



Якорь для абонента **48**

Актуальные тенденции рынка программ лояльности **50**

Практические инструменты формирования клиентоориентированной компании и результаты их внедрения **51**

Точка зрения **52**

## ICT Loyalty @ CEM 2013

Популярность программ лояльности в мировой практике растет: около 650 млн человек (14,5% мирового населения) участвует хотя бы в одной программе. Объем рынка программ лояльности в России составляет около 100 млрд рублей и увеличивается с каждым годом, поскольку другие инструменты конкурентной борьбы практически исчерпали себя. Участники кейс-конференции ICT Loyalty & CEM 2013 обсудили наиболее острые вопросы, связанные с развитием стратегий управления лояльностью в ИКТ-секторе.

Конференция прошла при поддержке Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (Ассоциация КЛИК), Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), Международной академии связи (МАС), ESET.

# Якорь для абонента

Екатерина ЛАШТУН

**«Большая тройка» федеральных операторов имеет практически совпадающие зоны покрытия сетей, одинаковое качество связи и схожие линейки тарифных планов. Поэтому конкурировать на насыщенном ИКТ-рынке становится возможным только благодаря положительному клиентскому опыту.**

**В** начале июня ComNews провел кейс-конференцию «ICT Loyalty & CEM 2013 – Эффективные стратегии управления лояльностью и опытом клиентов в ИКТ». Мероприятие посетили генеральные директора, директора по развитию бизнеса, руководители и менеджеры подразделений маркетинга, разработки программ лояльности, управления клиентским опытом (CEM), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), руководители подразделений по работе с клиентами и др.

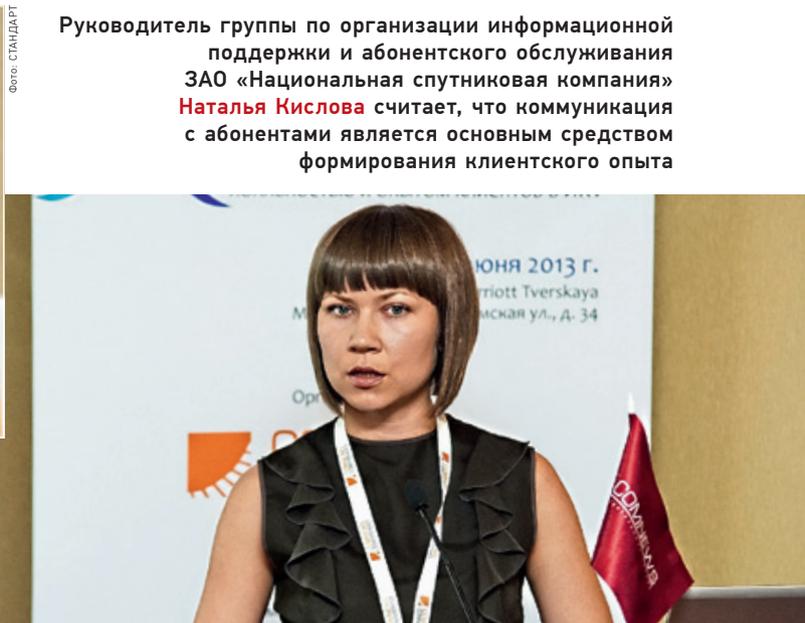
«Обслуживание и забота о клиентах – ключевой фактор формирования положительного клиентского опыта», – уверена начальник отдела развития обслуживания дирекции по обслуживанию клиентов ОАО «ВымпелКом» Елена Зикрач. Она рассказала, что телекоммуникационный рынок сегодня – это единые технологии, одинаковые зоны покрытия и качество связи, эквивалентный уровень цен, схожие линейки тарифных планов и, соответственно, высокая конкуренция. Именно поэтому, по ее словам, забота о клиенте является главным конкурентным преимуществом оператора связи. «Забота о клиенте должна состоять из трех шагов: персонализация, проактивность и поиск ценности для каждого клиента», – отметила Елена Зикрач. Она рассказала об управлении лояльностью клиентов на примере работы контактного центра «ВымпелКома». Поскольку основная забота

об абонентах ложится на плечи сотрудников контактного центра, компания уделяет особое внимание подбору, подготовке и развитию этой категории работников. Так, на этапе подбора кандидаты проходят специальные тесты на стрессоустойчивость, цветовые тесты на эмоциональный фон, также оценивается способность проявлять заботу. В связи с высокой эмоциональной нагрузкой и во избежание «выгорания» сотрудникам оказывают психологическую поддержку. «Счастливым сотрудник – гарантия счастливого клиента», – продолжает Елена Зикрач. Компания регулярно проводит исследования удовлетворенности работников контактного центра, выявляет области, требующие улучшения, реализует мероприятия для повышения уровня «счастья» сотрудников. О степени удовлетворенности клиента, по ее словам, позволяет судить внешняя (IVR- и SMS-опросы, маркетинговые исследования, мониторинг отзывов в социальных сетях) и внутренняя оценка (мониторинг консультаций, контрольные звонки, специальные проекты).

По словам руководителя группы по организации информационной поддержки и абонентского обслуживания ЗАО «Национальная спутниковая компания» («Триколор ТВ») Натальи Кисловой, спецификой бизнеса этого спутникового оператора являются обширная зона покрытия – вещание практически на всей территории России, разнообразные



Начальник отдела развития обслуживания дирекции по обслуживанию клиентов ОАО «ВымпелКом» **Елена Зикрач** уверена, что забота о клиенте является главным конкурентным преимуществом оператора связи

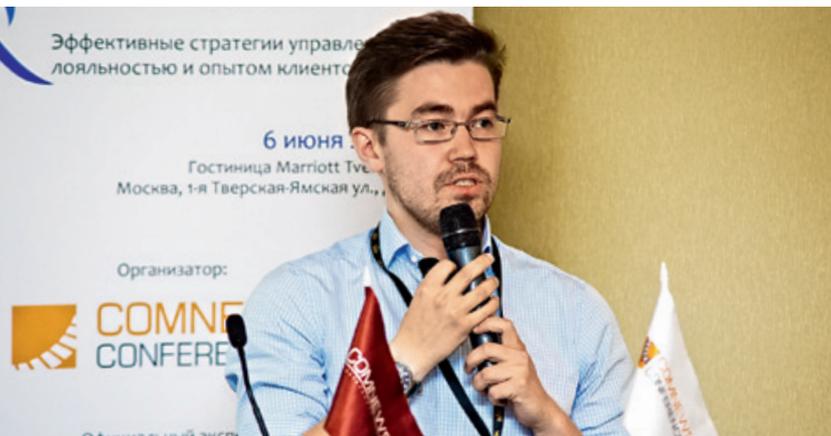


Руководитель группы по организации информационной поддержки и абонентского обслуживания ЗАО «Национальная спутниковая компания» **Наталья Кислова** считает, что коммуникация с абонентами является основным средством формирования клиентского опыта

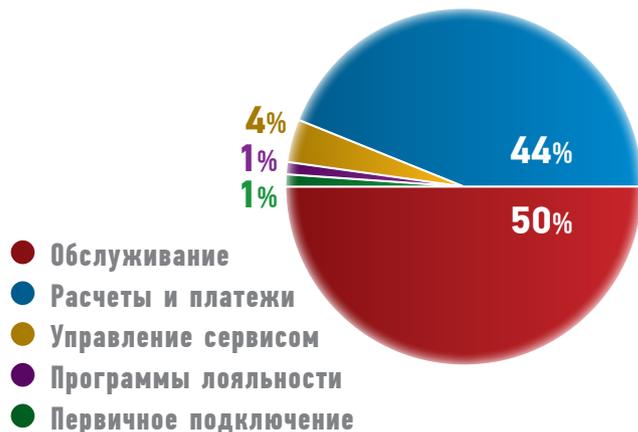
Фото: СТАНДАРТ

Фото: СТАНДАРТ

По словам начальника управления стратегии бизнеса ООО «Энтер» **Тимура Габдрахимова**, разговор с оператором колл-центра остается преобладающим каналом коммуникации для решения вопросов средней и высокой сложности



## Основные факторы формирования клиентского опыта в России (ноябрь 2012)



Источник: Ericsson ConsumerLab

пакетные предложения, отсутствие собственных точек продаж – фронт-офисов (продажи производятся через дилерскую сеть), продолжительный период действия подписки, а также простая и прозрачная тарификация услуг. «В нашей компании коммуникация с абонентами – это средство формирования клиентского опыта на всех этапах жизненного цикла абонента», – сообщила Наталья Кислова. Она добавила, что коммуникация происходит на этапе подключения услуг (входной бонус – год бесплатного просмотра основного пакета «Оптимум» и пакета «Максимум HD»), удовлетворяются потребности в новых контентных предложениях. Кроме того, оператор активно использует обратную связь с клиентами как инструмент получения оценки клиентского опыта, проводя исследования и телефонные опросы, фокус-группы. Это стало основой для принятия решений о внедрении новых продуктов и оценки информационной активности. Для входящих обращений в «Триколор ТВ» применяются традиционные (контактный центр и электронная почта) и альтернативные каналы (Skype, онлайн-консультант и виртуальный консультант). «Мы развиваем исходящую информационную активность по отношению к абонентам, основная задача которой – полная и непрерывная информационная поддержка», – отметила Наталья Кислова. По ее мнению, это позволяет компании поддерживать непрерывный контакт с абонентом (эффект постоянного присутствия); создавать информационное поле, где клиенты могут легко ориентироваться; обучать их телесмотроению; повышать уровень знаний о дополнительных услугах и в конечном счете минимизировать входящие обращения абонентов. Исходящими каналами для коммуникации с клиентами в «Триколор ТВ» являются SMS- и e-mail-рассылки, каналами, встроенными в процесс телесмотроения, – информационные сообщения, которые абонент может получать прямо на экран своего телевизора (ТВ-почта, межпрограммные баннеры и т.д.). «Оборудование, которое абонент использует для просмотра «Триколор ТВ», помогает обеспечивать ему максимальный уровень комфорта», – добавляет Наталья Кислова. Меню приемного оборудования строится таким образом, чтобы наиболее часто используемые абонентом пункты настроек было легко найти. В информационном меню «Помощь» можно найти ответы на часто задаваемые вопросы, а интерактивные заставки, которые информируют абонента о причине отсутствия сигнала того или иного телеканала, предлагают пути решения для ее устранения.

По мнению начальника управления стратегии бизнеса ООО «Энтер» (Enter) Тимура Габдрахимова, 66% довольных клиентов готовы потратить при следующем обращении в среднем больше на 13%, а 95% почти всегда посоветуют компанию 15 друзьям. В свою очередь, 55% недовольных клиентов больше не будут пользоваться услугами компании, а 93% почти всегда отговорят обращаться в компанию в среднем 24 друга. «Более 35% клиентов выходят из себя при разговоре с оператором контакт-центра», – продолжает Тимур Габдрахимов. Он называет пять наиболее частых причин потери клиентов при обращении в колл-центр: грубость или халатность со стороны оператора (33%), «перекидывание» клиентов между операторами (26%), длительное ожидание (10%), необходимость последующих «контрольных» звонков (10%), давление при выборе товаров (6%). Разговор с оператором колл-центра остается преобладающим каналом коммуникации для решения вопросов средней (выбор 38% клиентов) и высокой сложности (выбор 46% клиентов). При этом половина клиентов хотели бы решить проблему с помощью оператора в течение 5-15 минут и только 12% готовы ждать полчаса и более. «Еще один важнейший канал коммуникации с клиентом – социальные сети», – рассказал Тимур Габдрахимов. Так, по его словам, пользователь социальных сетей расскажет о приятных впечатлениях от сервиса 42 друзьям, отсоветует обращаться в компанию из-за плохого сервиса 53 друзьям, готов потратить в следующий раз на 21% больше, если остался доволен сервисным обслуживанием, а 83% клиентов откажутся от услуги/покупки из-за негативного опыта в прошлом. «Мобильные приложения становятся трендом на рынке управления лояльностью», – подчеркнул Тимур Габдрахимов. По его словам, туристические мобильные приложения позволяют публиковать отзывы клиентов; геолокационные сервисы – оценивать объекты и выводить общие рейтинги; приложения со скидками и бонусами – накапливать виртуальные баллы, дающие возможность покупать товары; сервисы ритейлеров – отображать специальные предложения на основе геолокации; приложения клиентского сервиса – отслеживать ритейлерам рейтинги магазинов для оценки работы сотрудников и мониторинга качества сервиса. «Система измерения качества клиентского сервиса состоит из трех этапов: разработка системы анализа лояльности потребителей, внедрение системы KPI во всех подразделениях компании и внедрение KPI в систему принятия управленческих решений», – резюмирует начальник управления стратегии бизнеса компании «Энтер».



Фото: СТАНДАРТ

**Елена Наумчик,**  
основатель российской  
Ассоциации клиентской  
лояльности и клиентоцентричности  
(Ассоциация КЛИК)

## Актуальные тенденции рынка программ лояльности

**З**а последние годы программы лояльности стали чрезвычайно популярным направлением бизнеса. Этот инструмент охотно используют все больше компаний, работающих как с физическими, так и с юридическими лицами. По данным компании Finaccord, около 14,5% мирового населения (650 млн человек) участвует хотя бы в одной программе лояльности. Рынок программ лояльности стремительно растет, в то время как другие сферы бизнеса находятся в состоянии рецессии.

Говоря о российском рынке программ лояльности, подчеркну, что с ним, в отличие от мирового, существуют некоторые сложности. Этот рынок является одним из самых неизученных и наименее оцененных из всех развитых и развивающихся рынков. Открытых данных нет, возможно, какие-то компании проводили собственные исследования. Поэтому я возьму на себя смелость дать экспертную оценку российскому рынку.

Объем рынка программ лояльности в России составляет около 100 млрд рублей. Я пришла к такой цифре из оборота розничной торговли, по этой причине она достаточно общая и не учитывает сервисные рынки и рынок телекоммуникаций. Именно поэтому Ассоциация КЛИК активно занимается созданием базы знаний в данной области.

На отечественном рынке, как и на западном, значение программ лояльности и программ улучшения клиентского опыта стремительно растет. В 2005-2006 годах было множество публикаций о том, что программы лояльности себя исчерпали и в будущем появятся иные инструменты. Однако по сравнению с 2011 годом произошел существенный рост значения программ лояльности в маркетинговых стратегиях компаний. Согласно опросу компании RSR Research, проведенному в 2012 году, в 2011 году на рынке США и Европы 39% маркетологов утверждали, что программы лояльности являются ключевым элементом их стратегии развития, в 2012 году этот показатель составил уже 56%. В то же самое время 73% маркетологов сообщили, что хорошо знают своих клиентов, а в 2012 году эта цифра снизилась до 56%. Таким образом, уверенность компаний

снижается, а роль программ и инструментов управления клиентским опытом в мировой практике растет.

Аналогичная ситуация и в России. Это обусловлено тем, что другие инструменты конкурентной борьбы практически исчерпали себя. Стало очень трудно достичь конкурентного преимущества на основании какой-либо идеи или свойств продукта. Поскольку продукты и их потребительские свойства копируются еще на стадии идеи, зачастую «последователь» выходит одновременно с «оригиналом», а то и опережает его. Получается, что главным полем конкурентной борьбы становится лояльность клиента и его приверженность бренду или товару. В то же самое время именно эта область наименее формализована, изучена и более стихийна. Так, потребительские свойства продукта и его цена – вещи материальные, и понятно, как их измерять. Из чего складываются потребительский опыт и впечатления – вопросы неоднозначные, и маркетологи во всем мире ищут на них ответы.

Говоря об основных тенденциях рынка программ лояльности, следует отметить, что коммуникация компании с клиентом решительно стала многоканальной. Многоканальность распространилась и на продажи. Компании стали предлагать свои товары и услуги где угодно, когда угодно и параллельно с этим ведут с клиентом диалог о том, каким образом возможно улучшить свойства своего предложения, а также сервис в процессе оказания услуги. Проникновение ШПД очень сильно скорректировало коммуникативные стратегии бизнеса и стерло границы между онлайн- и офлайн-продажами. Стандарты скорости принятия решений, анализа информации и потребность в гибкости распространились и на офлайновые компании. Многим из них очень тяжело дается переход от традиционных моделей к стремительно меняющейся среде.

Социальные сети стали одновременно огромным резервом для развития бизнеса и угрозой. Также трендами рынка программ лояльности являются геймификация (эмоциональное вовлечение клиента) и увеличение проникновения мобильного Интернета.

**Диана Пискунова,**  
руководитель отдела мониторинга  
качества обслуживания клиентов  
департамента управления  
качеством обслуживания дирекции  
маркетинга ФГУП «Почта России»

## Практические инструменты формирования клиенто- ориентированной компании и результаты их внедрения



Фото: СТАНДАРТ

Говоря о качестве сервиса в цифрах, следует отметить, что 5% лояльности клиентов добавляют 25% прибыли компании, а высокий сервис увеличивает продажи в 12 раз по сравнению с низким.

«Почта России» является гигантской компанией с распределенной филиальной сетью (42 тыс. отделений), а также со сложной многоуровневой системой управления. Однако наша система управления качеством построена очень просто. Вокруг сервиса «вращаются» инструменты, управление качеством и измерение качества. Под инструментами мы понимаем конкретные стандарты качества обслуживания (инструкции и памятки для операторов). Измерение качества сервиса подразумевает внутреннюю и внешнюю оценку (например, метод «таинственный клиент»). Управление качеством – это состоящие из топ-менеджмента комитеты, которые мы создали практически в каждом филиале и которые принимают ключевые решения по качеству сервиса.

Основная задача стандартов качества сервисов – чтобы они были простыми. Не стоит пытаться сразу сделать так, чтобы они затрагивали каждый детальный аспект. Можно постепенно их наращивать, как мышцы на скелет. Наши ключевые стандарты касаются имиджа сотрудника, рабочего места, дисциплины и делового общения. Мы активно ведем работу по повышению качества обслуживания юридических лиц. Мы понимаем, что лицо клиента меняется, к нам приходят не только пенсионеры, но и молодые люди. Чтобы изменить ситуацию, требуются деньги. Государство инвестирует в это, но, к сожалению, не всегда в достаточном объеме. Таким образом, нам нужно зарабатывать деньги. Самые «вкусные» клиенты – юридические лица, и они требуют к себе особенно бережного отношения.

«Почта России» в течение двух лет провела колоссальную работу по обучению 300 тыс. сотрудников. На первый взгляд эта задача казалась невозможной: чтобы покрыть всю филиальную сеть, было необходимо привлечь 500 тренеров. При этом один тренинг-день стоит около 60 тыс. рублей. Таких денег у нас не было, и мы решили развернуть свою программу – циклическую модель обучения,

состоящую из пяти основных шагов: обучение, контроль правильности выполнения стандартов, обратная связь на местах, мотивация и оптимизационные решения.

Очное обучение обслуживанию включает в себя пилотные тренинги в Москве и тиражирование на все филиалы – «тренинг тренеров». Наиболее востребованными тренингами в нашей компании являются управление стрессом, работа с конфликтным клиентом, эффективные коммуникации, навыки эффективных продаж, тайм-менеджмент, а также сервис, ориентированный на клиента. Эффективность усвоения навыков сотрудниками составляет до 90%, а мотивационный эффект от обучения длится около трех месяцев.

Заочные виды обучения – видеокурсы и дистанционный обучающий курс. К преимуществам дистанционного обучения можно отнести экономии временных ресурсов, большой охват сотрудников, возможность моделирования процесса качественного обслуживания, обучение без отрыва от производства. Однако этот способ обучения обладает и недостатками, среди которых отсутствие реального общения и индивидуального подхода к каждому участнику, отсутствие отработки навыков и возможности излагать знания в устной форме, эффективность усвоения навыка не превышает 30%.

В «Почте России» введена «трехмерная» система контроля: «таинственный клиент», претензионная работа и кураторство. Суть метода «таинственный клиент» заключается в посещении торговой точки специальным сотрудником под видом обычного клиента для оценки соблюдения стандартов качества. Претензионная работа в соцсетях строится на том, что ежедневно в базу данных отзывов о «Почте России» попадают более 400 отзывов клиентов об услугах, событиях, пресс-релизах, проблемах. Нам удалось добиться того, что время предоставления клиенту отчета о принятых мерах не превышает 24 часов после выявления причины недовольства клиента качеством обслуживания. В каждом филиале организованы комитеты по управлению качеством сервиса. Их основная задача – анализ текущего качества сервиса в филиале, выработка и исполнение решений по устранению недостатков, контроль реализации проектов.

**Олег Леонов,**  
руководитель департамента продаж и обслуживания  
ЗАО «Компания ТрансТелеКом»:  
«Пики оттока абонентов у операторов совпадают  
с крупными авариями: на аварийный отток  
приходится до 60% всего оттока. Офис продаж  
и обслуживания оператора является конкурентным  
преимуществом и значительно снижает отток  
на прилегающей территории. Контактный центр –  
основной канал общения с абонентами и инструмент  
управления оттоком»



Фото: СТАНДАРТ



Фото: СТАНДАРТ

**Елена Дружкова,**  
менеджер по развитию клиентского сервиса  
ОАО «Мобильные ТелеСистемы»:  
«В личном кабинете на сайте для наших клиентов  
реализованы практически все сервисы, которыми  
можно управлять удаленно. В первую очередь это  
интернет-помощник, в котором можно осуществлять  
разнообразные действия со своим личным счетом  
и который зачастую ассоциируется у клиентов  
с самим личным кабинетом»

**Артем Вартамян,**  
директор по клиентскому опыту ОАО «ВымпелКом»:  
«В прошлом году мы поставили стратегическую  
задачу по улучшению клиентского опыта.  
Именно клиентоориентированность становится  
основным драйвером развития на рынке в фазе  
насыщения. Можно сказать, что мы инвестируем  
не в строительство и модернизацию сети,  
а в создание первоклассного клиентского опыта»



Фото: СТАНДАРТ



Фото: СТАНДАРТ

**Григорий Харевский,**  
руководитель программы лояльности  
ООО «Интернет Решения» (Ozon.ru):  
«Новые клиенты начинают приносить компании  
доход, только если совершают повторные  
покупки. А удержание клиентов сложнее измерить  
и осуществить, чем их приобретение. Нашим  
основным способом измерения лояльности  
является определение эмоциональной лояльности  
и поведенческой лояльности (создание клиентских  
сегментов)»



[www.sviaz-expocomm.ru](http://www.sviaz-expocomm.ru)

Реклама

26-я международная выставка  
телекоммуникационного оборудования, систем  
управления, информационных технологий и услуг связи



# СВЯЗЬ- ЭКСПОКОММ

ЦВК «Экспоцентр»,  
Россия, Москва



## 13—16 мая 2014



Министерство связи  
и массовых  
коммуникаций РФ



Министерство  
промышленности  
и торговли РФ



Генеральный интернет-партнер  
 **COMNEWS**

