

ИГОРЬ МАНН • ЕЛЕНА ЗОЛИНА



ФИДБЭК

ПОЛУЧИТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ!

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ВСЕХ,
У КОГО ЕСТЬ КЛИЕНТЫ



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

Что мы знаем о фидбэке?	9
От авторов	13
Введение. Что? Зачем? Как?	19
«Пишите нам»	27
1. Книга отзывов и предложений	29
2. Официальные обращения	35
3. Стенгазета	40
4. Ящик обратной связи	43
Навстречу клиенту	47
5. День с потребителем	49
6. Открытость сотрудников	52
7. Посещение клиентов («выход в поля»)	55
8. Совет потребителей или клуб клиентов	59
9. День CEO	63
10. Бета-тестирование	67
11. Контроль проигранных тендеров и несостоявшихся сделок	72
Мероприятия	77
12. Корпоративные мероприятия	79
13. Внешние мероприятия	87
Телефонные звонки и сообщения	91
14. Доступ к номерам мобильных телефонов топ-менеджеров	93
15. Автоответчик, автоинформатор, IVR	97
16. Колл-центр / служба обслуживания покупателей / горячая федеральная линия 8-800	101
17. Сообщения и звонки через интернет (Skype, мессенджеры)	105

Сайт	109
18. Раздел «Контакты»	111
19. Звонок с сайта	114
20. «Личный кабинет»	117
21. Онлайн-консультант	121
22. Разделы «Отзывы» и «Гостевая книга»	127
23. Форма обратной связи (контактная форма)	132
24. Форум на корпоративном сайте	137
Другие онлайн-инструменты	141
25. Блог	143
26. Социальные сети	148
27. «Мобильные» инструменты	154
28. Электронные рассылки	160
Косвенные исследования аудитории	165
29. Наблюдение	167
30. Исследование поисковых запросов потенциальных клиентов	171
31. Анализ категорий клиентов	174
Опросы	179
32. Бумажные анкеты	181
33. Экзит-пол (exit poll — опрос на выходе)	190
34. Онлайн-опрос	195
35. Опрос в три цвета или применение жетонов	198
36. Постоянный анализ ключевых клиентов	200
37. Контекстное интервью	206
38. Глубинное интервью	209
39. Индекс потребительской удовлетворенности (Customer Satisfaction Index, CSI)	212
40. Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS)	217
41. SERQUAL (разрыв между ожиданиями и действительностью)	221

42. Фокус-группа	224
43. «Таинственный покупатель»	231
Необычные виды фидбэка	245
44. Пульты голосования	247
45. Информационный терминал с сенсорной панелью	251
46. Видеокабинка	256
Приложения	261
Приложение 1. Правила работы с обратной связью	262
Приложение 2. Особые случаи	275
Приложение 3. Легкий старт (план проекта на примере розничной сети)	280
Заключение	289
Об авторах	292

«ПИШИТЕ НАМ»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Выбранные инструменты	Дата старта	Срок внедрения	Ответственный за включение
-----------------------	-------------	----------------	----------------------------

<input type="checkbox"/> Книга отзывов и предложений	_____	_____	_____
---	-------	-------	-------

<input type="checkbox"/> Официальные обращения	_____	_____	_____
---	-------	-------	-------

<input type="checkbox"/> Стенгазета	_____	_____	_____
-------------------------------------	-------	-------	-------

<input type="checkbox"/> Ящик обратной связи	_____	_____	_____
--	-------	-------	-------

1. Книга отзывов и предложений



Книга отзывов и предложений (далее Книга) — классический, давно известный инструмент получения информации от клиентов, пришедший к нам еще из советских времен. Его существование — требование правил торговли/работы или результат правильной инициативы компании. На предприятиях розничной торговли и сферы услуг Книга служит одним из инструментов отчетности. Книжки нет — ждите штраф. Данный канал фидбэка законодательно регулируется (Инструкция о книге жалоб и предложений на предприятиях розничной торговли и общественного питания от 28 сентября 1973 года, № 346) и проверяется Роспотребнадзором.

Стоимость

Низкая. Равна стоимости приобретения или покупки книги отзывов и предложений (сейчас разные ее вариации можно купить в отделах канцтоваров).

Скорость включения

Покупаете или сами делаете Книжку, и работа по сбору обратной связи начинается.

Идеальный инструмент

Для розничной торговли, HoReCa (отели, рестораны, кафе), здравоохранения, образования, автомобильного бизнеса, индустрии развлечений и отдыха.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

«Фишки»

Главная «фишка» — само использование Книги, если этот инструмент сбора обратной связи еще не принят в вашей отрасли, на вашем рынке. Что еще?

Яркая позитивная обложка.

Логотип компании на обложке.

Большой (гигантский) размер.

Разноцветные пишущие ручки.

Закладки для оригинальных, позитивных отзывов. (А что? Скромность украшает, когда нет других украшений :) Заодно интересный внешний вид будет стимулировать писать оригинально новых желающих дать свой отзыв.)

Специальные привлекающие внимание стенд или стойка для Книги.

Возможность использовать оригинальные фирменные стикеры-смайлики. И если даже ваши клиенты заберут их на память, стикеры послужат вам рекламой (а вы еще напечатаете).

Мотивация сотрудников на сбор обратной связи.

Например, в компании Timpson за каждую полученную и правильно заполненную жалобу от клиента сотрудник получает два фунта стерлингов (примерно 150 рублей на конец 2014 года). Вы готовы доплачивать своим сотрудникам за такую работу?

Как включить

Купить Книгу. Подготовить к размещению:

- на первой странице записать адреса и номера телефонов вышестоящей торговой организации и торговой инспекции;

- пронумеровать и прошнуровать;
- заверить страницы подписью руководителя и печатью;
- нанести знаки отличия на обложку, а еще лучше оформить в фирменном стиле. Нанесите на обложку QR-код, направляющий более продвинутых людей к Книге отзывов в режиме онлайн.

Продумать место размещения Книги:

- зона торгового зала, куда клиент может самостоятельно зайти и оставить отзыв, не обращаясь к сотрудникам;
- оформление — информационная доска со специальным отсеком, футляром для Книги. Отдельно стоящая стойка либо кафедра или пюпитр;
- наличие пишущей ручки, которая сама по себе должна привлекать внимание. Она должна стоять на подставке (возвышение над плоскостью привлекает внимание);
- желательно наличие стола и стула.

Преимуществом будет наличие нескольких Книг, размещенных в доступных местах, например:

- во всех залах обслуживания, на каждом этаже в прикассовой зоне или возле стойки администратора;
- у каждой выездной бригады (здесь важно, чтобы выездные сотрудники как бы случайно доставали Книгу и выкладывали ее на видное место);
- Книга, изготовленная под конкретное мероприятие и оформленная в особом стиле.

Запрещено требовать от клиента какие-либо личные документы или объяснение причин, вызвавших необходимость письменного обращения.

Требования к срокам ответов (по Закону «О защите прав потребителей»):

- два дня на рассмотрение отзыва. За этот срок необходимо разобраться в существе претензии, принять меры к устранению отмеченных недостатков и нарушений в работе;
- пять дней на ответ по обращению. Администрация компании должна подготовить отчет о принятых мерах и направить письменный ответ клиенту, указавшему свой адрес;
- до 15 дней — срок возможного продления для проведения расследования. В Книге необходимо сделать специальную отметку рядом с заявлением клиента.

И еще несколько важных деталей:

- копии ответов должны храниться у генерального директора компании до конца текущего года;
- Книгу запрещено списывать до полного заполнения, но при этом можно продлевать ее на следующий год (в Книге сделать запись о продлении);
- изъятие Книги вышестоящими и другими организациями для проверки, снятия копий и других целей не допускается;
- клиент, потребовавший Книгу, должен ее получить немедленно и без лишних вопросов. Если сотруднику ясно, что клиенту важно выговориться, надо его выслушать и услышать;
- администратор / руководитель / старший смены должен вступить в диалог с клиентом, получив в разговоре максимум информации, оперативно принять меры — поблагодарить за обращение, принести извинения,

подарить подарок (виды презентов в зависимости от сложности ситуации должны быть заранее согласованы);

- генеральный директор или назначенные им должностные лица обязаны не реже одного раза в квартал проверять правильность ведения Книг во всех филиалах. Ответственные на местах должны проверять Книгу ежедневно.

Руководство обязано предусмотреть возможные злоупотребления:

- отказ в предоставлении Книги, мотивированный разными причинами, например перерывом на обед, временным отсутствием («на проверке») и так далее;
- предоставление подложной Книги (так называемая двойная бухгалтерия);
- занесение в подлинный экземпляр Книги заведомо ложных положительных отзывов. Нередко такие «благодарности» появляются непосредственно после жалоб для их «нейтрализации»;
- уничтожение Книги с плохими отзывами и заведение новой.

Какова система работы?

Клиент, потребовавший Книгу отзывов и предложений, явно недоволен каким-либо процессом компании или обслуживанием и находится в соответствующем настроении. Первое, что должен сделать сотрудник, у которого попросили Книгу отзывов, — это принести извинения и поблагодарить клиента за желание дать информацию.

Работник компании, действия которого вызвали жалобу, должен немедленно сообщить администрации о случившемся. Лучший вариант — разработать внутренний стандарт качества, регламентирующий поведение в любых возможных ситуациях.

В этом документе сотрудник найдет все ответы на возникающие вопросы.

Администратор / руководитель / старший смены должен вступить в диалог с недовольным клиентом и получить от него максимум информации, оперативно принять меры — поблагодарить за отзыв, принести извинения, подарить презент (в зависимости от сложности ситуации виды презентов должны быть согласованы заранее).

Сотрудник, по вине которого оставлен негативный отзыв, должен представить письменное объяснение по содержанию жалобы.

Отзывы от клиентов необходимо обсуждать на совещаниях как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников первой линии. На них следует выяснять причины негативного потребительского опыта, проводить работу над ошибками, вносить изменения в бизнес-процессы.

На работников компании, виновных в нарушении установленного порядка ведения Книг и рассмотрения отзывов, могут налагаться дисциплинарные взыскания.

Число и характер обоснованных отзывов необходимо учитывать при подведении итогов работы компании за период, решении вопросов о материальном и моральном стимулировании работников, их премировании.

2. Официальные обращения



Официальное письмо, официальное обращение — это жалоба, требующая формального разрешения возникшей ситуации, возможно, подключения юриста и прежде всего грамотного ответа. Использование данного канала обратной связи сигнализирует о весьма серьезном недовольстве клиента, решившегося на написание официального письма. Значит, он не смог решить вопрос более «мягким» способом, не увидел других каналов связи, не нашел возможности быть услышанным вами (короче говоря, вы его «достали»!) и решил пойти на крайнюю меру — официальное обращение. В подобной ситуации необходимо отвечать правильно и быстро.

Стоимость

Очень низкая, равна стоимости факса (наверное, многие уже и не помнят, что это такое... но на некоторых b2b-рынках данный офисный аппарат еще актуален) или, если вы отвечаете по почте, стоимости фирменного конверта, бланка плюс почтовые расходы.

Скорость включения

Моментально, если дадите ответ на обычной бумаге.

Чуть дольше, если заказываете фирменные бланки и конверты. Когда обращение по существу и относится, например, к качеству или цене товара, тут «пахнет» защитой прав потребителей, и срок ответа не должен превышать 10 дней.

Идеальный инструмент

Для сферы b2b, банков и учреждений, предоставляющих финансовые услуги, сервиса и коммуникаций, образования, государственных и публичных услуг, здравоохранения.

«Фишки»

Фирменный бланк, конверт.

Визитная карточка руководителя, вложенная в конверт.

Открытка-«извинялка» (в западных магазинах канцтоваров таких предостаточно). Купон «Простите нас» очень популярен в Японии — вы прикладываете к письму купон на скидку на свои продукты или услуги, заглаживая вину перед клиентом.

И, конечно, копирайтинг — пишите так, чтобы вас понимали и прощали. Чем более официальным, бюрократичным и непонятным будет ваш ответ, тем выше шансы, что клиент «заведется» еще сильнее.

Пишите от руки — это продемонстрирует персональный подход к работе с жалобами.

Как включить

На адрес компании или ее руководителя приходит официальное обращение клиента. Стандартный способ получения — письмо по почте (в том числе электронной) или по факсу.

Чаще всего официальное обращение имеет форму претензии, поэтому важно соблюсти сроки реагирования и формат ответа, установленные законодательством (Закон «О защите прав потребителей»). Статья 22 Закона «О защите прав потребителей» устанавливает срок для ответа на претензии — 10 дней.

Соблюдайте этот срок, не открывайте клиенту новые горизонты конфликта и не давайте ему повода для взыскания из кассы компании денежных средств в виде неустойки за нарушение сроков удовлетворения законных требований. Но лучше всего отвечать быстро, красиво и предлагать компенсацию.

Всегда помните, что помимо официальных действий в арсенале бизнеса имеется еще с десяток возможностей восстановить лояльность клиента: позвоните ему, предложите встретиться, выслушайте, узнайте мнение человека и его ожидания по решению вопроса, выскажите свое впечатление, информируйте его о ходе работы.

Как реагировать на официальные обращения?

Действуйте быстро, решайте проблему, не дожидаясь наступления допускаемых законом официальных сроков. Пока у клиента нет вашего ответа, он «накручивает» себя и рассказывает о полученном у вас негативном опыте своему окружению.

И просим вас, отзовитесь клиенту как можно скорее. Ожидание убивает. Чем раньше вы отреагируете на проблему, тем больше вероятность, что конфликт будет решен миром. Живое человеческое внимание воздействует на людей гораздо лучше бумаги.

В качестве примера официального письма приведем ответ Сбербанка. Прочитайте, найдите ошибки и сделайте выводы.

Вопрос клиента

Я, Юлия ..., обратилась в отделение Сбербанка «Коркинское ОСБ 6930, п. Роза, ул. 50 лет Октября 25» 05.09.2012 в 11 часов утра с целью оплаты коммунальных услуг. У меня к оплате было четыре услуги. Я обратилась в кассу № 4.

Так как я нахожусь на седьмом месяце беременности и в кассу пришла с двухлетней дочкой, мне было неудобно обращаться в терминал самообслуживания. Да и с собой были только крупные неразменные купюры. Насколько я знаю, терминал оплаты сдачи не дает.

В услугах по приему коммунальных услуг в окне № 4 мне в грубой форме отказали и «послали» в терминал. Сотрудницу Сбербанка не смущали ни мое положение, ни отсутствие у меня мелких купюр. Она лишь предложила разменять деньги у нее перед операцией.

В итоге я перед каждой оплатой подходила к операционисту и разменивала деньги. Я потратила 20 минут в беготне между терминалом и кассиром, оплатила не все квитанции, так как реквизиты не всех получателей были в терминале.

Это так «оптимизировали» время на обслуживание? Или посчитали, что истерика моей двухлетней дочки в Сбербанке — это то, что сейчас необходимо?

Это норма обслуживания в Сбербанке?

Так у вас относятся к женщинам с малолетними детьми и беременным?

Вы считаете это достойным уровнем сервиса для федерального банка?

После такого скотского обслуживания очень хочется закончить отношения с вашей организацией :(

Ответ клиенту

Уважаемая Юлия ...!

Управление поддержки клиентов центра сопровождения клиентских операций Уральского банка ОАО «Сбербанк России» (далее Банк), рассмотрев Ваше обращение, поступившее на сайт ОАО «Сбербанк России», сообщает следующее. Благодарим Вас за обращение в адрес Банка. Банк внимательно относится к подобным обращениям и старается их использовать для улучшения условий и качества предоставления банковских услуг.

Банк, выстраивая свою работу, старается ответить потребностям всех экономических групп населения, для этого увеличивается количество офисов, оказывающих широкий спектр услуг. Наряду с этим для удобства клиентов Банка развита сеть устройств самообслуживания: банкоматов и информационных киосков, многие из которых работают в круглосуточном режиме по принятию платежей.

Помощь в совершении платежей через устройства самообслуживания можно получить у консультанта или свободного в этот момент сотрудника Банка. Однако предоставление альтернативных услуг клиентам не исключает возможность проведения платежей и через кассу Банка.

В целях сокращения Вашего времени, затрачиваемого на совершение банковских операций, и упрощения порядка оплаты коммунальных платежей ОАО «Сбербанк России» предлагает Вам воспользоваться альтернативными банковскими услугами, не требующими систематического посещения офисов Банка, например:

- длительное поручение Банку о безналичном перечислении платежей за квартиру и коммунальные услуги путем списания с лицевого счета (ф. 190);
- управление Вашим счетом через сеть интернет — «Сбербанк Онл@йн», для чего достаточно оформить договор с Банком с целью совершения в круглосуточном режиме необходимых операций без посещения подразделений Банка.

Приносим извинения за доставленные неудобства. Надеемся и в дальнейшем видеть Вас клиентом нашего Банка.



3. Стенгазета

Хотите дать клиенту возможность высказаться необычно?

Попробуйте стенгазету — это неожиданное, быстрое в реализации и оригинальное решение. Стенгазета — большой лист формата А0 или А1 с короткими заметками и статьями, интересными для клиентов, и со свободным полем для обратной связи.

Стоимость

Низкая. Равна стоимости ватмана и маркеров.

Скорость включения

Пара часов на покупку канцелярии и выделение места для оформления — и канал готов.

Идеальный инструмент

Для розничной торговли, HoReCa, индустрии развлечений и отдыха, автосалонов.

«Фишки»

«Фишка» — уже само использование стенгазеты.

Привлекательный дизайн стенгазеты.

Стикеры разных цветов: желтый для благодарностей, серый для жалоб. И уже издалека вы увидите тональность отзывов клиентов.

И не забудьте повесить стенгазету пониже — люди бывают разного роста!

Как включить

Возьмите лист ватмана и оформите его в стиле, привлекающем внимание. Стенгазета должна быть яркой, красочной и интересной, чтобы вызвать у клиента желание подойти, почитать, а заодно и написать свои предложения.

Поручите делать ее людям, которые справятся с поставленной задачей, а не кому попало. Сляпанная как придется, стенгазета будет вызывать скорее негатив и отторжение клиентов. Заполняйте газету интересными, полезными и новыми материалами, способными вызвать у людей интерес. Размещайте больше фотографий, картинок, поместите QR-коды со ссылками на сайт, организуйте группы в своих социальных сетях и блог компании — заманивайте потребителей и в свое виртуальное пространство.

Предложите клиентам оставлять свои отзывы прямо на газете, спрашивайте их мнение. Изложите какую-нибудь интересную идею и попросите за нее проголосовать в виде «лайка» (ведь сердечко легко нарисовать) или другим способом. Поместите рядом со стенгазетой маркер (следите, чтобы он всегда был в наличии и в рабочем состоянии), а также стикеры двух разных цветов «понравилось / не понравилось».

Обязательно регулярно обновляйте газету — один или два раза в месяц в зависимости от периодичности посещений клиентов. Если газета долго не обновляется, на этом инструменте обратной связи можно ставить крест. Кстати, если стенгазету делать живой, интересной и с юмором, она может служить дополнительным стимулом для повторного визита клиента.

Когда возможность сделать хорошую стенгазету отсутствует, есть второй вариант — повесить чистый лист белого ватмана, назвать это как-то вроде «Доска клиента», разложить рядом стикеры разных цветов, ручки, и пусть клиент пишет что хочет и клеит на этот лист. Можно предлагать людям за каждый

стикер какой-нибудь мелкий подарок, превратив это серьезное занятие в игру. Тогда заинтересованные такой «забавой» клиенты охотно будут писать и негативные, и позитивные отзывы.

Альтернативы: школьная доска, доска для маркеров, мелки и так далее.

Все еще думаете, что данный канал какая-то ерунда? Нет! Этот инструмент получения обратной связи давно работает в легендарном отеле Schindlerhof Creative Centre, которым управляет Клаус Кобьелл (рекомендуем вам его книгу «Искренний сервис»^{*}).

Несколько раз день подходите к стенгазете и проверяйте ее на предмет внезапного появления хулиганских рисунков, надписей, «рожек» и граффити. Собирайте полезную информацию, благодарите ее авторов, выбирайте лучшие идеи, внедряйте, продолжайте создавать новые выпуски газеты.

^{*} Клаус Кобьелл. Искренний сервис / Пер. Е. Калининой. — М.: Альпина Паблишер, 2009.

4. Ящик обратной связи



Ящик пожеланий, ящик обратной связи — это коробка, изготовленная из пластика или дерева с призывом к клиентам написать и опустить в нее отзыв. Ящик обычно размещают в месте, свободном для доступа потребителей (прикассовая зона, рецепция, зона ожидания, стол регистрации участников ивента, комната отдыха, информационная стойка и так далее), и обеспечивают наличие бланков обратной связи и ручек для записи.

Стоимость

Невысокая. Равна расходам на изготовление ящика обратной связи, печать бланков и покупку ручек на липучке.

Скорость включения

Максимум неделя — на изготовление и размещение ящиков обратной связи.

Идеальный инструмент

Для розничной торговли, HoReCa, здравоохранения, индустрии развлечений и отдыха, банков и учреждений, предоставляющих финансовые услуги, продаж и обслуживания автомобилей.

«Фишки»

Дизайн! Внешний вид ящика обратной связи, бланков, информационной доски должен привлекать внимание клиентов.

Название ящика — проявите фантазию, сделайте его оригинальным, ярким.

Пишущие ручки на липучках — слабое звено этого канала.

Следите за их наличием, ручки часто «уходят».

Да, такой ящик можно использовать и для сбора обратной связи от сотрудников — ведь им тоже есть что вам сказать :)

Как включить

Закажите ящик и бланки, выберите место размещения.

Ящик следует помещать в доступном для клиентов месте с высоким трафиком проходимости. При этом оно должно быть достаточно уединенным, чтобы не привлекать особое внимание сотрудников и других посетителей. Иногда ящики обратной связи ассоциируются с ящиком доносов на сотрудников, и клиенты испытывают некий дискомфорт, опуская туда свои пожелания и предложения.

Пример: ранее сотрудники Сбербанка пристально следили за тем, куда вы опустите листок голосования — в хмурую или улыбающуюся мордочку, сейчас же они следят за тем, какую кнопку вы нажимаете.

Ящик должен закрываться на ключ с ограничением права доступа. Вы же не хотите, чтобы кто-то фильтровал фидбэки за вас?!

Привлеките внимание клиентов! Этого можно добиться дизайном ящика, призывом к заполнению бланка: «Не пожалейте совета!», «Поделитесь жалобой», «Мы любим, когда нас хвалят, и ценим, когда нам говорят правду!» и так далее.

На ящике обратной связи или сопутствующей информационной доске обязательно должна быть надпись о том, что каждый отзыв будет услышан и принят во внимание.

Следите за наличием достаточного количества бланков и пишущих ручек (периодически пополняйте их запас).

Оформление бланка обратной связи:

- качественная бумага и печать, фирменный стиль (помните, что бланк и ящик — это точки контакта, причем не только визуальные, но и тактильные; сделайте такой бланк, образец которого захочется взять себе);
- текст бланка — вступление, обращение к клиенту и в конце благодарность за предоставленную информацию, предусмотрите поле для персональных данных клиента (ФИО), контактов (подчеркните, что контактная информация очень важна, поскольку может понадобиться уточнение, например: «Заполнение поля — гарантия подарка от компании за полезный отзыв»);
- бланк может содержать область для отзыва в свободной форме и содержать два-три вопроса либо просьбу отметить положительные и отрицательные моменты в работе компании.

Зона обратной связи должна быть эргономично сконструирована:

- не поленитесь изготовить сначала тестовый прототип и попробуйте написать отзыв сами. Попросите сотрудников протестировать ящик и бланки (мы упоминали альфа-тестирование), учтите разный рост клиентов, возраст, левша/правша);
- помните про стул!

Открывать ящик и извлекать бланки доверьте ЦОС. Лучше, если у сотрудника будет независимый статус — этим вы исключите факты фальсификации при обработке полученных данных.

Регулярный сбор и обработка информации из ящичков пожеланий должны проводиться не реже чем раз в неделю (для этого канала обратной связи нет нормативных сроков ответа, установленных законом, но оперативность реакции по-прежнему важна).



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

