



**Какой он,  
идеальный  
процесс работы  
с жалобами?**

# Клиентский сервис vs обработка жалоб

- Сервис по работе с жалобами — часть общего клиентского сервиса компании
- Особенности:
  - Важное отличие — клиент, который обращается с жалобой / претензией однозначно является недовольным.
  - Степень недовольства клиента высокая и высоко влияние на общий клиентский опыт и лояльность
- Цена ошибки компании при обработке жалобы выше, чем в обычном клиентском сервисе

# «Вы же сами подписали договор» Хит продаж в отделе рекламаций

1. Клиенту привезли мебель со столешницей другого цвета, а не того, что обсуждался с менеджером.
2. Менеджер согласовал с клиентом один цвет, а в договор и в спецификацию на производство включил другой.
3. Ошибки менеджеров случаются во всех компаниях. Но вот как ведут себя компании в подобных кейсах и влияет на итоговое отношение и лояльность клиентов.
4. Клиент написал рекламацию, но **компания отказала в бесплатной замене** столешницы сославшись на то, что формально в договоре (где есть подпись клиента) прописан тот цвет, который привезли.



# «Вы же сами подписали договор» - итоги

Минус два клиента в NPS, поскольку:

- Мой знакомый точно в эту компанию больше не обратится
- Я больше никогда и никому не порекомендую эту компанию и гарантировано не буду делать там заказы сам



# Драйверы влияния работы с жалобами на лояльность



# Драйверы влияния работы с жалобами на лояльность



# Драйверы влияния работы с жалобами на лояльность



# Две стратегические задачи в обработке жалоб / претензий

Организация процесса обработки жалоб, которым будут довольны клиенты (и бизнес)

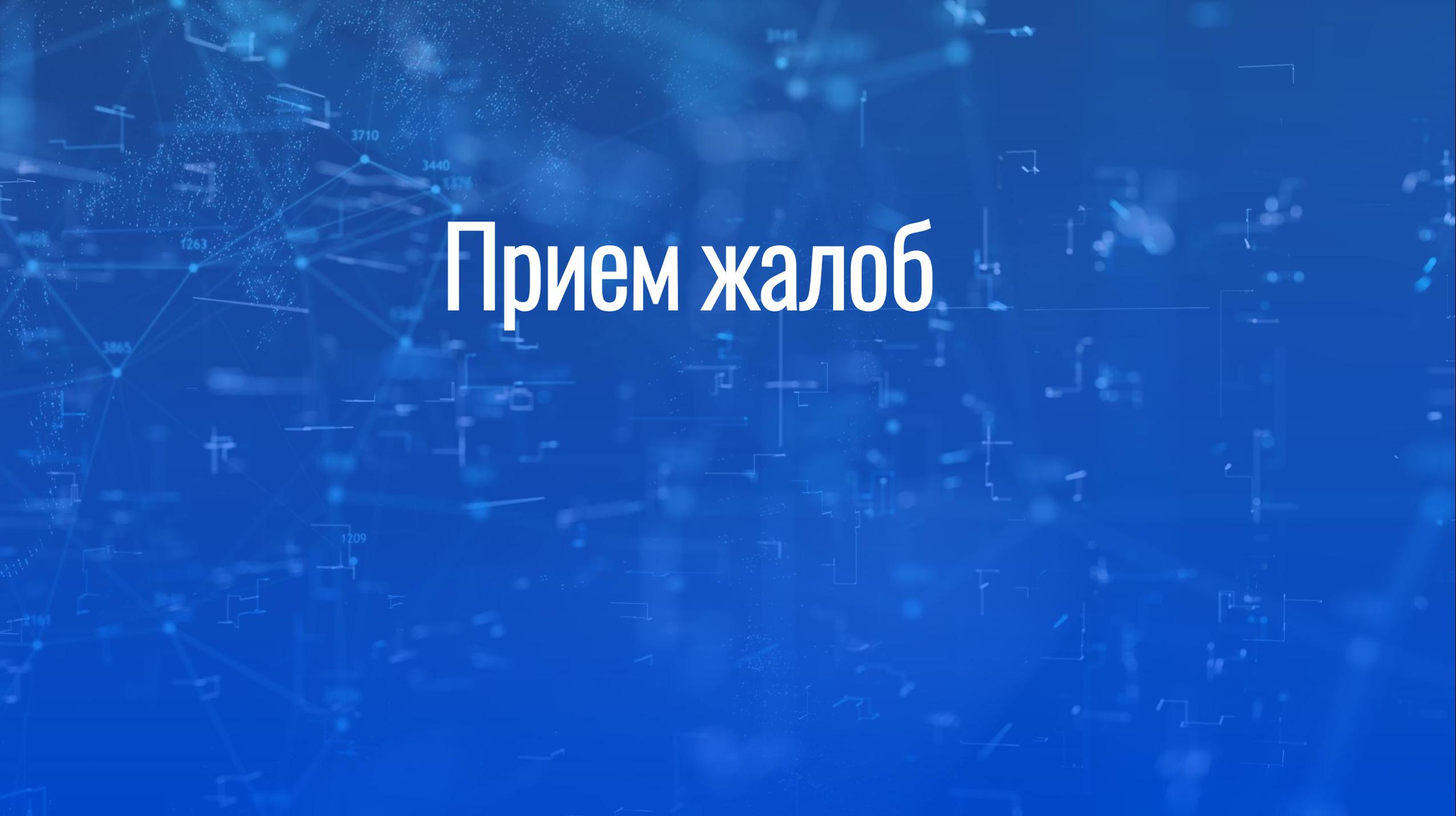
Организация процесса анализа и устранения корневых причин жалоб

# Процесс vs Результат

Результаты исследования 1000 потребителей в UK и USA методом моделирования структурных уравнений



Источник: The Customer Complaints X-Ray, Beyond Philosophy



# Прием жалоб

# Два аспекта работы КЦ при приеме жалоб

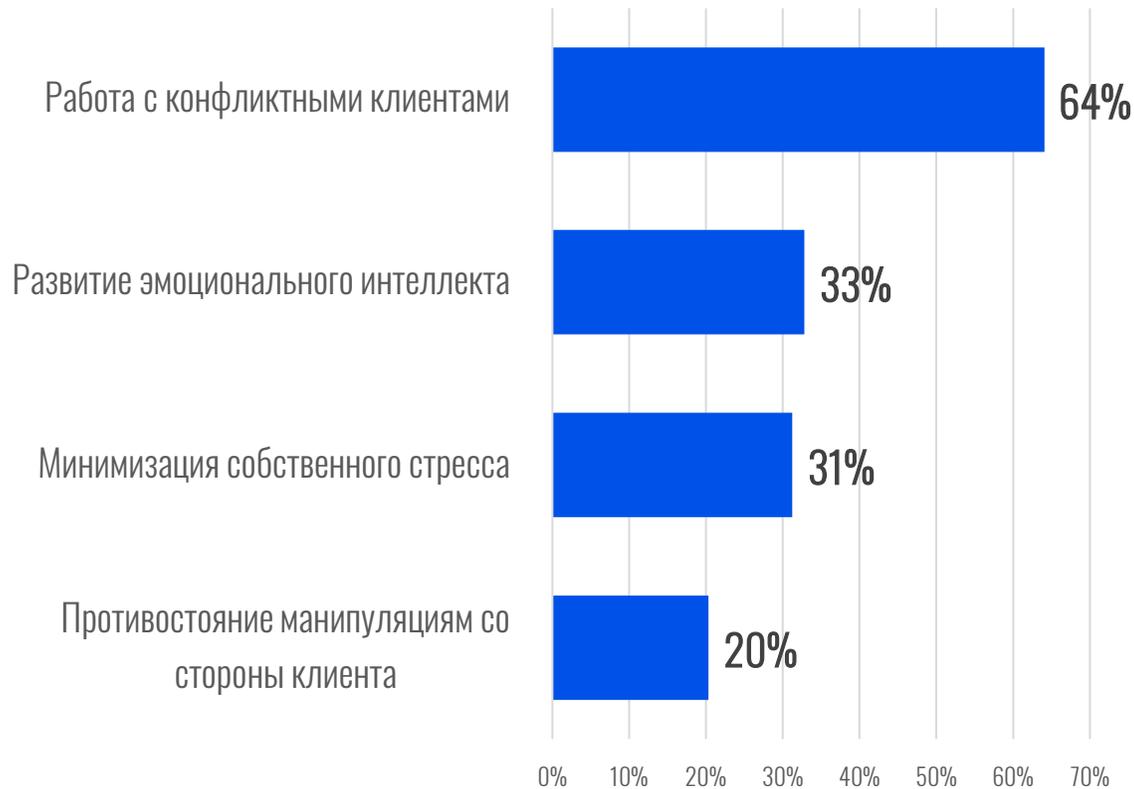
- На данном этапе происходит первый контакт с самим клиентом. Поэтому, необходимо выполнять две задачи при приеме жалоб:

СНИЗИТЬ  
недовольство  
клиента

«Принять» жалобу

# Прием жалоб – снижение недовольства клиента

## Аспекты подготовки персонала



Источник: Уровень зрелости процессов обработки жалоб и претензий (Алекс Берг)

## Рекомендации по подготовке операторов КЦ

- Психологические модели поведения клиентов:
  - DISC
  - Теория Эго-состояний Эрика Берна
  - Эмоциональный интеллект
- Методики разрешения конфликтов, например:
  - Gift formula (жалоба – это подарок)
  - Модель LAST (Listen-Apologize-Solve-Thank)
  - Модель CLEAR (Connect-Listen-Empathize-Ask-Resolve)
  - BLAST, HEAT, HEART...
- Техники активного слушания
- Техники снижения собственного стресса

# Решение жалоб в процессе их приема

- Передача жалоб для их решения в момент обращения в КЦ:
  - Повышает клиентский опыт, поскольку ожидания клиентов по срокам решения жалоб не предполагают решения данной жалобы в течение первого же контакта.
  - Снижает затраты компании на обработку жалоб.
- Варианты реализации:
  - без предоставления полномочий для принятия решений операторам КЦ (на основе четкого алгоритма)
  - с предоставлением операторам полномочий, в том числе и финансовых

Уровень полномочий операторов КЦ, принимающих жалобы



# Регистрация информации о жалобе



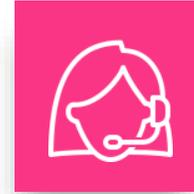
## Заявитель

- ID, ФИО клиента, наименование компании
- Клиентский сегмент (в т.ч. доп маркеры: блоггер, медийная личность и т.д.)
- Персона сегмента
- Контактные данные
- Уровень раздраженности клиента и его намерения
- Что клиент хочет получить от компании



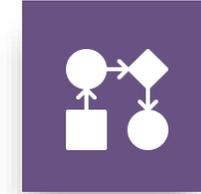
## Описание проблемы

- Тип обращения, тематика жалобы
- Продукта / сервис компании
- Маркетинговый аспект
- Дата и время возникновения проблемы
- Описание ситуации
- Дополнительные поля в зависимости от тематики
- Привязка к массовой проблеме
- Первичная или вторичная жалоба



## Сведения о приеме

- Время подачи жалобы клиентом (отправка)
- Время получения компанией
- Время получения отделом работы с жалобами
- Канал обращения
- Сотрудник принявший жалобу (и все его метаданные)



## Обработка и ответ

- Процедуры и шаги в процессе обработки
- Ответственные за обработку
- Временные отметки по шагам обработки
- Принятое решение по жалобе
- Степень выполнения требований клиента, сумма компенсации
- Метод выплаты или доставки компенсации
- Реакция клиента

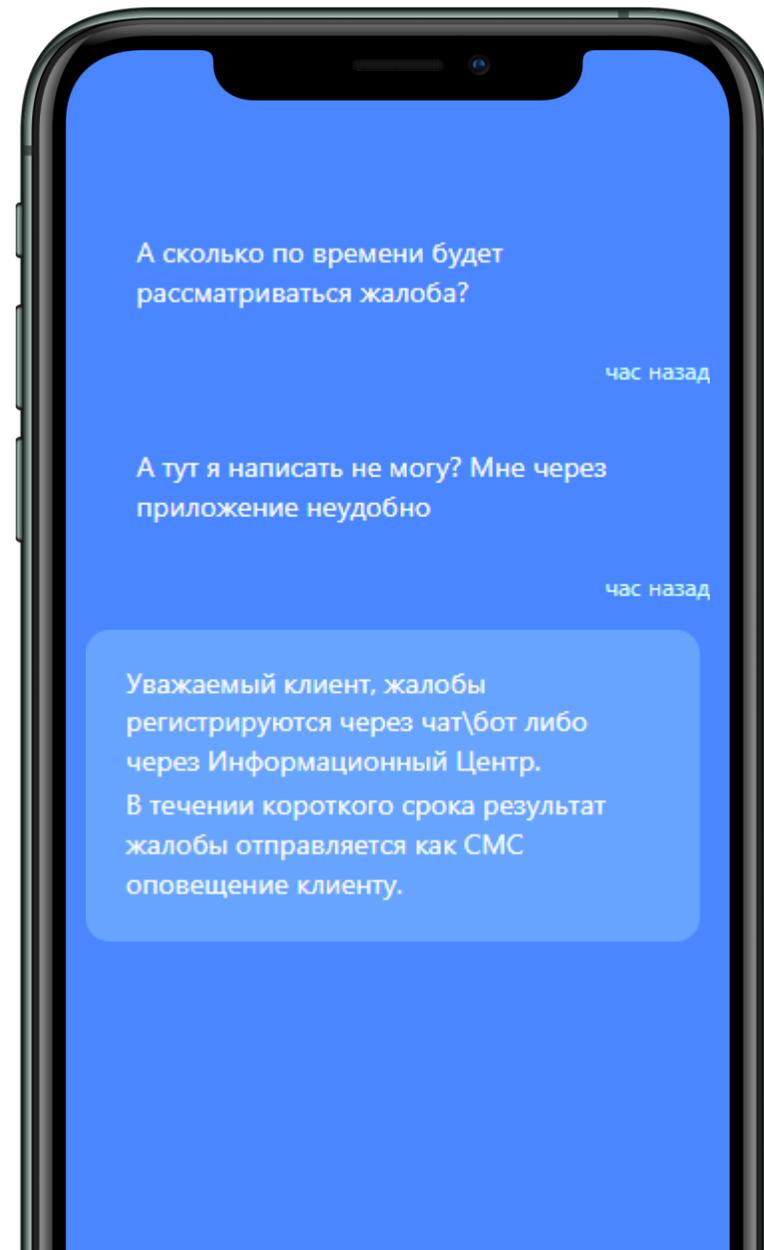
# Информирование клиента

- Информирование клиентов о приеме их жалоб в работу.
- Сообщение идентификационной информации для возможности отслеживания статуса
- Сообщение ожидаемого срока решения вопроса

~~• Ответ будет в течение нескольких дней~~

~~• В самое ближайшее время~~

~~• Обрабатываем по мере поступления~~



# Сокращение времени и снижение количества ошибок при регистрации жалоб

## Работа с некорректной регистрацией жалоб

- Маркировка некорректной регистрации
- Классификатор причин некорректной регистрации
- Расчет метрики Escalation Accuracy
- Отработка отклонений с персоналом, доработка инструкций и программ обучения

## Развитие форм для регистрации жалоб

- Обязательность заполнения полей
- Проверка введенных данных на формат
- Динамический набор полей для различных типов жалоб

## Автоматизация

- Интеграция с бизнес-приложениями компании
- Использование ИИ для саммаризации неструктурированной информации по жалобе и автоматического заполнения конкретных полей
- Суфлеры для операторов



# Обработка и принятие решений: Кто? Как? Когда?

# Формы организации ответственности за обработку



## Децентрализованная обработка:

- Переадресация жалоб в подразделения, за которые они отвечают
- Ответственность за сроки и качество решения передается вместе с жалобой в подразделения
- Каждое подразделение определяет порядок обработки жалоб



## Централизованный контроль:

- Одно подразделение контролирует решение всех жалоб
- Другим подразделениям ставятся задачи на расследование жалобы / подготовку фактуры для ответа
- Контроль сроков и качества решения жалоб находится в одних руках



## Централизованная обработка:

- Одно подразделение отвечает за решение всех жалоб
- При необходимости может осуществляться консультации со смежными подразделениями
- Контроль сроков и качества решения жалоб находится в одних руках

# Централизованная и децентрализованная обработка

Организация процесса и распределение ответственности за обработку зарегистрированных жалоб



Организация процесса и распределение ответственности за обработку зарегистрированных претензий



Источник: Уровень зрелости процессов обработки жалоб и претензий (Апекс Берг)

# Принятие решений по жалобам

- Основа в принятии решения — анализ прошедших событий, которые привели к появлению жалобы. Сопоставление фактически произошедшего с регламентами и правилами (в т.ч. с условиями договора с клиентом).



Ключевые преимущества алгоритмизации:

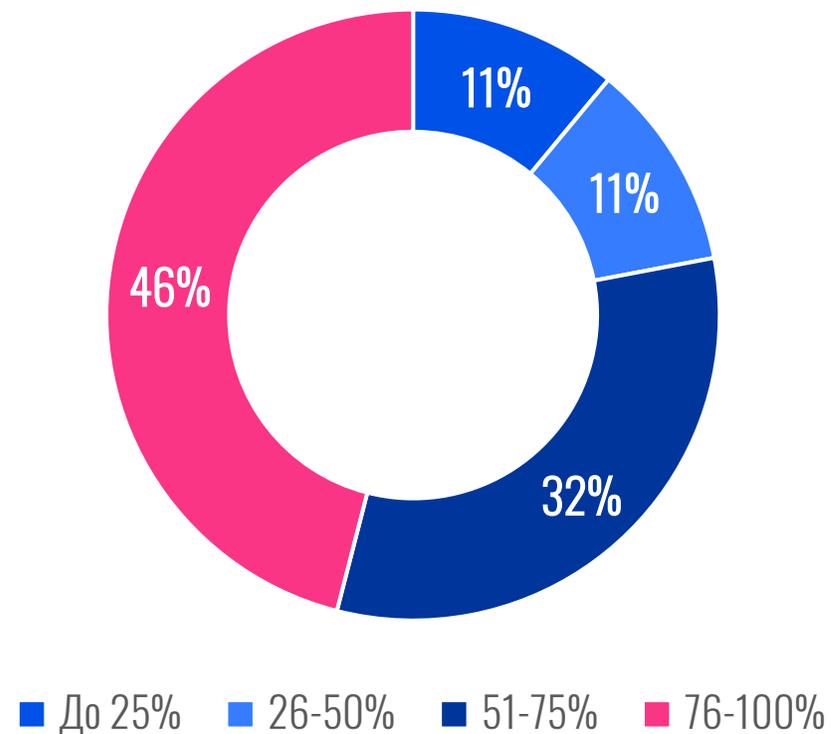
- Снижение трудозатрат на обработку жалоб
- Снижение сроков рассмотрения жалоб
- Снижение количества ошибок совершаемых сотрудниками
- Рост объективности и, как следствие, сокращение повторных обращений
- Перевод нетиповых обращений, для решения которых раньше необходимо было привлекать экспертов и юристов, в типовые
- **Первый шаг для внедрения ИИ для подготовки ответов или предварительной обработки**

# Алгоритмизация процесса обработки жалоб

Алгоритмизирован ли у вас процесс рассмотрения жалоб / претензий?



Доля жалоб и претензий, рассматриваемых с помощью алгоритмов



Источник: Уровень зрелости процессов обработки жалоб и претензий (Апекс Берг)

# Полезные принципы в обработке жалоб

## Сроки

Озвучиваем реальные сроки, а не предельные по закону

Озвучиваем динамические сроки по реальной ситуации

Информируем при нарушении обещанных сроков

## Принятие решений

Принцип презумпции невиновности клиента

Принцип «Сначала клиент, потом поставщики»

Алгоритмизация

## Взаимодействие с клиентом

Разъяснение клиентам отрицательных ответов

Повышение приоритета для повторных жалоб

Инструменты для отслеживания статусов клиентами (МП, ЛК)

## Контроль процесса

Система напоминаний сотрудникам о сроках

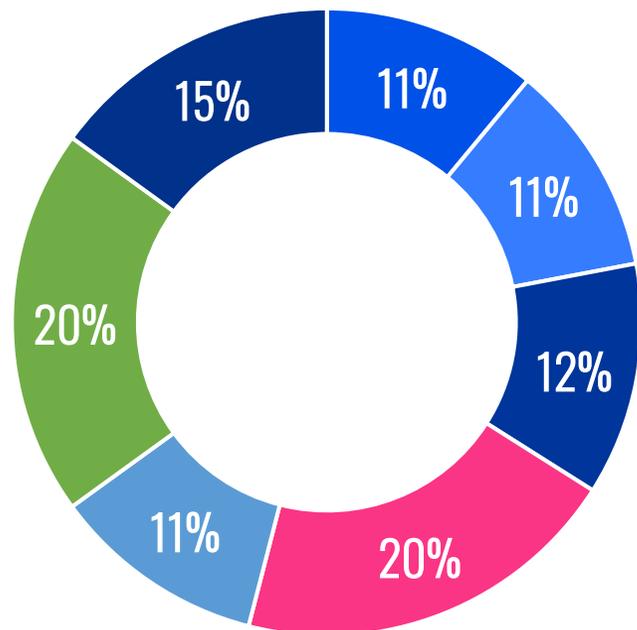
Система эскалации при триггерных событиях

Система метрик для контроля конвейера

SLA со смежниками

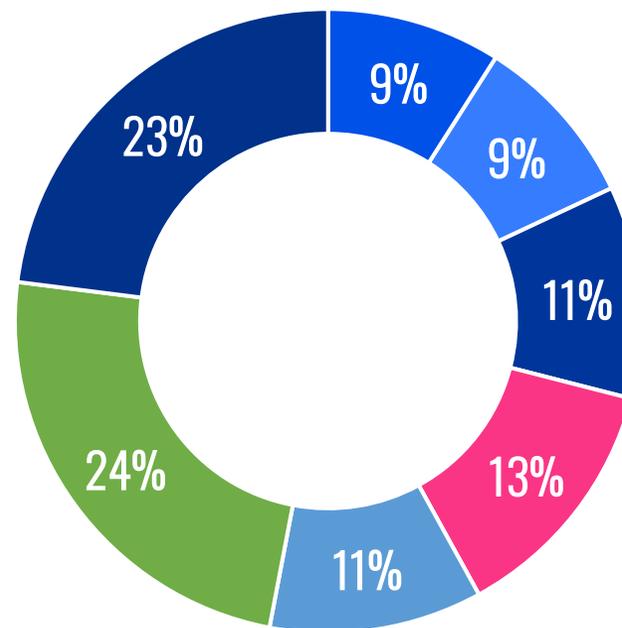
# Целевые сроки рассмотрения

## Целевые сроки обработки **жалоб**



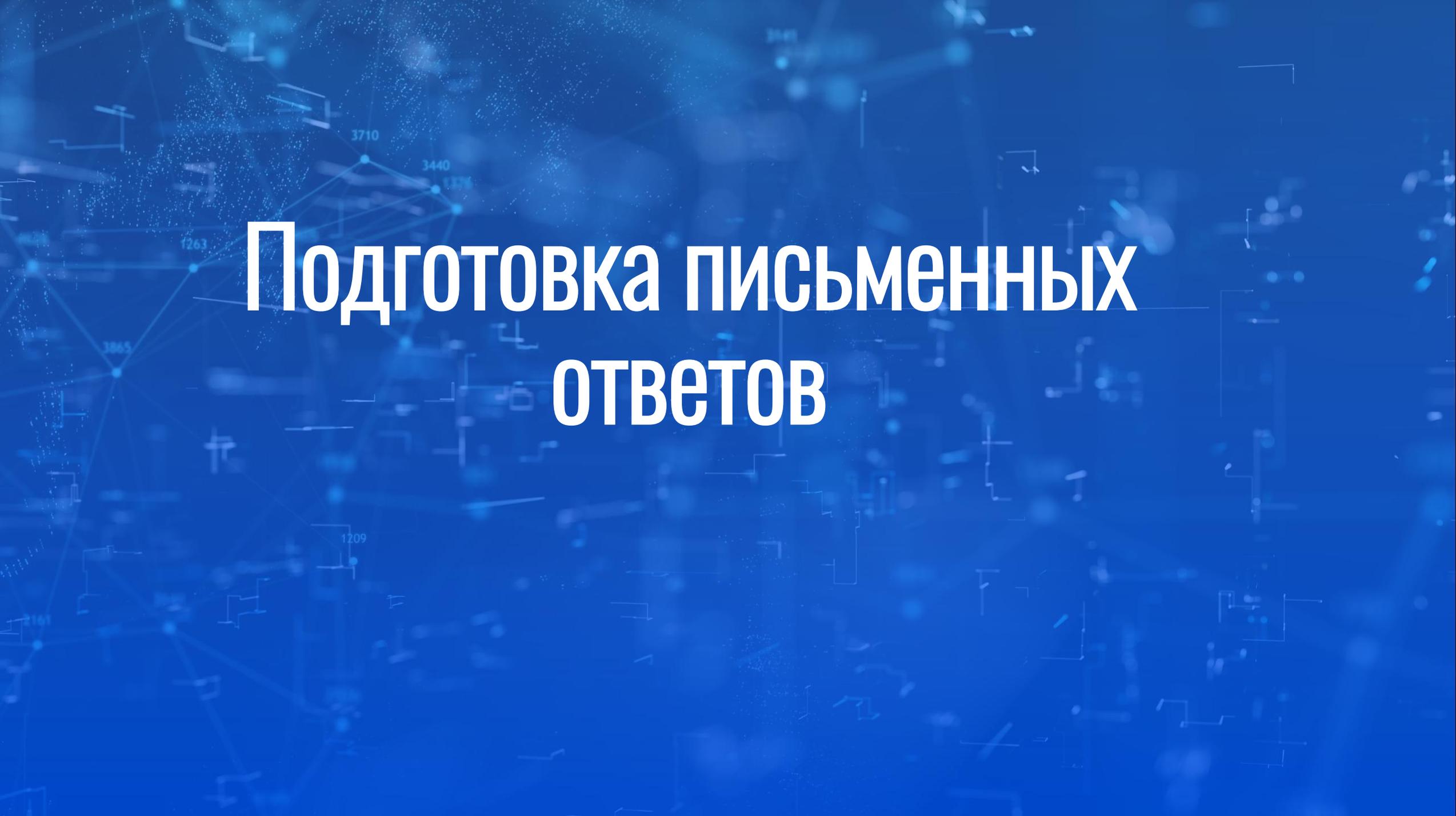
■ не установлен    ■ до 1 дня    ■ 2 дня    ■ 3 дня  
■ 4-5 дней    ■ 6-10 дней    ■ свыше 10 дней

## Целевые сроки обработки **претензий**



■ не установлен    ■ до 1 дня    ■ 2 дня    ■ 3 дня  
■ 4-5 дней    ■ 6-10 дней    ■ свыше 10 дней

Источник: Уровень зрелости процессов обработки жалоб и претензий (2022 Алекс Берг)



# Подготовка письменных ответов

# Влияние ответа на клиентский опыт

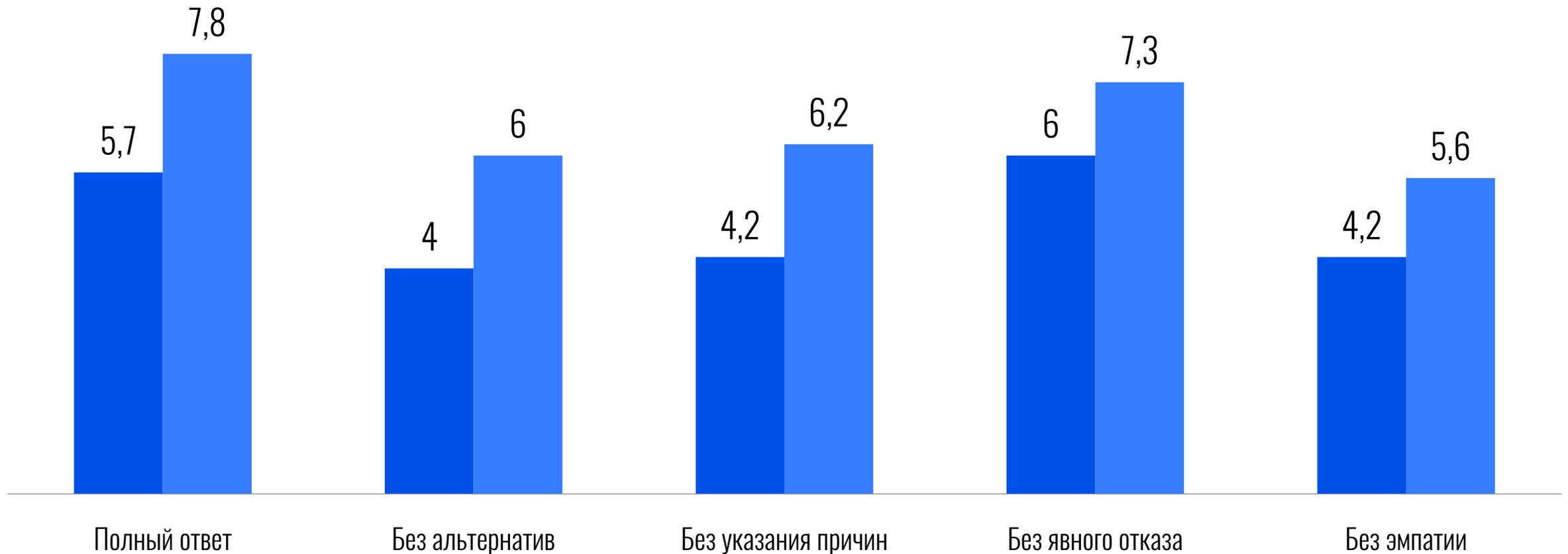
- Здравствуйте Юрий!
- Спасибо, что написали нам и поделились этой ситуацией.
- Я понимаю, как обидно потерять накопленные бонусы — особенно если вы планировали ими воспользоваться.
- Я детально проверил все Ваши начисления. Последнее из них произошло более года назад.
- К сожалению, правила программы лояльности предусматривают срок действия баллов, и по его истечении баллы аннулируются автоматически.
- Восстановить сгоревшие баллы технически невозможно, но Вы можете продолжать накапливать новые — они будут действовать в течение 12 месяцев.
- С уважением, Сергей Брянцев, ООО «Ромашка»

- Уважаемый клиент!
- Баллы восстановлению не подлежат поскольку истек их срок с момента последней покупки.
- Условия программы лояльности не предусматривают исключений.
- Спасибо за обращение.

# Выводы из исследования СОЛЬ и АПЕКС БЕРГ

Удовлетворенность ответов, средние значения

■ Формальный стиль ■ Неформальный стиль



# Три аспекта при восприятии ответа на жалобу



## Эмоции

- Демонстрация сочувствия, понимания и желания помочь
- Отражение точки зрения клиента
- Использование слов / фраз клиента, которые он использует
- Простота и понятность текста ответа
- Соразмерность текста
- Дополнительные «плюшки» и/или рекомендации на будущее



## Понимание

- Короткие простые предложения (без фанатизма)
- Терминология
- Обращение от первого лица
- Минимизация канцеляризма
- Неконкретность, отсутствие объяснений
- Проверяйте текст на грамотность
- Следите за логикой изложения, соединяйте фрагменты текста: «таким образом», «с учетом сказанного выше»



## Оформление

- Шрифты: без экзотики, в одном тексте — один шрифт, пропорциональные, без засечек, без курсива
- Цвет — максимально контрастный с белым фоном
- Не используйте ПРОПИСНЫЕ БУКВЫ и выделение текста полужирным шрифтом
- Разбивайте текст на абзацы, отделяйте абзацы пустыми строками
- Используйте списки (с нумерацией или маркерами) для перечислений

# Пример структуры письменного ответа

1. Приветствие
2. Благодарность клиенту за звонок, e-mail, письмо + пояснение почему это важно
3. Абзац, выражающий сожаление и сочувствие
4. Ваше понимание сути жалобы (резюмирование)
5. Детали рассмотрения жалобы
6. Ваше аргументированное согласие или несогласие относительно обоснованности предъявленной жалобы
7. Предложения по исправлению ситуации. Показать желание помочь
8. Детали и сроки последующих действий
9. «Мостик» — готовность к продолжению сотрудничества
10. Подпись

# ИИ при подготовке ответов

Здравствуйте, Юрий!

Спасибо, что обратились к нам. Обратная связь помогает компании делать сервис понятнее и удобнее для пассажиров.

Мне искренне жаль, что стоимость вашей поездки оказалась значительно выше, чем вы ожидали при заказе. Понимаю, как неприятно сталкиваться с такой ситуацией, особенно когда вы в другом городе и спешите в аэропорт.

Вы написали, что при заказе видели прогнозную стоимость 600 Р, а в итоге заплатили более 1000 Р. Я внимательно изучил детали поездки. — Водитель следовал по оптимальному маршруту согласно навигатору. После оформления заказа на маршруте возникли пробки, что увеличило время в пути и добавило к стоимости поездки около 350 Р.

— Кроме того, водитель ожидал вас у гостиницы 18 минут. В тариф «По минутам» входит 5 минут бесплатного ожидания, а оставшиеся 13 минут тарифицировались дополнительно — это ещё около 240 Р.

С учётом этих факторов расчёт стоимости был произведён корректно, и вернуть разницу компания, к сожалению, не может.

Но я очень хочу, чтобы у вас остались положительные впечатления от поездок с Яндекс.Такси. Поэтому вам начислен промокод на 200 Р — он уже доступен в вашем аккаунте и автоматически применится при следующем заказе.

Чтобы подобных ситуаций не возникало в будущем, при заказе можно выбирать тариф с фиксированной ценой (если он доступен в вашем регионе) — в этом случае итоговая сумма не изменится независимо от пробок и ожидания.

Буду рад, если вы дадите нам шанс показать, что поездка может быть комфортной и предсказуемой.

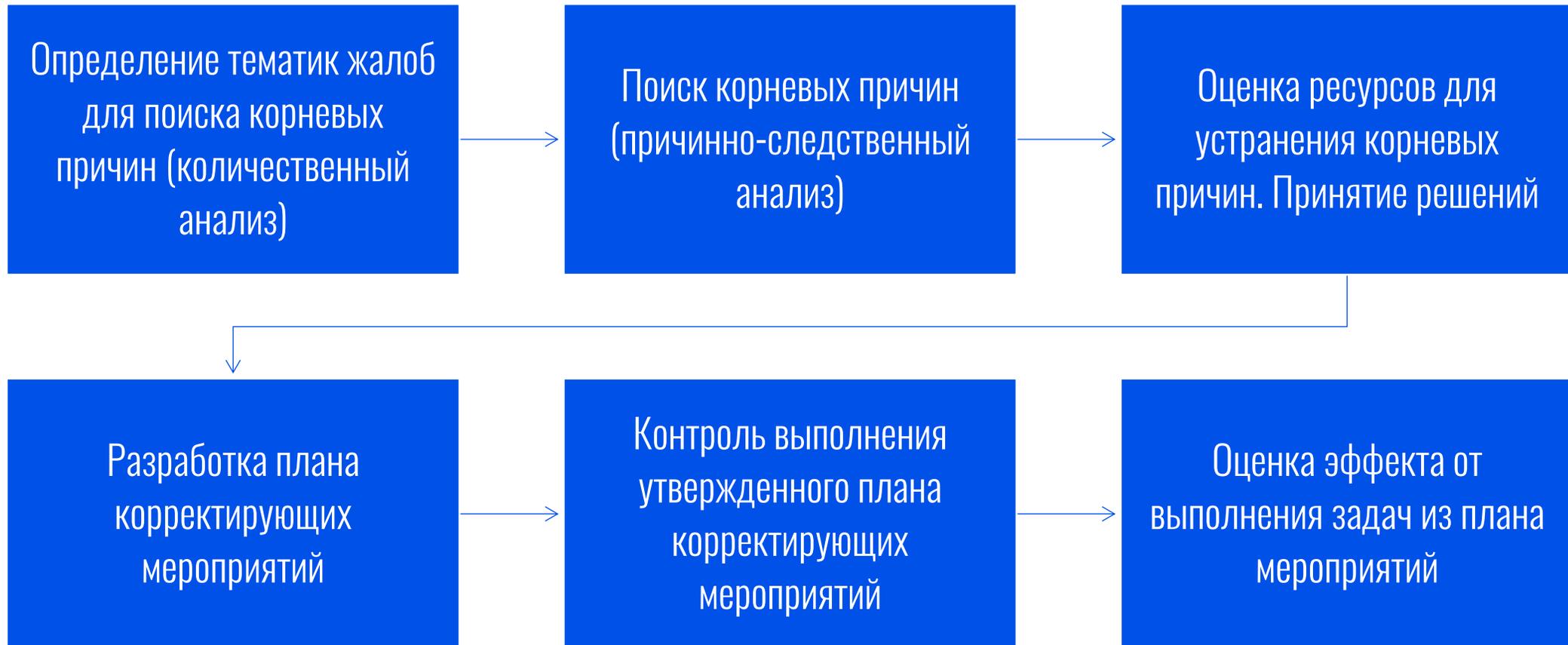
С уважением,  
Андрей Смирнов, Специалист по работе с обращениями Яндекс.Такси



# Процесс анализа и устранения корневых причин жалоб

# Workflow процесса анализа жалоб

- Цель процесса анализа жалоб — поиск и приоритезация корневых причин возникновения недовольства клиентов



# Периодичность проведения анализа

## Еженедельно / Ежемесячно:

- Новые тематики жалоб
- Тематики жалоб с негативной динамикой по объемам

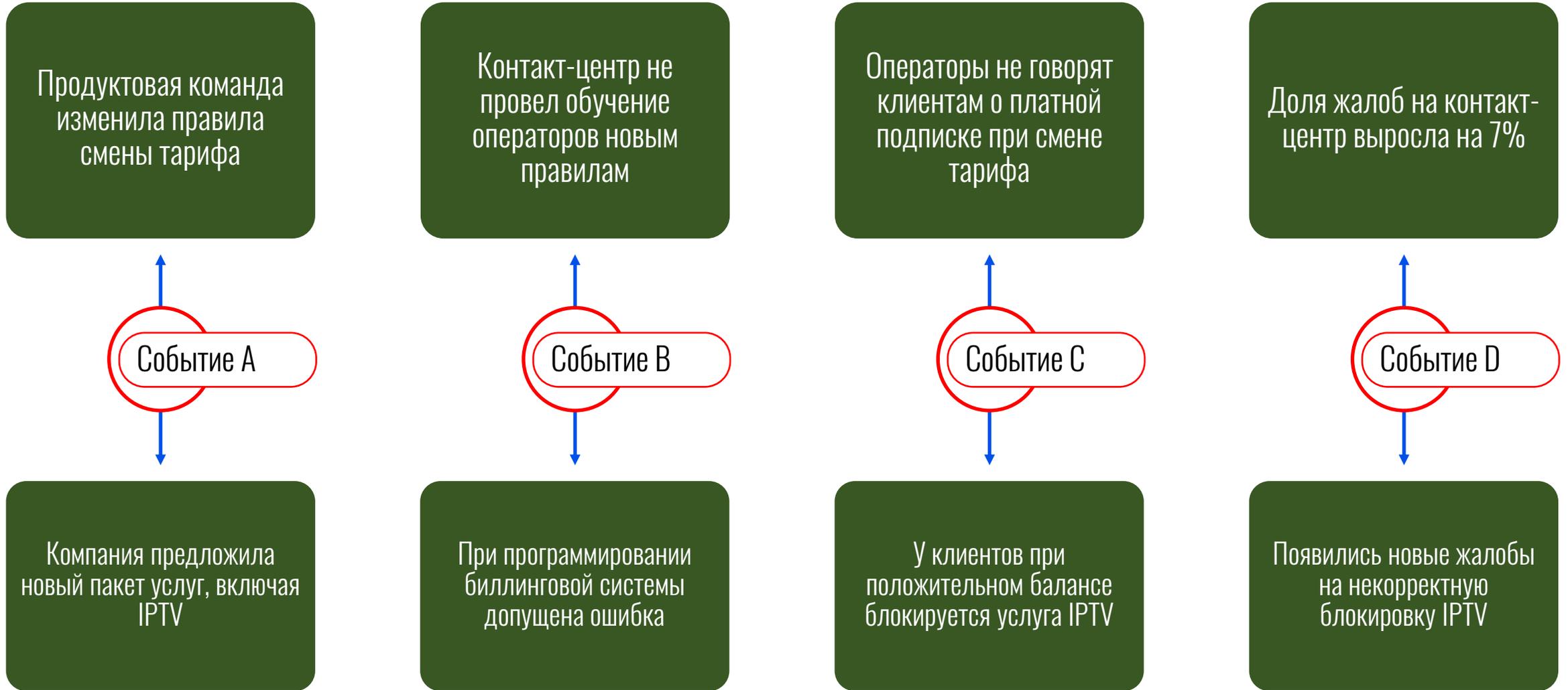
## Ежеквартально / Ежегодно:

- **Приоритезация всего объема жалоб**, поиск и устранение корневых причин в наиболее приоритетных зонах

# Приоритезация жалоб для поиска корневых причин



# Причинно-следственные связи



# Примеры методов в причинно-следственном анализе



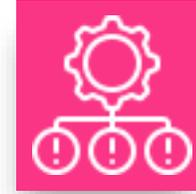
## Методы поиска причин проблем и структурирования информации:

- Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)
- Модель MECE
- Метод «Пять почему»



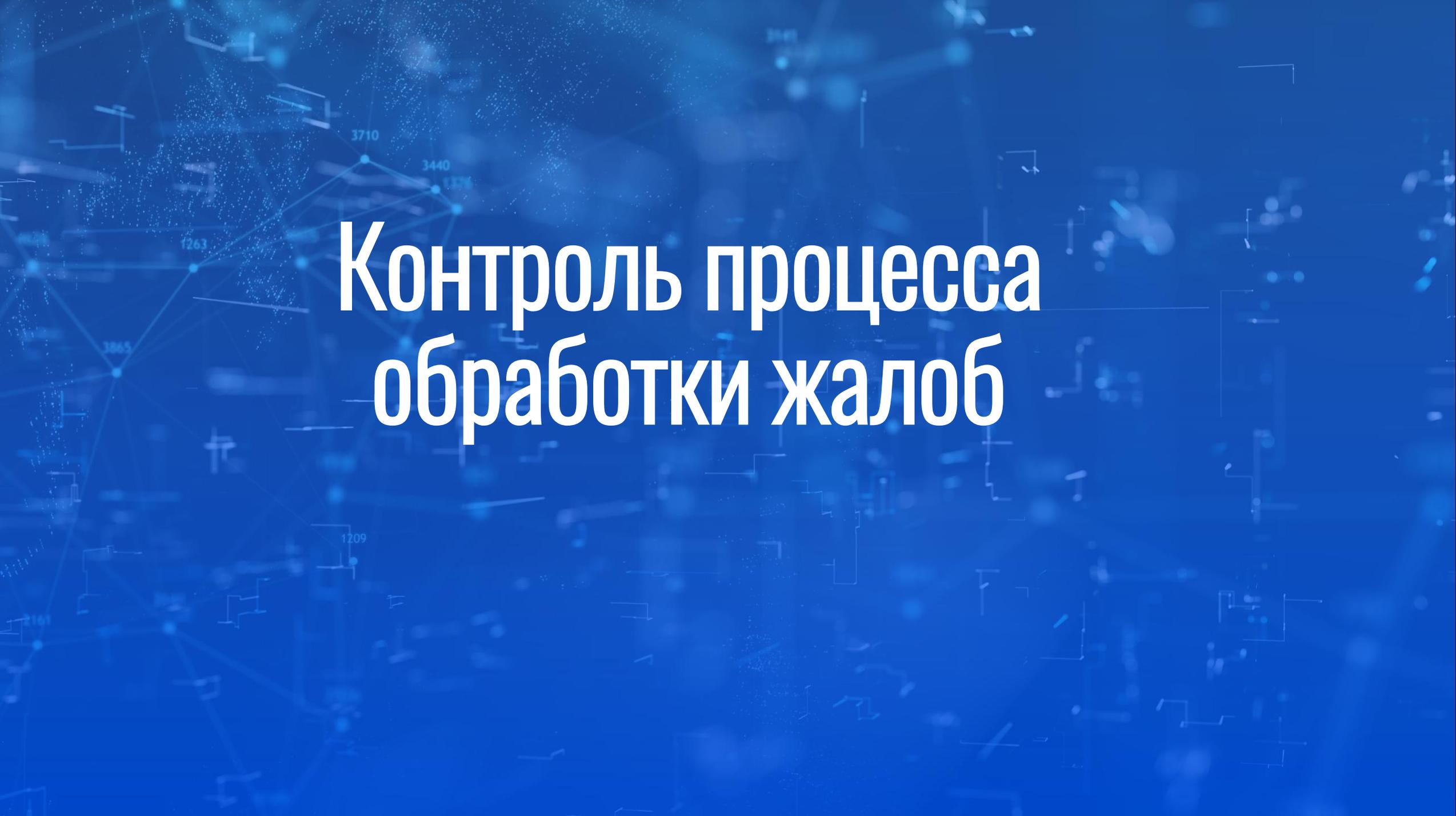
## Методы генерации и оценки идей:

- Мозговой штурм
- Метод шести шляп мышления
- SCAMPER



## Комплексные методологии решения проблем:

- Кепнер-трего
- DMAIC (6 сигма)
- Дизайн-мышление



# Контроль процесса обработки жалоб

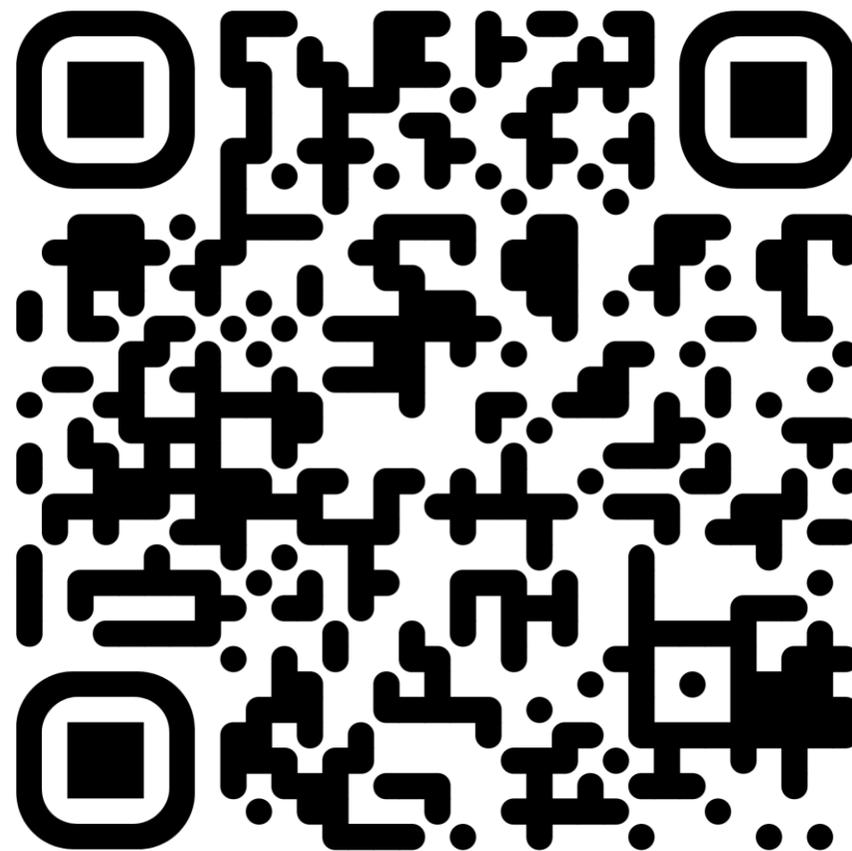
# Сводная карта метрик процессов работы с жалобами

	Прием жалоб (в разных подразделениях и каналах)	Обработка отложенных жалоб и ответы по жалобам
Объемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complaint Volume</li> <li>%Пассивного недовольства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complaint Volume</li> <li>%Complaint / Claim rate</li> </ul>
Своевременность / Доступность	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Service Level / ASA (AWT)</li> <li>% Lost Call Rate / %Abandon Rate</li> <li>Average Time Late</li> <li>Average Response Time (чаты)</li> <li>% Escalation Rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>%Service Level / ASA</li> <li>Average Time Late</li> <li>% Escalation Rate</li> <li>% First-time Fix Rate</li> </ul>
Качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Critical Error Accuracy</li> <li>% Contact Quality</li> <li>% Escalation Accuracy</li> <li>% First Contact Resolution</li> <li>% First-time fix rate (FFR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Critical Error Accuracy</li> <li>% Contact Quality</li> <li>% Follow-up Complaint Rate</li> <li>% Escalation Accuracy</li> </ul>
Производительность / себестоимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>АНТ</li> <li>% Occupancy</li> <li>% Utilization</li> <li>Cost per Contact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>АНТ / Average Transactions per Time</li> <li>% Utilization</li> <li>Cost per Complaint</li> </ul>
Удовлетворенность клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка легкости пожаловаться</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удовлетворенность клиентов различными аспектами обработки жалоб</li> </ul>



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

[apexberg.ru](http://apexberg.ru)



**ТГ-КАНАЛ:**  
Клиентский сервис –  
искусство служить людям