Сравнение продуктов "ТелекомНовации" по управлению оттоком абонентов

В России большое количество операторов ШПД и КТВ, и по нашим оценкам их количество за последние годы ощутимо не сократилось. Этот вывод можно сделать хотя бы потому, что за 5 лет работы компании "ТелекомНовация" к нам обратилось с целью реализации проектов по привлечению и удержанию абонентов около 100 провайдеров из числа небольших и средних операторов связи, которые и по сей день "живут и не умирают". Да, может быть, абонентская база у этих операторов не растёт, но и не падает, если смотреть по годовым показателям чистого прироста. Согласитесь, в этом случае расхожему мнению "не федералов ждёт потеря абонентской базы и коллапс" всегда можно противопоставить стабильные финансовые показатели малых и средних операторов, когда при отсутствии значительного темпа роста базы существует огромный пласт возможностей совершенствования внутренних бизнес-процессов для повышения эффективности и управляемости провайдеров.

В этой статье мы решили собрать воедино информацию о методах внедрения системы управления оттоком применительно к разным операторам связи.

Масштабы бизнеса у операторов связи - наших клиентов разные. У одних это десятки тысяч абонентов и сотни сотрудников, у других несколько тысяч абонентов и немногочисленный штат, у третьих совсем маленькие сети в небольших населенных пунктах. Понятно, что в такой ситуации нельзя одним продуктом закрыть все имеющиеся потребности провайдеров, а консультантам "ТелекомНовации" построить единую бизнес - модель. Это порождает естественное дробление услуг по постановке системы управления оттоком абонентов для оператора связи на блоки, в которых находит отражение баланс трудозатрат и консультантов, и затраченного времени компании Заказчика на трансформацию собственных бизнес-процессов.

При всей очевидности зависимости затрат энергии на изменение процессов деятельности десятков сотрудников от величины оператора связи, есть немаловажный момент. Глубина погружения консультантов "ТелекомНовации" зависит от того какой объем услуг желает получить Заказчик - систему управления оттоком абонентов "под ключ" или готовность выполнить часть работ по ее формированию своими силами. Даже небольшой оператор может пойти по пути крупного провайдера, хуже не будет! А вот наоборот, велик шанс, что внедрение изменений "забуксует".

Рассмотрим продукты и услуги компании "ТелекомНовация" по управлению оттоком абонентов:

1. Методическая документация "Самостоятельное внедрение системы управления оттоком".

Как продукт он задумывался в первую очередь для небольших провайдеров, у руководства которых есть достаточно времени для того, чтобы проанализировать ситуацию "как она есть", понять допускаемые ошибки, спроектировать систему "как надо делать" и переучить собственный персонал. Пакет методической документации содержит 2 блока, 11 разделов и более 60 документов для практического применения в рамках самостоятельного внедрения системы управления оттоком, с избытком удовлетворяющий все потребности небольшого оператора. Ко всему прочему, нами предусмотрена консультационная поддержка по электронной почте, когда не нужно ломать голову над неясными моментами в том или ином документе, а получить оперативный квалифицированный ответ у разработчика.

Как это не покажется странным, доля заказов методической документации операторами от общего числа реализованных проектов по управлению оттоком минимальна. Основной ответ - "документация хорошая, всё понятно, но вот руки не доходят заняться внедрением". Да, это не "чудо-книжка", которую достаточно купить и все само сделается. Тогда это провал концепции? На наш взгляд нет. Цитата одного из наших клиентов: "я в принципе трачу 20% бюджета на обучение своих сотрудников, даже не столь важно подходит оно на все сто процентов или нет, главное методичные вложения в человеческий капитал". Подход, заложенный нами в методическую документацию по управлению оттоком абонентов, может и не будет реализован сразу, но заставит сотрудников задуматься, у них отложатся идеи, реализации которых обязательно придёт время.

Надо отметить, что среди пользователей разработанной нами методической документации, есть и крупные провайдеры, купившие продукт с целью сравнить используемые документы со своими разработками, расширить некоторые свои блоки.

2. Сборные курсы повышения квалификации "Управление оттоком абонентов".

Этот формат внедрения очевиден. Раз у операторов есть сотрудники, отвечающие за работу с оттоком, то логично, что им где-то нужно набираться знаний, чтобы не набить шишек и сделать процесс понятным по шагам "на раз-два-три".

Проведение курсов по управлению оттоком стартовали в этом году. Прошло уже несколько

тренингов в формате сборного обучения (представители операторов приезжают к нам). Сформированная длительность проведения курса 4 дня позволяет в полной мере наполнить его как теоретической частью, так и практическими кейсами, которые слушатели выполняют на базе своих компаний. Как показывает практика, после прохождения курсов гораздо результативнее идёт процесс внедрения на местах, безусловно, не только благодаря сложившейся корпоративной традиции – "раз тебя отправили учиться, будь добр, потом применить полученную информацию на практике".

После прохождения курсов также предусмотрена наша консультационная поддержка по электронной почте. Отмечено, примерно 30% наших клиентов ею пользуются, отправляют вопросы, присылают разработанные документы на проверку, видно, что процесс реализации по приезду с курсов идёт.

Можно сказать, что вариант сборных курсов оптимально подходит малым и средним операторам, где в качестве участников курсов выступают или руководители абонентского отдела / маркетинга, или непосредственно директора / собственники, которых беспокоит вопрос оттока и они бы хотели взглянуть на вопрос системно.

3. Корпоративное обучение.

Такой же по программе курс управления оттоком абонентов, но проводимый в корпоративном формате, для сотрудников одного оператора на его базе. Этот вариант обучения, безусловно, подходит для крупного провайдера, в том числе с большим количеством удаленных филиалов.

Та же самая программа, только рассмотренная на собственных кейсах оператора, позволяет часть работы по разработке документов оттока выполнить силами слушателей непосредственно на курсе. Так как обычно собирается большая численность сотрудников (до 15-20 человек), то коллектив делится на группы, которые в ходе обучения выполняют практические задания по разным блокам управления оттоком - конверсия в разрезе причин, показатели системы мотивации, требуемые ресурсы и т.п. с последующим коллективным обсуждением всех ошибок и неточностей. После курса руководителю направления удержания абонентов со стороны Заказчика остается только объединить их и связать в единое целое.

4. Проектирование системы управления оттоком.

Данный метод внедрения системы управления оттоком наиболее востребован у крупных операторов, с величиной оттока около 1000 абонентов в месяц. Но статистика обращений текущего года показала, что интерес к нему стали проявлять средние и малые операторы

Суть метода - разложить по полочкам все элементы системы управления оттоком в привязке к конкретному оператору:

- определить сам объём ежемесячного оттока (как ни странно, у многих операторов есть проблема с базой оценки) в разрезе каналов получения информации об оттоке - приходящие в офис, звонящие или просто "прекращающие платить";

- адаптировать классификатор причин и определить нормативные значения оттока по каждой из причин. Очевидно, что если показатели в разрезе причин "скачут" каждый месяц, то дело не в поведении абонентов, а скорее во внутренних процессах измерения компании;

- оценить ожидаемую конверсию к возврату по каждой из причин, применяя согласованные методы удержания;

- определить объём необходимых ресурсов для работы с оттоком, и может ли этот объём быть выполнен существующими сотрудниками;

- предложить систему мотивации, привязанную к достижению реалистичных плановых показателей;

- обосновать плановые показатели возврата и стоимость удержания 1 абонента.

Как правило, данная услуга заказывается операторами, у которых своими силами и за продолжительное время четко организовать работу не получилось. Есть и такие наши клиенты, которые сотрудничают с нами с целью поиска "узких мест" собственной работающей системы управления оттоком, с целью её аудита.

По результатам 5 дневной работы наших сотрудников у клиента нам удается сформировать все вышеперечисленные пункты и их взаимосвязи между собой.

В первый день проводится уточнение информации анкет и сбор недостающей информации. Второй день посвящен оценки объёма оттока в разрезе каналов и тестированию сотрудников оператора на предмет применения ими методов удержания. В третий и четвертый день осуществляется работа с

абонентами из числа оттока силами наших консультантов по предоставленной оператором базе с целью определения причин и конверсии. В заключительный день агрегируется полученная информация, делаются необходимые расчёты и результат презентуется руководству Заказчика.

Большое значение в рамках реализации данной услуги, мы уделяем работе непосредственно с абонентами из числа оттока по выяснению причин, справедливо полагая, что истинные данные проще взять во внешней среде, чем искать механизмы корректировки существующих процессов.

Дальнейшее внедрение показателей отчёта происходит или самостоятельно, или с помощью обучения рабочей группы на базе компании "ТелекомНовация".

5. Комплексный проект по оптимизации оттока абонентов.

И наконец, для очень крупных провайдеров нами сформирован пакет услуг, когда силами "ТелекомНовации" осуществляется не только проектирование системы управления оттоком, но и внедряется в рамках работы с персоналом компании Заказчика на местах вплоть до достижения нужных показателей возврата.

В заключении хочется сказать, что, несмотря на применение типовых схем с заранее понятным результатом компания "ТелекомНовация" к каждому оператору относится индивидуально и совместно ищет оптимальное решение поставленных задач.