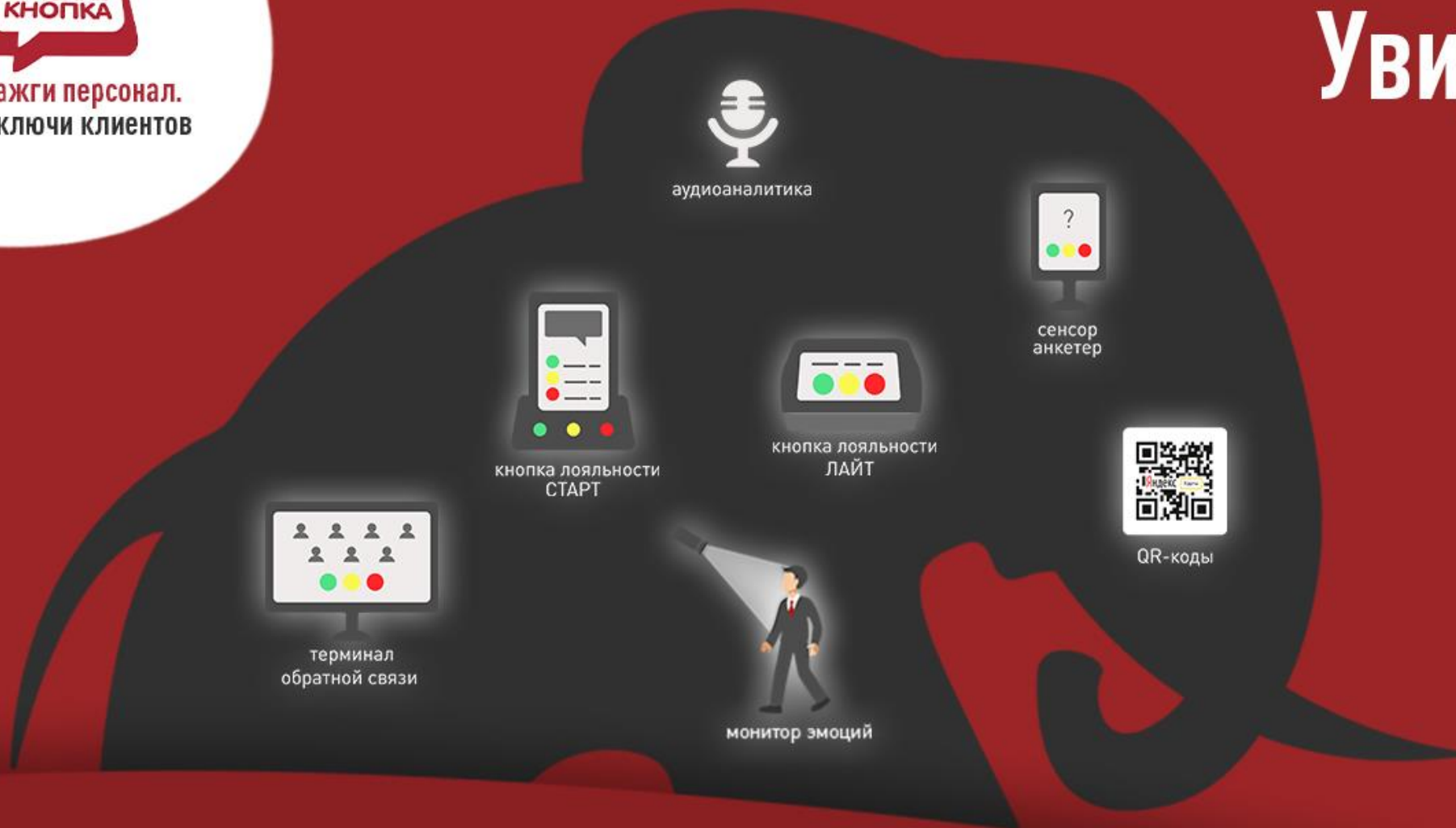


КРАСНАЯ
КНОПКА

Зажги персонал.
Включи клиентов

Увидеть слона целиком



Системное управление качеством
сервиса в точках обслуживания клиентов



- 1. Повышение удовлетворенности клиентов.** Обеспечивается возможностью *эффективно* управлять качеством клиентского сервиса по его восприятию клиентами. *Что нужно делаем в форме, которая нравится клиентам. Без чего можно обойтись и что не нравится клиентам, стараемся не делать.*
- 2. Улучшение репутации в общественном пространстве.** Обеспечивается возможностью *эффективно* «возвращать» недовольных и «мобилизовать» лояльных клиентов. *Клиентский негатив «не выпускаем» из офиса обслуживания. Клиентский позитив транслируем в Сеть.*



Действия на основе **достоверной информации** для достижения требуемого **результата**.

1. Получать достоверную информацию, «как есть».
- 2. Действовать.**
3. Оценивать результат действий, «как стало».

ВЫБОР ОБЪЕКТА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧИ

1. Объект

I. Компания



Все услуги

II. Транзакция



Определенные коммуникации (покупка, визит ...)

III. Персонал



Определенные работники (Иванов, Петров ...)

2. Задача

I. Мониторинг качества сервиса



Мониторинг: Как? (NPS, CSAT, CSI ...)
Управление: Как? + Почему?
(% выполнения стандарта обслуживания)

II. Системное управление качеством сервиса



III. Системное управление эффективностью продаж и качеством сервиса

Действия для повышения продаж и улучшения качества сервиса



Выбор объекта и задачи определяет способ получения информации и соответствующие инструменты. Для разных объектов могут решаться разные задачи

ДВА КЛАССИЧЕСКИХ СПОСОБА ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

1. Сбор обратной связи

Качественное исследование



Факторы, которые нужно оцифровывать опросами



- Услышать тех, кто хочет быть услышан и получить **информацию о причинах** недовольства и/или восхищения.
- Определить **«слабые звенья»** процесса обслуживания (где проблема).
- **Обязательные условия:** простота и удобство для клиентов оставлять информацию.

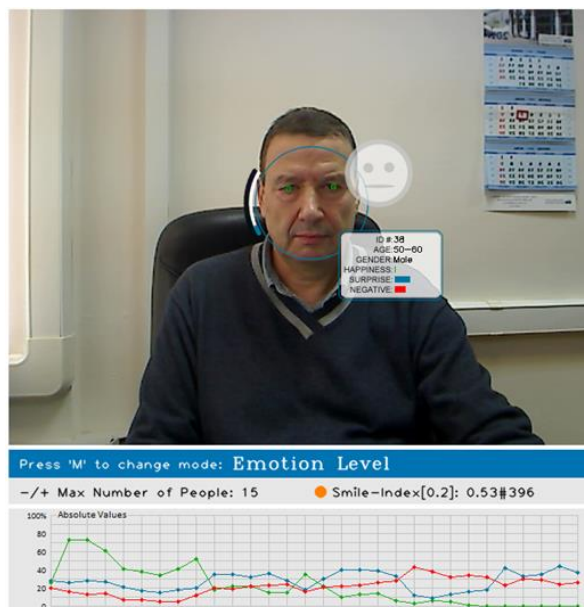
2. Проведение опросов

Количественное исследование



- Получить **достоверные оценки**, характеризующие клиентский опыт и оцифровать каждый фактор, влияющий на оценку.
- Определить **«узкие места»** процесса обслуживания (в чем проблема).
- **Обязательные условия:** правильность формулировок и репрезентативность выборки.

Мониторинг эмоций



Монитор Эмоций

Альтернатива импульсной обратной связи. Специальное назначение, ограниченное применение. Как отдельный способ получения информации о клиентском опыте **неэффективен**.

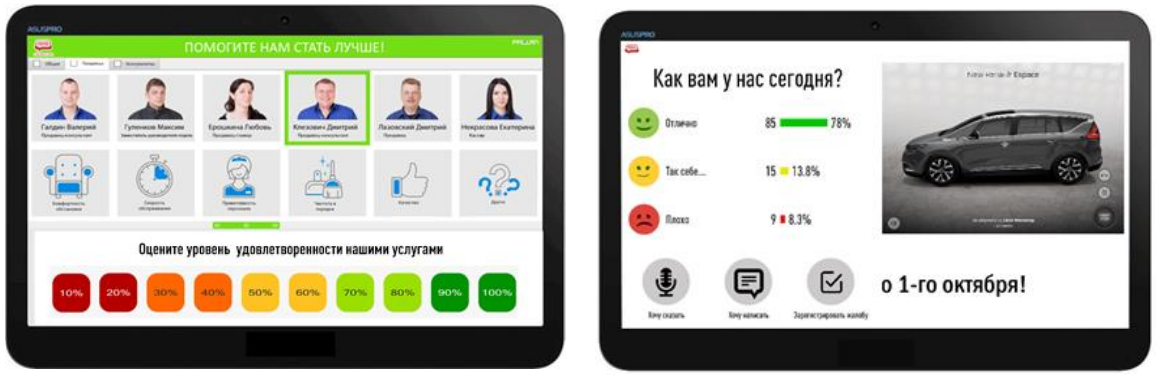
Речевая аналитика



VoiceTrigger

1. **Контроль выполнения стандарта обслуживания персоналом.**
2. Обратная связь специального назначения: Бесконтактный Терминал Обратной Связи, Бесконтактный Монитор Впечатлений.
3. Бесконтактный Датчик Инцидентов («высший пилотаж»).

ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ В ТОЧКЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ



Сенсорные терминалы



Кнопочные пультаы

Бесконтактные Терминалы и Датчики Инцидентов



Аудиобейджи, аудиорегистраторы, речевая аналитика online

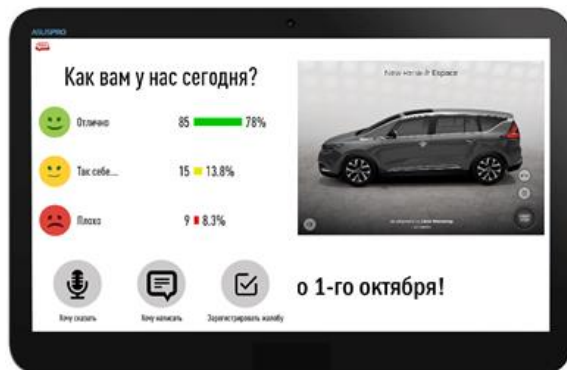


Web-решения на основе QR кодов

ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ В ТОЧКЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

1. **Импульсная обратная связь.** Клиенты оценивают услуги **нажатием Кнопки Лояльности**, не оставляя контактов для обратной связи и не сообщая о причинах своего недовольства и/или восхищения.
2. **Информативная обратная связь + Инструментальные жалобы.** Клиенты, **используя Терминал Обратной Связи**, оценивают качество услуг и сообщают о причинах своего недовольства и/или восхищения (выбор из списка, текст, голос). Если клиенты не оставляют контактов для обратной связи, то это **Информативная обратная связь** (*клиенты готовы поделиться информацией, но не хотят, чтобы их потом беспокоили*). Если контакты оставляют, то **Инструментальная жалоба** (*клиенты ожидают, что с ними свяжутся и решат их проблему*.)
3. **Органическая обратная связь.** Клиенты высказывают жалобы и предложения во время разговора с фронт персоналом, **который автоматически записывается на аудиобейдж или аудио-регистратор**, *который может быть встроен в Терминал Обратной Связи*.
4. **Репрезентативные опросы.** Клиенты, выбранные на основе случайной репрезентативной выборки отвечают на вопросы (или единственный вопрос) с использованием **Сенсора Анкетера (или Кнопки Лояльности)**. *При использовании Сенсора Анкетера часть вопросов могут быть открытыми, т.е. представлять собой информативную обратную связь и/или инструментальные жалобы.*
5. **Контроль выполнения стандарта обслуживания.** Автоматическая запись и **оцифровка** коммуникаций (разговоров) фронт персонала с клиентами.
6. **Бесконтактные технологии** (*для специального применения, не рассматриваем*): [Опрос Улыбкой](#), [Бесконтактный Датчик Инцидентов](#), [Бесконтактный Терминал Обратной Связи](#), [Бесконтактный Монитор Впечатлений](#).

1. ИМПУЛЬСНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ + ДИСПЛЕЙ ЛОЯЛЬНОСТИ



Сенсорные терминалы



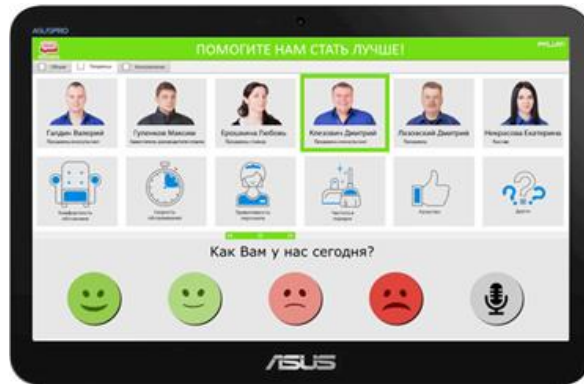
Кнопочные пультаы



Дисплей Лояльности

Основные применения:

- Импульсная обратная связь
 1. Мотиватор фронт персонала.
 2. Катализатор клиентской лояльности.
 3. «Датчик» системных сбоев (провалов) обслуживания.
 4. Детектор «слабых звеньев» из числа фронт персонала.
 - Дисплей Лояльности
 1. Повышение воспринимаемого качества обслуживания («центристы»).
 2. Повышение уровня отклика («рефлекторы», «центристы»).
- Кнопочные пультаы устанавливаются в точке контакта. Сенсорные терминалы, обычно, на выходе. Дисплей Лояльности – в зоне ожидания обслуживания.



Сенсорные терминалы



WEB-решения на основе QR кодов

Основные применения:

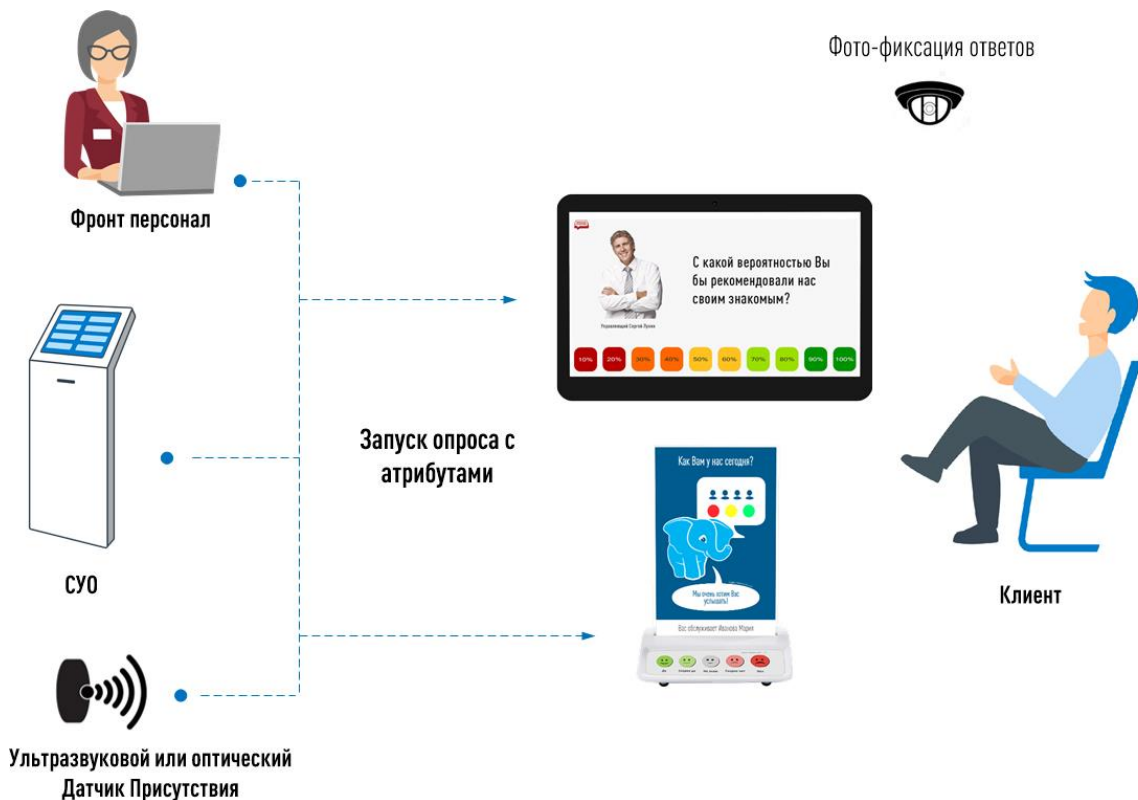
- Информативная обратная связь:
 1. «Выпуск пара».
 2. Определение факторов, влияющих на лояльность клиентов (наполнение Факторной Модели).
 3. Определение «слабых звеньев» процесса обслуживания, в том числе, среди фронт персонала.
- Инструментальные жалобы:
 1. Все применения информативной обратной связи.
 2. Управление инцидентами, предотвращение выхода негатива за периметр компании (предотвращение «мести»).
 3. Управление проблемами (проблема = повторяющийся инцидент).

Решения на основе QR-кодов устанавливаются в точке контакта. Сенсорные терминалы устанавливаются на выходе.



Основные применения:

1. «Выпуск пара».
2. Определение «слабых звеньев» процесса обслуживания клиентов, в том числе, среди фронт персонала.
3. Управление инцидентами и проблемами.
4. Наполнения Факторной Модели
5. *Диагностика клиентского негатива, первый этап контроля выполнения стандарта обслуживания фронт персоналом.*



Основные применения:

1. Оцифровка клиентского опыта.
2. Управление качеством услуг по восприятию клиентов на основе Факторной Модели. Определение «узких мест» процесса обслуживания клиентов. *Обычно используются сенсорные терминалы.*
3. Управление клиентопривлекательностью фронт персонала по КРІ. *Обычно используются кнопочные пульта.*

Случайная выборка или метод основного массива, уровень отклика (response rate) - не менее 70%. Обязательный контроль уровня отклика. *Опрос по СТИХИЙНОЙ выборке = Обратная связь.*

Кнопочные пульта и сенсорные терминалы всегда устанавливаются в точке контакта.

5. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТАНДАРТА ОБСЛУЖИВАНИЯ ФРОНТ ПЕРСОНАЛОМ



Зажги персонал. Включи клиентов



Концепция решения **Электронный Тайный Покупатель**:

1. Автоматическая "привязка" записей коммуникаций между клиентами и фронт-персоналом к различным событиям в точках обслуживания: приход клиента, оценка качества обслуживания и т.д.
2. Оцифровка записей разговоров, в том числе с использованием систем речевой аналитики VoiceTrigger.
3. Расчет KPI выполнения фронт-персоналом стандарта обслуживания.
4. Мониторинг KPI выполнения стандарта обслуживания и воспринимаемого качества обслуживания в «привязке» к единой временной шкале.

Подробнее: [Электронный Тайный Покупатель](#)

1. Обратная связь – постоянно. Репрезентативные опросы – не чаще 1 раза в 6 месяцев. Опросы «токсичны». Дисплей Лояльности для повышения уровня отклика при обратной связи.
2. Систематизация получаемой обратной связи. Диагностика негативных отзывов и наполнение Модели Недовольства.
3. Контроль уровня отклика и оценка релевантности результатов. *При проведении опросов – обязательно.*
4. **Учет «молчунов» (non responders) при расчете NPS.**
5. Оцифровка клиентского опыта в разных разрезах: фронт персонал, вид оказываемой услуги и т.п. *Атрибуты опросов.*
6. Ограничение числа вопросов, задаваемых каждому клиенту. Выбор вопросов случайным образом из общего списка.
7. Использование вопросов с положительной нотацией и ответов по шкале Лейкарта. *«Вы согласны что ...: Ответы: Абсолютно согласен, скорее согласен, затрудняюсь ответить, скорее не согласен, абсолютно не согласен».*
8. Фото-фиксация ответов на вопросы, связанных с оценкой качества обслуживания.
9. **Интегральная оценка (NPS, CES) + оцифровка каждого фактора, влияющего на интегральную оценку.**

1. *Оцифровка клиентского опыта с помощью **нерепрезентативных опросов** со стихийной выборкой (например, оценка качества обслуживания на основе СТИХИЙНЫХ нажатий Кнопки Лояльности).*
2. *Использование анкетирования или опросов как **способа "услышать"** клиентов.*



Простое, понятное и ... неправильное сенсорное решение для управления клиентским опытом

- 1. Интегральные** оценки (NPS, CES, CSAT). *Каков результат наших действий?*
- 2. Факторные** оценки (CSI). *Оцифровка факторов. Что делать для достижения поставленной цели?*

1. ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Оптимально для утилитарных (не гедонистических) услуг



CSAT
Customer Satisfaction



Качество обслуживания

CES
Customer Effort Score



Простота и удобство получения услуг

NPS®
Net Promoter Score®



Лояльность клиентов

Для оценки удовлетворенности **качеством транзакций** выбор интегрального показателя принципиального значения не имеет, т.к. важны не абсолютные значения, а динамика. При прочих равных условиях для оценки восприятия качества утилитарных услуг предпочтительнее использовать CES (Customer Effort Score).

2. ОЦИФРОВКА ФАКТОРОВ. РАСЧЕТ CSI



Зажги персонал. Включи клиентов

Удовлетворенность по фактору

26.05.2016 16:58

Отчет КЛ-УФ

Отчет: Удовлетворенность по фактору

06.05.2014 00:00 - 06.05.2016 23:59

Фактический диапазон данных:

30.04.2015 11:34 - 18.05.2015 18:19

Примечание:

Клиника	Фактор	Вопрос	Индекс	Число ответов
Москва взрослая	Материальные составляющие (Tangibles)	Удовлетворенность по фактору	0,834	972
		В клинике и используется современное медицинское оборудование?	0,910	129
		Все помещения клиники чистые и в отличном состоянии?	0,734	134
		Работники клиники имеют приятную наружность, опрятны?	0,920	141
		Зона ожидания удобна, и хорошо оборудована?	0,871	128
		Регистратура имеет достаточное число окон?	0,323	151
		Система навигации проста, понятна, и удобна?	0,798	142
	Надежность (Reliability)	Удовлетворенность по фактору	0,603	279
		Врач принимает точно в назначенное время?	0,436	132
		Во время приема врач полностью сконцентрирован на оказываемой пациенту услуге?	0,770	147
	"Отзывчивость" (Responsiveness)	Удовлетворенность по фактору	0,305	390
		Врач устанавливает с пациентом доверительные отношения?	0,110	139
		Врач делает все возможное, чтобы быстро получить положительный результат?	0,342	128
		Врач оперативно реагирует на новые обстоятельства и нестандартные ситуации?	0,463	123
	Доверие (Assurance)	Удовлетворенность по фактору	0,670	660
		Возраст и/или научная степень врача свидетельствуют о его профессионализме?	0,832	136
		Врач проводит заинтересованный осмотр, внимательно слушает пациента, интересуется деталями, записывает, уточняет?	0,951	129
		Врач детально объясняет, и аргументирует план лечения и свои назначения?	0,732	121
		Врач не навязывает лишние анализы, процедуры и т.п.?	0,561	142
		Интересы пациента для врача всегда на первом месте?	0,423	132
	Эмпатия (Empathy)	Удовлетворенность по фактору	0,646	403
		Врач искренне хочет решить проблему пациента?	0,731	134
		Врач стремится уменьшить возможный дискомфорт пациента?	0,523	142
Врач с пониманием относится к "ошибкам" пациента?		0,684	127	
	Удовлетворенность	0,491	2704	

Надо повышать!

Удовлетворенность по фактору «Отзывчивость фронт персонала»

Customer Satisfaction Index (CSI)
Удовлетворенность получаемыми услугами

1. Повышение **воспринимаемого** качества обслуживания.
2. Управление качеством сервиса по восприятию клиентов.
3. Диагностика клиентского негатива и оптимизация стандарта коммуникаций с клиентами.

1. ПОВЫШЕНИЕ ВОСПРИНИМАЕМОГО КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ



Зажги персонал. Включи клиентов

1.



Импульсная обратная связь

Определение «слабых звеньев» среди фронт персонала и мотивация фронт персонала не совершать действий, вызывающих клиентский негатив.

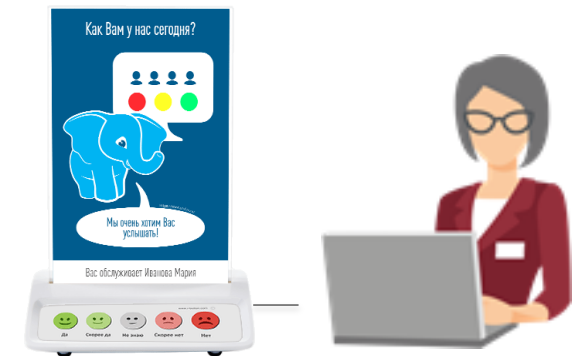
2.



Дисплей Лояльности

Вовлечение клиентов в процесс сбора обратной связи и демонстрация каждому клиенту высокого уровня доверия к компании со стороны других клиентов.

3.



Репрезентативный опрос

Увязка премии фронт персонала с оценками воспринимаемого качества обслуживания, полученными на основе репрезентативной выборки.

2. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСА ПО ВОСПРИЯТИЮ КЛИЕНТОВ



Зажги персонал. Включи клиентов

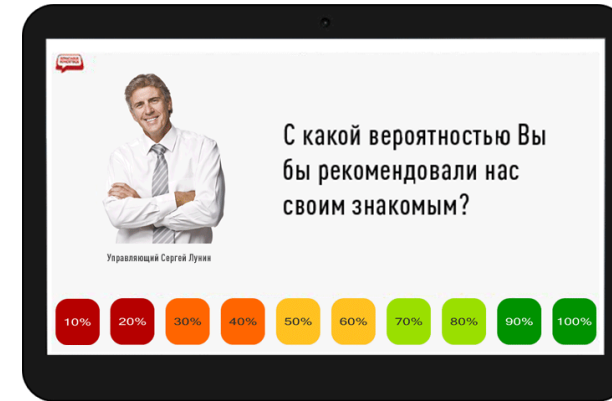
1.



Информативная обратная связь, инструментальные жалобы

Определение «слабых звеньев» в процессе обслуживания клиентов, управление инцидентами и проблемами, «выпуск пара», создание и наполнение Факторной Модели для проведения репрезентативных опросов.

2.

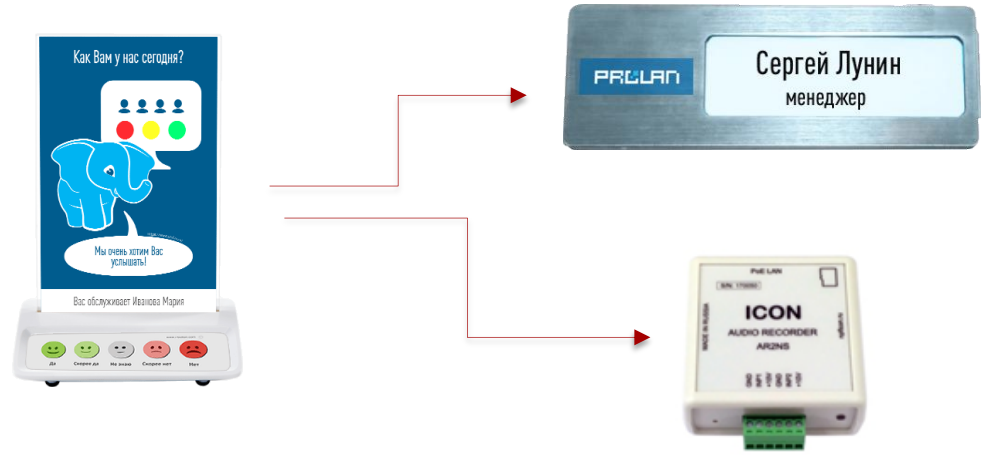


Репрезентативные опросы

Интегральная оценка клиентского опыта (NPS, CES, ...), оцифровка всех факторов, влияющих на интегральную оценку, определение «узких мест» процесса обслуживания клиентов.

3. ДИАГНОСТИКА НЕГАТИВА И ОПТИМИЗАЦИЯ СТАНДАРТА КОММУНИКАЦИЙ

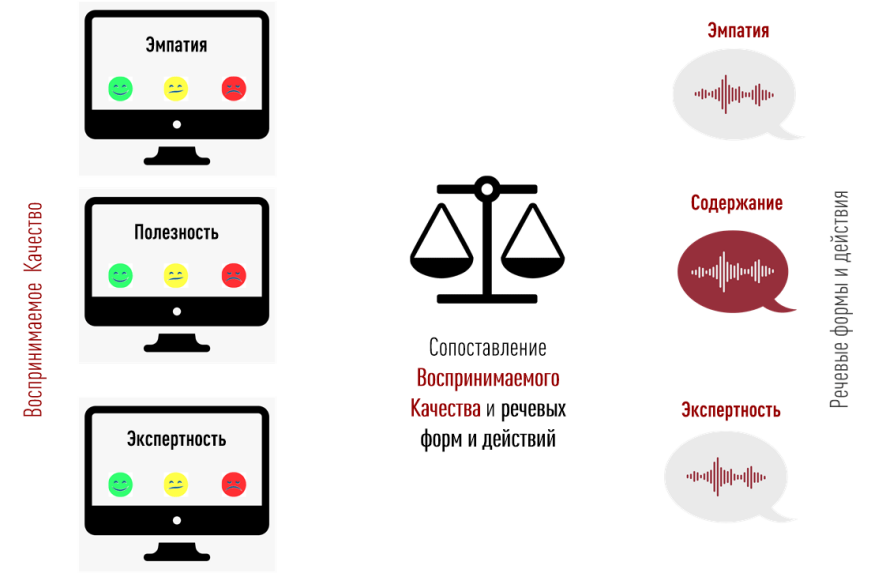
1.



Органическая обратная связь

Запись речи фронт персонала в привязке к оценкам клиентов ([Диагностика Негативных Отзывов](#)). Контроль выполнения стандарта обслуживания фронт персоналом.

2.



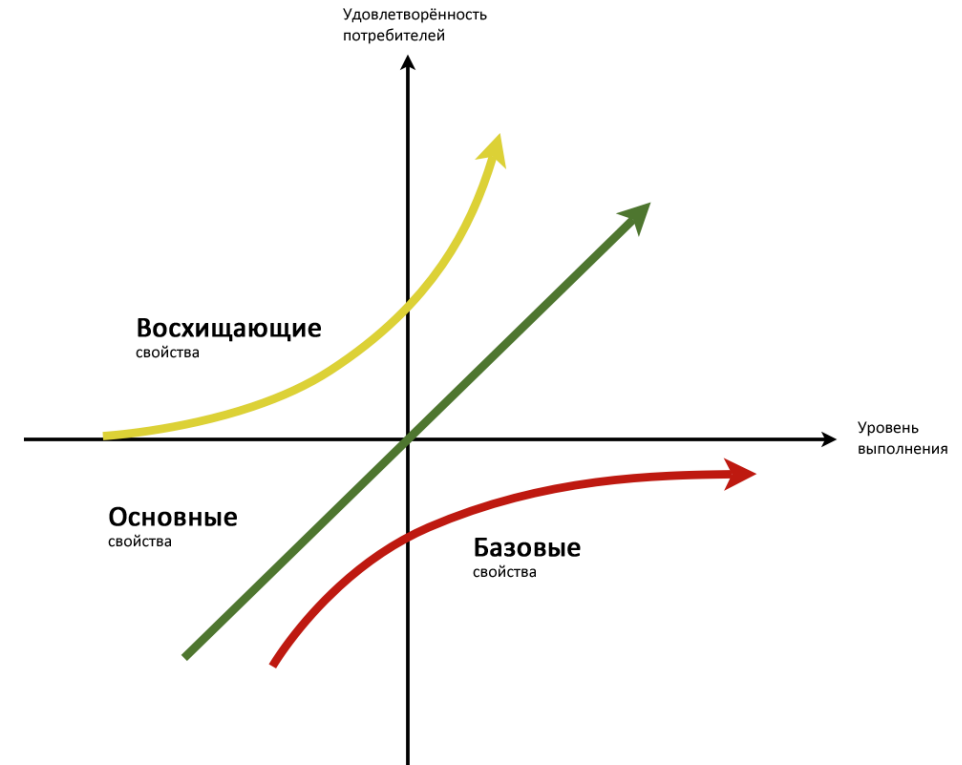
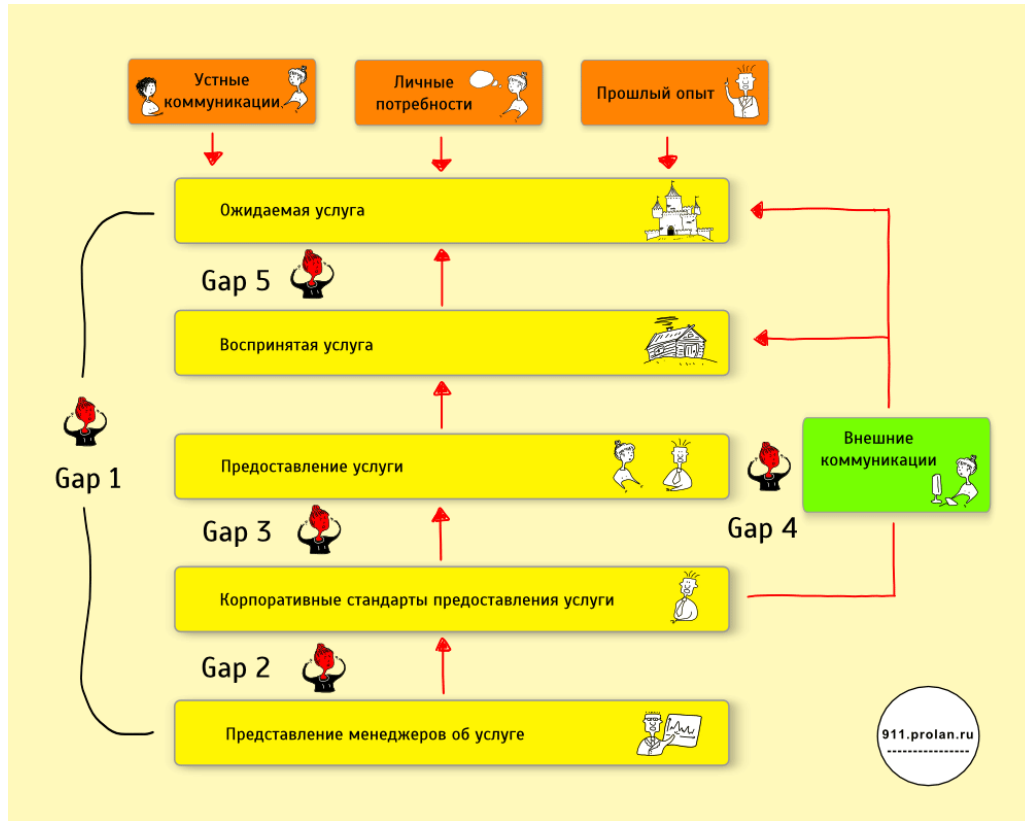
Систематизация опыта обслуживания

Сопоставление речевых форм и действий фронт персонала с оценками воспринимаемого качество обслуживания, [оптимизация стандарта коммуникаций Методом Лучших Практик](#).

1. **GAP** Модель. Модель **Кано**. Модель **SERVQUAL**.
2. Способы устранения разрывов клиентского сервиса в точке обслуживания.
3. Эффективный стандарт обслуживания (стандарт коммуникаций).

Качество сервиса = Степень соответствия восприятий клиентов их ожиданиям

Модель разрывов качества обслуживания
(GAP модель)



Основные факторы , влияющие на воспринимаемое качество обслуживания (модель SERVQUAL):

1. Материальные составляющие
2. Доверие
3. Надежность
4. Эмпатия
5. Отзывчивость

GAP	Разрыв	Технология
GAP 1	Между ожиданиями клиентов и представлениями менеджеров.	Систематизация информации, получаемой с помощью информативной обратной связи, инструментальных жалоб, органической обратной связи.
GAP 2	Между представлениями менеджеров и корпоративным стандартом	Регулярное обновление таблицы «События – Задачи – Действия» (следующий слайд).
GAP 3	Между корпоративным стандартом и предоставлением услуги	Репрезентативные опросы + Электронный Тайный Покупатель (2-й этап, см. последний слайд)

Эффективный стандарт обслуживания, это таблица вида: «**Событие – Задачи - Действия**», включающая все значимые события. Действия и речевые формы фронт персонала должны демонстрировать **отзывчивость** и искреннюю **эмпатию**.

Пример задач и действий для события: «Клиент нажал красную кнопку»:

Событие	Задачи фронт персонала	Действия и речевые формы фронт персонала
Клиент нажал красную кнопку	1. Дать возможность высказаться и сообщить причину.	<i>Искренне, приношу свои извинения... Мы отчитываемся за каждый негативный отзыв ... Буду вам очень признательна, если вы скажете, чем именно вызвано ваше недовольство ... Нам это очень важно ...</i>
	2. Если претензия обоснована, то попытаться «перевернуть» ситуацию.	<i>Я вас очень хорошо понимаю ... Спасибо, что сообщили Хотите я приглашу менеджера...? Возможно, он сможет помочь ...</i>
	3. Если претензия не обоснована, то попытаться успокоить клиента.	<i>Я вас очень хорошо понимаю... Спасибо, что сообщили... Наверное вы правы, но к сожалению это вне моей компетенции... В любом случае, я обязательно сообщу об этом руководству... Еще раз приношу свои извинения ...</i>

Поэтапное расширение функциональных возможностей и решаемых бизнес задач



Обратная связь



Репрезентативные опросы



Электронный Тайный Покупатель



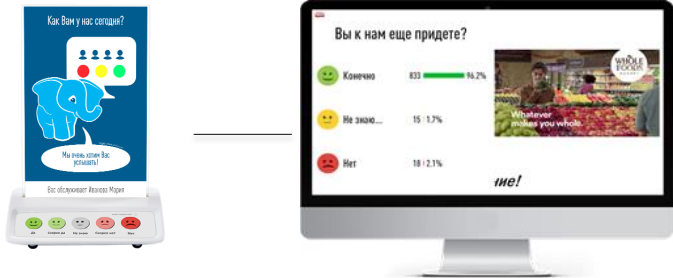
Бесконтактный Датчик Инцидентов
+ Продажи Качественно

ТРИ ЭТАПА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСА



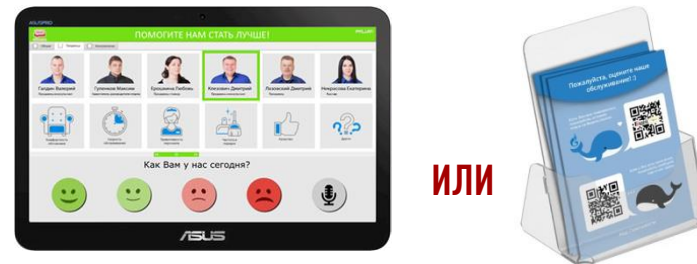
Зажги персонал. Включи клиентов

1а.



Импульсная обратная связь + Дисплей Лояльности (опционально)

2а.



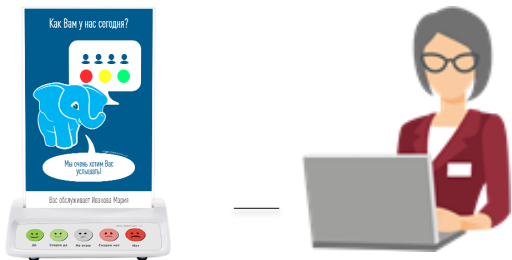
Информативная обратная связь и инструментальные жалобы

3а.



Органическая обратная связь и контроль выполнения стандарта обслуживания

1б.



Репрезентативные опросы по качеству обслуживания: **CSAT, ИЭЛ ...**

2б.



Репрезентативные опросы по воспринимаемому качеству услуг : **NPS, CES, CSI ...**

3б.



Систематизация опыта обслуживания и оптимизация стандарта коммуникаций

Менеджер Качества - линейка продуктов для системного управления качеством сервиса

Менеджер Качества на основе Кнопки Лояльности СТАРТ

Управление:



- Качество обслуживания
- Клиентский опыт
- Эффективность персонала
- Производительность продаж



Менеджер Качества на основе ТОЛК Терминала

Управление:



- Качество обслуживания
- Клиентский опыт
- Эффективность персонала
- Производительность продаж



Менеджер Качества на основе ПРОК Терминала

Управление:



- Качество обслуживания
- Клиентский опыт
- Эффективность персонала
- Производительность продаж



Кликните на рисунок и посмотрите описание продукта

Системное управление эффективностью продаж и качеством обслуживания **на основе Менеджера Качества**

Активные экспертные продажи



+7 (495) 726-01-17
market@prolan.ru