Кейс из практики провайдера: как оптимизировать работу отдела сопровождения юрлиц



Абоненты-юрлица – важный сегмент клиентской базы провайдера. Ведь все мы понимаем, что стоимость бизнес-клиента составляет не просто абонплата, которая тоже значительно выше, чем у физлиц, но и дополнительные услуги, из которых складывается приличное ARPU в месяц – от 10 000 рублей. В крупных и средних компаниях существуют отделы сопровождения абонентов-юридических лиц, но приносят ли они пользу?

Что делать, если вы обнаружили проблему в работе такого отдела вашей компании, расскажем на конкретном примере оптимизации отдела сопровождения юридических лиц, проведенном для нашего клиента.

Ситуация

Один из наших клиентов столкнулся с проблемой значительного превышения величины оттока по сравнению с притоком в сегменте юрлиц. Проще говоря, бизнес-абоненты утекали сквозь пальцы и отдел сопровождения не мог повлиять на ситуацию. Самый главный показатель эффективности отдела сопровождения – процент несохранения клиентской базы.

Анализ статистики оттока компании за год подтвердил, что процент оттока превышал допустимый параметр и составлял около 4% при допустимых – 2-2,5%. Заметим сразу, что в данной ситуации отток стал лакмусовой бумажкой, которая показала целый ряд проблем в работе отдела сопровождения.

Оптимизация отдела сопровождения юрлиц: проблемы и решения

В ходе работа проектная команада "Телекомновации" установила такие ключевые проблемы, возникшие в работе отдела сопровождения абонентов-юридических лиц.

1. Сложная связь между структурными подразделениями компании

Изучение структуры компании показало, что компания крупная, включает много отделов и филиалов, которые работают практически автономно. При этом менеджеры отдела сопровождения юрлиц должны коммуницировать с ними, чтобы обеспечить обслуживание клиентов. Но они не могут их контролировать, управлять, поэтому эффективность у такой связки очень низкая.

Решение: внедрение новых бизнес-процессов, обеспечивших эффективность взаимодействия.

2. Низкий уровень работы менеджеров по удержанию абонентов

Менеджеры проводили обзвон абонентов по вопросам дебиторской задолженности и удержания, но проработка менеджерами выполнялась некачественно, общение велось не на нужном уровне, без установленных речевых модулей. Также эта работа велась не системно, так как другие "важные" задачи "сыпались" ежесекундно и времени полноценно общаться с абонентами для удержания не было, а этой задаче не отводилось приоритетного значения.

Решение: разработаны речевые модули для всех типичных ситуаций обзвона, введены тайм-планы для менеджеров, ежедневная отчетность и система оперативных совещаний для обсуждения ежедневных показателей, проведено обучение менеджеров, что позволило вести общение с клиентами более результативно, детально выявлять причины отказа от услуг и влиять на них.

3. Все менеджеры отдела, кроме руководителя, одного уровня

В отделе были назначены руководитель отдела и 8 рядовых менеджеров. Причём распределение базы клиентов было проведено по районам расположения юрлиц, без учёта величины ARPU. это привело к тому, что один менеджер получил район с платежеспособными клиентами и высоким ARPU, а другой – с низким ARPU. У менеджеров не было мотивации работать лучше по удержанию абонентов, чтобы изменить ситуацию.

Решение: разработана система мотивации персонала, проведена дополнительная градация по должностям (менеджер, старший менеджер, ведущий специалист), клиенты сегментированы по величине ARPU и распределены по статусу менеджеров: чем выше статус, тем более высокий уровень клиента. Все это создало дополнительную мотивацию для перехода менеджеров между статусами и получения более выгодных клиентов в зависимости от результатов работы.

4. Ежемесячная отчетность

Отчетность подавалась только в конце месяца, не проводились оперативные совещания, не было контроля удержания абонентов. Получение результатов в конце месяца не позволяет прорабатывать отток, влиять на ситуацию, а только фиксирует ее.

Решение: утренние оперативные совещания, еженедельная отчетность, тайм-планирование работы менеджеров и корректировки действий менеджеров руководителем отдела. Эти 3 составляющие позволили эффективно влиять на снижение оттока.

5. Механический обзвон абонентов

При общении с уже отключившимися клиентами выяснили такой момент. Они жаловались на то, что их менеджер не проявлял заботу о них, не интересовался возможными проблемами. А ведь с представителями бизнеса важно работать на опережение – предвидеть проблему и предлагать решение.

Решение: разработан чек-лист для регулярного обзвона абонентов-юрлиц с целью контроля качества предоставляемых услуг. Задача менеджеров – проводить этот опрос при обзвоне во время контроля дебиторской задолженности или в случаях, если клиент перестал пользоваться интернетом или значительно снизился трафик. Такой подход позволяет выявить "предотточных" клиентов и предложить им варианты, направленные на удержание.

6. Биллинговая система не позволяла создавать отчёты в нужной форме

Чтобы проанализировать ситуацию, руководителю отдела приходилось делать много лишних действий, создавать дополнительные таблицы вручную и сравнивать их. Соответственно он это мог делать это не часто и не мог оперативно реагировать на проблемы.

Решение: доработка биллинговой системы, создание формы отчетности удобной для анализа позволили оперативно реагировать на ситуации и удерживать абонентов.

7. Затягивание сроков отработки заявок технической поддержкой

Техническая поддержка затягивала сроки обработки заявок, что снижало уровень удовлетворенности клиентов сервисом. При получении заявки от клиента техподдержка направляла задания в филиалы на местах и не отслеживала выполнение и сроки.

Решение: В связи с тем, что поддержка была привязана к отделу сопровождения, занялись усовершенствованием и этой цепочки. Ввели систему отчетности для техподдержки, в которой фиксировали сроки отработки заявок и депримировали сотрудников, ответственных за невыполнение заявки в сроки. Так удалось создать мотивацию для работы техотдела и дать отделу сопровождения рычаг контроля.

В результате проведенных изменений отдел сопровождения на второй месяц выполнил план несохранения базы клиентов на 140 процентов. До нашего участия планы сотрудникам даже не ставились.

Безусловно, ситуации каждого провайдера уникальны, требуют анализа причин и последствий, поиска слабых мест и оптимальных способов их устранения в каждом конкретном случае. Но причины низкой эффективности работы отдела сопровождения абонентов-юрлиц, рассмотренные в этой статье, помогут вам проанализировать эти моменты в своей компании, сделать выводы о работе отдела и внести необходимые изменения.