а в 13% такие исследования не являются регулярными (Рисунок 10). Можно порекомендовать проводить такое исследование не реже, чем 2-3 раза в год.

Умение слышать голос клиента

Разговор с недовольным клиентом очень важен с точки зрения удержания этого клиента и сохранения его лояльности. Оператор должен сделать все от него зависящее, чтобы:

- снизить недовольство клиента
- решить проблему клиента сразу, на месте, без оформления претензии или жалобы.

Такое поведение оператора, во-первых, сохранит (или даже повысит) лояльность клиента, а во-вторых, позволит избежать непроизводительных затрат на рассмотрение вопроса, который можно было бы решить силами самого оператора. К сожалению, опцию «Жалоба будет зарегистрирована, только если на этом настаивает клиент. Оператор сделает все возможное, чтобы снизить недовольство и не регистрировать жалобу» выбрали всего 43% участников опроса.

Отсутствие регистрации жалобы, однако, ни в коем случае не означает отсутствия фиксации самого факта и тематики жалобы. Оператор в любом случае должен зафиксировать недовольство клиента.

Рисунок 11. Правила при работе с недовольными клиентами



Раздел 3. Прием жалоб (в т.ч. решение жалоб в момент приема)

Документирование понятий и процесса, озвучивание сроков рассмотрения

Рисунок 12. Определение понятий "Жалоба" и "Претензия"



В 22% опрошенных контакт-центров понятия «Жалоба» и «Претензия» не только не задокументированы, но даже не имеют четкого определения (Рисунок 12).

А ведь между этими понятиями есть принципиальная разница. Жалоба – это недовольство клиентом качеством обслуживания, а претензия – это уже не просто недовольство, а оспаривание клиентом действий компании, приведших к потере денежных средств. В основе претензий всегда лежит денежное выражение.

Именно эта разница в понятиях «Жалоба» и «Претензия» диктует различия в подходах и методах их рассмотрения, а также в способе коммуникации с клиентами. Поэтому рекомендуется не только четко определять эти понятия, но и документировать их.

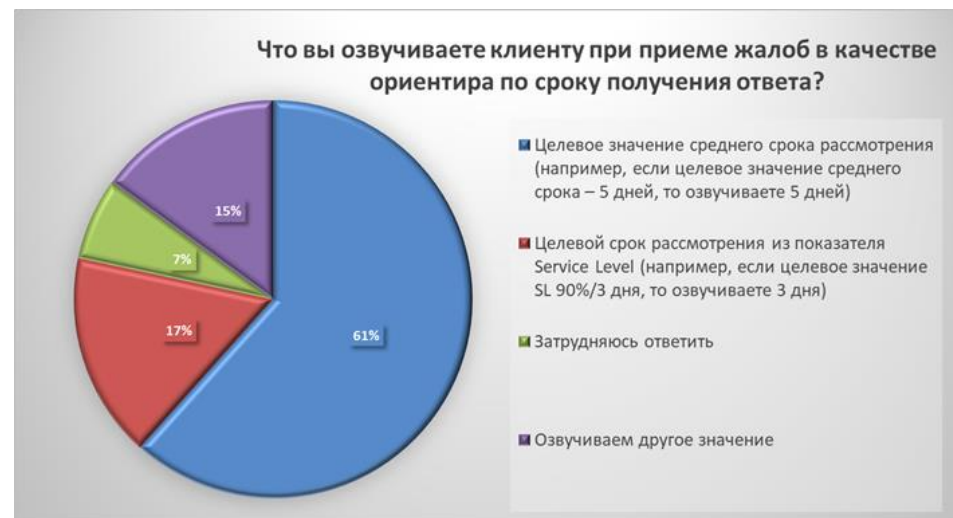
Также можно порекомендовать серьезно дополнить документацию (скрипты, статьи в базе знаний и т.д.) для операторов в части жалоб. Лишь 75% участников

опроса заявили, что у операторов есть данные о сроках рассмотрения жалоб различного типа (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**). Между тем, как уже указывалось выше, если клиенты не знают, когда должна быть рассмотрена претензия, то они будут звонить и выяснять этот вопрос в контакт-центре. Это вызывает недовольство и раздражение у клиентов, а для контакт-центра такие контакты являются нежелательными. Также далеко не у всех в документации есть такие важные разделы, как сведения о том, куда и как обращаться, если клиент не согласен с вынесенным решением по жалобе, и способы получения клиентом информации о текущем статусе рассмотрения жалобы.

Рисунок 13. Документация для операторов в отношении жалоб



Рисунок 14. Озвучивание ожидаемого срока рассмотрения



Те же контакт-центры, которые озвучивают при принятии жалобы или претензии ожидаемый срок рассмотрения, в большинстве своем (61%) ориентируются на целевое значение среднего срока рассмотрения (Рисунок 14).

Так, если целевое значение среднего срока – 5 дней, то клиентам сообщается, что их жалоба будет рассмотрена в течение 5 дней. Лишь 17% ориентируются на целевой срок рассмотрения из показателя Service Level. Т.е. если целевое значение SL 90%/3 дня, то клиентам сообщается что их жалоба будет рассмотрена в течение 3 дней.

Но средний срок рассмотрения всегда меньше, чем срок, за который рассматривается 90, 80 или даже 70 процентов претензий. Поэтому в этом случае у клиентов формируются заведомо завышенные ожидания. Можно порекомендовать при озвучивании ожидаемого срока рассмотрения ориентироваться на второй параметр (дни) целевого значения Service Level. При этом первый должен быть не менее 80%, но не более 90%.

Подготовка и полномочия персонала

В большинстве контакт-центров обучению операторов уделяется должное внимание и все операторы знают порядок приема жалоб, даже если это не входит в зону их ответственности (Рисунок 15). Кстати, стандарт ISO10001 содержит требование чтобы все сотрудники компании были осведомлены о порядке приема жалоб.

Рисунок 15. Аспекты подготовки персонала КЦ



К сожалению, два базовых навыка, которыми должны владеть сотрудники фронт-лайна (работа с конфликтными клиентами и с собственным стрессом) включаются в программу подготовки персонала только у 55% и 45% участников исследования. Мы также рекомендуем обратить внимание на развитие эмоционального интеллекта операторов. Такие черты личности и навыки, как эмоциональный интеллект и эмпатия важны для всех сотрудников контакт-центра, а для принимающих жалобы и претензии – особенно, ведь очень важно снять негатив и успокоить клиента.

Еще один важный аспект в работе с недовольными клиентами – умение противостоять так называемому «потребительскому терроризму» - манипуляциям со стороны клиента, который пытается получить для себя более выгодные условия, например, под предлогом ухода из компании по какой-либо причине. Пока

количество компаний, которые включают в программу подготовки персонала такие навыки, невелико – 12%.

В 72% опрошенных контакт-центров у операторов нет полномочий принимать решения по жалобам и претензиям. С одной стороны, клиентам очень важна оперативность решения их проблемы. С другой стороны, рассмотрение претензий чаще всего требует специальной квалификации и к тому же занимает довольно много времени, что может негативно влиять на скорость обслуживания. Поэтому чаще всего принятие решений возможно по жалобам, которые не связаны с финансовыми компенсациями: например, оператор может начислить клиенту бонусные баллы. В некоторых контакт-центрах операторы могут принимать решения финансового характера только с одобрения супервизора.

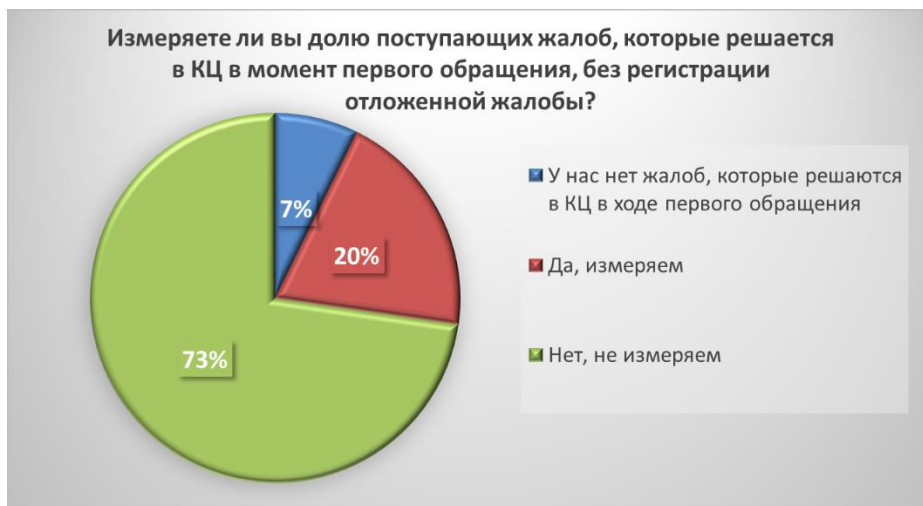
Рисунок 16. Уровень полномочий операторов, принимающих жалобы



Рисунок 17. Способы принятия решений оператором



Рисунок 18. Измерение доли жалоб, по которым операторы принимают решение



Важно помнить, что даже если операторам даны полномочия принимать решения по жалобам и претензиям, все эти обращения должны быть все равно зарегистрированы, так же, как и принятые по ним решения. Это позволит сохранить централизованный учет, контроль и анализ и избежать возможных злоупотреблений.

И, конечно, важно регулярно измерять долю жалоб и претензий, по которым принимают решение операторы непосредственно на звонке.

Раздел 4. Организация процесса рассмотрения жалоб и претензий

Распределение ответственности

На практике встречаются различные способы организации процесса рассмотрения жалоб и претензий в компаниях. Наиболее часто встречаются три способа:

1. Переадресация (децентрализованная обработка)
2. Кооперационный процесс (обработка большинства жалоб и претензий проводится в подразделениях компании, но контролируется весь процесс централизованно)
3. Независимый процесс (централизованная обработка большинства жалоб в отдельном подразделении компании)

Довольна высока доля децентрализованной обработки жалоб и претензий – 25% участников имеют децентрализованную обработку претензий и 33% участников имеют такой способ организации обработки жалоб (Рисунок 19). Причем если в отношении жалоб это может быть оправданно, то в отношении претензий, скорее всего, нет.

Рисунок 19. Распределение ответственности при рассмотрении жалоб и претензий



Если клиенты жалуются на какие-либо подразделения компании, например, техподдержку или фронт-офис (магазины, отделения и т.п.), то, скорее всего, имеет смысл оставлять рассмотрение жалоб за этими самими подразделениями. Но контроль за соблюдением сроков и качеством ответов, так же, как и анализ причин жалоб все равно должны быть централизованными.

При рассмотрении претензий централизация важна не только с точки зрения контроля сроков и качества. Централизация – это общие подходы и единые алгоритмы. Это целенаправленная работа по выявлению и устранению общих причин, порождающих претензии. Поэтому рекомендуется пересмотреть способы рассмотрения претензий и повысить долю централизации.

Целевые и максимальные сроки рассмотрения

Сроки рассмотрения жалоб и претензий являются для клиентов важным фактором. При этом ожидания клиентов по отношению к срокам рассмотрения жалоб и претензий могут быть различны. Отличаются данные сроки и у компаний – участников исследования. В 71% компаний целевой срок предоставления ответов на жалобы клиентов составляет 7 и менее календарных дней (Рисунок 20). Это неплохо. Но в качестве ориентира, к которому нужно стремиться, рекомендуется взять хотя бы 3 календарных дня. Такого срока придерживаются 26% опрошенных. У 10% участников целевой срок ответа на жалобу составляет 1 день, еще у 11% - 2 дня.

Рисунок 20. Распределение целевых сроков ответа на жалобу



Рисунок 21. Распределение целевых сроков ответа на претензию



43% участников опроса заявили в качестве целевого срока рассмотрения претензий 10 и более календарных дней (Рисунок 21). Конечно, многое зависит от типа претензий, хотя вопрос исследования касался сроков, установленных для большинства претензий. Тем не менее, в настоящее время такой срок выглядит неприемлемым. Лет 10-15 назад клиенты еще могли мириться с таким временем ожидания, сейчас – нет. Поэтому рекомендуется взять в качестве

ориентира, к которому нужно стремиться, не более 5 календарных дней. К лучшим практикам можно отнести целевые сроки ответов на претензии 1-2 дня. Такие сроки установлены у 10% и 5% участников исследования. Еще 10% обрабатывают претензии в трехдневный срок. Далекое не во всех компаниях срок рассмотрения претензий указывается в договорах с клиентами. Среди участников исследования 44% заявили о том, что срок рассмотрения претензий никак не указан в договоре.

Рисунок 22. Указан ли в договоре с клиентами максимальный срок рассмотрения претензий



Помимо целевого срока рассмотрения есть еще такое понятие, как максимальный срок рассмотрения претензий и жалоб. Именно максимальный, а не целевой, срок рассмотрения следует указывать в договоре с клиентами.

Далеко не все компании решаются на то, чтобы указывать в договоре максимальный срок рассмотрения жалоб и претензий. Ведь в этом случае превышение максимального срока означает нарушение договора со стороны компании и может повлечь очень неприятные последствия. Тем не менее, судя по рисунку 22, многие организации уже не боятся указывать в договоре максимальный срок рассмотрения претензий и жалоб, хотя 44% все еще избегают этого.

Добиться сокращения сроков рассмотрения претензий можно следующими основными путями:

- увеличить производительность труда сотрудников претензионного подразделения, для этого ввести нормирование и переменную часть заработной платы;
- придерживаться оптимальной численности претензионного подразделения, не допускать нехватки персонала и образования «хвоста» из нерассмотренных претензий;
- наладить контроль за работой смежных подразделений, которые также участвуют в процессе рассмотрения претензий;
- формализовать и алгоритмизировать процесс рассмотрения претензий.

Алгоритмизация процесса рассмотрения жалоб и претензий

Меньше половины участников исследования имеют задокументированные четкие алгоритмы рассмотрения жалоб и особенно претензий (Рисунок 23). При этом в 44% компаниях из тех, что такие алгоритмы имеют, с помощью данных алгоритмов обрабатывается подавляющее количество жалоб и претензий (Рисунок 24).

Формализация и алгоритмизация играют в большую роль в процессе рассмотрения жалоб и особенно претензий за счет:

- существенного сокращения времени рассмотрения жалоб и претензий,
- повышения объективности рассмотрения и вследствие этого сокращения числа повторных претензий.

Рисунок 23. Алгоритмизация процесса рассмотрения

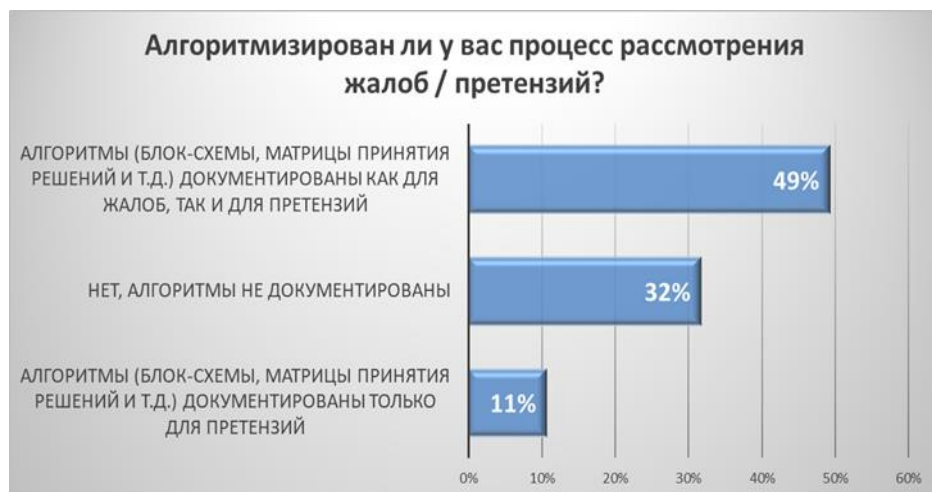


Рисунок 24. Доля жалоб, рассматриваемых с помощью четких алгоритмов



Рисунок 25. Количество элементов в классификаторе жалоб



Существенную помощь в обработке может оказать четкая классификация жалоб и претензий. Наличие классификатора позволяет оптимально распределять жалобы и претензии по сотрудникам, следить за текущими трендами по количеству обращений клиентов, проводить последующую аналитику при поиске корневых причин возникновения жалоб и претензий.

Тем не менее, 25% участников исследования вообще не имеют классификатора. Еще 21% компаний имеют классификатор, но верхнеуровневый (не более 10 элементов). И наоборот, у 14% компаний насчитывается более 100 элементов. Такое дробление представляется чрезмерным: 20-25 элементов (отдельно для жалоб и претензий) - вполне достаточная степень детализации для эффективного анализа.

Коммуникация с клиентом в процессе рассмотрения претензий и при превышении срока рассмотрения

Рисунок 26. Извинение перед клиентами при превышении срока рассмотрения



Если реальный срок рассмотрения жалобы или претензии превысил срок, заявленный клиенту, то всего 64% участников опроса извиняются перед клиентом по телефону или по SMS/Email (Рисунок 26). Причем, 45% участников совершают для этого телефонный звонок. Безусловно, это самая дорогостоящая форма реакции, но именно телефонный звонок и человеческие объяснения способны сохранить лояльность клиента в ситуации нарушения обещаний.

Еще 25% приносят свои извинения непосредственно в ответе клиенту на саму жалобу или претензию. Это, конечно, лучше, чем ничего, но можно порекомендовать извиняться перед клиентом в процессе рассмотрения, а не после него, тогда можно избежать формирования у клиента негативного восприятия компании.

Крайне нежелательно вообще никак не извиняться перед клиентом. К сожалению, так делают 11% опрошенных.

Клиент, подавший жалобу или претензию, обычно нервничает в ожидании принятия решения. Поэтому важно предоставить такому клиенту возможность самому узнавать статус его обращения. 70% опрошенных компаний позволяют клиентам обратиться в контакт-центр без необходимости называть идентификатор его жалобы или претензии.

Тем не менее, следует стараться минимизировать такого рода звонки за счет:

- озвучивания клиенту при принятии жалобы или претензии максимально точного ожидаемого срока рассмотрения;
- оповещения клиента при превышении заявленного срока рассмотрения;
- своевременного оповещения клиента о результате рассмотрения.

Рисунок 27. Возможности, предоставляемые клиенту, в течение срока рассмотрения жалобы



После окончания рассмотрения претензии и жалобы необходимо уведомить клиентов о результатах. Сделать это можно различными способами: отправить SMS, позвонить по телефону, написать письмо. Однако предпочтительнее использовать тот же канал, по которому клиент подал жалобу. Так делают 40% компаний в случае положительного решения (Рисунок 28) и 42% в случае отрицательного решения (Рисунок 29).

От этого правила можно отступить для оповещения клиента об отрицательном решении по претензии (именно по претензии). Дело в том, что чаще всего клиент, получивший отрицательное решение, захочет узнать во всех подробностях причину принятия такого решения, и для этого он перезвонит в контакт-центр. Чтобы свести к минимуму такие звонки, лучше сразу самим позвонить клиенту.

Рисунок 28. Уведомление о положительном решении



Рисунок 29. Уведомление об отрицательном решении



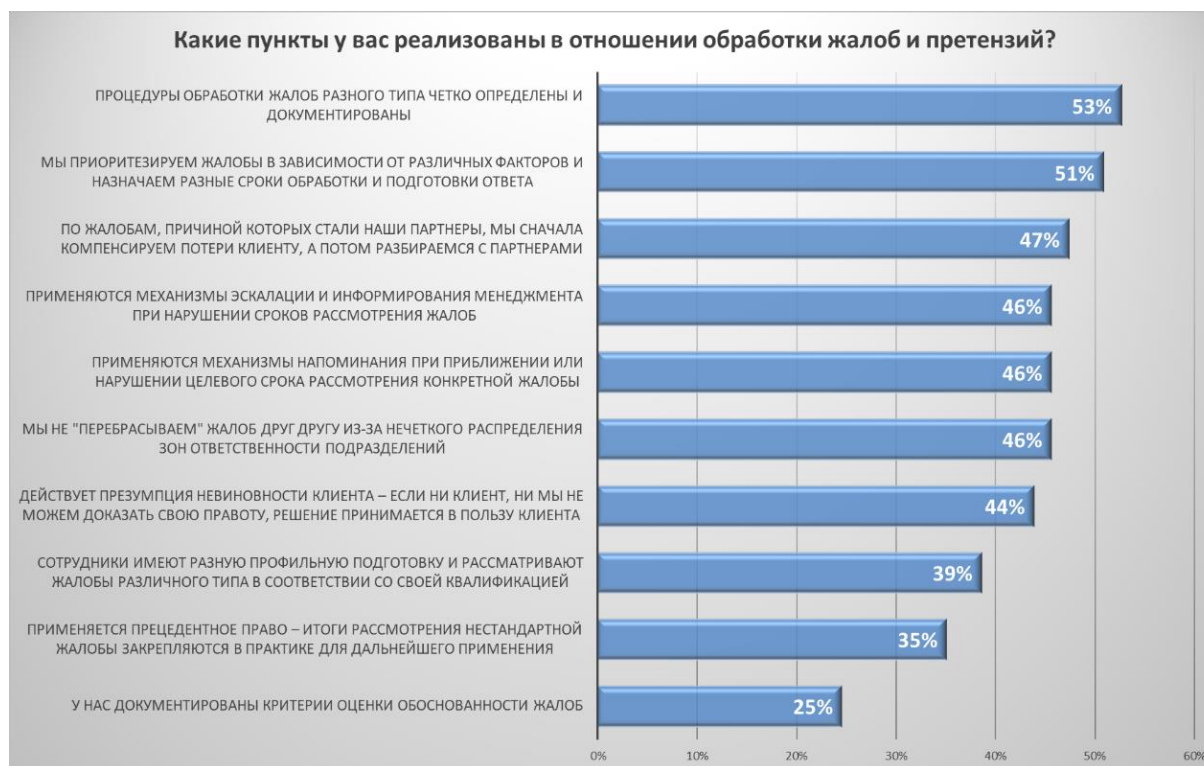
Основные принципы работы претензионного подразделения

Жаль, что при рассмотрении жалоб и претензий компании не всегда руководствуются соображениями сохранения лояльности клиентов. Ниже (Рисунок 30) представлены различные практики, позволяющие повысить эффективность обработки жалоб и претензий, а также удовлетворенность клиентов от данного процесса. Лишь 47% опрошенных придерживаются принципа «Сначала клиент» (по жалобам, причиной которых стали партнеры компании, компания сначала компенсирует потери клиенту, а уж потом разбираемся с партнерами). И всего 44% соблюдают принцип презумпции невиновности

клиента (если ни клиент, ни компания не могут аргументированно доказать свою правоту, решение принимается в пользу клиента). Между тем, эти важные принципы позволяют сохранить лояльность клиентов в неприятных для них ситуациях, связанных с потерей денег и подачей претензии.

Лишь у 53% участников опроса процедуры обработки жалоб и претензий четко определены и документированы, при этом всего у 25% документированы критерии оценки обоснованности жалоб. А без четко определенных критериев обоснованности формализовать и алгоритмизировать процесс рассмотрения невозможно.

Рисунок 30. Применяемые принципы и подходы



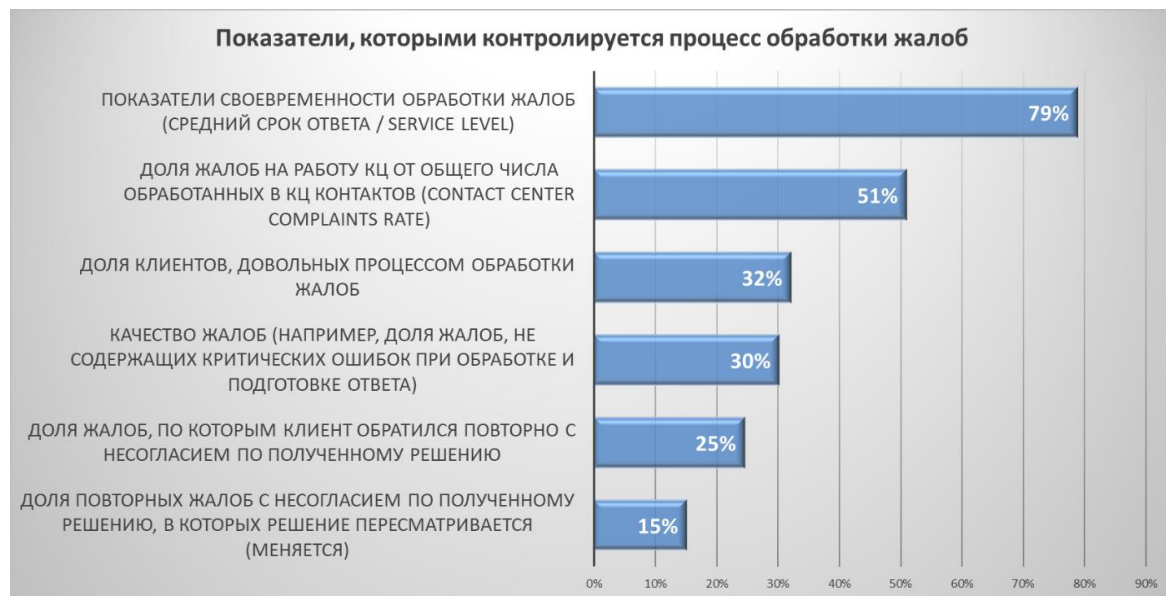
В целом, судя по вышеприведенному графику, в области рассмотрения претензий и жалоб у большинства компаний сохраняется еще слишком много белых пятен. Можно порекомендовать серьезно изучить каждый пункт без исключения и предпринять меры по оптимизации соответствующих подходов и бизнес-процессов.

Раздел 5. Аналитика, отчетность, показатели качества

Анализ качества обработки претензий и жалоб

Как и следовало ожидать, подавляющее большинство компаний контролируют сроки рассмотрения претензий и жалоб (по среднему сроку ответа и/или Service Level). Оставшимся 21% участников опроса необходимо учесть, что это – основной показатель качества (KPI) процесса рассмотрения обращений недовольных клиентов.

Рисунок 31. Основные показатели, используемые при работе с претензиями и жалобами



К сожалению, лишь 15% опрошенных измеряют такой показатель, как доля повторных жалоб с несогласием по полученному решению, в которых решение по жалобе пересматривается (меняется). А ведь именно этот показатель является важнейшим индикатором брака в работе подразделений, рассматривающих претензии. Рекомендуется ввести этот показатель как второй основной KPI.

Также очень мало компаний (всего 32%) обращают внимание на такой показатель, как доля клиентов, довольных (или недовольных) процессом обработки жалоб и претензий. Но именно этот показатель важен для сохранения лояльности клиентов. Удовлетворенность процессом рассмотрения претензий влияет на лояльность клиентов гораздо сильнее, чем удовлетворенность результатом, полученным по претензии. Поэтому исследования

удовлетворенности клиентов процессом обработки жалоб и претензий должны проводиться регулярно. Пока лишь 36% компаний проводят их с четкой периодичностью, а 49%, к сожалению, не проводят их вообще.

Для повышения лояльности клиентов целесообразно выделять претензионному подразделению определенный бюджет на добровольные выплаты «обиженным» клиентам. Количество и размер подобных выплат зависят от вида бизнеса и от типа претензий. Пока меньше половины компаний (44%) имеют подобный бюджет, причем 16% ограничиваются нефинансовыми компенсациями (баллы и т.п.).

Рисунок 32. Исследования удовлетворенности процессом обработки жалоб



Рисунок 33. Бюджет на выплаты клиентам



Аналитика и отчетность

Одним из основных приоритетов претензионной работы является не только объективное рассмотрение поступивших претензий в кратчайшие сроки, но и устранение причин, порождающих претензии и жалобы. А для того, чтобы устранить эти причины, надо сначала их понять. Для этого необходима постоянная детальная аналитика.

Неплохо, что 66% участников опроса не реже, чем раз в месяц проводят анализ текущих тенденций по жалобам и претензиям. Но в идеале эта цифра должна приближаться к 100%. Однако лишь 55% на основании этого анализа разрабатывают конкретные планы действий по ликвидации причин

недовольства клиентов. Просто анализ, не воплощенный в практические действия, лишен смысла, поэтому рекомендуется ежеквартально составлять рабочий план по устранению причин, порождающих жалобы и претензии. Чтобы не распылять усилия, в этом плане необходимо придерживаться приоритизации причин не только по количеству порождаемых ими претензий, но и по степени их влияния на клиентов, по сумме ущерба и т.п.

Рисунок 34. Аналитическая работа

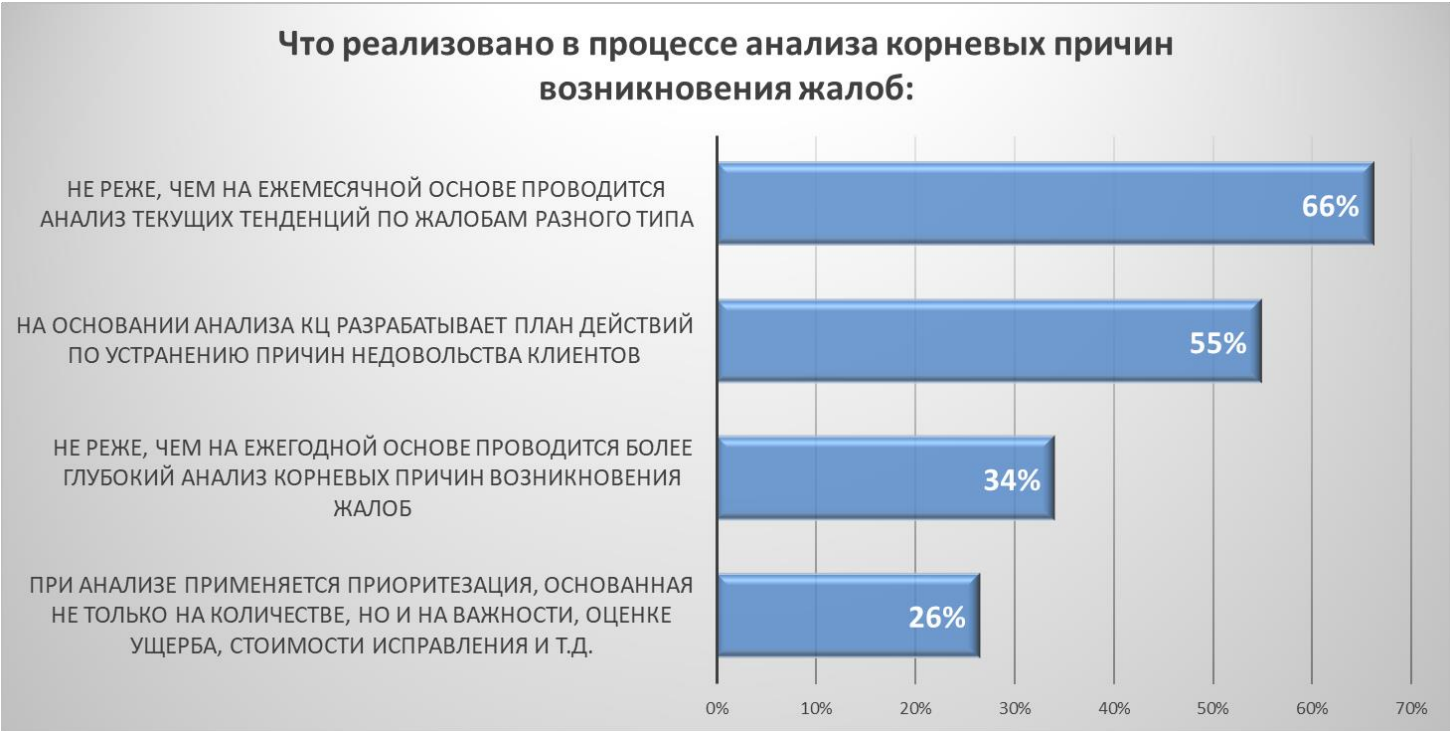


Рисунок 35. Отчетность



Чтобы аналитическая работа приносила плоды, желательно четко определить список внутренних заказчиков, которым будут поступать отчеты о претензиях и жалобах. Пока реестр таких заказчиков ведут лишь 60% участников опроса.

Настоятельно рекомендуется при аномальном количестве жалоб формировать дополнительные отчеты, помимо стандартных (сейчас это делают лишь 47% участников опроса). Эти отчеты должны:

- помочь понять причину экстремального роста числа претензий и жалоб и устранить ее в кратчайшие сроки,
- избежать неконтролируемого роста «хвоста» из нерассмотренных жалоб и претензий.

Рисунок 36. Использование информации о причинах жалоб и претензий



Ответы «Информация, собираемая при работе с жалобами, постоянно используется для улучшения качества продуктов / процессов» (83%) и «Кружки и команды улучшения качества используют информацию для предотвращения инцидентов и постоянного улучшения» (28%) несколько противоречат друг другу.

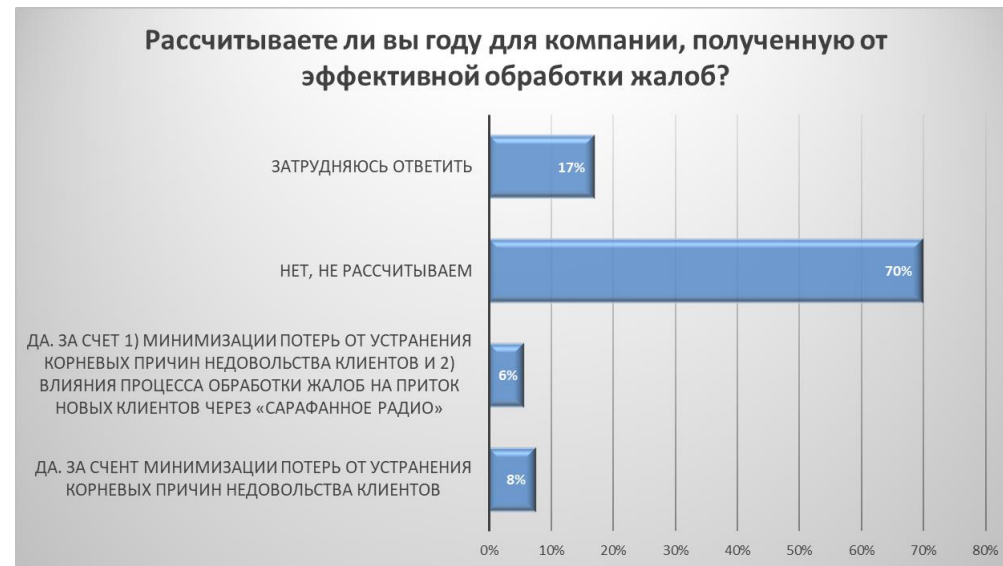
Можно порекомендовать, чтобы информация, собранная в ходе рассмотрения жалоб и претензий, постоянно и неуклонно использовалась для улучшения качества продуктов, услуг и бизнес-процессов.

При анализе претензионной работы нельзя также упускать из виду экономический аспект. К сожалению, большинство компаний не обращают на него никакого внимания: только 10% измеряют себестоимость рассмотрения жалоб и претензий и лишь 30% рассчитывают выгоду для компании, полученную от эффективной обработки жалоб.

Рисунок 37. Измерение себестоимости жалоб и претензий



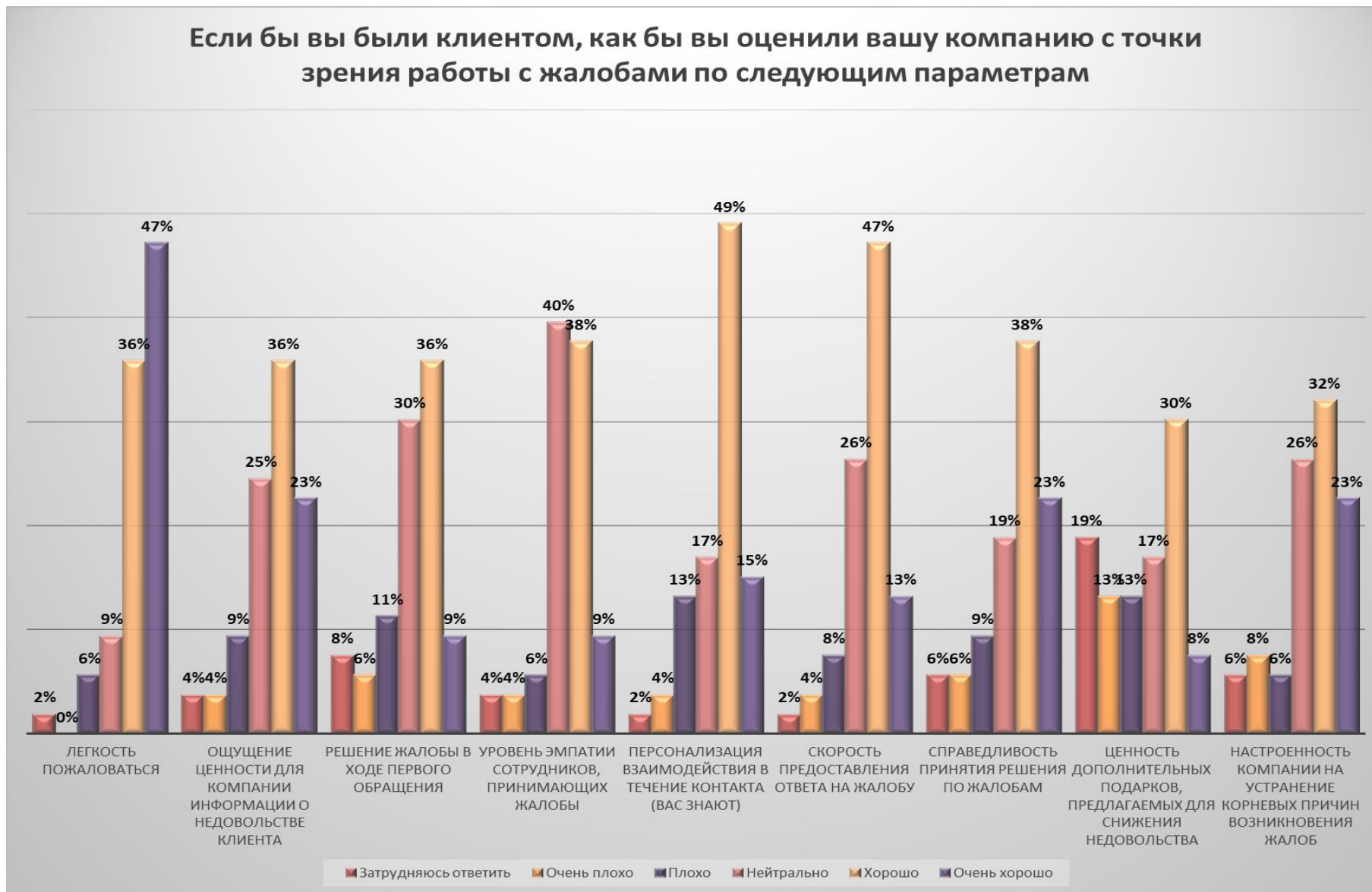
Рисунок 38. Измерение себестоимости жалоб и претензий



Очень важно уметь посмотреть на свою компанию вообще и на претензионную работу в частности глазами клиентов. Поэтому опросы рекомендуется проводить не только среди потребителей, но и среди сотрудников компании. Один из самых важных вопросов можно сформулировать следующим образом: «Если бы вы были клиентом, как бы оценили Вашу компанию с точки зрения работы с жалобами».

Вот, как при ответе на этот вопрос распределились голоса участников нашего исследования.

Рисунок 39. Как бы вы оценили вашу компанию с точки зрения клиента



Раздел 5. Технологии

Использовать Excel в качестве системы учета жалоб и претензий можно лишь в небольших компаниях. Для средних и крупных организаций рекомендуется профессионально написанная претензионная база данных, или система обработки жалоб, которая используется в рамках всей компании. Пока такая система есть лишь у 55% участников опроса.

Также можно рекомендовать сделать связку системы обработки жалоб и сайта компании, чтобы информация, заполняемая клиентами на сайте, моментально передавалась системе. Сейчас такая связка есть лишь у половины участников исследования.

Рисунок 40. Система для учета жалоб

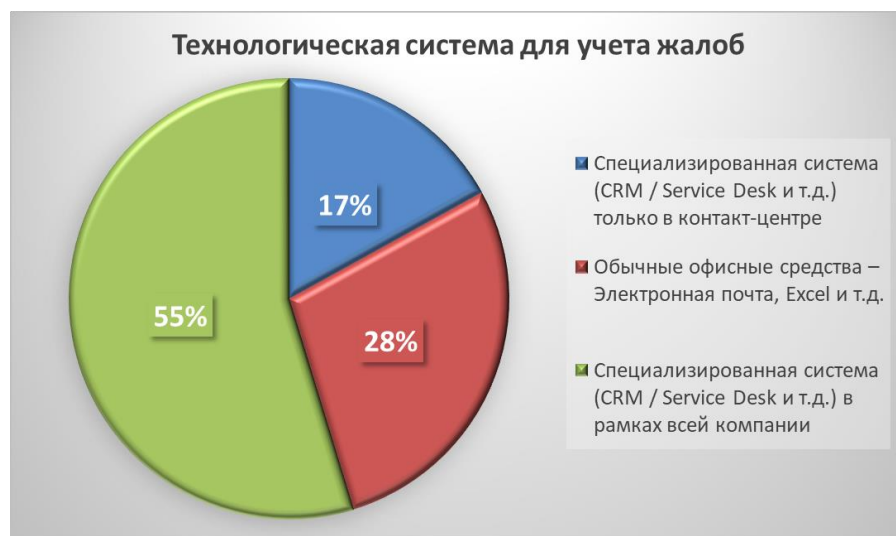


Рисунок 41. Аспекты, реализованные при приеме жалоб и претензий



Системы обработки жалоб и претензий (они могут быть объединены, а могут существовать по отдельности – все зависит от конкретного рода бизнеса) должны обладать рядом важных особенностей. Желательно, чтобы в системе была предусмотрена фиксация каждого шага по обработке жалобы. Такая возможность есть у 66% участников исследования. Однако лишь у 24% есть возможность прикреплять к регистрационной форме запись разговора, во время которого клиент подавал претензию. Рекомендуется добавить эту важную функцию.

Также рекомендуется добавить возможность создания динамических или хотя бы статических шаблонов ответов для разного типа жалоб. В настоящее время эти функции реализованы лишь у 13% и 29% соответственно.

Рисунок 42. Характеристики системы обработки жалоб и претензий



Заключение

Мы благодарим все контакт-центры, которые участвовали в исследовании, а также приглашаем присоединиться к этому и другим исследованиями бесплатно.

Информация о компании «Апекс Берг»

Апекс Берг работает на рынке с 2006 года и заслужила репутацию высококлассной профессиональной консалтинговой и тренинговой компании не только в России, но и в странах СНГ.

За счет фокусирования нашего бизнеса на рынке контакт-центров и клиентского обслуживания мы очень хорошо понимаем стратегические задачи и возможности контакт-центров в различных организациях, структуру и составные элементы контакт-центров, их взаимодействие, возможные проблемы и подходы к оптимизации процессов и затрат.

Наши знания и опыт в сочетании с авторскими методиками и подходами к анализу и оптимизации позволяют нам гарантировать качество предоставляемых услуг и практический положительный результат от применения Заказчиками наших рекомендаций.

Коллектив Апекс Берг состоит из профессионалов, которые одними из первых в России и СНГ начали заниматься вопросами Call Центров и в настоящее время имеют большой опыт, как в создании, так и в управлении и развитии Call и контакт-центров. Мы постоянно стремимся к совершенствованию наших знаний и навыков. Мы также привлекаем к сотрудничеству ведущих специалистов в области подготовки персонала, разработки бизнес-процессов, технологических и программных решений для Call и контакт-центров.

Нашими клиентами являются компании из различных отраслей деятельности. Мы работаем как с крупными, так и с небольшими контакт-центрами, аутсорсинговыми и корпоративными, государственными и коммерческими.

С уважением, команда Апекс Берг

Москва, февраль 2020 г.