



Ведущая темы
Александра КРЫЛОВА

ождёт ваших комментариев
в своем блоге на
www.iksmedia.ru



Чего Технологии

В 70-е годы прошлого века юмористы и сатирики сломали немало перьев, высмеивая недостатки советской сферы услуг. Ну не хотели ее работники за одну зарплату не только качественно выполнять свою работу, но и вежливо разговаривать с клиентами. С тех пор многое изменилось: нет больше на карте СССР, на смену плановому хозяйству пришла рыночная экономика. Не изменилось только отношение к клиентам.

Конечно, на отдельно взятых, построенных по западной бизнес-модели вертикальных рынках – банковских, телекоммуникационных, страховых услуг, еще на заре третьего тысячелетия начались разговоры о том, что клиента мало привлечь – его надо еще и удержать. А вскоре даже появились выступления на конференциях и публикации в СМИ о том, что отношениями с клиентами можно и нужно управлять.

Однако все, чего удалось добиться за эти годы, – это укоренения в умах маркетологов идей вроде «Клиент – это наше всё, нам нужна его лояльность!». И, как показывает опыт любого пользователя банковских, страховых услуг и услуг связи, там они и остались. До осознания их десятками тысяч рядовых работников, которые по долгу службы чаще всего общаются с клиентами, дело пока не дошло.

Иначе чем, например, объяснить, что клиенту в ожидании ответа на вызов приходится по многу раз выслушивать, как важен его звонок для компании? Или что оператор контакт-центра, отобранный и обученный, в ответ на просьбу потенциального корпоративного клиента соединить его с менеджером, предлагает ему послать запрос по e-mail непонятно на чей адрес? Или что сотрудник call-центра, сообщая вам во время исходящего обзона, что маркетинговая акция предполагает бесплатное предоставление оборудования и его установку, не предупреждает, что монтер попросит заплатить за провод от телефонной розетки до модема/компьютера, а он иногда бывает очень длинным?

Поискам ответа на вопрос, чем могут помочь в решении этой проблемы современные средства автоматизации отношений с клиентами, тема нашего номера и посвящается.

Изволите? Лояльности клиента



Читайте в теме номера

	Лояльность рубль бюджет	Клиенты хотят лояльности	Мы будем знать о своих абонентах все!	Как желаемое сделать действитель- ным	Бизнес по расписанию	Приоритеты CRM в усло- виях кризиса	Менеджер по VIP-клиентам выходной	CRM наступает	Послушай, CRM	Без CRM как без рук
Фокус	✓ с. 28									
Анализик		✓ с. 30								
Проект			✓ с. 31							
Сценарий				✓ с. 32						
Подробности					✓ с. 36					
Позиция						✓ с. 39				
Тури							✓ с. 41			
Концептуальный поворот								✓ с. 42		
Ракурс									✓ с. 43	
Дискуссионный клуб										✓ с. 47

Ф
О
КУ
С

Лояльность рубль бережет и приумножает

Сегодня декларации операторов связи о необходимости более тонко и изощренно работать с теми 20% клиентов, которые обеспечивают 80% дохода, при соблюдении стандартов качества обслуживания остальных, звучат все громче и громче, что, впрочем, неудивительно. Замедление роста рынка заставило игроков отказаться от журавля в небе в пользу синицы в руках. А чтобы не потерять и ее, приходится пересматривать принципы, на которых компании строят свои отношения с клиентами, и способы использования ИТ-инструментов их реализации.

«Все средства автоматизации клиентских отношений, – считает Вадим Дозорцев, гендиректор консалтинговой компании Berner & Stafford, – создавались для того, чтобы найти для компании еще 10% выгоды и еще 10% экономии». И надо сказать, что сейчас, когда на рынке свободных денег нет, эти цифры вовсе не кажутся смешными и недостойными усилий. Напротив, это резерв для роста, за который надо бороться, вернувшись к фундаменту и осторожно, по кирпичику, возводя стройное здание взаимоотношений с клиентами.

А это значит, что компании наконец увидят, что клиенты, то есть мы с вами, на самом деле являемся для них главной ценностью, и начнут делать что-то такое, что мы вскоре почувствуем...

Интерфейсов взаимодействия оператора связи с клиентом как минимум два: контакт-центр, или центр обработки вызовов, и система самообслуживания. Сюда обращается клиент, если у него возникают проблемы или ему нужно получить от компании какую-то информацию.

Центр контактов

«Мне как клиенту важно, – делится Ирина Юношева (Avaya, Россия и СНГ), – чтобы меня обслуживали на том уровне, которого я достойна, чтобы при обращении в компанию меня идентифицировали, приоритизировали, отправляли к наиболее квалифицированному агенту, который способен ответить на все мои вопросы с первого раза».

О том, что важнейшим показателем эффективности работы контакт-центра яв-

ляется процент проблем, решенных за одно обращение (First Call Resolution), говорят и поставщики оборудования, и их партнеры, системные интеграторы. Действительно, кому понравится сначала слушать музыку, дожидаясь ответа оператора, а потом, поняв, что этот оператор помочь не может, пытаться дозвониться снова – другому? И сегодня в арсенале большинства ведущих поставщиков оборудования для ЦОВ есть различные технические решения, направленные на то, чтобы обслужить как можно большее количество вызовов с первой попытки, позволяя в режиме онлайн привлекать к ответам на трудные вопросы наиболее квалифицированных специалистов компаний.

Другой, не менее важный для поддержания лояльности клиента фактор – качество общения агента с клиентом – можно легко отследить, если в составе решения контакт-центра есть также предлагаемые всеми поставщиками инструменты контроля, ставшие для рынка телекоммуникаций сегодня стандартом де-факто.

В тучные годы компании активно покупали различные функциональные подсистемы для своих контакт-центров, но только теперь, когда пришло время считать каждый рубль, они столкнулись с необходимостью анализировать их эффективность. По оценкам специалистов, в настящее время функционал контакт-центров зачастую используется лишь на 30–50%.

Наличие нескольких вузов, а значит, образованной и недорогой рабочей силы и невысокая стоимость аренды помещений способствуют распространению контакт-центров по российской глубинке. Не только ближайшее Подмосковье, но и вся центральная часть России уже заняты. Например, в том же Ростове-на-Дону одновременно открылись контакт-центры TELE2, МТС и «ВымпелКома».

Между тем поставщики оборудования предлагают решения, которые поддерживают подключение в часы пиковой нагрузки агентов, работающих удаленно, например из дома, при полном контроле качества обслуживания. Плюсов много: экономия средств на содержании дополнительного рабочего места в ЦОВ,

возможность начислять почасовую зарплату, а также хорошее настроение агентов, которым общаться даже с самыми капризными клиентами дома и стены помогают.

По свидетельству Павла Теплова (Cisco Systems), за рубежом есть практика использования решений, позволяющих в случае превышения запланированного уровня нагрузки перенаправлять звонки в аутсорсинговый контакт-центр. При этом собственный контакт-центр компании сохраняет за собой полный контроль качества обслуживания каждого переданного на аутсорсинг вызова.

Впрочем, сразу пообщаться с агентом контакт-центра удается не каждому позвонившему туда клиенту, а лишь наиболее ценным для компании. Остальным придется пробраться сквозь

дерево, которое растет вниз

Наличие интерактивного голосового меню (Interactive Voice Response, IVR) обеспечивает компаниям существенную экономию средств на содержание контакт-центра. Чтобы оценить ее, достаточно сказать, что с его помощью операторы сотовой связи обслуживают до 70% всех поступающих к ним обращений абонентов. Впрочем, они и сами признают, что такая практика имеет свои минусы для поддержания лояльности клиентов. Вот что говорит об этом Нина Гюббенет, директор по обслуживанию «TELE2 Россия»: «Основная сложность – донести до абонента информацию о том, как пользоваться системами самообслуживания. Ведь зачастую единственный номер, который знает и помнит клиент, – это номер телефона службы поддержки. Главный минус систем самообслуживания – их громоздкость: в разветвленном голосовом меню абонент может легко потеряться, кучу USSD-команд и коротких номеров невозможно удержать в голове».

Формирование интерактивного голосового меню имеет свои правила. Специалисты Nortel, собирающейся продать свое подразделение корпоративных решений компании Avaya, советуют заказчикам строить IVR так, чтобы в нем было не больше трех уровней по три-четыре пункта в каждом. «Если уровней или пунктов больше, – говорит Дмитрий Борисовец (Nortel), – то человек начинает в нем путаться». Для заблудившихся в ветвях дерева-IVR клиентов, как правило, предусматривается функция zero out, с помощью которой они могут выйти прямо к оператору. Впрочем, правильная организация IVR-меню позволяет уменьшить число пожелавших прибегнуть к ней на 40%.



Гарретт ДЖОНСТОН,
директор по
стратегическому
маркетингу МТС

Стремясь не просто получать свои 2–3% семейного бюджета нашего абонента, но и принять участие в остальных 97–98%, мы пришли к необходимости добавлять ценность товарам и услугам других, не телекоммуникационных компаний, являющихся поставщиками наших абонентов.

То, что поставщики абонента могут стать источником очень большой ценности, мне подсказали детские воспоминания. Когда я рос в Дублине, мой папа работал в электрической компании и был членом профсоюза. Раз в месяц этот профсоюз издавал газету. Я ее всегда читал и хорошо помню, что на последней странице была реклама разных компаний, предлагавших членам этого профсоюза свои товары и услуги со скидкой. И я задумался: «Если в Ирландии в 1977 г. было выгодно давать скидки 3 тыс. членов профсоюза, то каких скидок в 2009 г. могу требовать от поставщиков я, имея в своем распоряжении интерактивную платформу, способную соединить поставщика и клиента в режиме реального времени, и абонентскую базу в России и СНГ в 100 млн человек?».

Упростить клиентам процесс самообслуживания, не повышая его себестоимость, можно двумя способами. Первый из них, по мнению Н. Гюббенет, – развитие интернет-самообслуживания. Второй специалисты видят в добавлении к IVR функционала распознавания речи. Правда, степень востребованности таких систем они оценивают по-разному.

Впрочем, и контакт-центр, и система самообслуживания – лишь первый шаг на пути компании к клиенту и формированию его лояльности.

Чем управлять будем?

Интегрированная с контакт-центром система управления отношениями с клиентами (Customer Relations Management, CRM) облегчает агенту обслуживание абонентов, поскольку готова по его запросу выдать всю необходимую информацию о звонящем.

Идеологически, считает В.Дозорцев, в этих решениях все очень полезно и красиво. Это воплощенная мечта нескольких поколений маркетологов. Одна беда – сама по себе даже самая интеллектуальная CRM-система не может делать работу за человека: вносить данные, задавать параметры для их анализа, делать звонки клиентам и предлагать им докупить какие-то новые услуги. И потому компания, которая приобрела CRM-решение, не имея перед собой четкого плана его использования, напоминает героя повести М. Твена «Принц и нищий», коловшего орехи государственной печатью. Может быть, поэтому более половины CRM-проектов неуспешны, а многие из них попросту не завершены. Функционал тех систем, которые все-таки используются, задействован, по оценке В.Дозорцева, на 20–30%.

В числе вертикальных рынков, которым удалось накопить положительный опыт применения CRM-систем, специалисты единодушно называют операторов сотовой связи.

«ВымпелКом», по словам Леонида Крамаренко, директора по обслуживанию клиентов этой компании, использует свою CRM-систему для управления учетными данными клиентов, регистрации и управления контактами с ними, рассмотрения претензий и управления инцидентами. Кроме того, специалисты подразделений продаж и целевого маркетинга обращаются к системе при планировании контактов с клиентами и управлении заказами, сегментации клиентской базы и формировании целевых кампаний, а также для решения более сложных

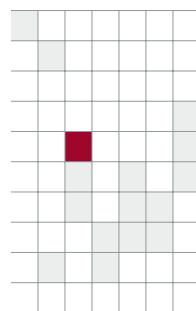
аналитических задач. «Ни одно CRM-решение, – отметил он, – не будет эффективным, если нет детально проработанной стратегии обслуживания клиентов и не определены бизнес-процессы, которые оптимальным образом позволят управлять отношениями с клиентами. Иными словами, сначала нужно определить, для решения каких задач будет использоваться CRM, и только потом приступить к расчету эффективности ее внедрения».

Как глобальную тенденцию, наметившуюся в этом году на рынке CRM-решений, В. Дозорцев выделил появление модели «ПО как сервис», или, как назвала эту концепцию в применении к рынку CRM компания Oracle, CRM-on-

demand. (Заметим, что, по данным Gartner, доля направления SaaS в выручке от продаж ПО CRM в 2008 г. выросла по сравнению с 2007 г. на 5% – с 15% до 20%). «Стратегически – за этой моделью будущее, – считает эксперт, – однако при ее реализации важен порог входа. Не говоря уже о том, что потребление компанией CRM как услуги не должно отменять постановки ею бизнес-задач».

Однако, как признают эксперты, а вслед за ними и мы, сложные мегаинструменты в борьбе за лояльность клиентов вторичны. Относиться к клиенту не только как к источнику денег, но и как к человеку с его слабостями, потребностями и желаниями – самое сложное в азбуке лояльности. **ИКС**

а
н
а
л
и
т
и
к



стую не имеющим финансовой возможности стать его потребителем. Например, многие женщины готовы горячо отстаивать преимущества любимого бренда – Gucci или Prada, хотя из его большой коллекции могут позволить себе разве что один аксессуар.

Практическая лояльность – это регулярное потребление товаров и услуг. Она сходна с привычкой. У многих из нас есть магазин, где мы каждый день покупаем хлеб, однако вряд ли продолжим пользоваться его услугами, переехав на другой конец города.

Истинная лояльность – комбинация эмоциональной привязанности и опыта потребления. Насколько критична здесь цена? В целом по отношению к этому фактору потребители делятся поровну. Половина покупает, потому что дешево, а другая – потому что нравится. Компания, целенаправленно работающая над формированием у потребителей своих товаров и услуг истинной лояльно-

Клиенты хотят лояльности от компаний!

За два-три года российским компаниям предстоит научиться фокусироваться на клиенте, считает **Сергей МИТРОФАНОВ**, гендиректор аналитической компании **Brandflight**. В 2011 г. он ожидает появления у нас **Прагматичного Клиента**, чей менталитет будет близок европейскому.

А, значит, при выборе продуктов и услуг в расчет он будет принимать качество, в том числе и качество отношений с их продавцом или провайдером.

Какая лояльность истинная?

Существует несколько типов лояльности. Эмоциональная лояльность предполагает поддержку бренда человеком, зачастую не имеющим финансовой возможности стать его потребителем. Например, многие женщины готовы горячо отстаивать преимущества любимого бренда – Gucci или Prada, хотя из его большой коллекции могут позволить себе разве что один аксессуар.

сти, постепенно добивается появления у них осознанного отношения к очередной покупке: «Я делаю это, потому что услуга (товар) нравится мне, потому что в этом есть какой-то шарм, потому что так я вхожу в круг особых людей, словом, потому что я получаю больше, чем просто набор функциональных характеристик».

Не проводя глубинных маркетинговых исследований, а лишь основываясь на данных информационных систем, компания может выработать несколько качественных показателей лояльности. Это может быть частота покупок, их ассортимент, длительность сотрудничества. Для отрасли связи это еще и объем расходов на услуги, и готовность рекомендовать оператора друзьям и знакомым. Не менее важная характеристика – ассортимент потребляемых услуг, как базовых, так и дополнительных.

Давайте удивлять клиента

Период экстенсивного роста рынка сотовой связи закончился: денег на новые приобретения нет, основные игроки уже закрепились не только во всех российских регионах, но и в ближнем и дальнем зарубежье. Поле занято и засеяно, теперь нужно, чтобы посевы принесли богатый урожай. Для этого требуется смена фокуса с географической карты на клиента и совсем другая система мышления топ-менеджмента.

Есть два глобальных заблуждения. Первое – клиент всегда прав. Это не так – любой человек может заблуждаться, он имеет на это право. Второе состоит в том, что сохранить имеющегося клиента дешевле, чем привлечь нового. Если абонент в основном принимает входящие вызовы, а сам



Сергей МИТРОФАНОВ



звонит редко, то он для оператора невыгоден и на определенном этапе сохранение его персональных данных в информационных системах станет просто убыточным.

Может быть, сегодня, когда рынок сотовой связи практически не растет, операторам следует выработать политику в отношении каждого клиента?

Однозначного подхода к решению этой задачи нет. Ясно только, что оно должно быть стандартным, чтобы абонент знал, что он получит за длительные и активные отношения с компанией, соответствовать как значимости клиента и его лояльности, так и идеи бренда.

Потребители базовых и дополнительных услуг сотовой связи, активные и прибыльные сегодня, и пользователи, которые станут таковыми завтра, – вот те сегменты абонентской базы, специально для которых стоит разработать систему проактивных коммуникаций.

Задача проактивных коммуникаций оператора с абонентами – удивлять. Наиболее активным и прибыльным можно, скажем, делать подарки, выходящие за рамки сотовой связи. Если клиент в течение 10 лет

ежегодно приносил вам по \$500, сделайте ему подарок на сумму, соразмерную полученной от него за эти годы прибыли, например в виде сертификата на \$1 тыс., который можно отоварить в оговоренном магазине или ресторане. А CRM-приложение поможет «привязать» такие акции к прибыльности клиента, причем не только сегодняшней, но и перспективной.

Главное, чтобы компания, желающая иметь лояльного абонента, была лояльной по отношению к нему сама, чтобы оператор сам предлагал пользователю более эффективную и удобную для него схему потребления своих услуг. Впрочем, если все же будет принято решение о введении переносимости мобильного номера, операторы смогут на деле увидеть результаты своей работы по формированию лояльности абонентов. Пока же затраты на информирование всех знакомых о смене номера мобильного телефона остаются одним из основных факторов, заставляющих абонентов хранить верность своей сотовой компании. ИКС



ПРОЕКТЫ

Мы будем знать о своих клиентах абсолютно все!

Это произойдет после того, как в «ЦентрТелекоме» завершится внедрение системы CRM, а также ведущиеся параллельно с ним работы по организации центра обработки вызовов и веб-портала самообслуживания абонентов. О влиянии, которое, как ожидается, этот триединый проект окажет на лояльность массовых пользователей услуг МРК, рассказывает Анна РОДНОВА, директор департамента обслуживания клиентов ОАО «ЦентрТелеком».

Первоначально в «ЦентрТелекоме» рассматривался только проект внедрения CRM-системы. Однако при его детализации стала ясна необходимость организации единого центра обработки вызовов и создания веб-портала обслуживания клиентов. Так что сегодня мы работаем над единым решением, которое позволит нам не только существенно повысить уровень предоставляемого абонентам сервиса, более оперативно реагировать на их запросы, но и значительно упростить общение клиентов с компанией.

CRM-система взаимовыгодна

Уже на первой фазе внедрения CRM-системы мы рассчитываем собирать и хранить в ней историю нашего общения с каждым абонентом. Будучи интегрированной со всеми ИТ-системами компании, ответственными за поддержку клиентов и услуг, она обеспечит единый поток информации в системы технического учета, биллинга, активации услуг, поступающей с веб-портала, контакт-центра, центров продаж и обслуживания и возьмет на себя управление всеми процессами, которые идут от клиента. На основании анализа данных, агрегированных в системе CRM, мы сможем более точно сегментировать нашу клиентскую базу, делать индивидуальные предложения каждому абоненту, создавать программы лояльности.



Анна РОДНОВА



На второй фазе мы перейдем к управлению услугами, договорами и уровнями сервиса (SLA), благодаря чему сможем фиксировать гарантированные клиентам параметры качества обслуживания и отслеживать их соблюдение. В планах на более отдаленную перспективу – внедрение аналитических подсистем CRM и их интеграция с системой отчетности.

Мы рассчитываем получить экономический эффект от дифференциации обслуживания по клиентским сегментам, оптимизации процессов продаж и обслуживания клиентов, а также от повышения их удовлетворенности. Система CRM позволит нам выделить затраты на каждый сегмент и канал и управлять процессом взаимодействия с клиентами, исходя из уровня доходности каждого сегмента.

Центр обработки вызовов обеспечит телемаркетинг

Разворачиваемый на базе нашего Липецкого филиала ЦОВ (400 рабочих мест с возможностью расширения), будет полностью интегрирован с системой CRM. Мы планируем принимать обращения абонентов со всех регионов ЦФО по всем доступным для них каналам: телефону, факсу, электронной почте, через формы самообслуживания на портале. Письменные обращения, на которые, согласно регламенту, ответы должны даваться также в письменной форме, будут проходить через нашу систему документооборота и попадать в CRM-систему оттуда.

Этапы организации ЦОВ увязаны с внедрением CRM-системы. На первом этапе, кроме прочего, будет реализовано индивидуальное информирование клиентов о результатах их обращений, смене или введении новых тарифов, о проблемах на наших сетях. На втором мы внедрим информирование по электронной почте и SMS для клиентов, которые подпишутся на эту услугу.

Ввод ЦОВ в Липецке в промышленную эксплуатацию запланирован на конец 2009 г., подключение к нему

остальных филиалов займет еще четыре месяца, т.е. весной 2010 г. обращения всех наших абонентов будут обрабатываться в едином ЦОВ.

Кроме обслуживания вызовов абонентов, наш ЦОВ будет решать задачу телемаркетинга: 50–55% всех продаж массовым клиентам (и прежде всего новых услуг – ШПД, IPTV) будет совершаться удаленно через ЦОВ.

Другие показатели эффективности, к которым мы стремимся: обработка обращений абонентов в режиме 24 × 7, доля проблем, снятых в ходе первого контакта с клиентом, – 80%, среднее время ожидания оператора при постановке в очередь – не более 30 с. На первой фазе ЦОВ будет принимать 80% звонков по вопросам обслуживания и 95% – по вопросам продаж. В дальнейшем в нашем контакт-центре будут обрабатываться 95% всех обращений.

Веб-портал поможет управлять услугами

Этот проект тоже имеет две фазы. На первой наши абоненты смогут на портале не только просматривать информацию о предоставляемых услугах, балансе своего лицевого счета, задавать вопросы, но и заказывать основные услуги и отслеживать статус исполнения заказов. При этом специалисты бэк-офиса будут обеспечивать подключение услуг и заключение договоров (в том числе и без прихода клиента к нам в офис). Также клиентам будет доступно управление услугами, например смена тарифного плана.

На второй фазе, в конце следующего года, на веб-портале появится полнофункциональный продуктивный каталог, пользуясь которым абонент сможет самостоятельно конфигурировать услуги, активировать их подключение, выбирать удобный для него способ доставки счетов, оплачивать услуги с помощью кредитных карт, а также регулировать скорость своего доступа в Интернет, т.е., не вставая из-за компьютера, управлять практически всеми своими услугами. ИКС

Как желаемое сделать действительным

Сохранять и развивать отношения с существующими корпоративными клиентами выгоднее, чем постоянно искать новых, убеждена Светлана КОСТЮКОВА, руководитель отдела по работе с корпоративными клиентами ОАО «ВымпелКом».

Подход – сегментно-ориентированный

Отношения с корпоративными клиентами «ВымпелКом» строят по сегментно-ориентированной модели, которая так и называется «Фокус на клиенте (сег-

мент)». Согласитесь, что подходы к организации обслуживания небольших компаний и крупных корпораций должны быть разными настолько, насколько сами они отличаются друг от друга. Разные клиенты имеют разные требования



Светлана КОСТЮКОВА



и к обязательствам по обслуживанию (стандартным или специальным в рамках SLA), и к его уровню (срокам, компетентности агентов).

В стратегии «Фокус на клиента (сегмент)» предусмотрена сегментация по доходу, который клиент приносит компании, и выбранному им одному из трех уровней обслуживания – «Голден», VIP, «Стандарт». В работе с каждым из этих сегментов используются различные бизнес-модели и процедуры, но все они предполагают применение современных ИТ-инструментов. И это делает общение с нами комфортным для всех сегментов клиентов, что способствует укреплению их лояльности.

Круглосуточно в распоряжении клиентов портал самообслуживания, IVR с общей информацией, системы распознавания речи, позволяющие быстро вступить в контакт с нужным сотрудником компании. Портал самообслуживания позволяет клиенту решать целый ряд возникающих у него вопросов в удобное для него время. Как показывает анализ поведения различных сегментов, небольшие клиенты получают на портале самообслуживания ответы на 30% обращений, крупные компании – лишь на 5–10% (их запросы нередко сложнее, так что для обработки требуется привлекать экспертов). Кроме того, у ключевых клиентов есть стойкие ожидания, что в обсуждении их проблем будут принимать участие определенные сотрудники компании.

Основной инструмент продаж и поддержки – CRM-система

В ней агрегируется и хранится вся информация о каждом корпоративном клиенте. Анализ этих данных позволяет эффективно управлять клиентской базой, делать прогнозы по продвижению услуг, оценивать результаты рекламных кампаний, составлять планы обзвона того или иного сегмента клиентов для допродажи ему услуг и т.д.

Практикум ИКС



Мы используем функциональные и эмоциональные программы лояльности. К первым мы относим различные бонусные программы, в основе вторых – персонализированные коммуникации с абонентом, а также привязывание его к нашему

бренду с помощью мероприятий, соответствующих нам по бренд-атрибутам и целевой аудитории. Это, например, кубок по сноуборду TELE2 в Челябинске или TELE2DanceFight в Санкт-Петербурге.

Кроме того, мы создали программу «Жалоба как подарок». Мы приветствуем жалобы и отвечаем на них без бюрократии и волокиты. Гарантированный срок ответа – 3 дня, но на 85% жалоб, поступивших в контакт-центр, мы отвечаем за 24 часа.

Нина ГЮББЕНЕТ,

директор по обслуживанию «TELE2 Россия»

Практикум ИКС

В июне мы запустили услугу заказа обратного звонка, которая набирает популярность в регионах, поскольку дает возможность клиенту не платить за телефонный разговор. Наш call-центр работает с 8:00 до 22:00, но в нерабочее время можно оставить сообщение на автоответчике.

М. ОСИН,

PR-менеджер, OZON.ru



Интеграция CRM-системы с call-центром дает нам возможность регулярно проводить разного рода маркетинговые акции, направленные на развитие отношений с клиентом – выявлять его заинтересованность в дополнительных услугах, предлагать комплексные решения. Собранная в call-центре информация передается в отдел продаж для дальнейшей проработки технического решения, определения его стоимости, сроков и других условий.

Кстати, CRM-система помогает контролировать процесс продаж. Она дает материал для развития отношений с клиентами, позволяя и нам проявить свою лояльность к ним: например, своевременно предложить другое техническое решение в случае расширения бизнеса, переезда, технических проблем. Беря из CRM-системы информацию обо всех услугах, потребляемых клиентом, мы можем делать ему персонализированные тарифные предложения.

Активно использует эту систему и служба поддержки, от действий которой во многом зависит лояльность корпоративных пользователей. CRM-система отражает историю обращений клиента в службу техподдержки, позволяет выявлять тренды, группировать обращения клиента по определенной тематике.

Благодаря тому что CRM пользуются самые разные структуры нашей компании (маркетинг, продажи, техподдержка и т.д.), каждая из них может управлять своим аспектом отношений с клиентом и даже своевременно предупреждать его недовольство, заблаговременно передав в ответственное подразделение информацию о рисках и проблемных зонах, что в итоге позволяет убедить клиента от негативных эмоций.

Конечно, данные, внесенные в CRM-систему, приходится постоянно проверять и актуализировать: клиенты часто меняют не только адреса и номера телефонов, но и названия своих компаний. Здесь, отчасти, выручает SSP-портал самообслуживания, где клиент с правом доступа может сам подправить свою контактную информацию.

Использование сегменто-ориентированной модели, опирающейся на систему CRM, помогает нам обслуживать корпоративных клиентов на том уровне, которого они желают сами, а мы лишь оказываем содействие в том, чтобы желаемое стало действительным. ИКС

Не дать абоненту уйти на сторону

В чем заключается важность лояльности клиентов для провайдеров услуг ШПД, рассказывает Сергей ТЕРПУГОВ, коммерческий директор «Комстар-ОТС» по работе на массовом рынке.

– Какие клиенты для «Комстар-ОТС» самые ценные?

– Каждый клиент компании, помимо того, что приносит нам доход, обсуждает в своем кругу общения наши услуги и акции, тем самым участвуя в формировании нашей репутации как оператора. И каждый клиент ценен для нас.

Всех клиентов мы делим на две категории – стандартные (их большинство) и VIP. К VIP относятся либо клиенты статусные, либо те, доход от обслуживания которых значительно выше среднего. В знак благодарности за то, что они заказывают полный спектр услуг, долгое время хранят верность нашей компании, мы предоставляем VIP-клиентам выделенное обслуживание, персональных менеджеров и некоторые другие преференции.

– А как вы строите работу с теми потребителями услуг ШПД, доход от обслуживания которых ниже среднего?

– В группе компаний «Комстар-ОТС» с «физиками» в Москве работают две компании с разным позиционированием. МГТС предоставляет услуги клиентам массового сектора, а «Комстар-ОТС» обслуживает премиальный сегмент, которому нужны максимальные скорости, широкий перечень услуг, разнообразные сервисные возможности. Доходы от нашего клиента должны соответствовать некоему заданному уровню ARPL (среднемесячному доходу на абонентскую линию). Абонентам, у которых это не получается, мы стараемся предложить дополнительные услуги и за счет этого повысить их ARPL, но ни в коем случае не ограничиваем потребление услуг, чтобы не спровоцировать уход к конкуренту.

– А нет ли у «Комстар-ОТС» практики передачи малодоходных абонентов в МГТС?

– У нас есть некоторое количество клиентов, которые мигрируют от нас в МГТС и обратно. Мы с МГТС уже упростили процедуру передачи и продолжаем работать над тем, чтобы для клиента она была простой и удобной. Наша задача – добиться, чтобы клиент не ушел в третью компанию, а остался в рамках группы.

– Какие меры вы принимаете для повышения лояльности ваших клиентов?

– Мы по своей инициативе раз в квартал поднимаем скорость доступа в Интернет пользователям архивных тарифных планов, информируя их о том, что они могут за те же деньги пользоваться услугой доступа с более высокой скоростью. Мы считаем, что это справедливо по отношению к лояльным к нам клиентам.



Сергей ТЕРПУГОВ

Еще мы ввели обязательную процедуру обзвона операторами нашего call-центра абонентов, по запросам которых заводился Trouble Ticket, чтобы убедиться: проблема решена и клиент доволен.

Абонентам нравятся многие наши дополнительные услуги, например «Обещанный платеж». Подключив ее в личном кабинете, они получают возможность некоторое время работать в кредит. А недавно мы предложили бесплатный дополнительный сервис нашим пользователям IPTV: на экране своих телевизоров они смогут увидеть информацию о погоде и курсах валют. Вскоре добавится дополнительная полезная информация, например о пробках на дорогах.

– Чем в повышении лояльности пользователя может помочь личный кабинет?

– Использование личного кабинета для коммуникаций с пользователем – очень перспективное направление. Правда, для того чтобы такие коммуникации наладить, личный кабинет нужно наполнить информацией и предоставить абоненту возможность отслеживать из него движение средств на счете, менять

Практикум ИКС

Большой шаг к укреплению лояльности клиентов – создание единого контакт-центра во Владимире. Теперь все наши абоненты независимо от того, в каком из регионов они живут и пользуются связью, обслуживаются по одним и тем же стандартам в круглосуточном режиме, получая одинаковый набор услуг. При этом 80% вызовов практически всегда обрабатываются за первые 30 с.

В течение года мы планируем перевести в контакт-центр не только первую линию, которая принимает основную массу звонков, но и вторую – экспертную. Также будут сформированы группы по возвращению абонентов из состояния задолженности в активное, и группа активных продаж. В результате 30% звонков должны будут заканчиваться допродажами или включением дополнительных услуг.

Елена КРАСНИХИНА,
директор по обслуживанию абонентов «Скай Линк»



тарифные планы, подключать и отключать дополнительные сервисы.

Сейчас мы разрабатываем большую программу, цель которой – мотивировать клиентов пользоваться личным кабинетом. Для нас это очень удобно, снимает большую часть нагрузки с call-центра и абонентских залов. В личный кабинет мы можем направлять различные сообщения, в том числе и промо-характера, здесь же можно проводить опросы и т.д.

– Как вы оцениваете лояльность абонентов?

– Мы замеряем показатель NPS (Net Promotion Score) – процент промоутеров компании. Промоутеры – это пользователи, которые оценивают свою готовность рекомендовать интернет-провайдера друзьям и родным в 9–10 баллов из 10 возможных. Мы начали замерять NPS года полтора назад и сейчас видим, что процент промоутеров постоянно растет.

Для того чтобы узнать, что именно не нравится нашим абонентам и почему, что нужно улучшить, мы проводим опросы по большой выборке или по каким-то отдельным сегментам клиентской базы. В этом случае

Практикум

ИКС



Для повышения лояльности абонентов мы регулярно обновляем предлагаемые сервисы и оптимизируем соотношение ценность/цена. У новых сервисов обычно есть бесплатный промо-период, который позволяет пользователю решить для себя вопрос о ценности услуги, чтобы, начав тратить на нее деньги, делать это уже осознанно, разобравшись в ее работе. Кроме того, такой подход позволяет снизить нагрузку на контакт-центр.

Дмитрий ТИМОЩЕНКО,

исполнительный директор ИММО

анкетируем либо старых, «тяжелых» абонентов, либо новых, которые подключились месяц назад. ИКС

Все средства хороши

Удержать крупного корпоративного клиента проще, чем компанию из сегмента SMB, поскольку масштаб инфраструктуры не позволяет ей часто менять сервис-провайдеров. Но, как считает Дмитрий СИНИЦЫН, директор по маркетингу ОАО «Комкор» (бренд «АКАДО Телеком»), это не повод не заботиться о лояльности таких клиентов.

Для привлечения и удержания разных сегментов корпоративных клиентов мы стараемся использовать все имеющиеся в нашем арсенале инструменты и методы. Мы совершенствуем бизнес-процессы, связанные с обслуживанием: проводим работы по минимизации сроков подключения услуг и устранения неисправностей, регламентируем работу call-центра, внедряем новые сервисы, обеспечивающие клиентам удобное взаимодействие с нами как с поставщиком услуг. Принятая в компании система мотивации ориентирует менеджеров на повышение лояльности клиентов.

В распоряжении компании есть и call-, и контакт-центры. Наш call-центр помогает эффективно сотрудничать с клиентом, формировать у него благоприятное впечатление о нас как о сервис-провайдере, о принципах, на которых мы строим отношения с нашими клиентами. Его функции – распределение входящих звонков, предоставление стандартной справочной информации, а также донесение до клиента информации о новых предложениях. Используем мы call-центр и для продаж, правда, лишь в узком сегменте целевой аудитории – SMB-клиентам.

Фронт-офис службы поддержки клиентов «АКАДО Телеком» – контакт-центр. Его ядро – специализированное решение, в состав которого входят база дан-



Дмитрий СИНИЦЫН

ных, алгоритм обработки запросов и контроля за их исполнением. Операторы контакт-центра фиксируют поступающие обращения, классифицируют их, направляют запросы в ответственные подразделения и контролируют своевременность их исполнения. Именно быстрота реакции на запросы – один из первостепенных факторов укрепления лояльности как крупных корпоративных клиентов, так и клиентов из числа компаний малого и среднего бизнеса.

Важную роль в организации работы с клиентами играет наша CRM-система. С ее помощью обрабатываются все без исключения заявки, поступающие по различным каналам – из call-центра, по почте, факсу, с сайта компании. Система хранит подробную историю взаимоотношений с каждым клиентом. Доходит до курьезов: однажды мы помогли клиенту собрать реквизиты всех его 150 объектов, поскольку у нас в CRM-системе данные имелись, а у него такой консолидированной информации не было.

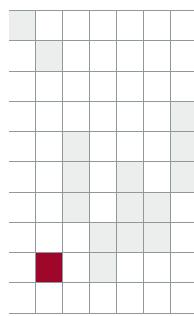
Мы считаем свою CRM-систему неисчерпаемым источником для поиска, выявления и преодоления любых трудностей, возникающих в работе с клиентом, и планируем углублять ее интеграцию с другими ИТ-системами компаний для того, чтобы получить еще больше возможностей для качественного оказания услуг.

Впрочем, целый ряд своих проблем наши клиенты могут решать самостоятельно, без участия курирующего их менеджера. В июне мы завершили модернизацию сервиса «Личный кабинет», изменив его структуру и расширив функционал. Теперь любой клиент может просмотреть здесь детализированные отчеты по всем приобретенным услугам за последние шесть месяцев и финансовые документы, а также запросить и получить их электронные копии. Тут же, в личном кабинете, можно заполнить и отправить форму обратной связи, которая в зависимости от вида обращения поступит как в соответствующую службу (например, финансовую), так и курирующему менеджеру. Наш опыт показывает,

что наличие сервиса самообслуживания на лояльности клиентов оказывается самым положительным образом.

Определением уровня лояльности занимается наш аналитический отдел, который регулярно проводит телефонные опросы как новых, так и наших давних клиентов. Их цель – выявление наиболее важных для клиентов факторов сотрудничества с нами и их удовлетворенность этими факторами. В рамках исследований оценивается работа менеджеров по продажам, контакт-центра, финансовой службы и техподдержки, а также определяются главные аргументы, которыми руководствуются клиенты, приобретая наши услуги. **ИКС**

ПОДРОБНОСТИ



Бизнес по расписанию

Эффективность работы предприятия, связанного с массовым обслуживанием клиентов, во многом зависит от оптимизации работы сотрудников и используемых ресурсов. Как, к примеру, в call-центре составить расписание и следовать ему, обеспечивая тем самым высокий уровень обслуживания клиентов?

Самое первое в нашей жизни расписание появляется почти одновременно с нашим появлением на свет. Умение жить по плану нам старательно прививают родители в надежде обеспечить комфортное существование обеих сторон. Далее эстафету подхватывают школы, вузы и проч. Постепенно приходит понимание, что определенному графику подчиняется всё вокруг, начиная с движения поездов и самолетов и заканчивая программой телепередач. Но лишь немногие задумываются о том, как сложно, например, распланировать работу сотрудников предприятия в режиме, позволяющем оптимально использовать доступные ресурсы, и регулярно поддерживать актуальность таких графиков.

Весьма нагляден в этом смысле пример работы кассиров в сетевом супермаркете. При наплыве покупателей недостаток операционистов ведет к образованию очередей, снижению качества обслуживания, потере клиентов, а следовательно, и прибыли. В то же время избыток кассиров, работающих в

часы минимальной нагрузки, приносит убытки в чистом виде. Отсюда вывод: количество обслуживающего персонала должно соответствовать числу запросов, поступающих от клиентов (рис. 1).

Этот принцип действует всегда, когда речь идет о работе сотрудников больших коллективов, связанных с массовым обслуживанием клиентов. Рассмотрим процесс составления расписания работы операторов на примере call-центра, типичного представителя подобных заведений, но подчеркнем, что все эти процессы могут быть адаптированы для планирования работы обслуживающего персонала в других отраслях.

Что нужно учесть при составлении расписания

Главная цель планирования – обеспечить на рабочем месте необходимое число операторов для обслуживания вызовов с заданным в компании уровнем сервиса. При выполнении этой задачи необходимо учитывать следующие факторы:



↑ **Валерий ТАРАСОВ,**
представитель Teleopti
в России и СНГ,
канд. техн. наук



1 В call-центре может существовать несколько skill-групп операторов, для которых определены различные уровни сервиса. То есть сотрудники одной категории могут обладать разной квалификацией и специализацией.

2 В call-центре обычно работают операторы не только с полной занятостью, но и на полставки или повременно, а также те, кто предпочитает, например, ночные смены дневным. Более того, иногда сотрудники болеют, могут не выйти на работу в силу форс-мажорных обстоятельств, могут, наконец, отпроситься или элементарно опоздать/прогулять.

3 Оператор физически не в состоянии всю смену заниматься обслуживанием вызовов: он вынужден прерываться на обед, чай/кофе и т.д. Кроме того, рабочее время он может использовать на обучение и выполнение административных задачий.

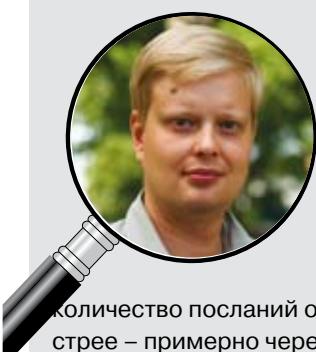
4 При составлении расписания должны быть учтены нормы трудового законодательства РФ, определяющие количество рабочего времени в неделю и месяц.

5 Число звонков, поступающих в call-центры, может меняться день ото дня, в течение недели, месяца, года. На их количество влияют также маркетинговые акции компании, сбои в обслуживании клиентов, работе техники и т.д.

Этапы составления расписания

В составлении расписания, как правило, задействованы три категории сотрудников call-центра – планировщик ресурсов, старший группы (супервайзор) и сами операторы. На рис. 2 приведена совокупность

Практикум ИКС

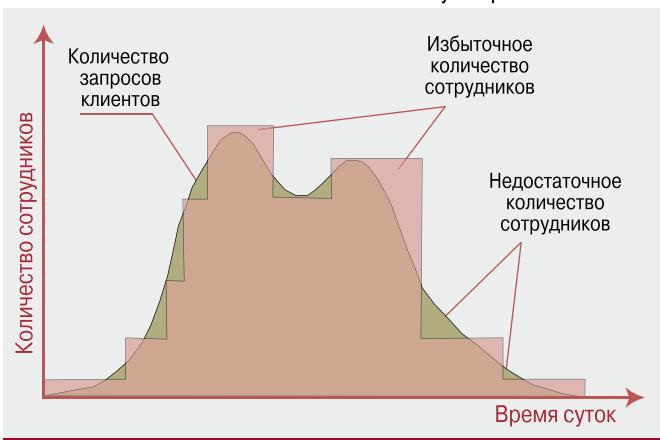


Важную роль для поддержки лояльности пользователей портала Mail.Ru играет служба техподдержки. Каждый день в нее поступает не меньше 7 тыс. обращений. При этом средний срок ответа на письмо – 8 часов, однако на очень большое

количество посланий отклик приходит еще быстрее – примерно через 5 часов. Мы используем так называемую тикетную систему обработки сообщений – каждому письму в службу поддержки присваивается уникальный номер. Он не дает письму потеряться и позволяет оперативно отслеживать статус обращения. Кроме того, у топ-менеджеров Mail.Ru (включая гендиректора) есть профайлы в социальной сети Мой Мир@Mail.Ru – им можно напрямую отправить любое сообщение, высказать пожелание, рассказать о проблеме и т.д.

Олег ИЛЬИЧЕВ,
директор по продуктам Mail.Ru

Рис. 1. Соответствие числа сотрудников числу запросов клиентов



действий коллектива call-центра, вовлеченного в процесс составления и выполнения расписания.

Планировщик отвечает за весь процесс планирования и составления расписания. Старший группы контролирует работу подчиненных ему операторов и предоставляет планировщику необходимую информацию. Операторы отвечают за соблюдение графика работы, предоставляя свои пожелания по изменению смен старшему группы.

Работа над составлением расписания начинается с определения нагрузки на период планирования – на год или поквартально – для формирования бюджета работы call-центра, подготовки плана набора и обучения персонала.

Прогнозирование. Прежде всего нужно спрогнозировать объем вызовов, которые поступят за это время в call-центр. Планировщик должен проанализировать как можно более длительный исторический промежуток работы call-центра и определить среднее количество поступающих вызовов, время их обслуживания и постызывной обработки. Кроме того, необходимо учесть сезонность грядущего периода и тенденции развития компании. На основании этих данных делается предварительный прогноз о предстоящей нагрузке call-центра и требуемом количестве сотрудников для обслуживания клиентов.

Подготовка и публикация расписания. За 6–8 недель до официальной публикации расписания долгосрочный прогноз уточняется и корректируется. Изменения в прогнозе могут появиться в результате проведения новых маркетинговых акций, не запланированных ранее мероприятий и т.п. Одновременно происходит уточнение графика работы операторов с учетом уже работающих и подготовленных за последнее время специалистов. Надлежит также рассмотреть пожелания операторов о времени отпусков, предпочтения по типам смен и т.п. Сбор информации такого рода включается в обязанности супервайзера и происходит за месяц–полтора до публикации расписания.

С учетом предполагаемой нагрузки, пожеланий операторов и требований к качеству обслуживания планировщик составляет предварительное расписание. Оно должно быть готово минимум за 1–2 недели до вступления в

силу официальной публикации. В этот момент операторам предоставляется последняя возможность подать заявку о внесении изменений в график работы. После того как предварительное расписание согласовано, происходит его официальная публикация. Она доводится до сведения каждого оператора – сотрудники должны четко представлять себе, в какой день и время им предстоит работать в течение определенного периода.

Контроль и анализ

Обычно расписание составляется на месяц, однако после публикации работа с ним не заканчивается. Требуется обеспечить контроль за его соблюдением, поскольку незапланированное отсутствие одного или нескольких сотрудников может привести к серьезному ухудшению качества обслуживания. Также в течение дня нужно следить за увеличением/снижением нагрузки и при необходимости вносить корректировки в расписание и работу операторов. К примеру, перенести собрание/обучение на другой день или, наоборот, организовать его, если количество вызовов снизилось. С учетом всех этих обстоятельств в расписание ежедневно и еженедельно вносятся поправки.

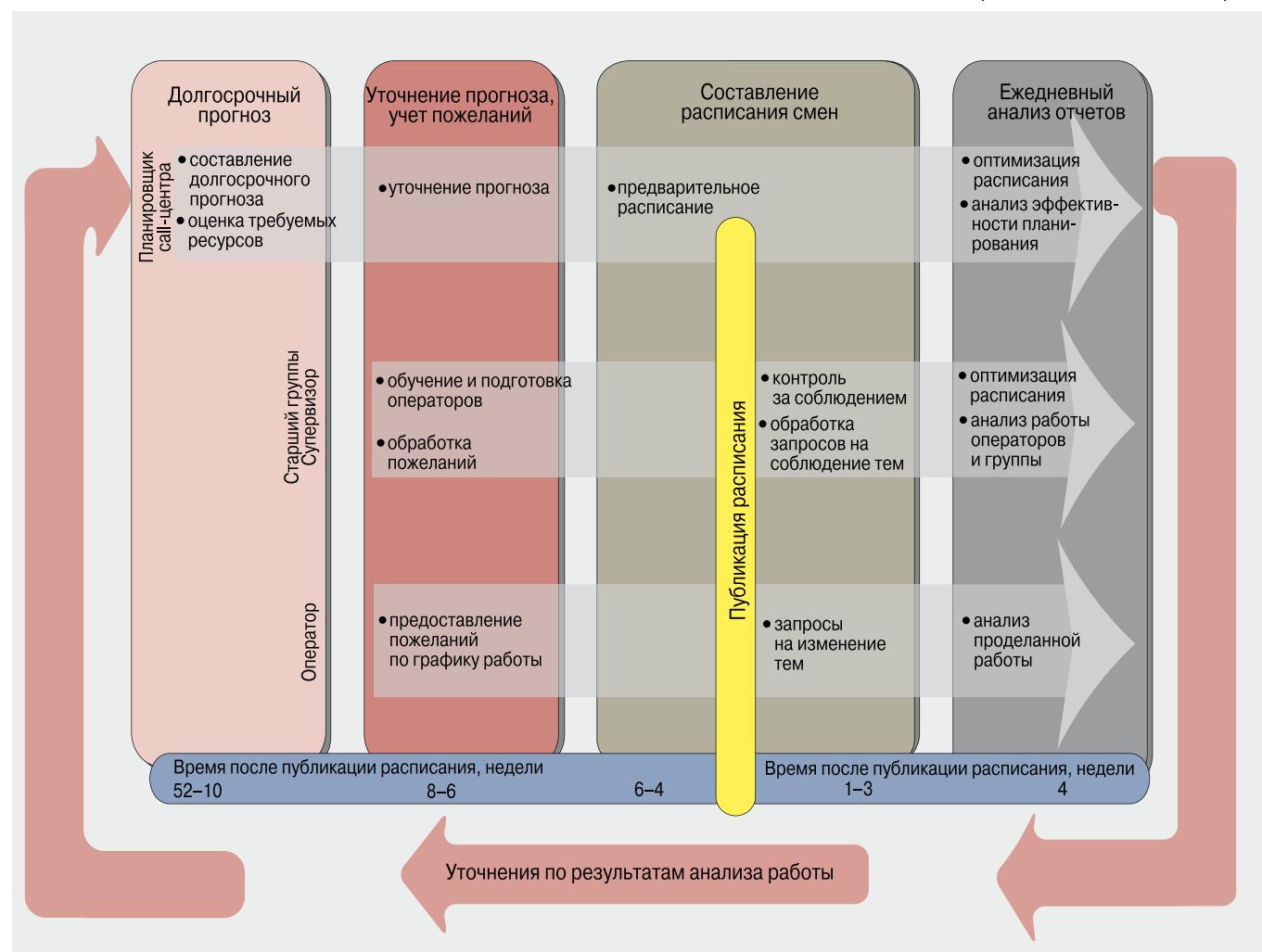
В процессе наблюдения уточняется процент незапланированного отсутствия сотрудников, который

должен быть учтен в очередном периоде планирования. Также по ходу работы возможна оптимизация графика работы за счет более эффективного распределения операторов различной квалификации на обслуживание тех или иных категорий вызовов.



Таким образом, мы видим, что составление и контроль выполнения расписания – работа ответственная, кропотливая, а порой довольно нервная. Особенно это касается этапа планирования. Обычно график составляется в программе Excel, что, безусловно, эффективнее, чем выполнение этой работы вручную на бумажной сетке. Но еще проще и быстрее воспользоваться для этих целей системой планирования ресурсов WFM (WorkForce Management). Подобное решение предлагают компании Teleopti, Genesys, Aspect и др. Оно позволяет автоматизировать работу планировщиков, супервизоров и операторов в соответствии с описанными процессами. Как показывает практика, применение ПО WFM на 10–25% повышает эффективность использования ресурсов, снижает напряженность в работе сотрудников call-центров, сокращает текучку кадров и повышает дисциплинированность персонала. ИКС

Рис. 2. Этапы составления и выполнения расписания в call-центре



Приоритеты CRM в условиях кризиса

Согласно распространенному определению, CRM (Customer Relations Management, управление взаимоотношениями с клиентами) – это

бизнес-стратегия, ядром которой является клиенто-ориентированный подход. И в зависимости от ситуации на рынке приоритеты этой бизнес-стратегии меняются. Какие направления CRM наиболее важны для телеком-рынка России сегодня?

В последнее время российский рынок телекоммуникаций является высококонкурентным. По данным консалтинговой компании J'son & Partners, в мае 2009 г. уровень проникновения сотовой связи в целом по России составил 136,8%. В большинстве регионов за мобильного абонента борются более четырех операторов. В секторе фиксированной связи естественным монополистам – МРК «Связьинвеста» – наступают на пятки мобильные и альтернативные операторы. В результате ключевым элементом успеха оператора стал клиент, отобрав эту роль у технологий и продуктов. Вольно или невольно большинство компаний выбрали клиенто-ориентированную бизнес-стратегию. И начали внедрять системы поддержки CRM.

Сфера CRM очень многообразна. Gartner, например, в своем отчете The elusive CRM Magic Quadrant (октябрь 2008 г.) насчитала 48 различных типов CRM-приложений. Однако можно выделить три большие области приложения CRM-сил: продажи, обслуживание и маркетинг.

Одновременно всю функциональность CRM внедрить невозможно. В зависимости от конкурентной ситуации на рынке и внутренних приоритетов компании на первый план выходят те или иные компоненты.

В условиях продолжающегося экономического кризиса и сокращения затрат на ИТ-инфраструктуру прежде всего необходимо отметить актуальность консолидации клиентских баз по всем сегментам бизнеса компаний (область MDM – Master Data Management). Причем речь идет именно об информации, а не об операционных процессах. Автоматизация конвергентных операционных процессов (заказов, биллинга и др.), несомненно, также важна, однако в силу своей ресурсоемкости и критичности для бизнеса оператора она является задачей скорее стратегической, чем сиюминутной. Консолидация же клиентской информации (Customer Data Integration, CDI) на уровне всей компании при относительно небольших затратах дает существенный бизнес-результат: лучшее понимание клиентов и их потребностей, что, в свою очередь, помогает более результативно выполнять функции CRM во всех трех основных сферах:

- 1 продавать клиенту именно то, что ему нужно в данный момент;
- 2 наилучшим образом обслуживать клиента непосредственно в момент возникновения у него каких-либо проблем;



Сергей СТАСЕВИЧ,
директор по развитию
бизнеса, направление
«Телеком», компания
Teradata

3 проводить наиболее эффективную маркетинговую коммуникацию именно с теми клиентами, которым она действительно интересна.

Как же смещаются акценты в основных областях CRM с наступлением кризиса и жесткой необходимостью максимальной экономии затрат?

Продажи

В сфере продаж одним из эффективных путей сокращения затрат стал переход к бизнес-модели SaaS, в рамках которой оператор арендует CRM-приложение или у поставщика, или у интегратора. Именно эта область наилучшим образом подходит для хостинга в ЦОДе, так как не содержит «чувствительной» для компании информации: данные успешных продаж могут передаваться далее в операционные процессы биллинга оператора.

Еще один путь экономии – обращение к более дешевым каналам продаж. В частности, к электронной коммерции. Правда, необходимость контролировать паспортные данные делает невозможным подключение в режиме онлайн новых клиентов. Однако во многих случаях курьерские службы обходятся дешевле традиционных каналов продаж (собственных магазинов или розничных сетей). Кроме того, возможность онлайн-заказа продуктов и услуг является для оператора конкурентным преимуществом. Число интернет-пользователей по всей России непрерывно увеличивается, и это еще больше подогревает интерес к электронной коммерции.

Другой канал продаж, актуальность которого расстет, – социальные сети. Поэтому анализ социальных сетей – необходимый компонент современных CRM-приложений. Определение лидеров, абонентов-первоходцев, чье авторитетное мнение является решающим для широкого круга пользователей при выборе новых продуктов и/или технологий, позволяет с минимальными маркетинговыми затратами обеспечить принятие и распространение новых продуктов.

Также очень важно адекватное управление тарифами. Новые тарифы операторы выводят на рынок чуть ли не каждый день. Как выбрать оптимальную цену тарифного предложения, чтобы не вызвать у абонентов желания перейти к конкурентам и вместе с тем не пропащевить? Какой тарифный план предложить абоненту, который собирается уходить? На эти вопросы от-

вчает компонент «моделирование и оптимизация тарифов», который в условиях кризиса непременно должен входить в состав CRM-системы.

Обслуживание

Сокращать затраты требуется и в процессах обслуживания абонентов. Однако при этом нужно суметь удержаться на таком уровне обслуживания, который не вызовет оттока клиентов. Драйверами сокращения затрат в этой области являются перевод клиентов на более дешевый веб-канал и уменьшение среднего времени обслуживания. Поэтому CRM-приложения должны обязательно включать модуль самообслуживания, базу знаний и встроенные средства онлайн-коммуникаций с сотрудниками абонентского отдела. Чтобы уменьшить среднее время обслуживания клиента, необходим контакт-центр (если же его нет, его нужно создать, несмотря на кризис). Необходим и единый портал поддержки клиентов, в рамках которого одна и та же информация будет доступна и клиентам, и агентам контакт-центра. Этот портал должен также поддерживать возможность общения между клиентами и их объединения в различные группы по интересам (социальные сети).

Поскольку большинство процессов обслуживания «первой линии» достаточно стандартизованы, их можно реализовать на основе бизнес-модели SaaS. Использование SaaS-подхода станет эффективным дополнением к переводу уже существующих контакт-центров в регионы с более дешевой рабочей силой.

В условиях кризиса возрастает роль аналитики для контакт-центров: она позволяет повысить их производительность и эффективность за счет лучшего планирования и контроля загрузки агентов и смен.

Маркетинг

Расходы на маркетинг в трудные времена срезаются в первую очередь. Поэтому сегодня маркетинговые кампании должны быть низкозатратными и максимально эффективными. В связи с этим активнее используются дешевые каналы коммуникаций, такие как SMS и e-mail. Соответственно, CRM-приложения должны эти каналы поддерживать.

Маркетинговые кампании должны стать более адресными. Они должны быть уместны (т.е. обращаться к целевой аудитории, существующим или потенциальным клиентам, которым они действительно интересны), своевременны и не вступать в конфликты друг с другом. Только когда диалог с клиентом становится предсказуемым, есть шанс, что клиент вас услышит. Только в этом случае взаимодействие с клиентом создаст у него положительный опыт, увеличит доверие к компании, а следовательно, и его лояльность.

Достичь этих целей можно с помощью аналитического блока CRM с возможностями сегментации и целевого маркетинга. CRM-аналитика позволяет лучше узнать клиента – его поведение и предпочтения, которые в сочетании с аналитическими прогнозными моделями дают информацию о том, что говорить клиенту, когда и где.

Разработка политики контактирования, в которой фиксируется, через какое время контакты одного типа

могут следовать за контактами другого типа, и ее автоматизация являются отправной точкой построения эффективных маркетинговых коммуникаций с клиентом. Оптимизация контактов изменяет лицо CRM и позволяет перейти от «управления взаимоотношениями с клиентами» к реальному диалогу с ними.

Кроме конфигурирования политик контактирования, аналитический блок CRM в области маркетинговых коммуникаций должен поддерживать многошаговые персонифицированные кампании с возможностью отслеживания отклика на каждом шаге, чтобы кампании не прерывались посередине другими коммуникациями. Обязательно должна поддерживаться и балансировка каналов коммуникаций с учетом возможностей оператора и предпочтений клиента. Коммуникации, которые не попали в канал из-за недостаточности его пропускной способности, могут или ставиться в очередь, или перебрасываться на другой канал.

Программное обеспечение для автоматизации маркетинговых коммуникаций должно позволять задавать приоритеты как самим кампаниям, так и их отдельным участникам, а также быть масштабируемо по кампаниям и абонентской базе.

Департаменты маркетинга должны найти новые, более эффективные пути достижения стратегических целей операторской компании. Поэтому большое значение приобретает измерение эффективности маркетинга (Marketing Resource Management, MRM). Решения класса MRM позволяют превратить департамент маркетинга из центра затрат в центр получения прибыли и включают автоматизацию полного цикла процессов маркетинга: планирование и бюджетирование, исполнение и измерение маркетинговых кампаний. С применением MRM маркетинговые процессы упрощаются и становятся более прозрачными, а реальная экономия затрат, когда удается получить больше, используя меньшие ресурсы, может быть обеспечена практически сразу.

Смещение потоков массовой рекламы из традиционных СМИ в Интернет вызывает потребность в средствах веб-аналитики.

Очень важны для маркетинга и социальные сети. Активные лояльные лидеры сообществ могут значительно облегчить борьбу с оттоком, способствовать увеличению продаж и приобретению новых клиентов. Поэтому, как уже говорилось, анализ социальных сетей сегодня становится необходимой функцией CRM-системы.



Таким образом, в условиях кризиса приоритеты CRM смещаются в сторону аналитики и бизнес-модели SaaS. Необходимость сокращения затрат вызывает интерес к решениям классов CDI и MRM. Наиболее востребованными компонентами CRM становятся:

- поддержка социальных сетей;
- моделирование и оптимизация тарифов;
- автоматизация маркетинговых коммуникаций;
- веб-аналитика;
- электронная коммерция;
- самообслуживание.



Когда менеджер по VIP-клиентам выходной

Если руководитель компании не задается вопросом «Что я могу сделать для повышения эффективности клиентских отношений с целью увеличения дохода?», то никакая CRM-система ему не поможет, считает **Вадим ДОЗОРЦЕВ**, гендиректор консалтинговой компании *Berner & Stafford*.

– Вадим, в своих просветительских выступлениях вы постоянно объединяете продажи и отношения с клиентами. Почему?

– Процесс продаж единый, сквозной. В нем есть место и привлечению, и развитию, и клиентскому сервису. И у этого процесса есть цель – получение прибыли. Если же цели нет и процессом никто не управляет, то тогда получается сервис ради сервиса, маркетинг ради маркетинга. Можно, конечно, распределить этот процесс между разными подсистемами, что-то отдать на аутсорсинг, внедрить CRM. Но цель должна быть одна – увеличение дохода.

– Чем CRM может помочь в увеличении дохода?

– Система CRM – жесточайший, бескомпромиссный, честный инструмент для эксплуатации человека человеком. Управленцы должны усвоить грустную истину: менеджмент – это искусство эксплуатации. Если я, как управленец, понимаю: я хочу, чтобы мои бойцы делали в день по 50 звонков и проводили по пять встреч, то CRM – мой инструмент, я их заставлю и буду контролировать. А если нет, то чем мне CRM поможет? Ничем.

Кроме того, благодаря CRM можно измерить воздействие любой креативной идеи на заданный сегмент. Хотите дать новое ценовое предложение сегменту X на ограниченный срок? Через месяц посмотрите в CRM: работает оно или нет? Приносит прибыль? Если да, то развивайте его дальше. Нет? Закрывайте и переходите к проверке следующей идеи. Сбылась давняя мечта маркетологов: есть инструмент, позволяющий с большой точностью определять, привела ли та или иная акция к ожидаемому экономическому результату, и быстро отказываться от неприбыльных проектов.



Вадим ДОЗОРЦЕВ



– Почему же тогда около 40% внедрений CRM оказываются неуспешными?

– По моим оценкам, неуспешными являются больше половины внедрений. Причин тому несколько. О первой и самой важной я уже сказал: спонсор – большой босс, подписывающий договор, не вникает в его суть. Хотя сегодня от того, сумеют ли его менеджеры обслужить клиента так, чтобы он не убежал, зависит жизнеспособность бизнеса.

Вторая причина – не самая высокая зрелость менеджеров среднего звена. Ведь система не устанавливает, а лишь автоматизирует бизнес-процессы. А middle-менеджеры далеко не всегда могут четко поставить тактические задачи, не могут точно описать, каким должен быть бизнес-процесс, например, тех же продаж.

Третья – низкая дисциплина исполнителей. У них нет ответственности перед самими собой. Что значит работать для продавца? Общаться с клиентами. Если сотрудник Coca-Cola контактирует с 40 клиентами в день, то почему сотрудник российского предприятия, производящего продукты питания, этого не может?

Кстати, во всем мире менеджеры понимают, что CRM-система делает их жизнь «прозрачной». В ней видно, что ты делал с клиентом, когда ты это делал, профессионально или нет. И осознанно или неосознанно противятся контролю «Большого брата».

Выход один – повышать качество управления. Сильный руководитель большую массу заставит работать, научит, покажет, воодушевит, замотивирует. Тогда сотрудники видят возможности, раскрывают крыльышки и оказывается, что в душе они талантливы, работоспособны, амбициозны и креативны.

– Есть ощущение, что даже компании, внедрившие CRM, используют ее возможности неполностью...

– Это очень серьезная проблема. Эконометрическая статистическая обработка CRM-системой много-миллионных баз позволяет сегментировать клиентов и оценивать потребительское поведение сегментов с точностью до тысячных процента. Этой мегаточностью обладают все современные CRM, начиная с 1С и заканчивая Amdocs и Siebel.

Однако, будучи клиентом банка, страховой компании, оператора связи, я не чувствую, что у них есть по отношению ко мне внятная, осознанная политика. Более того, мне, абоненту сотовой связи с 15-летним стажем, могут позволить и сказать, что с сегодняшнего дня мой оператор решил вдвое уменьшить для меня кредит. Смотрели ли они при этом в свою CRM? Нет, потратили деньги, внедрили CRM, накопили мегабайты данных о клиентах, а теперь сидят и думают: «Что с ними делать, с этими данными?».

– **Какое влияние на эту тенденцию может оказать кризис?**

– Те же банки, страховые компании, операторы связи сегодня задумываются: «А что мы хотим от CRM?». Телекоммуникационным компаниям проще, их деятельность стандартизована. Не надо ничего выдумывать, работайте так, как записано в еТОМ. Правда, раздел этого стандарта, посвященный работе с клиентом, не очень подробен. Неважно – дописывайте, развивайте, ведь основные вехи намечены. Попробуйте наложить на еТОМ CRM – все получится.

Другое дело банки. К сожалению, государственная помощь и остановка падения цен на нефть затормозили

их взросление в части клиентских отношений. Так что до тех пор, пока их топ-менеджеры или собственники не разберутся, какие результаты сегментации клиентской базы и оценки клиентов они хотят получить, CRM им не помощник.

– **А когда придет пора для систем Customer Experience Management?**

– Большой риск для отрасли сказать, что CRM – это плохо, а СЕМ – это хорошо. Начнется новый виток гонки вооружений. СЕМ – это уж совсем высокий полет: мы хотим предсказывать поведение клиентских групп... Гипотетически, для конференций – очень красиво, а практически? У нас в банках не накоплены данные о клиентах, а мы хотим их опыт измерять и прогнозировать.

Вот пару лет назад прихожу в офис абонентского обслуживания своего оператора. Вижу терминал электронной очереди, а на нем отдельную кнопку: «VIP-клиенты», как раз для меня. Беру талончик, сажусь. Жду пять минут, 10, 20, через 30 спрашиваю у охранника: «Почему моя очередь так долго не подходит?». А он мне в ответ: «Так менеджер по VIP-клиентам сегодня выходной!». Какая система поможет справиться с этой проблемой – CRM или СЕМ?

Мой посып таков: любой инструмент – это инструмент для руководителя. Залог развития страны, отраслей, компаний – качество управления. Обустройство России как страны будущего проживания россиян зависит от руководителей всех уровней, от того, насколько они будут выполнять свое предназначение. **ИКС**

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОВОРОТ



XRM наступает

Времена, когда информационные системы выполняли какую-то одну задачу, пусть даже обеспечивали лояльность пользователей, прошли. На смену CRM-системам, как считает Александр САМОДУРОВ, генеральный директор компании «Мастертрэйд», приходят комплексные решения, которые, помимо управления взаимоотношениями с клиентами, поддерживают электронный документооборот, Service Desk, управление проектами и т.д.

– **Получается нечто среднее между CRM и ERP?**

– Действительно, функционал систем нового поколения шире, чем у CRM. Однако ERP-системы решают задачи другого рода, поэтому ставить системы нового поколения в один ряд с ERP не совсем верно.

На мой взгляд, суть подобных решений четко передают употребляющиеся в еТОМ названия «системы поддержки бизне-



Александр САМОДУРОВ

са» или «системы поддержки операций». Впрочем, маркетологи компании Terrasoft, выпускающие такие комплексы, предлагают для этого класса продуктов свой термин – XRM, т.е. расширенная CRM.

– **Какое место в таких системах отводится управлению отношениями с клиентами?**

– Главное, поскольку у клиентоориентированной компании все бизнес-

процессы должны рассматриваться под углом их влияния на взаимоотношения компании с клиентом.

– Какие требования к комплектации таких решений предъявляют заказчики на разных вертикальных рынках?

– Телекоммуникационным компаниям со множеством других информационных систем и сложными бизнес-процессами, нужно предоставить возможность максимально гибко интегрировать XRM-систему в существующую инфраструктуру компании, чтобы обеспечить непрерывность и слаженность всех бизнес-процессов.

Финансовые структуры проявляют интерес к модулям, обеспечивающим разработку и проведение всевозможных программ лояльности. И банки, и операторы связи заинтересованы во внедрении систем электронного документооборота и Service Desk для технической поддержки клиентов.

Ритейлу в первую очередь нужна автоматизация бизнес-процессов, которые в отрасли подчас уникальны. Модули автоматизации программ лояльности также востребованы розничными компаниями.

– Какие задачи решает модуль лояльности?

– Это зависит от рода деятельности компании. Например, в стандартном решении Terrasoft для ритейла модуль лояльности поддерживает работу с дисконтными картами – в автоматическом режиме с кассового терминала можно передавать информацию о каждой покупке клиента в XRM-систему, где она будет накапливаться. Проанализировав данные о том, какую сумму в месяц и на что клиент тратит в магазине, его маркетологи могут понять, какое специальное предложение было бы наиболее интересно клиенту.

В модуль лояльности для финансовых структур входят средства, позволяющие проводить опросы клиентов

при посещении банка или страховой компании. Попав в XRM-систему, эта информация дает возможность отнести клиента к определенному сегменту и предложить, скажем, кредит на покупку нового автомобиля клиенту, машина которого эксплуатируется уже давно.

На повышения уровня лояльности работает и знание, например, дней рождения клиента, его супруги и детей. Людям нравится, когда компания помнит о них.

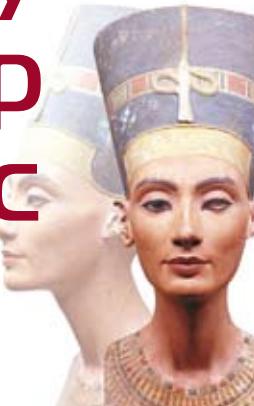
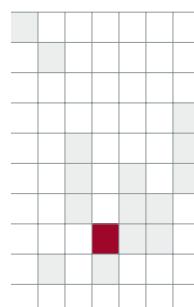
– А как оценить эффективность внедрения XRM-системы, в том числе экономическую?

– Единой формулы здесь нет. Мы советуем заказчикам еще на этапе планирования проекта четко задавать количественные значения ключевых показателей: «Время на обслуживание клиента должно сократиться в 2 раза, до 7 минут на одно обращение» или «Количество клиентов, с которыми работает один менеджер, должно увеличиться в полтора раза, до 50 клиентов при сохранении качества их обслуживания». Но здесь возникает вопрос, как цифрами выразить чувства, которые клиент испытывает к компании?

Затем, на этапе развертывания системы, делаются тестовые замеры, например времени, которое тратит менеджер на обслуживание клиента, и их результаты сохраняются. Через три-шесть месяцев после завершения тестовой эксплуатации системы выполняются новые замеры и результаты сравниваются с сохраненными данными. Таким образом можно понять, удалось достичь цели или нет.

Похожий подход используется для оценки объема и скорости возврата инвестиций, которая должна выполняться на стадии планирования. Вы прогнозируете, сколько времени на обслуживание клиентов можно сэкономить за счет внедрения системы, и соотносите эти данные со стоимостью проекта, чтобы определить, когда он окупится. **ИКС**

РАКУРС



Послушай, IVR!

По мнению Ирины ЮНОШЕВОЙ, директора департамента по технической поддержке продаж, Avaya Россия и СНГ, пришла пора внедрять в контакт-центрах инструменты, делающие общение с компанией легким, быстрым и интересным для массовых пользователей, да еще и дающие экономический эффект...

Для компаний, которые по характеру бизнеса должны ежедневно быстро и качественно обрабатывать большой объем клиентских обращений, системы самообслуживания – существенный фактор повышения лояльности клиентов. Это подтверждают и операторы сотовой связи, которые с помощью систем IVR обслуживают до 70% поступающих к ним обраще-

ний абонентов, и банки, у которых этот показатель на уровне 40%.

Появление нового поколения продуктов для распознавания и синтеза речи, которые дают возможность общаться с ними короткими фразами, способствовало росту интереса компаний к интеллектуальным IVR с функцией распознавания голоса. Добавление этой функции не просто



Ирина ЮНОШЕВА



РАКУРС

Сентябрь 2009. ИКС

облегчает клиенту процесс самообслуживания, а придает его коммуникациям с компанией новое качество. Позвонив, скажем, в банк с вопросом, как оформить ипотеку, вы не пробираетесь к ответу через несколько уровней «дерева IVR», а просто задаете этот вопрос системе и она автоматически соединит вас с нужным подразделением.

Недаром кредитных организаций, которые внедряют такие системы, с каждым годом становится все больше. IVR с распознаванием голоса окупается не более чем за шесть месяцев и, как показывает опыт пионеров, позволяет серьезно сэкономить на содержании контакт-центра. Например, руководитель одного из европейских банков признался, что, по их оценкам, такая система за полгода сэкономила им \$500 тыс. И это неудивительно, ведь в Европе стоимость одного вызова, обслуженного оператором, достигает \$5–6, а обработка одного звонка в системе IVR стоит 50 центов. В России труд операторов, конечно, дешевле, но при замене человека машиной денежный выигрыш все же остается.

Функционал распознавания речи может встраиваться и в системы исходящего обзвона. С участием оператора или автоматические, предполагающие подтверждение ответа нажатием клавиши или голосом, такие системы тоже находятся на пике спроса, потому что у компаний есть немало поводов для общения с клиентами в проактивном режиме. С помощью исходящего обзвона они могут информиро-

вать клиентов и направлять им всевозможные напоминания, например о том, что приближается срок выплаты по кредиту, или о том, что они записаны на прием к врачу. Кроме того, существует решение для коммунальных служб и энергосбытовых компаний, позволяющее использовать системы исходящего обзвона и интеллектуальные IVR с распознаванием голоса для сбора показаний счетчиков и выставления счетов. Автоматическая система звонит клиенту, представляется ему (он может и не догадываться, что общается с машиной) и просит продиктовать показания счетчика. Клиент диктует системе цифры, на основании которых производится расчет. Затем система называет ему сумму к оплате и срок, до которого ее нужно произвести.

Операторы сотовой связи и провайдеры услуг мобильного WiMAX уже начали тестировать еще одно решение, способное существенно повысить лояльность клиентов, – видеоЙVR, которое визуализирует, а значит, во многом облегчает их контакт с поставщиками услуг. Представьте, что при заказе билетов на футболь системе выведет вам на экран схему стадиона, чтобы вы увидели, где будете сидеть, или при бронировании номера в отеле посмотрите, как он выглядит. Этот сервис может вызвать революционные изменения в процессе обслуживания. Думаю, что уже скоро кто-нибудь из операторов объявит о реальном проекте, а за ним последуют остальные игроки, торопясь занять место на новом рынке. **ИКС**

Удовлетворенный клиент – лояльный клиент

Лояльность рождается из удовлетворенности, а удовлетворенность можно и нужно измерять, считает Павел ТЕПЛОВ, менеджер по развитию бизнеса Cisco Systems в России.

Традиционно удовлетворенность клиентов определяется с помощью анкетирования и опросов. Для этого компании могут использовать свои call- и контакт-центры.

Например, после завершения разговора абонента с оператором контакт-центра система IVR задаст ему вопрос, удовлетворен ли он обслуживанием, и предложит оценить свою удовлетворенность по пятибалльной шкале. Или же с помощью регулярных автоматизированных исходящих обзвонов часть клиентов, обращавшихся в контакт-центр день-два назад, опрашивается, насколько они довольны тем, как решалась проблема, с которой они обращались в компанию. В зарубежных контакт-центрах контроль удовлетворенности абонентов давно стал стандартным процессом.

Однако в России операторы связи почему-то считают, что измерение удовлетворенности абонентов – это эпизодическая акция, которая может проводиться два-три раза в год с привлечением аутсорсингового партнера. Впрочем, есть и другая крайность. Например, «Казахтелеком», признав измерение удовлетворенности стандартным процессом, обзванивает всех обращавшихся в контакт-центр абонентов, хотя для этого достаточно сделать определенную выборку – опросить столько пользователей, сколько нужно для выявления тренда.



Павел ТЕПЛОВ

Еще один, может быть, даже более важный показатель эффективности работы call- или контакт-центра – процент обращений, по которым проблема клиента была решена за один звонок (First Call Resolution).

Как правило, 60–80% обращений клиентов касаются типовых проблем и операторы решают их сами по стандартным сценариям. А вот в оставшихся 20–40% звонков содержатся вопросы, которые не могут быть решены оператором и требуют привлечения специалистов служб 2-го и даже 3-го уровня поддержки. По моим оценкам, сегодня с первого раза обрабатывается лишь треть таких запросов.

И это плохо для всех участников процесса. Для клиента потому, что решение его проблемы затягивается и ему приходится перезванивать. Для контакт-центра повторные вызовы повышают себестоимость услуг, поскольку на их обслуживание требуется дополнительное время операторов.

Повысить процент обращений, обрабатываемых в ходе одного звонка, и тем самым стать в глазах клиентов самыми обаятельными и привлекательными, call- и контакт-центры могут, опираясь на возможности технологии Unified Communications, которая позволяет соединить абонента с сотрудником компании вне зависимости от места нахождения последнего и типа используемого им устройства (фиксиро-

ванного, мобильного телефона, softфона и др.). Если в дополнение к этому оборудование call-центра поддерживает отображение статуса присутствия, то оператор сможет подключать готовых принять вызов экспертов в той или иной области непосредственно к разговору с клиентом или реше-

нию его проблемы. В роли эксперта может выступить любой компетентный в данном вопросе специалист компании, вовсе не являющийся сотрудником call-центра. Способствуя ускорению решения проблемы клиентов, такой подход повышает их удовлетворенность, а следовательно, и лояльность. **ИКС**

Трехмерная среда как альтернатива видеоIVR

Контакт-центр – это инструмент, с помощью которого компании могут снизить затраты и укрепить лояльность клиентов, убежден Дмитрий БОРИСОВЕЦ, менеджер по продажам мультимедийных приложений Nortel.

– Какие факторы сдерживают распространение контакт-центров в ряде отраслей?

– Во-первых, это невысокий уровень клиентоориентированности компаний. Во-вторых, купить контактный центр просто, но непросто его внедрить. Процесс внедрения предполагает проведение анализа деятельности компании-заказчика, оценки ее готовности к реструктуризации, к пересмотру бизнес-процессов.

Если в результате анализа бизнес-процессов удастся найти «узкие» места, то контакт-центр может стать центром сокращения затрат: с его помощью эти места будут «расшиваться» и, как следствие, будет повышаться эффективность бизнеса в целом.

– Каков сегодня стандартный набор требований к комплектации контакт-центров у операторов связи?

– Операторам, естественно, важно обрабатывать входящие вызовы абонентов, передавая стандартные запросы на IVR, проводить исходящие обзвоны, иметь систему записи и возможность принимать запросы по электронной почте. При необходимости экономии заказчик может отказаться от электронной почты, по-

скольку по этому каналу к операторам связи поступает всего 5–10% обращений. Таким же опциональным остается распознавание речи. Этую подсистему операторы покупают нечасто: у них пока нет понимания, как ее использовать. Хотя автоматическими системами самообслуживания с функциями распознавания речи уже интересуются транспортные компании и банки.

С точки зрения повышения лояльности клиентов полезна функция Call Back. Обратившись в контакт-центр, в котором она реализована, можно не ждать полчаса, пока освободится какой-нибудь агент, а нажать кнопку и сказать: «Перезвоните мне». После этого можно спокойно класть трубку: вызов ставится в очередь исходящего обзыва и, когда он дойдет по очереди до агента, тот обязательно перезвонит.

– В последнее время много говорится о сервисе видео IVR. Вы готовы предлагать такие решения?

– Такие решения есть, есть и опыт успешного использования их при организации сервисов знакомств в Италии. Однако я не вижу сегодня большого рынка для видеоIVR в России. Сейчас в Москве единственный способ совер-



Дмитрий БОРИСОВЕЦ



Галина КАРЛСОН

Лояльный персонал лучше понимает клиента

От настроения сотрудников во многом зависит то, как они будут общаться с клиентами. Галина КАРЛСОН, менеджер по развитию бизнеса в России и СНГ компании GN Netcom, считает, что для повышения лояльности персонала можно с успехом использовать не только финансовые инструменты.

Компании, которым постоянно приходится обрабатывать большой поток обращений клиентов (операторы связи, банки, транспортные компании и т.д.), давно пришли к необходимости использования персоналом своих call- и контакт-центров телефонных гарнитур. С их помощью можно существенно повысить производительность труда сотрудников (по данным GN Netcom, до 35%) и снизить их утомляемость (на 33%). Наилучших результатов можно добиться, применяя профессиональные гарнитуры, отвечающие требованиям директивы ЕЭС о допустимом уровне шума на рабочем месте и способные защищать органы слуха операторов контакт-центров от неожиданных перегрузок на линии.

Одной из мер поощрения наиболее профессиональных и эффективных сотрудников компаний и укрепления их лояльности может стать оснащение их рабочих мест дорогими и качественными телефонными гарнитурами.

Однако надо признать, что идея мотивации персонала при помощи улучшенного оснащения рабочего места больше популярна в Европе, чем в России. Капитаны отечественного бизнеса пока не научились считать деньги и платят дважды, покупая дешевое, несертифицированное оборудование, не задумываясь о том, как работа с ним скажется на здоровье сотрудников. Хотя наряду с компаниями, урезавшими расходы на оснащение рабочих мест, уже стали появляться и компании, готовые оборудовать свои офисы по последнему слову техники. Комфортные условия работы они рассматривают как возможность поощрить сотрудников, нагрузка на которых после сокращений штатов заметно возросла.

шать видеозвонки – это Skype, но через Skype невозмож но позвонить ни в один контакт-центр, поскольку все они подключаются не по SIP, а по TDM, это стандарт де-факто. Думаю, прежде чем видеоIVR приживется в call-центрах, в сетях 3G должны появиться интересные видеосервисы, а абоненты должны привыкнуть ими пользоваться.

Nortel сделала шаг в сторону некоей виртуальной трехмерной среды для веб-сайта, предложив решение Nortel Web Alive. Его использовала для своего виртуаль-

ного магазина ноутбуков компания Lenovo IBM. В этом магазине и ноутбуки, и продавцы, и покупатели предста вляются в виде трехмерных моделей. Посетитель может ходить по виртуальному магазину сам или с друзьями и рассматривать товары на виртуальных витринах вместе с ними. То есть, помимо собственно продажи продуктов, магазин предоставляет интерфейс социальной сети. А такие сети, как известно, собирают вокруг себя лояльных пользователей. **ИКС**

Контакт-центры: оживление и... очеловечивание?

В процессе технологической эволюции, по мере адаптации к возрастающим требованиям бизнеса контакт-центры постепенно приобретают свойства одушевленных объектов, а в будущем станут почти разумными.

В апреле 2005 г. компания Gartner, опубликовав исследование об изменении приложений СТП вследствие более глубокого проникновения Интернета, рекомендовала предоставить компаниям, внедряющим контакт-центры, возможность маневра по трем основным направлениям: визуализация (предоставление) информации, маршрутизация вызовов и статистический анализ. Таким образом, хотя разработчикам ПО для контакт-центров потребовалось определенное время, чтобы адаптировать свои решения к новым потребностям бизнеса, 2005 г. можно считать началом распространения модульных решений с гибкой аппаратной и программной архитектурой.

В 2008 г. произошел перелом в части использования в контакт-центрах протокола SIP, развитие которого долгое время шло почти параллельно с классическими СТП-технологиями. SIP обеспечил пользователям услуг контакт-центра возможность осуществлять контакт с компанией на удобных для них условиях, по привычному сценарию вне зависимости от средств доступа.

Еще один важный этап эволюции контакт-центров, пришедшийся на 2008 г., – появление мультиканальных контакт-центров, когда компания готова поддерживать разные каналы доступа. Но обратите внимание на особенность маркетинговой политики ряда производителей: часто два независимых комплекса (скажем, один для обработки голоса, другой для факса), предлагаемых под единым брендом, позиционируются как мультиканальная система. Для клиента, обращающегося в компанию с такой системой, нет особой разницы в том, как его запрос обрабатывается. Но для самой компании, которая потратила деньги на ее внедрение, удвоение ресурсов, рассинхронизация событий и отсутствие единой точки контроля могут оказаться критическим фактором, не только тормозящим развитие бизнеса, но и, возможно, затрудняющим выживание на рынке.

В ходе технологического совершенствования контакт-центры постепенно приобретают свойства, обычно присущие одушевленным объектам. Способность говорить появилась у них уже давно – с системами интерактивного голосового ответа. Теперь же, развивая системы са-

мообслуживания, производители вышли на уровень, когда IVR не просто «заградительный редут» на пути абонента к операторам контакт-центра, а полноценный помощник. Возможность такой радикальной смены роли этих систем возникла с выходом на рынок средств синтеза и распознавания речи, пригодных для применения в контакт-центрах, а не только для озвучивания мультиплексионных героев. Автомат уже может ответить на вопрос клиента, не требуя от него «переходить в тональный режим». Так контакт-центры обзаводятся и слухом.

Очевидно, что владельцы контакт-центров вынуждены и будут экономить на обслуживании. Вместо необходимых 100 операторов они стремятся использовать 10 (и тех для VIP-клиентов). Вместо обученных, грамотно излагающих суть вопроса операторов, вас сегодня могут поприветствовать довольно экзотически, не говоря уже о компетентности ответа. Например, оператор, который сам признался, что работает в компании чуть более года, убеждал меня, клиента с более чем пятилетним стажем, что механизм оплаты в моем случае всегда был авансовый, хоть я и приводил ему факты, что необходимая мне услуга предоставлялась в кредит, и просил лишь повторить эту схему оплаты.

Для того чтобы справляться с такого рода проблемами, нужна автоматическая система с единой централизованной базой знаний, обладающая возможностью психологического анализа запросов клиента и беседующего с ним оператора. Имея такие данные, контакт-центр (в автоматическом режиме) может диагностировать потенциальные проблемные точки в общении и своевременно сигнализировать о них.

Понимая, как важно устраниить человеческие ошибки, которые так дорого обходятся компаниям, и максимально использовать знания о клиенте, логично предложить, что следующим эволюционным шагом развития контакт-центров будут системы, учитывающие различные аспекты поведения как клиентов, так и операторов. Заверю вас, подобные патенты уже зарегистрированы. И тогда термин «эволюция» как развитие биологических объектов станет еще ближе к контакт-центрам. **ИКС**



Олег САУШКИН,

официальный представитель Genesys в России и СНГ, канд. физ.-мат. наук



Без CRM как без рук, но без бизнес-модели, как без головы

Участники рынка, внедряющие call-центры и CRM-системы, единодушны: сначала компании должны перенаправить свои бизнес-процессы на клиента, а потом уже браться за такие сложные ИТ-инструменты, как CRM-системы для повышения его лояльности.

К борьбе за клиента готовы?



«ИКС»: Каковы сегодня потребности компаний разных вертикальных рынков в решениях, позволяющих повысить лояльность клиентов?

Сергей ВИССАРИОНОВ, эксперт направления «Контакт-центры», «Открытые Технологии»: Сегодня все больше компаний осознают необходимость создания контакт-центра для повышения качества обслуживания и практически сразу, на этапе первичного анализа, приходят к выводу, что столь же необходима и CRM-система. Справедливо и обратное: внедряя CRM-систему, наши заказчики почти в 100% случаев убеждаются, что ее эффективная работа возможна лишь в тандеме с контакт-центром.

Алексей ТРОЩЕНКО, начальник отдела контакт-центров, «АМТ-ГРУП»: На рынке потребность во внедрении таких решений появилась уже давно, однако не все игроки ее признают. Многое зависит от зрелости компании. Есть банки, воспринявшие западную идеологию, они так же серьезно работают над повышением лояльности и удержанием клиентов, как и над привле-

чением новых. Но немало банков сконцентрировано на расширении клиентской базы, а качество сервиса их в принципе не интересует.

Наталья ДЬЯКОНОВА, директор департамента телекоммуникаций, КРОК: Имеет смысл говорить о готовности компаний к внедрению CRM-систем, поскольку внедрение будет успешным, только если компания готова к ориентации на клиента не на словах, а на деле (все ее бизнес-процессы сфокусированы на клиентах, их обращения обрабатываются оперативно и квалифицированно и т.д.). Наиболее продвинуты в этом отношении банки и операторы связи. Однако их CRM-системы создавались в условиях бурного роста экономики, когда упор делался не на лояльность клиентов, а на бизнес-процессы учетного характера, интеграция с call-центром была очень слабой или отсутствовала вовсе. Сегодня, когда наличие эффективного инструмента для управления программами лояльности и удержания клиентов становится конкурентным преимуществом, эти организации готовы к модернизации существующих решений.



Н. ДЬЯКОНОВА



«ИКС»: Что именно может дать внедрение CRM-системы или call-центра?



А. ТРОЩЕНКО

А. ТРОЩЕНКО: Наличие контакт-центра дает компании возможность получить статистику по звонкам клиентов (их распределению по времени, длительности ожидания ответа, числу не дождавшихся ответа). На основании этой статистики можно работать над повышением удовлетворенности, начиная с банального обеспечения приемлемого уровня сервиса

(например, 95% вызовов должны получить ответ в течение 20 с) и заканчивая мониторингом качества на основе записанных разговоров. Кроме того, внедрив контакт-центр для обратной связи с клиентами, компания может получать информацию о реальной удовлетворенности клиентов обслуживанием и сравнивать эти показатели с внутренними показателями качества работы операторов. Не говоря уже о том, что внедрение контакт-центра и CRM-системы попросту ускоряет обслуживание за счет быстрого доступа к информации.

Н. ДЬЯКОНОВА: Помощь в стабилизации корпоративной клиентской базы, исключении или минимизации риска потери клиентов с уходом продавцов, выстраивании прозрачных оперативно контролируемых процессов продаж, повышении эффективности маркетинговых кампаний, улучшении оперативности и качества обслуживания клиентов. Call-центр позволяет клиенту в любое время получить нужную ему информацию. Если эти системы интегрировать, то call-центр становится более интеллектуальным (операторы по сценариям и с использованием базы знаний обрабатывают сложные запросы клиентов, не обладая квалификацией и знаниями). А в CRM-системе, благодаря тому что к работе с ней подключается все больше пользователей (операторы, отделы продаж, маркетинга и т.д.), доступная для анализа информация становится более полной и актуальной, а значит, более ценной.

Павел ЛЕДКОВСКИЙ, архитектор систем бизнес-анализа Группы РАМЭК: Нельзя просто установить систему, адаптировав ее к существующим бизнес-процессам, и ждать, когда она начнет приносить первые плоды. При внедрении CRM-системы бизнес-процессы должны меняться контролируемым образом и работать согласованно с ней, и лишь при этом условии CRM станет эффективным инструментом реализации разработанных отделом маркетинга программ лояльности.

Сергей СТАСЕВИЧ, директор по развитию бизнеса направления «Телеком», Teradata: Информационные системы, будь то CRM или call-центр, лишь сред-

ство, которое может помочь компаниям в борьбе за лояльность клиента. Традиционно CRM-системы подразделяются на две категории: операционные и аналитические. Для удержания клиентов более важны аналитические CRM-системы. С их помощью выполняется сегментация клиентов и разрабатываются маркетинговые кампании, которые затем передаются в канал (в этой роли может выступать call-центр), а отклики клиента регистрируются в операционных CRM и затем передаются в аналитические CRM. Такой замкнутый цикл позволяет существенно уменьшить отток клиентов в выбранном сегменте.

С. ВИССАРИОНОВ: Для современной, особенно крупной, компании реализовать должный уровень обслуживания клиентов без средств автоматизации совершенно немыслимо. А затраты, понесенные на их внедрение, достаточно быстро окупаются за счет роста количества клиентов и, например, вторичных продаж в рамках существующей клиентской базы. Высокие стандарты обслуживания – это не просто красивые слова. На деле повышение лояльности клиента – это рост прибыли и дополнительные объемы продаж без дорогостоящих процедур популяризации услуг в среде потенциальных клиентов. Да и сохранение существующих клиентов, как известно, обходится дешевле, чем привлечение новых.



А. СТАСЕВИЧ



«ИКС»: Какие факторы способствуют распространению CRM-систем и контакт-центров, а какие сдерживают?

С. ВИССАРИОНОВ: На распространение работает осознание необходимости в подобных решениях, естественная эволюция «в умах». Темпы изменений на рынках растут, причем в геометрической прогрессии. Если еще недавно контакт-центр рассматривался как некий «шик» и конкурентное преимущество, то сейчас он – наущная необходимость, позволяющая компании не превратиться в аутсайдера.

К сдерживающим факторам я бы отнес некоторые особенности менталитета, зачастую не позволяющие наемному менеджменту перебороть

боязнь ответственности за принятие решения перед акционерами или инвесторами.

П. ЛЕДКОВСКИЙ: Первый и самый важный фактор, способствующий распространению CRM, как и при внедрении любой другой системы уровня предприятия, – наличие внутреннего заказчика, который будет заинтересован в успехе этого проекта. Второй – наличие административной воли, которая требуется для того, чтобы сотрудники начали вносить в CRM-систему данные, которые и являются ее главной ценностью.



П. ЛЕДКОВСКИЙ

Жесткая рука кризиса



«ИКС»: Какие корректиры внес кризис в практику продаж CRM-систем и контакт-центров в России?

С. СТАСЕВИЧ: Во-первых, значительно удлинился цикл продажи. Существенно возросло число заказчиков, которые используют практику пилотных внедрений. Во-вторых, изменились финансовые условия продаж. Все большее внимание заказчики уделяют расчетам экономической выгоды от внедрения продуктов.

С. ВИССАРИОНОВ: Еще до кризиса прослеживался тренд «снижаем CAPEX, оптимизируем OPEX». Сейчас ситуация усугубилась. Компании не готовы (чаще – не имеют возможности) вкладывать большие средства в создание и развитие контакт-центров и CRM-систем. Тем не менее потребность в таких решениях ощущается все

более остро. Есть и желание выделиться в конкурентной среде путем введения новых сервисов и оптимизации обслуживания, и необходимость мобилизации внутренних резервов. Эти и многие другие задачи можно решить за счет использования особых финансовых моделей, позволяющих оптимизировать расходы на реализацию и получить результат в минимальные сроки.

Андрей СЕРДОТЕЦКИЙ, руководитель управления внедрения Oracle Siebel CRM, «Инфосисте-

мы Джет»: Сегодня клиенты стали гораздо тщательнее подходить к выбору решения, его конкретных функций, к срокам внедрения и гарантиям их соблюдения. Все более востребованными оказываются бизнес-консалтинг, постановка целей внедрения систем и оценка эффективности.



«ИКС»: Как изменились требования заказчиков подобных решений?

А. ТРОЩЕНКО: Сейчас практически нет проектов-«капитализаторов», в которых с помощью внедрения дорогостоящих брендовых систем достигается повышение капитализации компании. Сейчас заказчиков в первую очередь интересует измеримый в обозримом будущем эффект.

Н. ДЬЯКОНОВА: Заказчики стали подходить к таким проектам более взвешенно, бизнес-задачи формулируют более конкретно, интересуются не просто

опытом и квалификацией работы с конкретным продуктом/решением, а наличием «коробочного» решения для той или иной бизнес-задачи.

Важнейшую роль наравне с бюджетом сегодня играет время реализации проекта, так как бизнес хочет в максимально сжатые сроки получить работающий сервис, чтобы обрести конкурентное преимущество и быть на шаг впереди конкурентов или не отставать от них.

Модель будущего



«ИКС»: Насколько перспективна для CRM-систем и call-центров бизнес-модель «программное обеспечение как услуга» (SaaS), в данном случае CRM-on-demand?

А. ТРОЩЕНКО: Бессспорно, в долгосрочной перспективе SaaS выделяется наиболее эффективным и удобным подходом. Однако до сих пор основные препятствия к распространению таких технологий – недоверие к удаленному хранению конфиденциальной информации и ненадежность интернет-каналов для доступа к удаленным серверам. Примечательно, что даже на Западе среди клиентов основных поставщиков CRM-on-demand, таких как Oracle, нет крупных компаний ни финансового, ни телеком-секторов. Это свидетельствует о том, что и в России в среднесрочной перспективе заказчиками SaaS станут небольшие компании.

С. ВИССАРИОНОВ: В российских реалиях желание владеть собственной системой, будь то CRM, контакт-центр или что-то иное, просто поражает. С одной стороны, оно объяснимо – это и более прозрачные затраты, точнее «осозаемость» приобретения, и дополнительный вклад в капитализацию компании... Но есть и обратная сторона медали. Стоимость внедрения (первичные инвестиции) и стоимость владения решением. Как быть? Однозначного ответа нет.

В условиях кризиса для компаний SMB наверняка будут интересны варианты аутсорсинга и SaaS. Причем, если первый вариант представлен на рынке достаточно широко, то SaaS-провайдеров можно пересчитать по пальцам одной руки. Тем не менее наша компания делает ставку именно на «услуги по требованию». Почему? При использовании этой модели все компетенции сохраняются «внутри» контакт-центра, контроль над операторами (агентами), равно как и сами операторы, обеспечивается внутри организации.



Если же говорить о крупных компаниях, для них по-прежнему самой привлекательной моделью кажется приобретение решения в собственность. Хотя не исключено, что и в этой области кризис внесет свои корректировки.

А. СЕРДОТЕЦКИЙ: Я думаю, в будущем это возможно. У этой модели много плюсов, и прежде всего растянутость инвестиций – не нужно делать вложения в покупку оборудования и ПО, не надо их учитывать как свои основные средства. Есть и минусы. Стандартные западные решения, рассчитанные на определенную бизнес-модель, не всегда подходят российским компаниям. Специфика усугубляется по мере развития рынка, и в головах клиентов она даже больше, чем на самом деле. Кроме того, есть в России закон «О персональных данных»...

Наша компания предложила альтернативный подход. Мы разрабатываем и внедряем CRM-систему, настроенную под заказчика и удовлетворяющую всем его требованиям, закупаем необходимое оборудование и ПО. А заказчик передает техническую поддержку этой системы нам на аутсорсинг на три-пять лет и на протяжении этого времени вносит только ежемесячные платежи. Так что экономический эффект получается такой же, как при SaaS-модели.

Н. ДЬЯКОНОВА: Мне кажется, для компаний малого и среднего бизнеса SaaS – это правильный тренд. Если компания считает, что такая модель безопасна, что ей достаточно кастомизации, которая делается на удаленной системе, и соотношение цена/качество ее устраивает, то почему бы и нет? Зачем вкладывать деньги в какие-то собственные мегаинструменты, если ими можно пользоваться за ежемесячную плату?

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ дискуссион-
ного клуба «ИКС» читайте на

www.iksmedia.ru



Аутсорсинг – на четверть дешевле

Востребованность аутсорсинга контакт-центров будет расти, несмотря на сложные экономические условия, считает Наталья КИСИМОВА, операционный директор компании Teleperformance, провайдера этого вида услуг. Ведь профессиональный подход к обслуживанию абонентов позволит укрепить их лояльность без увеличения затрат.

– Какие инструменты, маркетинговые и технические, вы используете для формирования лояльности абонентов?

– Во многом это зависит от компании и сферы ее деятельности. Например, совместно с одним из наших заказчиков мы создали целую систему поддержки лояльности потребителей. Она включает в себя различные сценарии звонка, схемы поощрения за первое обращение или покупку, за то, что клиент остается лояльным к компании. Очень эффективный инструмент – поздравление абонентов с днем рождения – звонком или через SMS.

Все подобные программы разработаны совместно с заказчиками. Многие идеи мы берем из мирового опыта группы Teleperformance, опробованного в различных подразделениях за 30 лет деятельности.

Важный фактор укрепления лояльности – удобство общения абонента с компанией. Поэтому помимо обычных телефонных звонков мы предоставляем заказчикам широкий выбор решений по взаимодействию с их клиентами: SMS, e-mail, IVR, веб-чаты, сервис мгновенных сообщений.

– Какова отдача от системы самообслуживания абонентов? Каковы ее плюсы и минусы?

– Системы IVR позволяют компаниям экономить на человеческих ресурсах и поэтому быстро окупаются. Но в России они пока недостаточно популярны в силу пользовательской инертности: большинство клиентов предпочитают получать всю нужную информацию из общения с оператором. Хотя процент людей, выбирающих самообслуживание, растет.

– Как на лояльности клиентов оказывается использование системы CRM? Насколько она эффективна для кросс-продаж?

– Система управления взаимодействиями с клиентами хранит детальную информацию о клиенте, его обращениях и предпочтениях и обеспечивает нам возможность предоставлять более персонализированный сервис, тем самым повышая лояльность и способствуя увеличению продаж.

В большинстве наших проектов успешно работают системы допродаж и кросс-продаж, опирающиеся на CRM-системы, которые мы используем на проектах. Система подсказывает оператору в процессе общения с абонентом, что еще можно ему предложить, что тот купит с наибольшей вероятностью. Примером успешных кросс-продаж могут служить продажи банковских продуктов в сочетании со страховыми услугами.

Внутри нашей компании используется разработанная Teleperformance система Contact Center Management System, которая интегрирует данные различных отде-



Наталья КИСИМОВА

лов в единый веб-ресурс, а также регистрирует технические сбои оборудования. Система обеспечивает полную автоматизацию отчетности о техническом сбое, контроль качества и оценку эффективности работы и упрощает администрирование и коммуникации на всех уровнях. В итоге операционные расходы снижаются, а качество предоставляемых нами услуг повышается.

– Какие методы оценки лояльности абонентов вы применяете?

– Мы используем различные подходы:

- звонок клиенту с просьбой ответить на вопросы;
- голосовое обращение в конце беседы с клиентом – ему задается несколько вопросов, ответы регистрируются в базе данных;
- перевод на IVR – клиент отвечает нажатием кнопки или с помощью системы распознавания речи;
- рассылка анкет и купонов по электронным адресам клиентов, зарегистрированных в базе данных;
- SMS-рассылка с просьбой ответить на вопросы.

Применяем мы и систему Net Promote Score либо любой вид анкетирования по желанию заказчика.

– Как повлиял экономический кризис на бизнес компаний?

– В этом году, кроме ожидаемой потребности заказчиков в снижении стоимости услуг, мы отметили ужесточение требований к их качеству. В связи с этим мы предложили своим клиентам различные схемы сокращения затрат: вынос проектов на наши региональные площадки, замену части операторов системами самообслуживания. Были внедрены новые ИТ-решения, обеспечивающие максимально эффективное использование времени оператора.

Также мы начали работу по новым операционным стандартам, позволившим нам более эффективно организовывать, стандартизировать и контролировать работу персонала нашего контакт-центра, а также модернизировали системы контроля качества. Важнейшими в нашей работе стали показатели продуктивности.

В ближайшее время мы внедрим видеозвонки и ряд других новшеств.

Поэтому мы ожидаем роста нашего бизнеса. Аутсорсинг все больше раскрывает свои преимущества и потенциал. Он дает не только профессиональный подход и возможность для заказчика сфокусироваться на своей основной деятельности, но и гибкие ценовые решения. Согласно исследованиям экспертов группы Teleperformance, аутсорсинг обходится в среднем на 25% дешевле, чем содержание собственного контакт-центра.