



■ **Иные социальные программы**

**Группа «АКАДО»
(Группа компаний «Ренова»)**

*Реформа системы
предоставления услуг компании
«АКАДО - Столица»*

*ЗАО «АКАДО-Столица» существует с 1995 года.
Предоставляет телекоммуникационные услуги
в Москве и Московской области.
Компания входит в ГК «АКАДО».*

Сегодня АКАДО — это высокоскоростной безлимитный доступ в интернет, 200 каналов цифрового телевидения (включая каналы «НТВ-Плюс», российские эфирные каналы), цифровая телефония и эфирное радио. «АКАДО» — лидер на московском рынке комплексных телекоммуникационных услуг «Интернет + ТВ», первый в Москве кабельный оператор, запустивший HDTV на всей сети. Сеть «АКАДО» охватывает все административные округа Москвы, а также подмосковные города: Зеленоград, Солнечногорск и Ивантеевка. Каждый месяц возможность подключения к АКАДО получают жители более 50 000 квартир. Благодаря активному развитию сегодня АКАДО занимает позицию лидера среди провайдеров широкополосного доступа в Интернет.

По итогам деятельности за 2009 г., услугами широкополосного доступа в интернет от АКАДО пользовались порядка 650 тысяч человек, услугами цифрового ТВ — 405 тысяч человек, услугами аналогового ТВ — 1 млн. человек.



Основной миссией «АКАДО-Столица» является построение компании, которая заботится о своих клиентах, открывает им новые горизонты интеллектуальных и духовных возможностей, обеспечивая при этом высоким уровнем сервиса и комфорта.

Компания направлена на лояльность и выстраивание долгосрочных отношений с клиентом. Основные принципы социальной ответственности «Акадо-Столица» зафиксированы в корпоративном кодексе компании, а также заложены в основу ее бизнес-стратегии.

К ним относятся: обеспечение потребителей услугами высокого качества, неукоснительное следование принципу клиентоориентированности во взаимоотношениях с потребителями и работниками. Концепция корпоративной культуры, направленная на гармонизацию отношений компании с клиентами — потребителями услуг и сотрудниками, выработана на основе анализа ситуации, проведения фокус-групп с участием менеджмента компании, а также базовых документов, закрепляющих ценности бренда Акадо (бренд-бук и программа работ по user friendly).

В результате был принят корпоративный кодекс, зафиксировавший идеологический фундамент компании и принципы его применения по ряду направлений: во взаимоотношениях компании со своими сотрудниками, в отношении маркетинговой политики и взаимодействия с клиентами.

Смысл деятельности «АКАДО-Столица» — в надежном и качественном удовлетворении запросов и ожиданий потребителей наших услуг. Компания придерживается принципов справедливого ценообразования,

добросовестной конкуренции и рекламы, соблюдения этических норм ведения бизнеса. Компания признает трудовые права работников как неотъемлемую часть прав человека, а самих работников - важнейшим активом компании; содействует раскрытию профессиональных и личных способностей, обучая сотрудников и создавая условия для их профессионального и карьерного роста.

Другим важным принципом ведения бизнеса, АКАДО считает экономическую и финансовую устойчивость, так как именно в свободе экономической деятельности, в возможности проявления индивидуальности каждой компании, в честной конкуренции — сила и основная ценность предпринимательства. Компания является ответственным налогоплательщиком и, тем самым, делает вклад в укрепление государства.

Когда, в сентябре 2008 года был зафиксирован рост претензий со стороны действующих абонентов. Анализ ситуации в компании привел к прогнозу значительного оттока. Менеджмент компании оказался не готов исправить ситуацию традиционными мерами и оперативно справиться с наплывом клиентов и поступающими жалобами. В результате, было принято решение о реализации

Программа «Реформа системы предоставления услуг».

Была создана антикризисная группа, которая должна была определить точные причины возникшей ситуации, разработать механизм оценки текущих процессов и выработать стратегию выхода из кризиса. В состав группы вошли представители менеджмента ЗАО «АКАДО-Столица», а также ОАО «Комкор» и управляющей компании ЗАО «АКАДО».

Цель программы: восстановить лояльность, доверие клиентов как ключевой фактор эффективного развития компании, предоставляющей услуги на массовом рынке. Достижение указанной цели предполагает решение следующих **задач:**

1. Повышение качества услуг и обслуживания клиентов компании;
2. Формирование клиентоориентированной корпоративной культуры, направленной на гармонизацию отношений компании с клиентами – потребителями услуг, и сотрудниками;
3. Внедрение новой идеологии на уровне стандартов в рабочую практику подразделений, отвечающих за коммуникации с клиентами и сотрудниками;
4. Разработка маркетинговой стратегии-2009, отвечающей требованиям новой идеологии компании;
5. Организация проектной работы по налаживанию процедур сохранения и возврата клиентов, а также нейтрализации «проблемных точек».

Для решения этих задач были привлечены усилия нескольких ключевых подразделений компании, в т.ч. технических, маркетинговых, обслуживающих подразделений, PR-, HR- блоков. Возглавил работу управляющий директор компании. Проект был реализован за счет внутренних резервов компании.

Предполагаемый результат программы - повышение качества услуг и обслуживания абонентов, рост лояльности и, как следствие, - привлекательности услуг и предложений компании в восприятии клиентов.

Механизм принятия решения о реализации проекта.

Решение принималось Президентом Группы компаний «АКАДО», по представлению антикризисного Комитета в составе: директор Департамента общественных связей, Управляющий директор ЗАО «АКАДО-Столица», директор Департамента стратегического маркетинга.

Сроки реализации проекта: август 2008 – декабрь 2009.

Взаимосвязь проекта со стратегией компании.

Каким образом корпоративный проект взаимосвязан со стратегией компании и отражает ее долгосрочные цели?

Данный проект приводит в соответствие перечисленным задачам внутренние бизнес-процессы компании, предусматривает соответствующую реформу в подготовке и мотивации персонала. Профессионализм и успешность компании измеряется не только ее прибыльностью, но и соответствием общественным ценностям, таким как: учет интересов потребителей, демонстрация клиентоориентированности на всех этапах взаимодействия с потребителями, обеспечение прозрачности и обоснованности действий компании, ее стремление быть полезной своим клиентам.

Такой подход лежит в основе социальной роли компании и обеспечивает ей благоприятную среду для перспективного развития и увеличения конкурентоспособности.

Содержание проекта и этапы его реализации.

В соответствии с поставленными задачами, последующие действия можно условно разделить на три этапа:

1. Анализ и оценка ситуации. Определение параметров, по которым будет проводиться мониторинг качества предоставляемых услуг и обслуживания. На данном этапе оперативно разрабатываются механизмы, инструменты и коммуникационный алгоритм по сохранению недовольных клиентов (октябрь-ноябрь 2008 г.).
2. На основе выявленных причин возникшего кризиса – пересмотр «проблемных» участков работы. Системные изменения касаются целого ряда подразделений и выражаются в обновлении существующих стандартов, переобучении персонала, в ряде случаев – в техническом переоснащении (ноябрь 2008 г. – март 2009 г.).
3. Переход к проактивным действиям в отношении клиентов. После того как была проведена «перенастройка» внутри компании, для продвижения нового качественного уровня услуг АКАДО проектная работа переходит в активную фазу коммуникаций с существующими и потенциальными клиентами.

Пути достижения поставленных задач.

1. Повышение качества услуг АКАДО

Для повышения качества услуг был разработан комплекс действий по модернизации сети и организован контроль качества базовых услуг (качество изображения, звука, бесперебойность, гарантированная скорость абонентского оборудования, биллинг, интерфейсы). Была реализована программа по повышению пропускной способности сети:

- Сегментирование на сети с 373 до 982 зон,
- Повсеместный переход на стандарт «EURODOCSIS» (8 МГц)
- Замена устаревшего абонентского оборудования (14 000 модемов в районе Чертаново, ЦАО)
- Замена узкополосных усилителей обратного канала (районы Чертаново, Хамовники)
- Модернизация магистральной части сети.

Благодаря специальным мероприятиям за 5 месяцев значительно вырос коэффициент готовности основных услуг (социальное, цифровое телевидение и Интернет). Например, Интернет с 99,55% до 99,95%, т.е. уровень аварийности упал в 9 раз.

2. Повышение качества обслуживания клиентов

Мониторинг.

Был разработан механизм сбора информации о работе call-центра АКАДО, отражающий ключевые параметры и их соответствие введенным стандартам текущего обслуживания по телефону, в том числе: количество звонков, количество принятых звонков на 1-й, 2-й и экспертной линиях, длительность ожидания ответа, длительность разговора и т.д.

Был введен мониторинг заявок на расторжение договора с компанией, отражающий такие параметры, как: количество обращений, статистика причин расторжения, количество сохраненных в on-line и off-line режиме.

- Техническая служба проводит регулярный мониторинг состояния сети и уровня аварийности.
- Маркетинговый блок осуществляет контроль всех коммуникаций на предмет соответствия новой идеологии User Friendly.
- Обслуживающее подразделение готовит ежедневные отчеты по деятельности call-центра (стандарты дозвона, эффективность сохранения)
- PR-блок выполняет мониторинг интернет-ресурсов и информационного поля СМИ на предмет освещения и обсуждения деятельности компании (несколько форматов по глубине анализа и частоте выпуска)
- Блоки управления персоналом и общественных связей проводят опросы внутренней аудитории.
- Все полученные материалы, содержащие результаты проведенного мониторинга, готовятся для оценки исполнения КПЭ, а также служат основой для анализа эффективности действий и их возможной корректировки. NPS (Net promoter score – показатель лояльности клиентов) и отток абонентов являются КРІ компании «АКАДО-Столица» и влияют на общую оценку эффективности компании за год.

Организационные изменения

Создана система взаимозаменяемости операторов. Проведена оптимизация работы информационных систем с целью снижения времени обработки вызовов. В случае аварий сети внедрена автоматизированная система уведомлений абонентов с обязательным оповещением о времени окончания аварии.

Обучение персонала

Проведены работы по обучению персонала на соответствие новым требованиям к обслуживанию. Учитывая масштабы call-центра АКАДО, задача была реализована путем каскадирования информации от супервайзеров и тренеров к рядовым операторам. Ключевыми темами обучения стали:

- Новая идеология коммуникаций с клиентом и соответствующие ей принципы обслуживания.
- Обучение сохранению: механизмы сохранения, работа с трудными клиентами, стрессоустойчивость.
- Повышение уровня компетенций в отношении содержания услуг компании, ее конкурентных преимуществ.

По окончании обучения было проведено тестирование сотрудников на усвоение полученных знаний.

Изменение системы мотивации

Были рассмотрены как материальные, так и нематериальные пути повышения мотивации обслуживающих подразделений.

Нематериальная мотивация строилась, в первую очередь, на вовлечении call-центров, чья работа идет обособленно от других подразделений, во внутренние процессы компании при помощи:

- Выпуск 1 раз в 2 недели печатной версии внутрикорпоративной газеты.
- Организация встреч с руководителями подразделений, отвечающих за смежные участки работы: маркетинг, продажи, подключение и ремонт услуг на дому.
- Организация 2 однодневных форумов операторов call-центров с участием управляющего директора компании, посвященных ситуации в отрасли, стратегии развития компании и вытекающим из нее планам деятельности по отдельным направлениям.
- Организация ежемесячного конкурса «Эстафета» среди сотрудников фронт-офисов компании на выявление лучших по индивидуальным и бригадным показателям.

Была введена материальная мотивация для сотрудников обслуживающих подразделений. Качество работы подразделений оценивается, в первую очередь, по степени удовлетворенности клиентов, которая изучается путем обратной связи (обзвона) клиентов, обслуженных представителями компаниями (монтажниками, ремонтниками, экспертами технической поддержки, операторами call-центра и сотрудниками офиса обслуживания). Степень удовлетворенности оценивается по пятибалльной шкале.

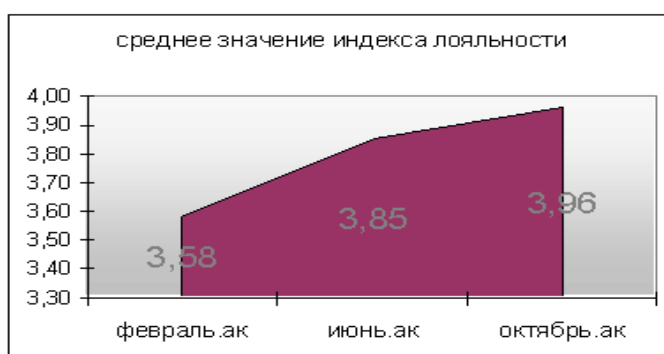
Реализуется материальная мотивация операторов call-центра, исходя из показателей возврата и сохранения клиентов.

Разработка маркетинговой стратегии на 2009 год, отвечающей требованиям новой идеологии компании.



Ключевыми задачами новой маркетинговой стратегии стали:

- Формирование и закрепление лояльного «ядра» абонентской базы
- Сохранение достигнутого лидерства, обеспечив целевой объем продаж, конкурентоспособность продукта и повышение воспринимаемой ценности услуг («лучшее предложение»)
- Возврат абонентов на основе лучшего предложения
- Эффективный Upsale
- Укрепление бренда за счет эффективного позиционирования и кобрендинга
- Реконструкция системы обслуживания в сторону наибольшей эффективности.



Перестройка коммуникаций

Этому направлению работ отведено особое значение, поскольку именно посредством коммуникаций необходимо было донести новое качество работы компании и суть происходящих изменений, инициатив.

Была выстроена новая цепочка подготовки и согласования информации для абонентов и распределения, ответственных в этом процессе, что обеспечило единообразие всех типов коммуникаций с абонентами – от рекламных текстов до

информации на сайте и в личном кабинете абонента и подготовки операторов call-центров. Данный алгоритм был принят в виде Регламента осуществления массовых коммуникаций с абонентами ЗАО «АКАДО-Столица».

Внедрение единой идеологии коммуникаций было взято под контроль PR-комитета Группы компаний, в состав которого вошли не только специалисты по связям с общественностью, но и представители маркетинговых служб, отвечающие за коммуникации на различных участках работ.

Участники комитета прошли обучение новым принципам коммуникации и отработку знаний на практике в двух видах – в форме практических игр и проектной работы над подготовкой коммуникаций по конкретным маркетинговым инициативам.

Новым направлением работы специалистов по коммуникациям стало выстраивание коммуникаций в интернете. Учитывая специфику клиентской аудитории АКАДО, важное значение в формировании ее имиджа имеют интернет-коммуникации. После ряда недружелюбных действий компании летом 2008 года именно в этой сфере резко возросло количество негативных оценок по этому поводу. Кроме того, конкуренты запустили рекламно-информационную кампанию в сети интернет, направленную на дискредитацию АКАДО.

Компания отреагировала на это автоматизированным повышением цитируемости АКАДО, а также ответными выпадами против конкурентов и увеличением позитивных оценок АКАДО посредством привлеченных на аутсорсинг блоггеров. Однако данные действия привели лишь к временному улучшению.

Для того чтобы качественно изменить ситуацию, компания предприняла следующие действия:

1) Был разработан и запущен регулярный мониторинг отражения деятельности АКАДО в интернете;

2) Определен алгоритм взаимодействия коммуникаторов и службы по работе с претензиями для оперативного реагирования на жалобы, обнаруженные в интернете;

3) Определен ключевой подход в коммуникациях с интернет-аудиторией – открытый диалог, стремление быть полезными, перевод критики компании в русло решения конкретных проблем клиентов. Первым шагом в этом направлении был ежедневный поиск жалоб в блогах и на форумах, реагирование на них;

4) Расширение сферы коммуникаций от проблемных ситуаций до вступления в контакт с тематическими сообществами, заинтересованными в услугах, аналогичных АКАДО. Это позволило сократить количество негативных высказываний и повысить нейтрально-позитивный контекст в освещении деятельности компании;

5) Определение наиболее критически настроенных по отношению к компании площадок, в течение продолжительного времени занимающих первые строчки по упоминаниям АКАДО в интернете. Коммуникации с авторами площадок спровоцировали рост негативного фона, но в дальнейшем компания получила ряд позитивных отзывов о новых подходах к работе оператора и готовность к конструктивному диалогу;

6) Весной 2009 года компания приступила к созданию собственных тематических площадок (блог компании, блог Телегида), что позволит в перспективе повысить информационную активность компании.

Новые клиенты:

- Обучение пользованию при инсталляции услуг;
- Welcome звонок – снижение уровня когнитивного диссонанса, повышение воспринимаемой ценности услуг, обучение пользованию и получение обратной связи о качестве сервиса;
- Контакт с абонентами ЦТВ в течение 1-ого и 3-его полных месяцев потребления услуги;
- Контакт с абонентами ЦТВ и Интернет перед окончанием акций.

Опытные пользователи (срок - более 6 месяцев):

- Исходящие кампании «Как дела?» (1 раз в 6 месяцев);
- «Неожиданная приятность» при обращении в Контакт-центр;
- Исходящие кампании на основании методики предиктивного сохранения.

«Ядро» аудитории (срок жизни более 1 года):

- Формирование клуба привилегированных пользователей;
- Повышение уровня сервиса на основании скоринга «лояльности»;
- Приглашение принять участие в тестировании новых сервисов.

Организация проектной работы по нейтрализации локальных проблем.

Отдельными подпроектами стали действия компании в отношении абонентов локальных сетей, присоединенных к АКАДО. Такая работа требовала индивидуального подхода и адаптации к конкретным условиям. Другим таким проектом стала работа по возврату к активному пользованию АКАДО пассивных абонентов, договор с которыми не расторгнут, но услуги заблокированы.

Результаты реализации программы:

- Перевыполнения планов по всем показателям Контакт Центра (Lost call rate, Service Level);
- Снижение уровня оттока абонентов до показателей ниже среднерыночных. Производимая работа позволяет прогнозировать ещё большее снижение коэффициента оттока абонентов на долгосрочной перспективе;
- Повышение активности абонентов АКАДО, их заинтересованности в дополнительных сервисах компании;
- Разработан новый подход к сегментации абонентов;
- Снижение до среднерыночных показателей уровня негативного фона в блогосфере;
- Соответствие рыночным стандартам качества обслуживания;
- Сервис «одного звонка»;
- Создание сегментированных программ на новых и действующих абонентов;
- Развитие механизма обратной связи;
- Внедрение системы «1-3-6»;
- 74% абонентов готовы рекомендовать услугу Интернет, 79%-цифрового ТВ.