

**TRAINING ×  
DEVELOPMENT  
GROUP**



**УПРАВЛЕНИЕ  
СЕРВИСОМ**

# ТЕСТ: НАСКОЛЬКО ВЫ СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ?

Это тест про подразделения, которые непосредственно взаимодействуют с клиентом. Вопросы помогут вам и коллегам оценить впечатления о сервисной культуре внутри компании.

Старайтесь отвечать на предложенные вопросы по принципу «как мне кажется», так как здесь важнее определить субъективное восприятие сервиса.

Обратите внимание на следующее: если какого-то параметра придерживается меньше 25% сотрудников, значит этот фактор отсутствует в сервисной культуре вообще.

Если больше 50% придерживается какого-то параметра, значит влияние этого фактора очень велико.

0 — 24%  
25 — 49%  
50 — 74%  
75 — 100%

## КАКАЯ ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ FRONT LINE КОМПАНИИ...

1. Согласна с утверждением: «Наше руководство через поведение демонстрирует, что клиент для компании — на первом месте»?
2. Считает, что именно они отвечают за формирование впечатлений клиента?
3. Уделяет максимум внимания каждому клиенту, с которым общается?
4. В течение дня сохраняет позитивный настрой?
5. Чувствует, что их работа важна?
6. Чувствует, что в их силах помочь клиенту?
7. Задаёт вопросы, которые позволяют выявить реальные потребности клиента?
8. В разговоре с клиентом никогда не использует жаргонные выражения?
9. Проявляет эмпатию вне зависимости от того, насколько они заняты или сколько раз они сталкиваются с похожими запросами?
10. Уверена в том, что мы как компания отвечаем ожиданиям клиента?



## КАКАЯ ДОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ FRONT LINE КОМПАНИИ ХОТЯ БЫ РАЗ В НЕДЕЛЮ...

11. Обсуждает клиентские кейсы или истории?
12. Пропагандирует одинаковые стандарты для внутреннего и внешнего клиентского сервиса?
13. Проводит обучающие сессии по обслуживанию клиентов?
14. Оценивает соответствие сильных сторон сотрудника и его позиции?
15. Убеждается в том, что каждый член их команды использует все свои знания или умения?



### КАКАЯ ДОЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ ХОТЯ БЫ РАЗ В МЕСЯЦ...

16. Демонстрирует искреннюю позицию, что клиент на первом месте?
17. Разбирает возражения сотрудников, такие как: «Почему бы в ситуации невыполнения планов продаж временно не забыть о фокусе на клиента и не сделать что-то полезное только для компании?»
18. Разговаривает с реальными клиентами (или с коллегами из frontline о реальных клиентах)?
19. Делится свежими историями клиентов с командой?
20. Напоминает о стратегическом фокусе развития компании?



### ДЛЯ ПОДВЕДЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ:

- Посчитайте количество галочек в каждой колонке, выпишите его в таблицу
- Умножьте количество галочек на указанный в соответствующей строке коэффициент значимости
- Сложите получившиеся результаты

В итоге вы получите сумму (максимум — 60), которая отражает уровень внимательности компании к клиенту.

Колонка	Количество выбранных ответов в колонке	Коэффициент значимости (для умножения на количество ответов)	Итоговый балл
0 — 24%		0	
25 — 49%		1	
50 — 74%		2	
75 — 100%		3	

### РАСШИФРОВКА РЕЗУЛЬТАТОВ:

#### Более 48 очков

У вас отлично внедрены основные принципы сервисной культуры. Ваша главная задача — продолжать её поддерживать.

**Меньше 48 очков**

Чем дальше ваш результат от 48, тем больше разрыв между ожиданиями ваших клиентов и качеством сервиса, который они получают. Время действовать!

**НЕСКОЛЬКО РЕКОМЕНДАЦИЙ:**

Вы можете попросить ваших коллег заполнить тест и сравнить полученные результаты. Если полученные данные отличаются, это повод глубже исследовать ситуацию и разобраться в причинах разного восприятия уровня сервиса в компании. Необходимо понять, почему это случилось: дело в разном понимании сервисной культуры или в неравномерном уровне развития сотрудников?

**НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:**

Посмотрите на группу вопросов по каждому драйверу. Если в одном из вопросов вы выбрали вариант ответа «0 — 24%», значит вам необходимо сосредоточиться на этом направлении при развитии сервисной культуры.

Драйвер	Вопрос
Строить доверие	1, 2, 16, 17
Говорить с клиентами и о клиентах	3, 11, 18, 19
Проявлять заботу о сотрудниках и вовлекать их	4, 5, 6, 12
Развивать навыки и умения команды	7, 8, 9, 10
Поддерживать культуру	13, 14, 15, 20

# ПОЧЕМУ СЕРВИС ТАК ВАЖЕН

Когда сотрудники встречаются с фактом неудовлетворенности клиента обслуживанием, они в два раза чаще винят в этом компанию, чем берут ответственность за ситуацию на себя.

## ИССЛЕДОВАНИЕ STARBUCKS

Довольный клиент в среднем тратит 4,42 фунта за визит, в то время как недовольный — 3,88 фунта.

Довольный клиент посещает кафе в среднем 7,2 раза в месяц, в то время как недовольный — только 3,9.

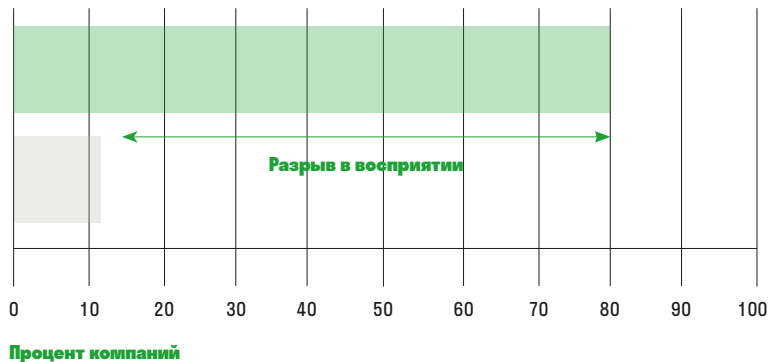
Довольный клиент приносит 381 фунт в год, в то время как не очень довольный — только 181 фунт в год.

**Разница в выручке драматическая.**

## ИССЛЕДОВАНИЕ BAIN & COMPANY

Компании, уверенные, что они предоставляют отличный сервис

Компании, чьи клиенты согласны с ними



# НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СЕРВИСА

Когда компания ставит цель поднять уровень сервиса, развиваться необходимо одновременно в трёх направлениях: процессы, люди, стратегия. Ошибкой будет фокусировать на чём-то одном.

С чем это связано? Если сосредоточиться только на одной сфере, клиент будет сталкиваться с неравномерным уровнем сервиса в разных точках сценария.

Приведём пример: у нас может быть очень удобная форма заказа, но при этом наш консультант по телефону недостаточно внимательно отвечает на вопросы клиента. Как итог — негативные впечатления в одной точке перечёркивают наши усилия на других этапах взаимодействия с клиентом.

Как в таком случае мы должны улучшать впечатления клиента? Единственный путь — поддерживать цельность развития сервиса, то есть уделять равное внимание всем направлениям.

**Схематично развитие сервиса можно изобразить такой диаграммой:**



# ФОРМУЛА СЕРВИСА

Человек нивелирует недостатки системы, но при этом важно, чтобы он не нёс на себе всю нагрузку по предоставлению хорошего сервиса. Для этого необходимо автоматизировать все рутинные задачи и оставить за человеком функции коммуникации, эмпатии и поиска нестандартных решений.



Уровень впечатлений клиента складывается из разницы между его ожиданиями и фактическим опытом. Очень часто маркетинг и реклама создают у клиентов завышенные ожидания. Когда пользователи обращаются непосредственно к компании, эта разница между ожиданиями wow-сервиса и фактическим опытом может создавать негативные впечатления.

Следовательно, не всегда недовольство клиентов вызвано ошибками компании. Причиной может стать разница между тем, что мы декларировали и тем, что предоставляем в действительности.



Управление впечатлениями — это управление не только фактическим сервисом, но и ожиданиями пользователей, их необходимо синхронизировать. Мы можем сделать это через исследование клиентского опыта и улучшение сервиса в соответствии с пользовательскими ожиданиями.

# ЧТО ДАЕТ ИЗМЕНЕНИЕ СЕРВИСНОЙ ПАРАДИГМЫ И УСТАНОВОК

Для развития сервиса недостаточно просто усвоить все известные успешные алгоритмы. Наша цель — развить у каждого сотрудника компании способность предоставлять удивительный сервис в каждый отдельный момент времени.

## **РАБОТА С УСТАНОВКАМИ — ВАЖНЕЙШАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММЫ УЛУЧШЕНИЯ СЕРВИСА**

Усредненная сервисная политика → Решение проблем каждого отдельного клиента

Активное слушание клиентов → Активное действие в отношении клиентов

Узнавание клиента → Знание клиента

Единые стандарты → Продуманный путь клиента

Скрипты → Возможность выбора поведения в рамках сервисной стратегии

Разовая оценка → Мгновенная обратная связь от клиента

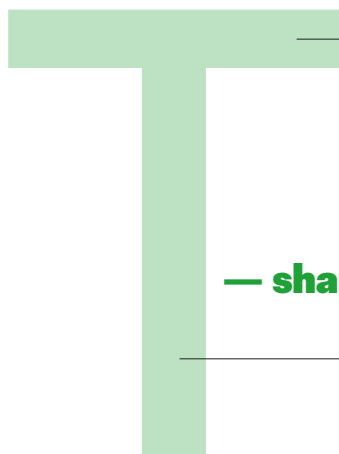
Вежливое выслушивание клиента → Вовлечение клиента в создание опыта



# КОГО И ЧЕМУ УЧИТЬ

	Составляющие комплексной программы развития сервисной культуры в компании	Специалисты front office	Специалисты back office	Линейные руководители	Средний менеджмент	ТОП-менеджмент
Операционный уровень	Позитивное взаимодействие с клиентом. Как выстроить позитивную коммуникацию.	✓		✓	✓	✓
	Развитие гибкости при общении с клиентом в разных ситуациях и обстоятельствах. Как сделать коммуникацию с клиентом живой и интересной.	✓		✓	✓	
	Работа с жалобами и конфликтами. Как использовать потенциал негативной ситуации и превратить клиента в лояльного.	✓	✓	✓	✓	✓
	Внешний вид как инструмент создания впечатления. Как осознанно произвести впечатление на клиента и при этом остаться в рамках дресс-кода.	✓		✓	✓	✓
Тактический уровень	Оценка и развитие сервисного поведения сотрудников. Как помочь своим сотрудникам предоставлять качественный сервис. Необходимые навыки, инструменты развития и поддержка.			✓	✓	✓
	Работа с индексами NPS и CSI. Как результаты замеров превратить в реальные изменения.	✓	✓	✓	✓	
	Customer Journey Map. Исследование и проектирование пути клиента по услуге, выявление точек негативных впечатлений.		✓	✓	✓	✓
	Шаги создания сервиса в подразделении. Что должен делать руководитель каждый день для создания качественного сервиса.		✓	✓	✓	✓
Стратегический уровень	Сервис-дизайн. Исследование и проектирование сервисных сценариев с wow-впечатлениями в каждой точке контакта.				✓	✓
	Внедрение сервисной культуры. Ежедневная практика и инструменты руководителя.		✓	✓	✓	✓
	Трендспоттинг. Обновление продуктов и сервисов компании с учетом глобальных трендов и ожиданий клиентов.				✓	✓
	Стратегическая сессия с клиентами. Как сделать клиента частью команды проектирования и улучшения сервисов.			✓	✓	✓

# T – SHAPE ПРОФИЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ СЕРВИСНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ



— shape

## ШИРОКИЙ КРУГОЗОР

- Знание сервисных практик из других индустрий
- Абстрактное и стратегическое мышление
- Любопытство
- Умение адаптировать лучшие практики

## ГЛУБОКИЙ КРУГОЗОР

- Умения и навыки управления сервисом
- Знания, анализ и управление сервисными индексами
- Демонстрация ролевой модели
- Умение отбирать и развивать сервисных сотрудников
- Знание подходов к созданию сервисной культуры

### ЛЮДИ T-SHAPE РЕАЛИЗУЮТ СЕРВИСНУЮ СТРАТЕГИЮ ЛУЧШЕ ВСЕГО:

- Широкий кругозор позволяет проявлять эмпатию как в отношении клиентов, так и сотрудников. Понимание чем они живут, что умеют и что для них важно — единственный способ адаптировать стандарты сервиса здесь и сейчас, придумывать новые решения и глубоко анализировать проблемы клиентов.
- Глубокая экспертиза в сервисе и широкий кругозор позволяют мгновенно брать практики из других индустрий или областей знаний и оперативно внедрять их в сервисную стратегию и в существующие процессы.
- Глубокая экспертиза в сервисе позволяет создавать устойчивую сервисную культуру. Экспертиза включает в себя: операционное управление, анализ текущей ситуации и стратегическое видение.

# 5 ШАГОВ РУКОВОДИТЕЛЯ СЕРВИСА

Начинать внедрение сервисной культуры лучше с обучения управленческого состава, а уже после этого — помогать руководителям развивать сервисных сотрудников.

## 2 РАЗГОВАРИВАТЬ С КЛИЕНТАМИ И О НИХ

Каждая беседа с сотрудниками, начиная от встречи о финансовых итогах и заканчивая обсуждением, какой кулер нам необходим, должна быть приправлена свежими историями о реальных клиентах.

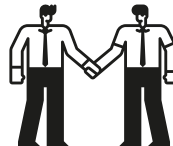
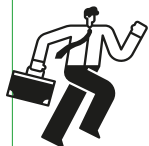
## 1 СОЗДАТЬ КУЛЬТУРУ

Когда люди верят, что клиенты стоят на первом месте, они опираются в своих действиях на эту уверенность. Но создание такой уверенности требует гораздо больше, чем диктат со стороны ТОПов, как бы это ни было обставлено внешне.

## 3 ПРОЯВЛЯЙТЕ ЗАБОТУ О СОТРУДНИКАХ И ВОВЛЕКАЙТЕ ИХ

Обходитесь с вашими коллегами и сотрудниками так же, как вы бы хотели, чтобы сотрудники обходились с клиентами. Вовлекайте сотрудников, тогда им будет нравиться их работа, это гарантированно скажется на их общении с клиентами.

РАЗОЧАРОВАНИЕ



#### **4 РАЗВИВАЙТЕ СОТРУДНИКОВ В ЧАСТИ ТОГО, КАК ПРОЯВЛЯТЬ ВНИМАНИЕ К КЛИЕНТАМ**

Ключевые навыки: быть в настоящем моменте, активно слушать, говорить по-человечески, демонстрировать эмпатию, управлять собственными эмоциями, управлять впечатлениями и брать на себя ответственность.

#### **5 ПОСТОЯННО ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ЭТУ КУЛЬТУРУ, ТОГДА ОНА РАСЦВЕТЁТ**

Руководители должны реже обслуживать клиентов сами и бесконечно анализировать показатели продаж, а больше наблюдать и быть наставниками для своих сотрудников.



**ОБОЖАНИЕ**

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

### — Соответствие сервисной стратегии компании

Программа имеет актуальное наполнение в каждый момент ее реализации и соответствует текущим ценностям, процессам, процедурам компании и отдельного подразделения

### — Использование разных каналов и форм обучения

Участники получают информацию, знания и развивают навыки в мультимедийном формате и выбирают удобные для них каналы обучения

### — Подключение современных технологий

По запросу дополняем программу мобильным приложением, чат-ботом, виртуальной реальностью, онлайн-классами, интерактивными площадками для совместной работы и дискуссий

### — Вовлечение обучающихся в создание контента

Программа предполагает преемственность знаний для всех уровней менеджмента, а также возможность расширять контент за счет участия в форумах, публикаций, обмена опытом и т.д.

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Программа развития руководителей в области повышения качества сервисного обслуживания включает в себя несколько модулей с обязательным межмодульным заданием.

Мы можем адаптировать программу под задачи компании как по содержанию, так и по формату.

## ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСОМ

Создание репутации  
Рост лояльности  
Прибыльность  
Доверие

### ВЕКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Внедрение сервисной культуры и стратегии

Сервисная политика в отношении сотрудников

Оптимизация процессов и их оперативное изменение

### РЕЗУЛЬТАТ ДЕЙСТВИЙ

Создание доверия

Выполнение обязательств перед клиентами и сотрудниками

Целостность, преемственность команды

Повышение уровня возможностей команды

Логичность процессов

Креативность в отношении существующих процессов

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

## ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ



### **Самостоятельное обучение**

Изучение литературы, выполнение развивающих заданий, использование инструментов в мобильном приложении



### **Дистанционное обучение**

Видео-лекции, онлайн-сессии, развивающие задания в мобильном приложении



### **Очное обучение**

Тренинги, рабочие сессии, мастер-классы, встречи с экспертами, конференции с выступлениями спикеров, работа с наставником



### **Обмен опытом**

Обучение других, проектная работа в парах/группах, обсуждение ситуаций на тематических форумах



### **Использование внешних массовых открытых онлайн-курсов (MOOC)**

# ПРИМЕР ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- Сервис и его составляющие
- Изменение взгляда на жизненный цикл клиента
- Мировые практики развития сервиса
- Ключевые элементы клиентоцентричной модели, ее характеристики
- Метрики оценки сервиса (NPS, CSI и др.)
- Исследование впечатлений клиентов в точках контакта, определение и анализ причин провалов сервисного сценария
- Формирование «портфеля действий руководителя» для создания позитивных впечатлений клиентов
- Стандарты сервиса: принципы формулирования, критерии, применяемые к стандартам, способы оценки соблюдения
- Инструменты формирования сервисного поведения
- Техники работы с негативными установками сотрудников



# КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СОТРУДНИКА

Определить, способен ли сотрудник поддерживать сервисную культуру и стандарты, руководителю необходимо еще до первого взаимодействия сотрудника с клиентом.

Важно понимать, что мы говорим не о модели компетенций, которая чаще всего применяется в крупных компаниях при оценке потенциальных сотрудников, а о личных качествах или отдельных навыках. Их наличие можно определить через тесты, решение кейсов и ролевое взаимодействие.



умение быть в настоящем моменте

говорить по-человечески

проявлять эмпатию

активно слушать

управлять эмоциями

брать на себя ответственность

управлять впечатлениями

## КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ ПОВЫСИТЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Развитие сотрудников и создание сервисной культуры в компании — ключевой функционал руководителя.

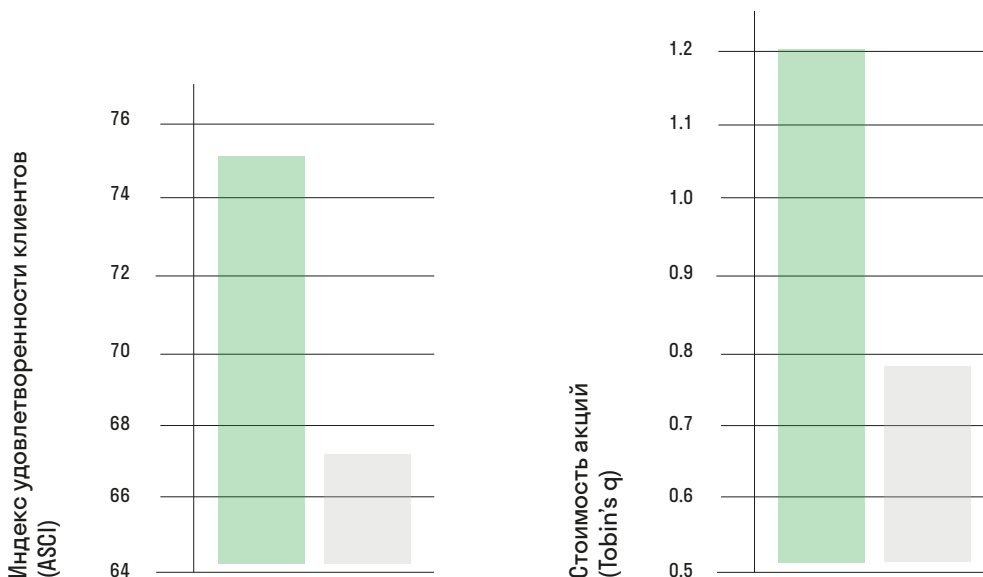
Обходитесь с вашими коллегами и сотрудниками так же, как вы бы хотели, чтобы сотрудники обходились с клиентами.

# ВЗАИМОСВЯЗЬ АТМОСФЕРЫ В КОМАНДЕ И УРОВНЯ СЕРВИСА

Как атмосфера в команде влияет на уровень сервиса и стоимость компании

■ 25% лучших компаний в рейтинге «Климат в коллективе»

■ 25% худших компаний в рейтинге «Климат в коллективе»



Schneider, B., Macey, W., & Young, S. (2009). Organizational service drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance, *Journal of Service Research*, 12.

Schneider, B., White, S., Paul, M., (1998). Linking service climate and customer perception of quality: test of a casual model, *Journal of Applied Psychology*, 83.

Tobin's Q captures the likelihood that the firm's financial performance will improve in the future. It is an index of market value adjusted for the costs of replacing the firm's assets, i.e. a value of 1.00 means a company's market value is the same as the replacement cost of its assets.

# ПРИМЕР ПРОГРАММЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ

Мы можем адаптировать программу под задачи компании как по содержанию, так и по формату

- Что такое сервис. Формула сервиса
- Почему необходимо заниматься сервисом
- Международные стандарты безупречного сервиса
- Эмпатия как основа клиентоориентированности
- Путь, который проходит наш клиент
- Точки контакта с клиентом
- Модель поведения сотрудника в каждой точке
- Клиентоориентированная коммуникация

кейс

# T X DG И СБЕРУНИВЕРСИТЕТ

Мы разработали и с 2015 г. проводим основной трек программы Сбер МиниМВА — «Проектирование клиентского опыта».

9

месяцев  
продолжительность  
программы

3

модуля  
с межмодульными  
заданиями

48

проектов/команд  
по улучшению  
клиентского опыта

## ЗАДАЧА ПРОГРАММЫ

Внедрить подход клиентоцентричности на всех уровнях банка и передать инструменты проектирования и улучшения клиентского опыта.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Руководители линейного и среднего уровня

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ

### 1. Изменение парадигмы

Выпускники программы от пассивной реализации алгоритмов переходят к активному участию в настройке системы. Они занимают проактивную позицию в исправлении провалов клиентских впечатлений.

После завершения программы могут:

- Глубоко исследовать ситуацию в рамках определенного сервисного сценария или процесса
- Предлагать протестированные решения для её улучшения — для клиента и для сотрудников

### 2. Передача актуальных инструментов

Выпускники программы получают инструментарий, с помощью которого могут определять:

- Как явные, так и неочевидные потребности пользователей
- Провалы в сервисном сценарии
- Зоны развития или улучшения продукта
- Как разрабатывать улучшения, опережающие ожидания клиентов

### 3. Создание базы готовых решений по улучшению сервиса

В каждом потоке команды разрабатывают 48 проектов по улучшению клиентского опыта. Они прототипируют, тестируют и пилотируют решения. В финале программы — защищают проекты перед топ-руководителями Сбера. Около 70% проектов уходят в тираж и внедряются на уровне всей компании.

#### КЕЙС В ЦИФРАХ

**2593**

человек прошло программу

**70%**

проектов реализуется

**9,6**

средняя оценка программы участниками

#### ДЛЯ КОГО ЕЩЁ МЫ ПРОВОДИМ ПРОГРАММЫ



# **T×DG**

**+7 495 728 18 77**

**hello@traininggroup.ru**

**www.traininggroup.ru × www.tdgopen.com**

**Telegram: @trainingdevelopmentgroup**