Министерство образования РФ

Байкальский Государственный Университет Экономики и Права

Кафедра «Экономики и менеджмента сервиса»

Курсовая работа по маркетингу услуг

на тему:

« Удовлетворение жалоб потребителей»

Выполнила:

студентка М-98-1

Купавых Е.В.

Проверила:

к.э.н. Доцент

Хлебович Д.И.

Иркутск 2002.

Содержание

1. Введение 3

2. Проблема жалоб 4

2.1 Система обратной связи с потребителем. 10

2.2. Ошибки в организации отдела по связям с общественностью 12

2.3. Как очеловечить группы обслуживания потребителей? 14

2.3. Создание эффективной системы реагирования на жалобы. 14

2.3.2. Подбор и квалификация персонала 15

2.3.3. Создание условий для работы специалистов отдела по обслуживанию клиентов. 16

2.3.4. Стимулирования работающих в отделе по обслуживанию клиентов. 16

2.4. Техническая сторона работы отдела по работе с клиентами 17

2.5. Сделать так чтобы заказчик мог обратиться к вам со своей жалобой. 18

2.6. Используйте жалобы как ценный источник информации 20

3. Особенности обслуживания в Internet 21

4. Система работы с жалобами в сети гостиниц Promus 22

5. Система обслуживания клиентов в Microsoft 23

6. Организация работы Service Desk 25

7. Заключение 27

8. Программа «Работа с жалобами.mdb» 28

9. Список использованной литературы: 29

# 1. Введение

Обработка жалоб - одно из важных направлений бизнеса многих западных компаний. С этой целью они создают новые организационные структуры, обучают соответствующим образом свой персонал и наделяют его дополнительными полномочиями. Это требует затрат сил и средств, но западные компании уже поняли, что потери от ухода неудовлетворенных клиентов заведомо будут еще больше.

Служба управления маркетингом фирмы определяет целевой рынок, однако она не может его контролировать. Единственное, что она способна сделать, так это вовремя отреагировать на ту или иную реакцию потребителей данного товара. Чтобы быть подготовленным к такой реакции, работникам службы управления маркетингом следует постоянное встречаться с потенциальными покупателями и выяснять при этом, чем было обусловлено приобретение того или иного товара, как товар используется в процессе его потребления. Необходимо также установить, кем и когда было принято решение о покупке, каковы мотивы осуществления покупок, как часто покупки совершаются.

# 2. Проблема жалоб

В последние годы многие потребители объединяются в отдельные общественные организации, ассоциации и различные общества. Фирмы не имеют права игнорировать проявление отдельных интересов таких групп потребителей. При этом более правильно поступают те из них, которые создают специальные отделы по связям с общественностью или поручают осуществлять такие связи отдельным работникам. Такие фирмы путем организации специальных встреч, проведения конференций или других мероприятий находятся в постоянном контакте с заинтересованными группами населения, постоянно изучают их интересы и разъясняют им цели и задачи деятельности фирмы. Рассмотрим два примера работы отделов по связям с общественностью:

1. У офиса возникла проблема с телефонной системой. Служащий позвонил обслуживающему их агенту по продажам в телефонную компанию, но женщина, снявшая трубку, сказала, что его нет на месте. На вопрос, может ли кто-нибудь другой заменить их агента, ответила что не знает кто бы это мог сделать. Было решено, что либо сам агент, либо начальник перезвонит. Прошло пять дней но в офис никто так и не позвонил. Наконец агент вернулся с курсов. Он позвонил в компанию и прислал наладчика решить проблему которую устранили в течение 30 минут. И-за неорганизованности телефонной фирмы офис был без телефонной связи 5 дней. Теперь он ищет на рынке обновленную систему и собирается приобрести ее у одной из конкурирующих телефонных компаний.
2. Другой пример: одна фирма предприняла исследование по заказу корпорации «Форчун 500». После выполнения задания у них состоялось встреча с заказчиком. Заказчик, один из высших должностных лиц, был не вполне доволен; его беспокоил ряд нерешенных проблем, касающихся задания. Эти проблемы не были особенно важными; большая их часть возникла из-за того, что уже в ходе исследования клиент изменил задачу. В ответ исполнитель мог бы сказать, что большинство проблем были незначительными. Мог также указать на то, что их причиной стало изменение направления исследования. Но он не сделал ничего из вышеперечисленного. Вместо этого исполнитель сказал заказчику – категорично и безоговорочно – что его компания будет рада работать над каждым вопросом до тех пор, пока не решит их к полному удовлетворению заказчика, и что она сделает это бесплатно. Сначала это заказчика ошеломило так как он ожидал конфронтации. Через короткий промежуток времени фирма решила все проблемы, беспокоившие клиента, а этот заказчик вскоре стал одним из самых горячих их сторонников в своей организации, рассказывая всем и каждому историю той встречи.

Руководители обычно рассматривают отдела обслуживания потребителей в узких рамках скорости и эффективности. Крайне редко они видят более широкий потенциал извлечения прибылей. А зря. Этот отдел вполне может приносить прибыль, потому что обслуживание потребителей дает организациям возможность контактирования с клиентами, зачастую по инициативе самих клиентов. Вместо того, чтобы просто дать информацию в ответ на жалобу или просьбу потребителя, почему бы не использовать этот контакт в качестве трамплина для следующей покупки?

Это прекрасная возможность заинтересовать клиентов и превратить их в завсегдатаев. Если они сделали у вас покупку и им доставило удовольствие общение с вами, то теперь они – прекрасные кандидаты на приобретение более дорогой и значительной вещи.

Книги «жалоб и предложений» могут таить бесценные кладези информации для продавца и производителя. Письменные жалобы покупателей можно с успехом использовать для того, чтобы с их помощью найти путь для решения тех или иных проблем. По жалобам можно также судить о том, что думают покупатели о вашей компании. В этих случаях обычно изучают все жалобы, полученные в течение месяца (или больше), и задаются вопросом: "Что могут сказать о нашей работе полученные нами жалобы?" Бывает также очень полезно собрать служащих компании и довести до их сведения содержание жалоб покупателей, а затем спросить их: "Что мы можем предпринять, чтобы прекратить поток недовольства?".

Жалобы имеют большое значение. Они означают, что Ваш клиент испытывает чувство сильной обиды и хочет Вам об этом сообщить. Если жалоба обоснована и клиент не получил удовлетворения от покупки, значит, Вы потеряли его, а также его друзей и знакомых.

Жалоба может касаться качества Вашего обслуживания, поведения Вашего персонала, истекшего срока годности товаров, несвоевременной доставки купленных товаров и др. Все это Вы можете проверить. Если жалоба соответствует действительности, значит она обоснована. Кроме того, жалобы могут быть связаны с продажей бракованных товаров со склада. Как правило, лучше всего поменять купленную ранее вещь на другую, а затем уже разбираться, что же произошло на самом деле.

Удержание покупателя – более приоритетная задача, чем привлечение нового. Во-первых, затраты на удержание уже имеющихся потребителей ниже, чем привлечение новых. Более того, потеря потребителей может расстроить хорошо налаженный рынок с незначительным реальным ростом. Следовательно, одно из величайших преимуществ, которые только может приобрести фирма, - это приверженность покупателя, основанная на реальном и постоянном удовлетворении его потребностей в продукте или услуге.

Инвестиции в системы обработки и удовлетворения жалоб заказчиков то есть в формирование приверженности у покупателя сегодня являются едва ли не самыми рентабельными поскольку:

* Создание хороших взаимоотношений с уже существующими заказчиками приобретают сегодня все большее значение, так как привлекать новых заказчиков становится все труднее и труднее.
* Система удовлетворения жалоб и своевременный расчет с заказчиками дают дополнительный рост продаж.
* Инвестиции в эффективные системы расчета с заказчиками обеспечивают отдачу от инвестиций от 50% до 100%, что редко достигается при других формах инвестирования.
* Жалобы являются бесплатной информацией, помогающей повысить качество продуктов и услуг.

Вопреки этим фактам лишь немногие компании инвестируют необходимые средства в создание оптимальных систем рассмотрения и удовлетворения жалоб. Зарплата сотрудников отделов обслуживания заказчиков в большинстве случаев весьма невелика, а их квалификация оставляет желать лучшего. «Ему что-то нужно от нас» - вот типичная реакция на жалобу; на самого же заказчика в таком случае смотрят как на «врага». Сами жалобы доводятся до руководства чаще всего в неполной или неточной форме, что также не способствует улучшению обслуживания. При этом факты жалоб не находят отражения в базах данных (если таковые существуют), а проблемы связанные с жалобами, остаются вне поля зрения менеджеров по маркетингу и торгового персонала компании. Большинство компаний даже не знает точного числа получаемых жалоб, так как методы их учета позволяют регистрировать только письменные жалобы, адресуемые конкретным подразделениям. Устным жалобам, высказываемым клиентами сотрудники компании или ее дистрибьюторам, уделяется незначительное внимание, хотя их число по некоторым оценкам превосходит число письменных как минимум в десять раз. Что же касается одобрительных отзывов, число которых крайне невелико (обычно на один такой отзыв приходится десять жалоб и лишь в исключительных случаях это соотношение может достигать 4 к 1), то они обычно не используются в полной мере ни в практике управления, ни как способ укрепления взаимоотношений с заказчиками.

Все это очень скоро может обернуться для компании потерями тех заказчиков, которые тратят собственное время, усилия и энергию на оформление жалобы, в то время как такие потери можно предотвратить легко и малыми затратами.

Когда к вам приходит или звонит по телефону рассерженный клиент, первой инстинктивной реакцией становится желание побыстрее отделаться от источника раздражения. Однако это тот случай, когда инстинктам необходимо противостоять. На самом деле клиент, пришедший с жалобой, делает для компании большое и нужное дело. Он фактически бесплатно предоставляет ей важную информацию о допущенных ею ошибках, помогает ликвидировать упущения и преодолеть недостатки. Кроме того, адекватное отношение к жалобам потребителей повышает их лояльность.

Среди тех, кто жалуется и требует компенсации, преобладают люди довольно молодые, с уровнем доходов и образованием выше среднего. В целом, они предпочитают образ жизни, который подчеркивает их индивидуальность, и мало беспокоятся о том, что их проблемы станут достоянием окружающих. Они не скрывают своего недовольства. Более половины из них делятся своим опытом с друзьями и родственниками, и факты показывают, что такая активная позиция в вопросе выражения недовольства способна оказать сильное влияние на поведение других потребителей. Поэтому для компании очень важно удовлетворить потребности данной группы потребителей.

Жалобщиков можно в некотором смысле сравнить с тараканами: и те, и другие чаще всего не показываются на глаза, а если вы увидели одного - считайте, что при этом пропустили десять. Как показывают исследования, только один из 27-ми разочарованных потребителей тратит свое время на то, чтобы высказать свои претензии компании, которая не оправдала его ожиданий. Число таких жалоб варьируется в зависимости от сферы деятельности компании. Остальные 26 просто разворачиваются и молча уходят. Это происходит по нескольким причинам: одни считают, что помогать устранять проблемы в обслуживании не их дело, другие – что их голос не будет услышан, многие не хотят вступать в конфронтацию, часть же заказчиков просто не желает заниматься такими вопросами. С вероятностью от 65 до 90% они больше не вернутся к вам никогда, и вы не будете знать, почему. Поэтому жалобщиков нужно ценить. Они, по крайней мере, сообщают, что вызвало их недовольство, и оставляют компании шанс исправиться в их глазах. Даже если заказчик подавал жалобу и не получил ответа, он осуществляет повторные покупки в 37% случаев против 9% среди тех, у кого возникала проблема, но они не обращались с жалобой вообще. Как правило, в душе это вполне лояльные потребители, которые уже сделали выбор в пользу данных продуктов или услуг и только хотят видеть их еще лучшими (как показало одно из исследований, именно этим мотивом, а вовсе не возмущением, руководствуется половина жалобщиков). В среднем число заказчиков, которые обращались с жалобой, но остались лояльными покупателями, составляет 50%. Если решить указанные ими проблемы, от 54 до 70% недовольных клиентов с удовольствием вернутся, а если решить их быстро, то эта доля подскочит до 95%, причем каждый из клиентов похвалит компанию, пошедшую ему навстречу, в среднем пяти другим людям.

Вопреки распространенному мифу, подавляющая часть клиентских жалоб вполне обоснована, причем более 20% из них можно отнести к разряду серьезных.

Исследования, проведенные в США и Великобритании, показали, что только 2% неудовлетворенных потребителей занимаются прямым обманом компаний, в которые они обращаются. Исходя из этого, типичный порядок действий при реагировании на жалобы (сначала определить обоснованность претензий, а затем принять меры по возмещению ущерба клиенту) следует изменить на обратный (если, конечно, речь не идет об очень дорогостоящем продукте). Необходимо всегда принимать во внимание, что клиент, обратившийся с жалобой, уже понес какой-то ущерб (как минимум потерял время), а удовлетворение его претензий в конечном итоге выгоднее, чем попытка отделаться от него.

На практике через отдел обслуживания лишь одна из десяти жалоб доходит до высшего руководства.

Трудно спустить вниз по пирамиде сообщение, но еще труднее добиться чтобы просьба потребителя поднялась по ней наверх. Если директивы высшего руководства проталкиваются вниз с помощью силы власти, то голос потребителя слишком слаб и тих. Обычно он доходит лишь до отдела обслуживания клиентов и выше не поднимается. Предполагается что не стоит беспокоить «верховную власть» такими пустяками. Или бывает что жалоба клиента снует, как челнок, взад вперед между комитетом и оперативной группой по разбору жалоб и застревает на этом среднем уровне забвения. Не хочу сказать, что организации намеренно не желают реагировать на жалобы клиентов; просто у них нет структуры, которая бы несла за это ответственность.

В какой-то точке голос клиента, поднимающийся наверх, и приказания высшего руководства, спускающиеся вниз, пересекаются. Чаще всего местом их встречи оказываются руководство среднего звена. Именно в этой точке потребительская удовлетворенность оказывается на чаше весов. Здесь возникает возможность решения насущной проблемы клиента. Но если никто не потрудится сделать шаг навстречу клиенту и откликнуться на его потребность, удовлетворенность обеспечена не будет.

Несомненно, руководству среднего звена трудно принять на себя ответственность и рискнуть. Если вы работаете в пирамидальной организации, вы можете поплатиться своим местом, если решите взять инициативу на себя и в обход высшего начальства ответить на запрос клиента. Но если ваша программа сработает – если вы удовлетворите потребность клиента и ваши усилия укрепят нижестоящие звенья – это будет иметь хорошие последствия.

Сейчас более, чем когда-либо нашим организациям требуются люди, способные брать инициативу на себя и не бояться принимать решения по удовлетворению запросов потребителей. Если мы просто попытаемся сохранить существующее положение, степень неудовлетворенности потребителей будет расти угрожающими темпами.

Компании, занятые на строительстве скоростных железных дорог, не станут поддерживать существующее положение. Пересечение голоса потребителя, пробивающегося наверх, и приказов руководства, спускающихся вниз, со всей очевидностью отражается в смелых планах компаний. Точно так же, как несколько лет назад авиалинии перехватили пассажирский бизнес у железных дорог, сейчас железнодорожные компании стремятся вернуть себе былую славу. Они прислушались к мнению потребителей и выяснили, что те недовольны высокомерием персонала авиалиний, отсутствием должного комфорта, задержками рейсов и мерами безопасности. Пассажиры жаловались на то, что багаж доставляют не по назначению, что на дорогах, ведущих к аэропортам, всегда жуткие пробки. Высшее руководство скоростных дорог не отпугнул старый аргумент, что конкурентную борьбу на транспорте выиграет тот, кто сможет предложить наивысшую скорость; железные дороги готовы сделать ставку на возникающую потребность в улучшении комфорта, надежности и безопасности; на то, что потребители захотят немного пожертвовать скоростью ради вышеназванных благ.

Большинство компаний устроены по пирамидальной структуре. Это хорошо известная, проверенная годами структура. На протяжении многих лет она оправдывала себя, обеспечивая логические связи в корпоративных организациях. Как и в военных организациях, такая структура позволяла спускать сверху вниз распоряжения, которые выполнялись все увеличивающимся числом подчиненных. Она гарантировала, что приказания будут выполнены. Но работа по пирамидальной системы отнимает много времени – вот наглядный пример:

Банк обнаруживает, что клиенты жалуются на новый чековый счет; минимальный баланс кажется слишком высоким, клиенты также недовольны двадцати пятидолларовой ценой обслуживания в том случае, если на счете остается меньше допустимой суммы. Жалобы ползут по структуре пирамиды вверх. Когда, наконец, информация доходит до президента, он говорит: «Давайте проведем собрание на эту тему». На собрание приглашаются семеро ведущих работников, но проходит несколько недель, прежде чем каждый из них находит время для встречи, ведь есть гораздо более неотложные проблемы: такие как запуск новой рекламной кампании, или реорганизация операционного отдела. Наконец, на собрании обсуждается проблема. Выносится решение сформировать комитет по выработке плана действий. Спустя несколько недель, члены этого комитета, наконец, собираются и составляют план действий.

Комитет представляет его на рассмотрение президента, которому нравится решение ввести альтернативный чековый счет с более низким и минимальным балансом и платой за обслуживание и поэтапно ликвидировать тот счет, который не устраивает клиентов. Разрабатывается план по ознакомлению клиентов с альтернативным счетом. Все отделы банка знакомятся с планом и инструкциями по его выполнению. Управляющим по банковским операциям, связям с общественностью, по рекламе и обслуживанию клиентов также даются инструкции. Они, в свою очередь, отдают распоряжения помощникам, а те уже устно доводят инструкции до своих подчиненных. К тому времени, когда план будет выполнен, банк потеряет значительное число клиентов.

А теперь представим себе, что банк имеет кустовую структуру; то есть маленькие, тесно связанные между собой группы людей с правом принятия решений и напрямую связанные с клиентами. В течении нескольких дней они смогли бы ответить на жалобы клиентов введением новой, усовершенствованной системы чековых счетов.

## 2.1 Система обратной связи с потребителем.

Обратная связь с потребителем абсолютно необходима. Как мы уже отмечали большинство испытывающих неудовлетворение потребителей никогда не выражают открыто своего недовольства. Поэтому потребителя надо уведомить о том, что вы заинтересованы в установлении обратной связи. Например в США, набрав по телефону номер 800, любой потребитель может высказать свои претензии или пожелания в адрес той или иной фирмы.

Важно также, чтобы обратная связь достигала всех уровней управления и полученная с ее помощью информация стала отправной точкой для совершенствования качества товаров или услуг. Необходимо создать службу, куда потребитель может обратиться, чтобы высказать жалобу. Эффективная работа отдела по делам потребителей возможна при соблюдении определенных условий:

* наличие прямого контакта с высшей администрацией.
* Право безотлагательно возмещать ущерб и принимать другие меры по предупреждению нежелательных для компании действий со стороны потребителя.
* Доступ ко всем уполномоченным подразделениям компании для возможности контроля за изменениями, направленными на улучшение качества товаров и услуг.

Абсолютно необходимо реагировать на жалобы потребителей и на несчастные случаи по вине фирмы. Это требует наличия средств быстрого и непосредственного реагирования на жалобы и запросы потребителей через отдел по работе с потребителями. Должно существовать явное понимание того, что поддержание обратной связи и послепродажной коммуникации с потребителем является этической необходимостью, не говоря уже о том, насколько это способствует приверженности потребителей, все более редкого явления.

Старое изречение гласит, что покупатель всегда прав. Несомненно, отдел работы с покупателями всегда старался действовать согласно этому изречению. Осчастливить покупателей, когда они чем-нибудь недовольны. Доставить им положительные эмоции. Предложить возмещение убытков. Этот подход эквивалентен изготовлению плохих машин и компенсации их низкого качества тем, что изготовитель гарантирует ремонт. Если покупатель жалуется, то это свидетельствует о сбоях в бизнес-процессах. Возможно, сбои имеют отношение к пониманию и формированию ожиданий покупателя и удовлетворению этих ожиданий. Независимо от конкретной ситуации организация, которая сотрудничает с покупателями по всей цепочке создания ценностей, должна иметь ограниченные потребности в отделе обслуживания покупателей, по крайней мере, в традиционном смысле.

Наиболее крупные фирмы регулярно проводят оценку качества обслуживания как в собственных организациях, так и у своих конкурентов. Для этого используется ряд методов, включающих, например, контрольные закупки для последующего сравнения, скрытые закупки, опросы потребителей, анализ жалоб и предложений, команды аудита сервиса и др. Компания Дженерал Электрик (General Electric) рассылает по месту жительства 700 тыс. опросных карточек в год для того, чтобы определить уровень обслуживания клиентов служащими своей компании. Ситибанк (Citybank) постоянно следит за результатами системы ART: аккуратности (Accuracy), отзывчивости (Responsiveness) и своевременности (Timeliness) обслуживания. Ситибанк использует также метод "скрытых закупок", чтобы оценить обслуживание клиентов персоналом банка.

Компания «Дженерал Электрик», проводит свои исследования после контакта с потребителями. После вашего звонка в центр обслуживания потребителей сотрудники компании возвращаются к вам двумя днями позже и задают несколько вопросов, чтобы удостовериться, что ваш запрос удовлетворен. Это происходит тогда, когда служащий отдела не только обещает вам заменить недоброкачественный товар, но и доставляет его к вашему порогу в течении часа. Это случается и тогда, когда на ваш запрос об информации вам не просто сообщат необходимые данные, но делают это по-дружески, искренне и с готовностью услужить.

Наилучшей системой будет, таким образом, система, обеспечивающая разрешение проблемы немедленно, в момент первого контакта, по принципу «сделай это сейчас». Такой подход требует, чтобы весь обслуживающий персонал мог проявить инициативу и имел на это необходимые полномочия. Хорошо управляемая сервисная компания старается быстро и щедро отреагировать на жалобу клиента. Ресторан в Сиэтле установил, например, следующие правила; “Когда посетителям приходится ждать более десяти минут сверх запланированного времени, но менее двадцати минут, мы предлагаем бесплатные напитки. Если им приходится ждать более двадцати минут, сделанный ими заказ выполняется бесплатно”, В компании British Airways все служащие имеют право удовлетворения жалоб на сумму до 5000$. А в парижском Диснейленде не каждой площадке всегда есть набор небольших подарков для утешения расстроенных посетителей. Однако для того, чтобы право разрешать жалобы было эффективным, необходимо обучить персонал умению слушать и принимать соответствующие меры. Не менее важно также вести регистрацию числа жалоб и их видов, если компания стремиться повысить уровень обслуживания заказчиков. Регистрация жалоб в этом смысле является более эффективным способом оказания воздействия на соответствующих сотрудников компании с тем, чтобы причины жалоб могли быть устранены.

## 2.2. Ошибки в организации отдела по связям с общественностью

Что вы делаете не так обслуживая потребителя на этапе, следующим за покупкой.

* Сигналы «занято» или просьба подождать, когда звонишь в отдел обслуживания потребителей.
* Отдел обслуживания медленно решает проблему.
* Отдел обслуживания только усугубляет проблему, пытаясь ее решить.
* Агент отдела обслуживания груб, резок, некомпетентен.
* Этот агент в действительности даже не слушает жалобу и отвечает невпопад, так как не слышал и не попросил ее повторить.
* Отдел обслуживания клиентов предпочитает количество качеству, не уделяет потребителю должного внимания.

Все это – обычные проблемы сервиса. Многие из них возникают из-за того, что руководство относится к отделу обслуживания клиентов как к неизбежному злу: он создан для того, чтобы исправлять ошибки, а не для того, чтобы способствовать основному процессу. Во многих организациях этот отдел вызывает негодование, и оно проявляется в том, в каких условиях ему приходится работать. Обычно должностные оклады очень малы, персонал имеет низкое образование, а отделе большая текучесть кадров. Обучение персонала происходит без фантазии и проводится на низком уровне. Служащих отдела учат, как отвечать на различные типы телефонных звонков, где получить информацию и когда нужно отфутболивать клиента к начальнику.

После того, как служащие проходят подготовку, их помещают в плохо освещенное помещение, сажают на неудобные стулья, дают скудную информацию о том, как решать технические вопросы, и заставляют выслушивать жалобу за жалобой. Но хуже всего то, что эти служащие зачастую не имеют достаточных полномочий для решения той или иной проблемы. Даже если они смогли найти решение, их заставляют сказать: «Мне необходимо переговорить с начальством», - или: «В данный момент ничего не могу сделать для вас». Телефонные звонки, раздающиеся в отделе, похожи на нескончаемую вереницу автомобилей – нет никакого стимула, чтобы лучше выполнять работу.

В результате служащие сервисного отдела вряд ли в состоянии распознать высшую потребность. Очень легко ошибиться, пытаясь распознать ее среди жалоб звонящих. Легко поверить в то, что единственный способ осчастливить жалобщика – это вернуть деньги за покупку, а единственная возможность дать ответ, который бы удовлетворил раздосадованного покупателя – дать ему поговорить с начальником технического отдела. А реальная потребность, высшая потребность, может состоять в том, что потребитель ищет на другом конце провода человека, готового откликнуться на его просьбу. Потребители, может, нуждаются лишь в сочувствующем собеседнике, который в состоянии выслушать от агента по обслуживанию: «Простите, Мы ошиблись».

Самыми плохими отделами обслуживания потребителей являются те, которые вынуждены работать подобно счетным машинам. Лишенные возможности действовать непринужденно, гибко и самостоятельно принимать решения, служащие отдела просто обрабатывают данные. Хотя они могут ответить потребителям учтиво и по существу, они и не пытаются добиться взаимопонимания. Хотя они могут выявить высшую потребность, им не хватает власти, свободы и стимула ответить на нее.

## 2.3. Как очеловечить группы обслуживания потребителей?

Вот три предложения:

1. ОСВОБИДИТЕ ИХ ОТ «МОЖНО» И «НЕЛЬЗЯ». Избавьте их от правил и инструкций, которые мешают общению с потребителями. Рекомендации типа: «Вы не должны тратить более одной минуты на телефонный разговор с клиентом», - или: «На жалобы типа «А» вы должны реагировать следующим образом», - должны быть упразднены. Полезно иметь основные положения, но они не должны регламентировать отношения служащего с потребителями.
2. ДАЙТЕ ИМ ДОСТАТОЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ КОМПЕТЕНТНОГО РАЗГОВОРА. Иногда служащие разговаривают с потребителями, как роботы, потому что не обладают верной или достаточной информацией. Служащие отдела чувствуют свою ограниченность, если они не подготовлены к вопросам потребителей, и прибегают к помощи автоответчика, чтобы не попасть впросак из-за недостатка знаний.
3. ПОЗВОЛЬТЕ ИМ ИМПРОВИЗИРОВАТЬ. Очень важно разрешить служащим использовать здравый смысл и творческий подход. Многие в состоянии по тону голоса потребителя, его словам и специфике проблемы догадаться о том, что ему нужно. Спонтанная, оригинальная реакция может удовлетворить высшую потребность скорее, чем заготовленный стандартный ответ или инструкция о том, как действовать в данной ситуации.

## 2.3. Создание эффективной системы реагирования на жалобы.

Начинать создание эффективной системы реагирования на жалобы следует с:

1. Оценки числа заказчиков, действительно недовольных обслуживанием, следует уточнить число поступающих жалоб, как и где они были заявлены (каналы, частота поступления, объем, цель, способ выражения недовольства, тип ответа).
2. Оценки в целом и по сегментам, насколько были удовлетворены недовольные заказчики результатами использования существующих в вашей компании механизмов реагирования на жалобы (при условии, что такие ответы они получили). Также необходимо оценить последующее покупательское поведение как тех, кто получил ответ, так и тех, кто не обращался с жалобой вообще или не получил ответа. Просмотра действующей в компании системы реагирования на жалобы, систему обратной связи и соответствующие затраты, а также систему делегирования полномочий для решения проблем.
3. Оценки потенциальной выгоды, которую может дать эффективное реагирование. Исходя из того, что отдача может достигать 400% рентабельности. Каково может быть дополнительное число заказчиков, которые продолжат покупку продуктов компании благодаря грамотному реагированию на их жалобы.
4. Проектировки, в зависимости от величины потенциальной выгоды, новой системы, включающей организацию, обучение, профиль персонала, программы первого контакта по принципу «сделай это сейчас» и инфраструктуру взаимодействия. Сравнивания затрат с выгодами в терминах лояльности заказчиков, увеличения объемов совершаемых ими покупок, перекрестных продаж и т.п.
5. Разработки плана действий с тем, чтобы:
	* Открыть каналы для коммуникации жалоб.
	* Реагировать на жалобы немедленно.
	* Усовершенствовать систему обратной связи.
	* Отвечать на жалобы без промедления, соответствующим образом учитывая показатель затраты/эффективность.
	* Измерять результаты, достигнутые за счет: усовершенствования системы обратной связи с заказчиком; роста уровня удовлетворенности вашими ответами на жалобы; роста объема продаж и укрепления репутации компании.

### 2.3.2. Подбор и квалификация персонала

В современных условиях не достаточно наличия "технических знаний": требуется высокий профессионализм персонала. Нередко удачно работающие департаменты обслуживания набирали себе персонал непосредственно из бизнеса или из похожих сервис-ориентированных организации, и в последствии обучали набранных сотрудников имеющимся технологиям и конкретно предоставляемым услугам. На сегодня настоящий профессионал в отделе обслуживания клиентов является специалистом в самых разных областях и стремится к еще большим знаниям. Он должен быть:

* ориентирован на клиента;
* уметь четко и систематически выражать свои мысли;
* иметь навыки межличностного общения;
* говорить на нескольких языках (при необходимости);
* способен понимать цели бизнеса;
* должен помнить, что:
	+ проблемы клиента важны для бизнеса;
	+ без клиентов не нужен будет и отдел обслуживания клиентов;
	+ клиенты являются экспертами в своей деятельности.
* стремится предоставлять первоклассный сервис.

### 2.3.3. Создание условий для работы специалистов отдела по обслуживанию клиентов.

Приняв решение о создании отдела по обслуживанию клиентов, руководство компании должно отдавать себе отчет в том, что работникам необходимо создать определенные условия для нормальной работы. И при этом явно недостаточно ограничиться установкой столов и телефонов. Еще более актуальной проблема становится в случаях, когда возможны посещения этого отдела клиентами. Многие организации специально используют помещение для демонстрации качества своих сервисов и создания у клиента благоприятного впечатления о всей организации. В ходе создания отдела по обслуживанию клиентов рекомендуется следующее:

* + по возможности размещать операторов на некотором удалении от остального персонала службы поддержки (в отдельном помещении), где:
		- удобные места для клиентов и операторов;
		- низкий уровень шумов;
		- возможность обеспечения секретности переговоров.
	+ в помещении должны иметься описания и документация по всем используемым клиентами решениям, устройствам и программам;
	+ должен существовать и поддерживаться в актуальном состоянии каталог предоставляемых сервисов;
	+ должны иметься возможности организации конференц-связи, устройства "hands-free" и иные технические средства для операторов.

Особое внимание необходимо уделить наличию документации и ее актуальности. Возможность автоматизированного доступа к такого рода документации позволит сократить время общения с клиентом.

Необходимо регулярно осуществлять контроль за функционированием службы. К процедурам контроля могут быть отнесены как сбор разнообразной оценочной информации о качестве ее функционирования, так и осуществление контроля уровня подготовленности персонала и всей службы с использованием специальных "подставных" клиентов, которые периодически обращаются в отдел по обслуживанию клиентов, задавая заранее подготовленные вопросы и имитируя разнообразные инциденты.

### 2.3.4. Стимулирования работающих в отделе по обслуживанию клиентов.

Положительные отзывы заказчиков – хороший источник мотивации служащих. Конечно, похвальные отзывы компании получают гораздо реже, чем жалобы. Заказчикам свойственно чаще указывать на недостатки в работе, нежели на достоинства: соотношение здесь, как уже отмечалось выше 1 к 10. тем не менее бывают и исключения. К примеру, Восточно-Сибирская Железная Дорога получает 3 похвальных отзыва на 1 жалобу. Компания Disneyland, получают 1 похвальный отзыв на каждые 3 жалобы, а компания Singapore Airlines – один на каждые четыре. По мере совершенствования каналов коммуникации и предоставленных ответов на жалобы число похвальных отзывов будет расти. При этом на них следует не только отвечать, но и использовать их как отличный источник мотивации служащих. Высшее руководство должно напрямую информировать о получении похвального отзыва служащих, ответственных за продукт или услугу, по поводу которых такой отзыв был получен, с тем, чтобы скомпенсировать отсутствие положительной мотивации (или усилить ее) со стороны их непосредственных начальников.

### 2.4. Техническая сторона работы отдела по работе с клиентами

Вообще, данное подразделение является источником самой разнообразной полезной управленческой информации по состоянию, доступности сервисов и отдельных систем, уровням подготовленности персонала и пользователей, степени загруженности систем, качеству взаимодействия отдельных подразделений и т.д. Данная информация должна оформляться в виде структурированных отчетов на регулярной основе. Необходимо заранее определить периодичность подачи отчетов, их полноту и качество для разных вариантов. Данные отчеты могут использоваться в качестве основы для дальнейшего анализа возникающих проблем, выявления их причин, определения необходимости внесения изменений в системы обслуживания клиентов.

Многие отдела по обслуживанию клиентов функционируют с обычными бумажными журналами учета, предполагающими индивидуализированную запись по каждому случаю, с отметкой о деталях и решениях. Но таким образом можно только зафиксировать инциденты и сам факт их устранения. Большие возможности предоставляются компьютеризированными решениями, которые, привнося точность и аккуратность, также дают возможность быстрого поиска и доступа к записям о ранее возникших ситуациях, известных ошибках, истории запросов от клиента и иной управленческой информации. Наибольшая польза достигается как раз от возможности легкого доступа к ранее практически недоступной информации.

Основные преимущества, предоставляемые использованием компьютеризированной работы с жалобами.

* доступность информации об инциденте всему персоналу службы поддержки;
* сокращение периода обслуживания инцидента;
* усовершенствованные процедуры отслеживания, эскалации и отработки инцидентов;
* более качественная информация доступна в режиме on-line, в том числе:
	+ - известные ошибки, решения и истории запросов;
		- внешние источники данных.
* управленческая информация более доступна и точна;
* устраняются потери, "забывчивость" и дублирование информации;
* качественное использование квалифицированного персонала;
* облегчение решения совокупных задач и вычислений.

Современные системы способны управлять, контролировать и отслеживать запросы на обслуживание, соблюдение условий контракта, людские ресурсы и последовательности работ. Эти системы интегрируются с остальными важными компонентами совокупной системы управления деятельностью предприятия. К наиболее продвинутым компьютеризированным системам, предназначенным для реализации работы с жалобами клиентов в организациях среднего и крупного размера, аналитики META Group (www.metagroup.com) по состоянию на середину 2000 года относят следующую пятерку:

* CA Advanced Help Desk;
* HP OpenView Service Desk;
* Peregrine ServiceCenter;
* Remedy Action Request System;
* Tivoli Service Desk.

Все эти системы в высокой степени обладают необходимой функциональностью, удобством управления, предоставляют возможности масштабирования.

### 2.5. Сделать так чтобы заказчик мог обратиться к вам со своей жалобой.

Заказчики, которые были недовольны, но не обращались с жалобой, скорее всего увеличат объем сделок с конкурентами компании. Эти заказчики, а также заказчики, которые уже однажды подавали жалобу, но затем оставили свои попытки, должны быть мотивированы к выражению своих чувств. Первым, наиболее очевидным шагом будет принятие мер для того, чтобы заказчики знали, куда адресовать свои жалобы и чтобы соответствующая процедура была максимально простой. Например, в одной крупной ресторанной сети имя и телефон генерального директора напечатано на каждой салфетке. А если канал коммуникации доступен всем, и люди используют его, они чувствуют, что их выслушивают и принимают меры. Сеть ресторанов Mandarin, например, отказалась от системы измерения удовлетворенности заказчиков с помощью анкет и использует сейчас метод прямого воздействия с посетителями, когда возникшие проблемы разрешаются на месте. В другом случае General Electric организовала центр по приему телефонных сообщений от всех своих заказчиков. Благодаря тому, что заказчики получали ответы на свои вопросы, а их проблемы разрешались. Компания на каждые 10$, затраченных на такую систему получала дополнительно 17$ за счет увеличения объема продаж. Dell Computer обзванивает всех своих заказчиков через четыре месяца после совершенной ими покупки (500 тыс. звонков в год). Компания только разрешает проблемы заказчиков, но и старается превращать их в своеобразных «послов», действующих от ее имени.

В среднем «официальные» жалобщики обычно уже дважды обращались к высшему руководству компании в надежде, что они будут услышаны. Они искренне хотят продолжать вести дело с компанией, отсюда их настойчивые попытки помочь разрешить то, что является или воспринимается ими как проблема. Они требуют принятия даже еще более быстрых и индивидуальных мер, чем другие. Жалоба, осуществленная по телефону, должна быть урегулирована в течение 24 часов. Одна неделя – норма для жалоб, поступающих по почте. Что касается индивидуализации, то секрет здесь в том, что ожидания у заказчиков, чьи жалобы все-таки дошли до высшего руководства, достаточно различны. Результаты большинства исследований показывают, что рассерженные заказчики подпадают под следующие категории: «Контролеры качества», «Резонеры», «Переговорщики», «Жертвы», «Фаны».

Несмотря на то, что соотношение указанных категорий варьирует, необходимо помнить, что помимо умения хорошо слушать, читать и понимать, что означает написанное, а также тон, которым излагается жалоба, используемый при этом лексикон, а в случае личного контакта – невербальное поведение, каждый тип жалобщиков ожидает различную реакцию на свои жалобы:

* Контролеры качества хотят указать вам на недостатки в вашей работе с тем, чтобы вы могли принять меры по ее совершенствованию.
* Переговорщики хотят получить компенсацию за причиненный им ущерб.
* Жертвы ищут сочувствия.
* Резонеры желают получить ответы на свои вопросы.
* Фаны хотят, чтобы их похвальные отзывы получили широкую известность, а сами они оказались бы вовлеченными в этот процесс.

Неспособность признать реальность такой сегментации заказчиков отделами обслуживания вызывает у них чувство разочарования, что чаще всего и происходит. Среди многих обследованных крупных компаний не оказалось ни одной, где бы уровень удовлетворенности заказчиков после урегулирования их жалоб превышал бы 50%. В своих письменных ответах на жалобы большинство компаний использует стандартные образцы, из которых составляется текст «массового индивидуализированного» ответа. При таком подходе описанный выше тип сегментации используется редко, а сам метод не обеспечивает требуемой индивидуализации. Возьмем для примера «контролера качества». Для того, чтобы его или ее ублажить, в ответе необходимо указать, какие меры были приняты компанией для усовершенствования качества обслуживания. Но так как внедрить такие меры сразу же после получения жалобы вряд ли возможно, более реалистичным было бы через несколько месяцев направить заказчику письмо, которое подтвердило бы, что проблема действительно решена. Помимо такого шага компания могла бы выслать заказчику приглашение стать участником фокус-группы.

Сейчас отдел обслуживания покупателей находится на передовой линии, где он занимается теми, кто недоволен, разочарован или плохо информирован. Но это неправильно, поскольку действия осуществляются уже после того, как покупатель оказался в неприятной ситуации, что несколько напоминает официанта, который предлагает вам обед после того, как “Титаник” начинает тонуть. Вы высоко цените обслуживание, но в некоторых обстоятельствах оно представляется несколько неуместным. Возможно, следует изменить распределение ролей, сделав так, чтобы центр информации покупателей занимался предупреждением проблем, которые могут возникнуть у покупателей, и тогда роль обслуживания приобретет новую важность. Центр информации покупателей мог бы активно привлекать покупателей, обеспечивать их удовлетворенность и быть лидирующим участком изменений в маркетинговых коммуникациях, о которых упоминалось выше.

Наконец, обратимся к случаю, когда компания никак не отреагировала на жалобу клиента. Жалоба была озвучена на определенном уровне и была либо разрешена, либо, как это происходит в большинстве случаев, не дошла до отдела обслуживания заказчиков и не была зарегистрирована. В современном бизнесе найдется немного вещей, которые могут оказаться более опасными, чем потребитель, чья жалоба была оставлена без внимания, или, что еще хуже, отвергнута с порога. Неудовлетворенные клиенты мстительны и злопамятны. Каждый из них разделит свое возмущение в среднем с девятью другими людьми, а 13% пожалуются более чем 20-ти собеседникам. Если им когда-либо представится возможность сделать ответную гадость разочаровавшей их компании, они ею обязательно воспользуются

### 2.6. Используйте жалобы как ценный источник информации

Отдел обслуживания может стать золотым дном, обеспечивающим компанию количественной и качественной информацией, если эта информация, соответствующим образом используется всей системой обслуживания. Все отделы (производственный, НИОКР, логистики и т.п.) должны поддерживать взаимодействие с заказчиком с тем, чтобы ответы, особенно жалобы «контролеров качества», и «резонеров» удовлетворяли последних.

КАО, японская компания, выпускающая косметику и бытовые приборы, использует ежедневно пополняемую систему, содержащую информацию о продуктах, обслуживании клиентов, рекламе и продвижении товаров на рынке и т.д. Сотрудники отдела обслуживания (около 10 человек) отвечают на 40000 запросов в год, а в отделах НИОКР, маркетинга, производственном и сбытовом установлено 150 мониторов, информирующих в онлайновском режиме о поступивших жалобах и запросах. Такой подход является удивительно быстрым и эффективным способом передачи информации от заказчика в соответствующее подразделение компании, что обеспечивает осведомленность о проблемах и позволяет принимать необходимые меры для их разрешения.

# 3. Особенности обслуживания в Internet

Откуда происходит доверие к компаниям, и их сайтам? Можно перечислить довольно много источников, но одним довольно необычным являются жалобы клиентов..

 Монополии могут позволить себе оскорбить клиента, но в Internet пока что вряд ли какую-то компанию назвать монополистом. Здесь десятки конкурентов находятся на расстоянии одного щелчка мышью. Как бы там ни было, Internet требует особого отношения к клиентам, потому что люди доверяют людям, а не интерфейсам.

MyMoneysWorth.com был создан для того, чтобы помочь клиентам разобраться со своими жалобами. В процессе работы было сделано много интересных открытий Во-первых, естественно было бы предположить, что клиенты адресуют свои жалобы непосредственно на web-сайт той компании, с которой они имели дело. Неверное предположение! Удивительно, как много клиентов предпочитают воздержаться от этого шага. Свое мнение они выражают при помощи крепкого словца и собственного решения, уходя из магазина и никогда больше туда не возвращаясь. Цепная реакция недовольства в традиционном бизнесе причиняет определенные неудобства, но в Internet она может привести просто к катастрофическим последствиям. Испытав даже самое незначительное раздражение при обращении к электронной компании, потенциальный клиент может быть потерян . . . НАВСЕГДА.

Вторым большим заблуждением является мнение о том, что клиент, с которым однажды обошлись некорректно - это потерянный клиент. Можно подумать, что тот, кто несправедливо претерпел от компании, никогда больше не захочет иметь с ней дело. Зачем тратить время и пытаться вернуть его?

Довольно странно, но, нельзя не обратить внимание на одну особенность. После того, как жалоба клиента удовлетворяется, он начинает засыпать хвалебными отзывами компанию которая рассмотрела его жалобу, или делиться своими восторженными чувствами на web-сайте этой компании.

Как-то один джентльмен в течение почти целого года безуспешно пытался получить удовлетворение по поводу отвратительной работы купленного им принтера Hewlett Packard. Магазин, в котором он купил этот принтер, не проявил ни малейшего желания что-либо сделать, но когда мы направили жалобу на рассмотрение непосредственно в НР, последние немедленно рассмотрели ее в пользу пострадавшей стороны. Довольный джентльмен, портрет которого теперь смело можно было бы разместить на рекламном плакате с названием "Удовлетворенный клиент", не мог найти достаточного количества эпитетов, чтобы выразить всю свою благодарность НР. А ведь оставь он свои обиды при себе и купи принтер другой марки, он до конца своих дней косо смотрел бы на все, что выпускает НР.

# 4. Система работы с жалобами в сети гостиниц Promus

Благодаря применению информационных технологий сети гостиниц Promus удается зарегистрировать каждую жалобу клиента и превратить ее в стимул дальнейшего повышения качества сервиса, а также избежать чрезмерного учащения гарантийных случаев.

Жалобы регистрируются централизованно в корпоративной БД гостиничной сети, так что руководство Promus получает возможность проанализировать их и выявить причины, порождающие недовольство клиентов. Благодаря этой схеме очень быстро выявляются повторные жалобы на один и тот же недостаток, имеющий место в конкретной гостинице, - например, на недружелюбное отношение персонала бюро регистрации или на плохую уборку в номерах. В таком случае немедленно проводится работа с менеджерами, в чьей компетенции находятся эти слабые места. Та же самая технология позволяет Promus и выявлять клиентов, поддающихся соблазну злоупотреблять великодушием компании. Постоялец, который переезжает из отеля в отель и везде жалуется на плохое обслуживание, быстро попадает "на карандаш". Такой клиент получает от Promus вежливое письмо с выражениями искреннего сожаления по поводу невозможности для отелей компании удовлетворить его требования к качеству обслуживания и приглашением воспользоваться услугами конкурентов.

Та же центральная БД информации о клиентах позволяет Promus отслеживать перемещения регулярных постояльцев ее отелей - тех, кто приносит компании наибольший доход. Если бизнесмен, до некоторого момента регулярно останавливавшийся в четырех-пяти гостиницах сети Promus, вдруг перестанет в них появляться сотрудник компании связывается с клиентом и выясняет причины отказа бизнесмена от услуг сети гостиниц Promus.

БД сведений о клиентах содержит около 30 млн записей и пополняется каждую ночь. Благодаря ей компания получает возможность индивидуализировать обслуживание каждого постояльца. Сотрудник отеля, агент туристического бюро или сотрудник центра бронирования номеров могут получить сведения о предпочтениях конкретного клиента и учесть их. Если вы останавливаетесь в гостинице сети Promus не в первый раз, вам не придется объяснять сотруднику стола регистрации, что вы предпочитаете номер, где не курят, или определенный размер кровати, или что у вас аллергия на перо и вам требуются специальные подушки.

# 5. Система обслуживания клиентов в Microsoft

Microsoft предлагает своим клиентам стандартную гарантию возврата денег в случае отказа от покупки в течение первых 30 дней. «Мы осознаем важность применения технологических средств для преобразования поступающих от клиентов отрицательных импульсов в усовершенствования со всей возможной оперативностью».

Microsoft начала собирать данные о проблемах своих пользователей через инженеров службы поддержки еще в 1985 году, а предпринимать шаги по созданию регулярного цикла обратной связи - в 1991-м. Сначала она использовала телефон, но затем разработала ряд специальных инструментов для сбора данных по таким каналам, как электронная почта, группы новостей Интернета и Сеть. Следующим шагом стала консолидация данных. А сегодня Microsoft использует уже третье поколение компьютерных средств поддержки обратной связи с клиентами. В системе служб технической поддержки Microsoft Technical Services есть специальная группа Product Improvement (PI), занимающаяся обращением плохих новостей в хорошие.

Эта группа - полномочный представитель клиента внутри компании. Ее сотрудники целыми днями перерабатывают потоки плохих новостей - и некоторое количество хороших. Их единственная задача состоит в том, чтобы донести до кого следует претензии клиентов, которые те, возможно, совсем не хотели бы слышать - но надо. Работники группы PI анализируют реакцию клиентов и лоббируют их интересы в части исправления ошибок и реализации новых функций. В результате наш программный продукт приходит в гораздо более полное соответствие их запросам. Таким образом, хотя организационно эта группа входит в состав служб поддержки пользователей, занимается она совсем другим делом - совершенствованием продуктов.

Группа PI использует для управления обработкой и анализом сообщений об инцидентах - которых ежегодно поступает по 7-8 млн шт. - специальный инструментарий, позволяющий извлечь из всей этой массы осмысленную информацию. Примерно 6 млн из них приходится на обращения в службу поддержки, в основном телефонные, но также и по Сети. Еще 1 млн поступает через службу Premier, обеспечивающую поддержкой самого высшего уровня наших наиболее требовательных корпоративных клиентов. Остальные данные собираются из различных других источников. Инженеры службы поддержки по телефону вводят полученные сведения в БД по ходу своей основной работы. Сообщения о проблемах, поступающие по электронным каналам, попадают в нее напрямую. Содержание электронных писем легко преобразуется в структурированный формат этой БД.

Извлечение данных осуществляется статистически представительными выборками по каждому продукту, которые затем обрабатываются для повышения точности и распределяются по категориям. Каждой проблеме приписывается вес, соответствующий частоте ее упоминания и времени, которое клиенту приходится затрачивать на поиск выхода из ситуации в каждом случае ее проявления. В результате наиболее значимые недостатки "всплывают на поверхность" - либо в качестве проблемы конкретного продукта, как, например, высокая частота возникновения затруднений с Сетью у пользователей Windows, либо в качестве проблемы группы продуктов, как, например, сложность администрирования файлов в продуктах интегрированного комплекта Microsoft Office.

Сотрудники PI так отзываются о своей работе «Обращения клиентов не всегда бывают порождены негативными причинами. Среди них встречается также множество "пожеланий". Иногда мы просто ничем не можем помочь, как, например, в случае с тем парнем, что просил устроить ему свидание с кинозвездой Сандрой Баллок. Удовлетворение некоторых других просьб вполне в наших силах, и если мы этого не делаем, то просто потому, что не хотим. К этой категории относятся, в частности, просьбы об экскурсии по дому Билла Гейтса. Встречаются и такие обращения, что просто ставят нас в тупик, - так, один парень спрашивал, почему ему никак не удается добраться на полетном тренажере Microsoft Flight Simulator до островов Фиджи. Позднее выяснилось, что координаты для ввода в программу он брал с карты на занавеске, висящей у него в душевой кабине, которая к земной географии не имела никакого отношения. Значительно больше внимания мы уделяем пожеланиям, относящимся к конкретным функциональным возможностям наших продуктов. А уж они сыплются на нас как из рога изобилия: и непосредственно от клиентов, и через торговых представителей, и через специалистов по технической поддержке клиентов. По всем возможным каналам, включая Сеть, электронную почту, обычную почту и факс, их поступает ежемесячно более 10 тыс.».

Анализируя и обобщая данные, сотрудники группы PI составляют для каждой группы разработчиков отдельный, упорядоченный по степени важности список проблем и рекомендаций по внесению в продукты изменений, включая расширение набора функциональных возможностей. Этот структурированный и документированный сигнал обратной связи от пользователей поступает разработчикам достаточно быстро, чтобы они успели внести коррективы или реализовать дополнительные возможности уже в ближайшей новой версии продукта. Иллюстрацией работы этой схемы может служить случай, когда в сентябре 1997 года Microsoft выпустила браузер Internet Explorer 4.0, а два месяца спустя - его модернизированную версию, дополнительно приспособленную для использования людьми с ограниченными физическими возможностями. Помимо прочего, в этой версии было исправлено 6 из 10 недостатков, на которые клиенты успели пожаловаться за столь короткий промежуток времени.

Сработать так оперативно удалось благодаря тому, что группа PI каждое утро составляла отчет о недостатках продукта, доставляющих пользователям больше всего неприятностей и отнимающих у них больше всего времени, и передавала его в группу разработчиков Internet Explorer. Решение каждой проблемы поручалось одному или нескольким конкретным специалистам. Благодаря внесенным исправлениям после выпуска модернизированной версии IE 4.0 количество звонков в службу поддержки сократилось на 20%.

Грамотная работа с жалобами и замечаниями клиентов свидетельствует о Вашем умении продавать. Необходимо принести клиенту свои извинения и заверить его, что подобное больше никогда не повторится.

# 6. Организация работы Service Desk

Service Desk - это - некоторая диспетчерская служба, которая в полной мере ответственна перед клиентом или пользователем за предоставление согласованных с ним сервисов, является центром приема всех жалоб и предложений, осуществляет контроль текущего состояния сервисов и имеет полномочия по выдаче нарядов на устранение возможных сбоев, а также на контроль процесса устранения неисправностей. В самом общем виде данная служба может осуществлять перечисленные функции в отношении всех сервисов (а не только информационно-технологических), предоставляемых организацией и ее отдельными подразделениями. Выделяется три уровня сложности службы типа Service Desk:

1. "Центр приема сообщений" (Call Centre)
2. "Диспетчерская помощи клиентам" (Help Desk)
3. "Сервис-диспетчерская" (Service Desk)

В 1999 году в Европе было около 12 750 разнообразных "Центров приема сообщений", при тенденции увеличения их числа до 28 300 в 2006 году.

В США в 1999 году их было 69 500 и к 2003 году ожидается порядка 78 000.

В самом общем виде Service Desk обеспечивает единую точку контакта для пользователей, клиентов и возможных "внешних" организаций. Service Desk отстаивает интересы клиента перед остальным персоналом. Далее, Service Desk несет ответственность за устранение возникшего инцидента. Даже если реально работы выполняются специалистами других подразделений (в том числе - и "внешними" партнерами), полный учет времени устранения инцидента, контроль за процессом устранения, информирование пользователя о состоянии проблемы, информирование руководства о задержках в устранении их причинах, все это - обязанности службы Service Desk. Как и предыдущая, эта функция в большей степени ориентирована на клиента и качество предоставляемых ему сервисов. При этом не надо забывать, что службе должны быть предоставлены соответствующие права.

Кроме этого, Service Desk формирует разнообразную управленческую информацию, в том числе об уровнях загруженности ресурсов; производительности и эффективности предоставляемых услуг; необходимости обучения клиентов и персонала; совокупной стоимости услуг и т.д.

Любой вид бизнеса, должен приносить удовлетворение потребителям. Старайтесь не оставлять жалобы клиентов без внимания. Делайте правильные выводы, оперативно устраняйте причины недовольства Ваших клиентов, и в результате Вы сумеете сохранить доверие своих покупателей.

# 7. Заключение

Недовольные клиенты - всегда источник озабоченности. Но они же и важнейший ресурс развития. Готовность учиться у них - вместо того чтобы занимать против них глухую оборону - способна превратить жалобы клиентов в важнейший источник качественных усовершенствований. Правильный выбор технологии обработки такого рода информации позволит использовать эти жалобы для быстрого создания еще более качественных продуктов и услуг.

 Если вы хотите чтобы ваши клиенты полностью вам доверяли, вы должны приложить все усилия к тому, чтобы выяснить, на что жалуются ваши клиенты и попытаться эти жалобы удовлетворить.

Обеспечьте свой бизнес постоянной и надежной обратной связью. Научите своих сотрудников слушать, отвечать на вопросы и решать проблемы. Дайте клиентам возможность жаловаться и примите возможные меры к удовлетворению жалоб. Убедите своих сотрудников, что жалобы - это нормальное и явление в бизнесе и ценный источник информации, а вовсе не свидетельство их некомпетентности.

Потребитель хочет получать удовольствие от совершения покупки и испытывать полное удовлетворение от ее результатов. Неужели они хотят слишком много? Вовсе нет. Подумайте о том, сколько денег вкладывают компании в строительство зданий, рекламу, обучение людей и т.п. Человек приходит в магазин и хочет отдать свои деньги; от продавцов для заключения сделки требуется всего лишь уделить минутку-другую своего личного внимания конкретной просьбе покупателя. Они не требуют ничего сверхъестественного, и каждая компания, считающая такое отношение к клиенту нереальным, должна заняться самоподготовкой, чтобы соответствовать новой действительности.

Возможно, раньше покупатель был бы не так требователен. Он бы посчитал, что можно простить неважное обслуживание ради покупки товара со скидкой. Но не сегодня. Сегодня слишком широк выбор товаров и услуг в других магазинах. И он, как и многие другие, не долго думая, выберет их.

Итак, подведу итог. Не оставляйте без внимания жалобы клиентов, не зависимо от того правы последние или нет. Люди постоянно делают глупости, ну так и что? Вы добиваетесь их благорасположения, помогая им, а не выставляя их дураками.

Никогда не забывайте о трех главных правилах:

Клиент всегда прав.

Клиент всегда прав.

Клиент всегда прав.

# 8. Программа «Работа с жалобами.mdb»

##### К курсовой работе прилагается разработанная программа в Access, которая может помочь небольшим российским предприятиям в создании базы данных своих клиентов, а также вести учет жалоб, разрешения и причины появления. Программа не претендует на звание эталона качества однако с ее помощью можно начать свою работу над учетом жалоб клиентов.

##### Для запуска программы необходимо:

##### Перекинуть с дискеты файл «Работа с жалобами.mdb» на свой компьютер.

##### Запустить Microsoft Access

1. Выбрать «Открыть БД»
2. Запустить «Работа с жалобами.mdb»
3. В меню «Объекты» выбрать «Формы» и запустить «Главная форма».

# 9. Список использованной литературы:

1. Котлер Ф., Рамстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Издательский дом Вильямс, 1999.- 1152с.
2. Джон ф. Литл. Основы маркетинга Чего же хотят потребители? Надежный способ это выяснить: Ростов н/Д: Феникс, 1997.- 400с.
3. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник. - Мн.: Выс. шк., 2000. – 447с.
4. Энджел Д.Ф., Блэкуэл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей.: СПб.: Питер Ком, 1999. – 768с.
5. Харрис Г., Харрис Г. Дж. Как заставить говорить о вашем деле: 101 простой и недорогой способ продвинуть свой бизнес: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 144с.
6. Линн Ван Дер Ваген Гостиничный бизнес: Серия «Учебное пособие», Ростов н/Д: Феникс, 2001.-416с.
7. Хлебович Д.И. Маркетинг услуг: Учеб. Пособие. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. – 188с.
8. Горовиц Ж. Управление жалобами заказчиков как источник получения прибыли // Маркетинг 1999. №1.
9. http://www.pressclub.host.ru/techn\_14.htm
10. http://www.cnews.ru/speedofthought/index7.shtml
11. http://www.e-commerce.com.ua/customer/support1.html
12. http://www.i-teco.ru/old/article5.html
13. http://www.bestlibrary.ru/texts/biss/mark/chelen1/1.shtml
14. http://www.dist-cons.ru/modules/study/book3/section7.html
15. http://www.marketing.web-standart.net/anons\_details.jsp
16. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/chelenkov.htm
17. http://www.b-m.narod.ru/11\_77/3.htm
18. http://www.akim.h1.ru/liter6.htm
19. http://www.vernikov.ru/book\_bpr/g10.htm
20. http://www.asutp.ru/?p=600089