

**Клиентоориентированность.  
Возможности и компетенции**



## Консалтинговая группа BI TO BE

---

**BI TO BE – крупнейшая на Северо-Западе России консалтинговая компания, оказывающая услуги в области управленческого и кадрового консалтинга, обучения и оценки персонала:**

- Оказываем услуги нашим клиентам с **2000** года
- В компании работает более **50** консультантов и экспертов
- Выполнено более **1000** проектов по заказу предприятий из различных отраслей

## Определения клиентоориентированности

---

На сегодняшний день существует множество определений понятия клиентоориентированности. Вот некоторые из них:

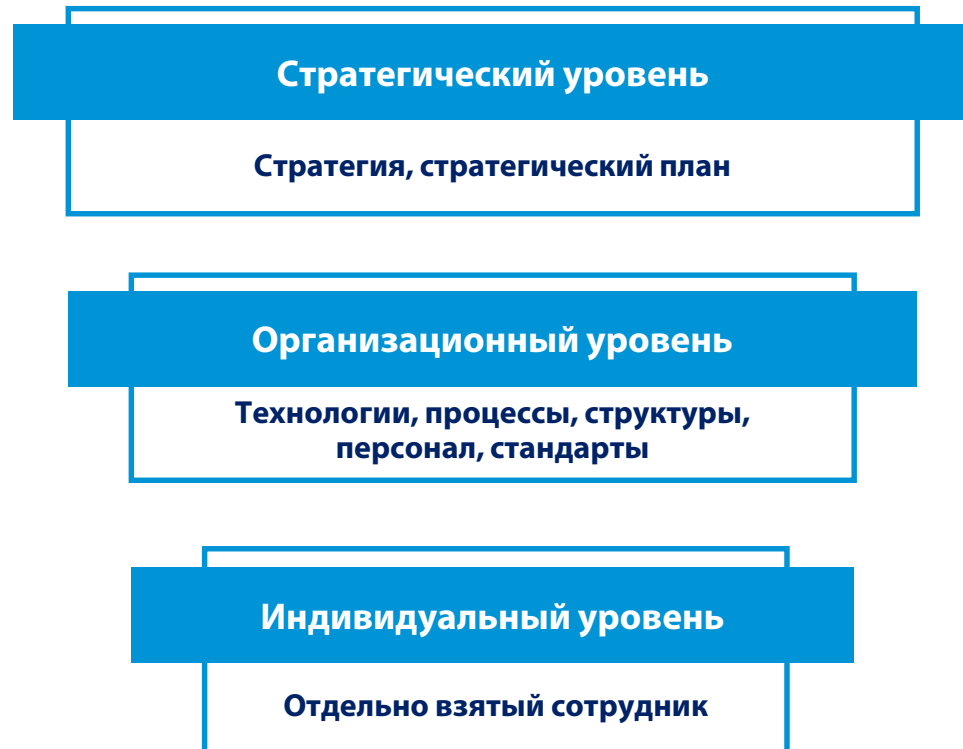
### Клиентоориентированность – это:

- способность организации извлекать дополнительную прибыль вследствие глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиента
- инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде
- постоянное совершенствование сервиса и доведение его до уровня первоклассного

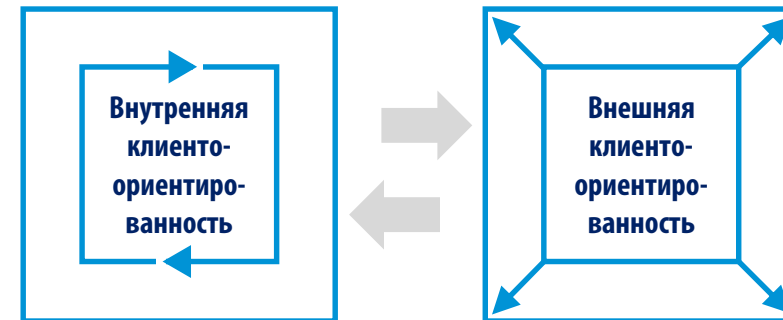


# Клиентоориентированная компания

## Уровни клиентоориентированности



## Направления клиентоориентированности



***В компании никогда не будет хорошо клиенту, если в ней плохо персоналу***

*Вы должны обращаться с собственными сотрудниками, как со своими клиентами. Если вы правильно обращаетесь со своими «внутренними клиентами», вы будете правильно обращаться и с внешними.*

## Услуги BI TO BE

---

### Стратегический уровень

- 1** Аудит качества обслуживания клиентов
- 2** Разработка стратегии развития клиенто-ориентированности

### Операционный уровень

- 3** Разработка стандартов сервиса и деятельности
- 4** Разработка системы оценки и обучения

### Индивидуальный уровень

- 5** Исследование лояльности/вовлеченности персонала
- 6** Коучинг руководителей
- 7** Проведение обучающих оценочных мероприятий

# 1. Аудит качества обслуживания

Важной задачей является выбор единой методологии оценки качества обслуживания, которая включала бы в себя все аспекты — начиная с оценки реакции потребителя и завершая налаживанием системы статистического учета и анализа параметров оценки.

Варианты методологий:



Методика SERVPERF  
Кронины и Тэйлора



Методика Ли



Методика расчета индекса  
удовлетворенности потребителей  
(Customer Satisfaction Index — CSI)



Методика оценки качества услуг  
SERVQUAL (1985 г.) Парасурамана,  
Берри и Цайтамл



Методика Аквирана



NPS (Net Promoter Score) – новый  
подход к мониторингу лояльности  
клиентов

В основе лежит анкета, состоящая из  
22 пар вопросов, сгруппированных  
по пяти параметрам

# Структура показателей качества обслуживания

## Основные группы показателей качества обслуживания клиентов:

**1**

### Пространственные показатели

Характеризуют «качество окружающей среды» услуги или условия ее предоставления

**2**

### Информационные показатели

Характеризуют информационную обеспеченность клиентов — «качество информационного обеспечения»

**3**

### Профессиональные показатели

Характеризуют уровень сервиса, предлагаемый клиентам (уровень профессиональной подготовки и квалификации персонала) — «качество персонала»

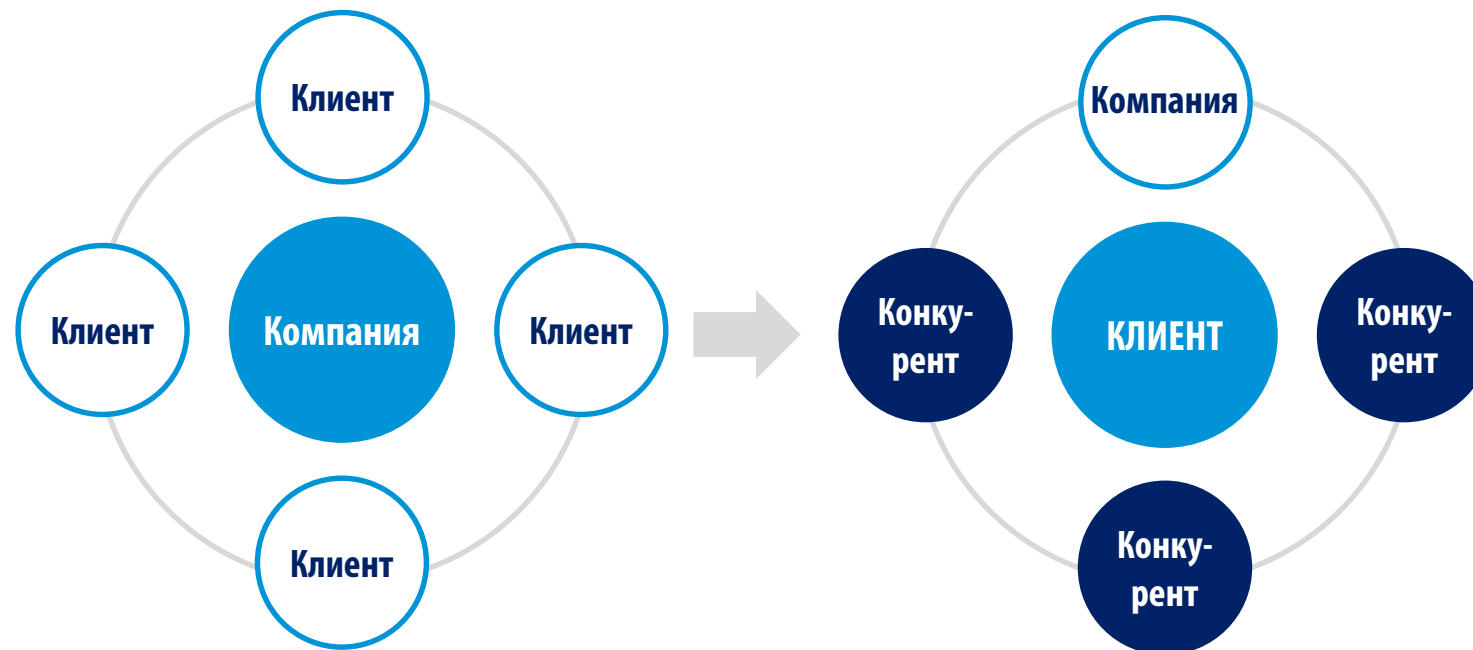
**4**

### Претензионные показатели

Используются: для оценки характеристик по пунктам 1-3; как самостоятельная группа показателей в виде системы сбора и обработки информации по отзывам и претензиям клиентов

## 2. Разработка стратегии развития клиентоориентированности

При разработке стратегии развития клиентоориентированности происходит сдвиг парадигмы: от центрирования на компании к центрированию на клиенте



Структура работ и формы совместной работы заказчика и консультантов при разработке стратегии клиентоориентированности подробнее описаны в презентации «Услуги по разработке и сопровождению стратегии»



## 3. Разработка стандартов сервиса и деятельности

---

**Стандарты сервиса – это «клиентоориентированность в действии». Стандарты определяют поведение сотрудников в отношении клиентов, а клиенты благодаря стандартам знают, какой сервис они встретят в компании.**

В процессе формирования стандартов сервиса можно выделить следующие этапы:

**1**

**Идеология:  
миссия и ценности компании**

Стандарты сервиса строятся на основе сформулированных миссии и ценностей компании. На этом этапе необходимо конкретизировать позицию компании по отношению к своим клиентам и сотрудникам.

**2**

**Бенчмаркинг**

Это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования других компаний с целью улучшения собственной работы.

**3**

**Описание процессов.  
Разработка внутренних регламентов**

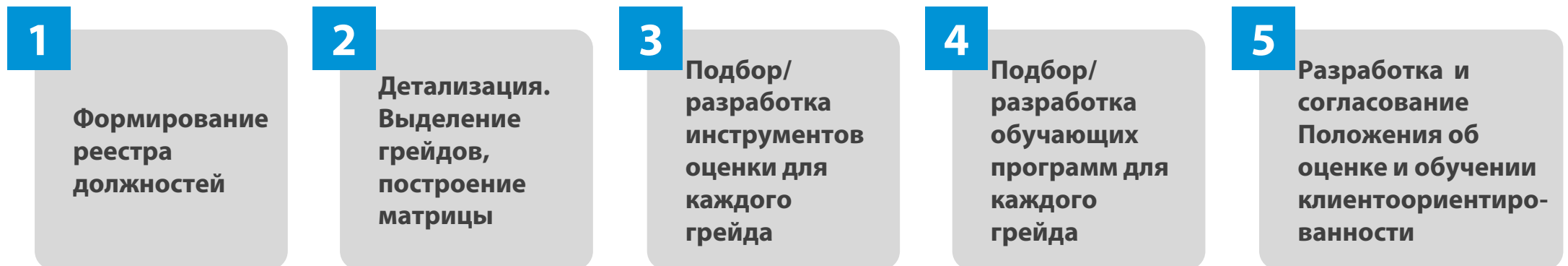
Описание процессов включают в себя нормы и правила, облегчающие принятие оперативных решений в процессе обслуживания клиентов и взаимодействия внутри компании.

**[Подробнее о формировании и внедрении стандартов сервиса](#)**

## 4. Разработка системы оценки и обучения

Для клиенториентированных компаний важно иметь единую, пронизывающую все уровни персонала, систему обучения и оценки клиентоориентированности. Мы предлагаем создание Матрицы клиентоориентированности.

Структура работ по формированию Матрицы клиентоориентированности:



Детализация клиентоориентированности до уровня поведенческих индикаторов для всех должностей

## Матрица клиентоориентированности (пример)

|              | 1 степень  | 2 степень  | 3 степень  | 4 степень   |
|--------------|--|--|--|---|
| <b>КПЭ:</b>  | Обратная связь участников<br>Уровень компетентности<br>Уровень развития навыков  | Обратная связь участников<br>Уровень компетентности<br>Уровень развития навыков  | Обратная связь участников<br>Уровень компетентности<br>Уровень развития навыков  | Обратная связь участников<br>Уровень компетентности<br>Уровень развития навыков   |
| <b>Цель:</b> | Формирование базового навыка общения с клиентом  | Формирование навыков эффективной коммуникации  | Формирование навыков ведения и выстраивания отношений с клиентом   | Формирование навыка ведения переговоров   |
|              | Сотрудник: <ul style="list-style-type: none"> <li>• При контакте с клиентом вежлив (приветствует, называет по имени)</li> <li>• Использует базовые техники активного слушания</li> <li>• Предлагает помощь в разрешении вопроса клиента</li> </ul> | Сотрудник: <ul style="list-style-type: none"> <li>• При контакте с клиентом вежлив (приветствует, называет по имени)</li> <li>• Использует базовые техники активного слушания</li> <li>• В конфликтной ситуации ведет себя тактично</li> </ul> | Сотрудник: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Общается с клиентом согласно правилам делового общения</li> <li>• Предлагает варианты решения вопроса клиента</li> <li>• Соблюдает интересы клиента</li> </ul> | Сотрудник: <ul style="list-style-type: none"> <li>• При общении с клиентом использует принятые в компании стандарты сервиса</li> <li>• Выявляет потребности клиента</li> <li>• Интересуется мнением клиента о работе с ним</li> </ul> |

## 5. Исследование лояльности/вовлеченности

### Вовлеченность сотрудников – ключевой показатель восприятия компании как работодателя.

Ведущие компании мира оценивают не просто удовлетворенность и/или лояльность своих сотрудников, а уровень их вовлеченности. Связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы компании подтверждена многолетними исследованиями и практикой применения результатов в сотнях организаций по всему миру.



# Философия оценки вовлеченности и схема анализа

## ШАГ 1: ОЦЕНИВАЕТСЯ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА



## ШАГ 2: ВЫЯВЛЯЮТСЯ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

В анкету – в качестве гипотез – закладывается ряд факторов (напр., условия работы, система поощрения и вознаграждения, возможность самореализации и др.). В ходе исследования происходит проверка, какие факторы и с какой силой влияют на вовлеченность сотрудников в работу Компании. Чем сильнее вклад факторов в вовлеченность, тем важнее (и выгоднее) для работодателя максимально соответствовать ожиданиям своих сотрудников по этому фактору.

## ШАГ 3: РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

По всем выявленным факторам детально изучаются оценки, выставленные сотрудниками в ходе опроса – таким образом выявляются сильные стороны Компании как работодателя и определяются направления, которые требуют корректировки. Результаты данного анализа становятся основой для разработки плана практических мероприятий, нацеленных на повышение уровня вовлеченности персонала в работу Компании.

## 6. Коучинг руководителей

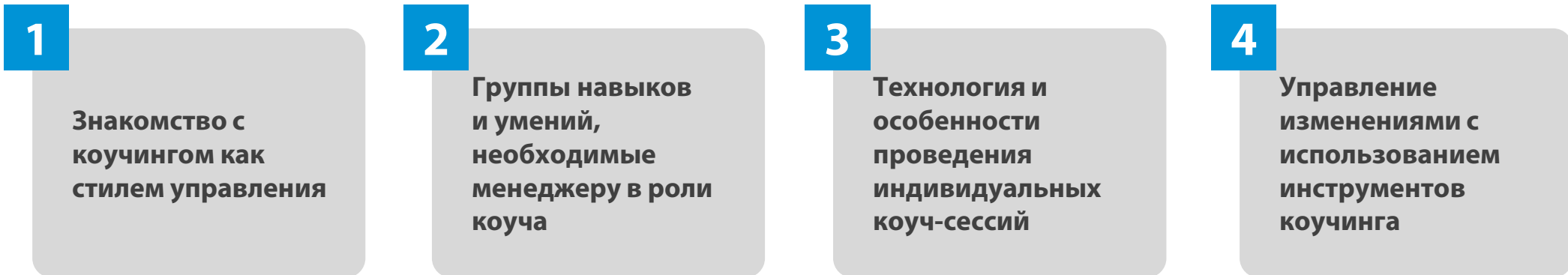
### Управление в стиле коучинг –

обучение руководителей инструментам коучинга в управлении сотрудниками для наиболее полного раскрытия их потенциала, усиления мотивации, развития осознанности, ответственности и, как следствие, увеличения эффективности их работы.

### Программа обучения содержит 4 этапа

По завершению каждой из них участник внедряет полученные знания и методы в свою управленческую деятельность и анализирует результаты.

### Структура обучения:

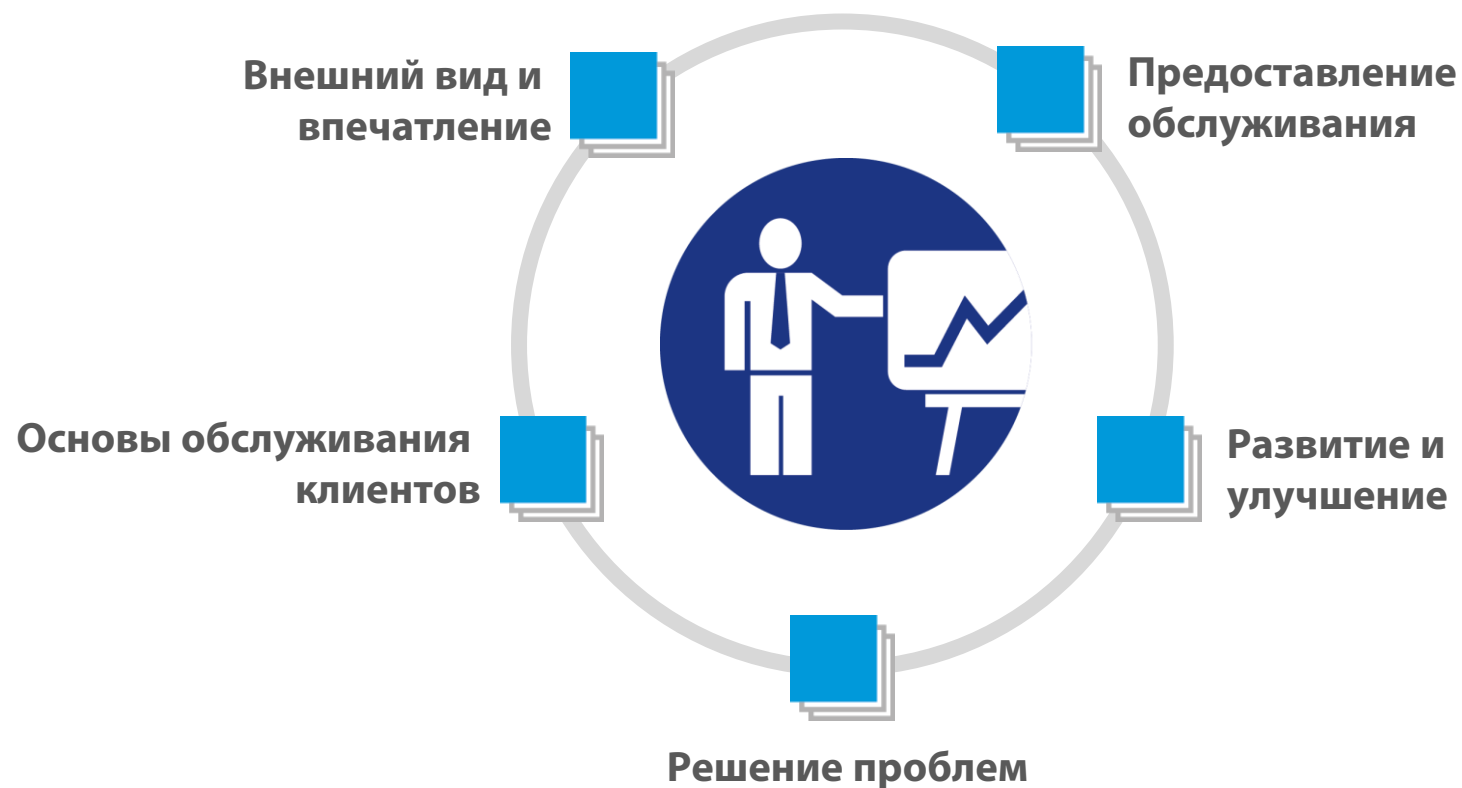


[Подробнее о коучинге](#)

## 7. Проведение обучающих программ

Вы можете выбрать любой стандартный обучающий модуль по сервису, который мы адаптируем под Ваши потребности:

**69** учебных модулей в 5 блоках



**Консалтинговая группа BITOBE  
Центральный офис**

196084, Санкт-Петербург,  
Московский пр. д.79а  
тел./факс +7 (812) 677 5088  
e-mail: info@bitobe.ru

**Представительство  
Консалтинговой группы BITOBE  
в Приволжском федеральном  
округе и Республике Казахстан**

460038, Оренбург,  
пр. Дзержинского 2\2, офис 101  
тел. +7 (3532) 43-00-73  
e-mail: s.lagutina@bitobe.ru

**Представительство  
Консалтинговой группы BITOBE  
в Сибирском федеральном  
округе**

664022, Иркутск,  
ул. Кожова, д. 20, офис 101  
тел. +7 (3952) 48-56-94  
e-mail: o.homkolova@bitobe.ru