

С. А. САБУРОВА

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ АБОНЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В СОТОВОЙ СЕТИ GSM

Обслуживание абонентов для оператора GSM, предоставляющего услуги сотовой связи, является наиважнейшей задачей. Под обслуживанием абонентов принято понимать как предоставление услуг связи, так и информационно-справочное обслуживание, а также работу, связанную со сбором платежей и иное взаимодействие с абонентом, которое, кстати, не всегда в его интересах (например, отнесение к абонентскому обслуживанию, выставление претензий абонентам). Предоставление услуг связи возлагается, как правило, на техническую службу оператора, в частности на отдел эксплуатации. Все остальные проблемы, связанные с нуждами абонентов, возлагаются на отдел абонентского обслуживания, чаще называемого абонентским отделом.

Абонентский отдел выполняет функции своего рода диспетчера, регулирующего взаимодействие компании в целом с абонентами. Руководство компании, в свою очередь, должно предоставить абонентскому отделу соответствующие полномочия, позволяющие его сотрудникам не просить, а требовать от других подразделений компании ответы на запросы абонентов. Все сотрудники компании-оператора должны осознавать ответственность, возложенную на абонентский отдел, поскольку от успеха или неуспеха в работе этого отдела зависит благополучие всей компании. Ведь абоненты – это единственный источник доходов компании-оператора.

Правильная организация обслуживания абонентов подразумевает, что абонент со всеми своими проблемами (в том числе и в случае претензий к качеству связи) обращается в абонентский отдел и там же получает ответы по всем интересующим его вопросам. Для абонента в компании должна быть известна только одна служба абонентского обслуживания и только один телефон (телефон отдела абонентского обслуживания). Абонент не должен слоняться по разным кабинетам компании и объяснять, что ему нужно, пусть этим занимается абонентский отдел. Не стоит играть в футбол с абонентом, это, в конечном счете, кончается плохо не для абонента (он всегда может покинуть компанию), а для компании (она в этом случае вместе с абонентом теряет доходы) и, как следствие, для ее персонала [1].

Встает вопрос, кем являются сотрудники абонентского отдела: представителями интересов абонентов в компании или лицом компании перед абонентами. Идеальный вариант – это, когда удастся совместить обе задачи, но в случае, если от чего-то приходится отказываться, то делать это следует в пользу абонента. Хотя в реальной жизни чаще происходит наоборот. Порой создается впечатление, что сотрудникам абонентского отдела кем-то поручено испытывать терпение абонентов. Даже, если у компании имеются претензии к абоненту, например, в случае его задолженности по оплате услуг, необходимо соблюдать вежливость и такт в общении с ним. Каждый несвоевременно оплачивающий счета абонент может стать исправно оплачивающим при дружелюбном и внимательном сервисе. А каждый своевременно оплачивающий абонент – это достояние компании, поскольку возможность доверять абоненту чрезвычайно выгодна, в том числе и с финансовой точки зрения.

Рассматривая структуру коммерческого подразделения компании-оператора, следует отметить, что в ряде компаний группу биллинга объединили с отделом абонентского обслуживания. Ради чего это делается – это вполне понятно. Такое решение позволяет усилить контроль балансов абонентов и усилить давление на последних, тем самым снизить риск дебиторской задолженности. Но у этого решения есть и вторая сторона: она, как правило, трансформирует абонентский отдел в машину для выбивания денег, а его основная функция – оказание помощи абонентам – постепенно отмирает.

Организация работы отдела абонентского обслуживания

Основными функциями отдела абонентского обслуживания являются:

- учет и активация новых абонентов;
- формирование базы данных об абонентах;
- переоформление и расторжение абонентских договоров;
- информационно-справочное обслуживание абонентов в офисе и по телефону;
- работа с претензиями: регистрация, сопровождение и снятие с учета;
- контроль абонентских балансов и поступающей оплаты услуг;
- принятие кредитных решений;
- доставка и выдача счетов за услуги связи, а также другой документации и информационных материалов;
- управление дебиторской задолженностью;
- выставление претензий и подготовка документов для взыскания через суд;
- организация услуг роуминга;
- классификация абонентов;
- проведение работы по удержанию абонентов;
- предотвращение утечки абонентов;
- контроль высвобождаемой номерной емкости, передача ее для повторной продажи;
- организация вторичного оборота терминалов;
- прием терминалов в ремонт и их возврат абонентам (ремонт осуществляется техническими специалистами отдела эксплуатации).

Главная задача абонентского отдела – это повышение уровня качества обслуживания абонентов услугами сотовой связи, предоставляемыми компанией. В условиях, когда действующие на рынке компании-операторы предлагают сопоставимые по качеству услуги, уровень абонентского обслуживания становится основным фактором конкуренции. Высокий уровень сервиса позволяет поддерживать относительно высокие цены на основные услуги и, как следствие, получать большую прибыль [2].

Для поддержания высокого уровня обслуживания сотрудники абонентского отдела в своей работе должны руководствоваться следующими принципами:

- знать о нуждах каждого абонента как можно больше, понимать мотивы его поведения, потребности и проблемы;
- беречь время и нервную систему абонента;
- сопереживать абоненту, стремиться рассуждать с его точки зрения, что отвечает интересам компании;
- услуги сотовой связи *предоставляются 7 дней в неделю и 24 часа в сутки*, следовательно, проблемы у абонентов могут появиться в любое время, это, видимо, требует обеспечения полноценного круглосуточного абонентского обслуживания;
- абонент прощает аварии оборудования, низкий уровень обслуживания – нет;
- предоставление плохо организованной или некачественной услуги – хуже ее отсутствия;
- признак качественного сервиса – отсутствие обращений абонента в компанию с жалобами;
- предложение взятки – сигнал о низком качестве обслуживания;
- компания и, в том числе, ее абонентский отдел обязаны создать условия, при которых каждый абонент своевременно оплачивает предоставленные ему услуги сотовой связи.

Квалифицированной работе абонентского отдела может помочь такой алгоритм работы, в котором отражены основные типы обращений абонентов и действия сотрудника абонентского отдела при работе с ними (рис. 1).

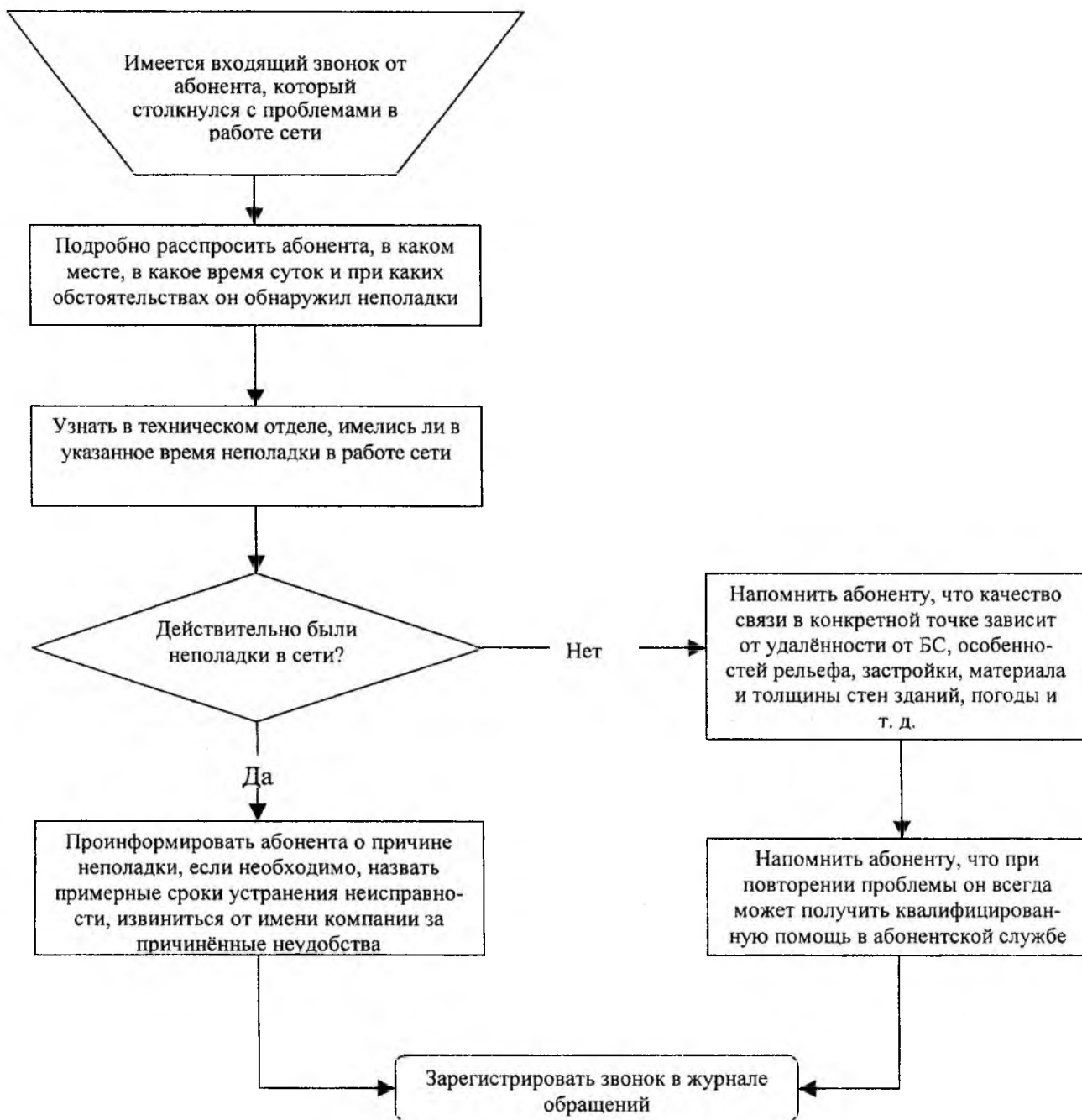


Рис. 1

Методы формирования абонентской базы данных и классификация абонентов

Абонентские договора (действующие и закрытые) хранятся в абонентском отделе. При наличии отдела продажи в компании данные по всем оформленным абонентским договорам заносятся оператором в абонентскую базу. База данных может содержать следующие сведения:

- идентифицирующая информация;
- учетный номер;
- Фамилия, Имя, Отчество абонента;
- телефонные номера (местный и глобальный);

- электронный серийный номер;
- номер Ace& Base-карты;
- марка терминала;
- юридическая информация:
- номер и дата заключения договора;
- учетные номера других абонентов, связанных общим балансом;
- статус лица или корпорации (юридическое / физическое);
- юридический адрес, в т.ч. корпорации (адрес регистрации);
- номера контактного телефона и факса;
- финансовая информация;
- тарифный план;
- набор дополнительных услуг;
- уровень подключения (входящая связь, исходящая связь: внутрисистемная, городская, м/г и м/н, доступ к услугам роуминга и т.п.);
- адрес доставки счета;
- текущий баланс;
- классификация:
- отношения с компанией;
- кредитный статус;
- платежный статус;
- пол, возраст;
- регистрация обращений:
- тип обращения;
- тип решения.

При малом числе абонентов компания-оператор может позволить себе роскошь индивидуального подхода к каждому клиенту. Однако с увеличением числа абонентов до 10 – 20 тысяч и корпораций при сохранении практики принятия индивидуальных решений по каждому абоненту резко снижается эффективность работы абонентского отдела. Это может привести к неконтролируемому росту дебиторской задолженности, снижению уровня обслуживания и к утрате контроля над оттоком абонентов из корпораций и сотовой сети. Для унификации процедур обслуживания абонентов с целью обеспечения эффективного управления и сохранения гибкости в процессе принятия решений предлагается производить классификацию коммерческих абонентов по главным критериям:

- ценность (отношения абонента или корпорации с компанией);
- кредитный статус (лояльность абонента к компании);
- платежный статус (доходность абонента);
- и др.

Каждый из критериев имеет до пяти классов. Например, в соответствии с критерием «ценность» все коммерческие абоненты могут быть разделены на классы:

- VIP-абонент, занимающий высокое положение и/или имеющий высокий авторитет в обществе;
- VP-абонент, с которым у компании установлены исключительные отношения, и/или абонент, поставляющий компании в больших объемах товары или услуги;
- HN-абонент из группы с большим количеством терминалов, объединенной общим договором, счетом или имеющей общего плательщика;
- HVT-абонент с большими счетами за основные и дополнительные услуги;
- CS – обычный коммерческий абонент.

По критерию «кредитный статус» коммерческие абоненты на основании их истории платежей подразделяются на группы:

А – абонент, являющийся идеальным плательщиком (в течение последнего полугодия терминал не отключался, абонент не имел дебиторской задолженности);

В – абонент, являющийся надежным плательщиком (в течение последнего полугодия терминал не отключался, абонент не имел просроченной дебиторской задолженности);

С – абонент, являющийся ненадежным плательщиком (терминал в течение последнего полугодия отключали в связи с просроченной дебиторской задолженностью);

Д – абонент, доверие к которому является низким с момента заключения Договора или стало таковым в процессе предоставления услуг, в том числе:

- временно проживающий на территории сети и/или изменивший учетные данные более двух раз за последнее полугодие;
- абонент, о котором имелаась негативная информация в средствах массовой информации или из других источников;
- который грубо нарушил принятые по Договору обязательства;
- которому выставлялась претензия в связи с неоплатой счетов.

При заключении Договора всем абонентам, за исключением временно проживающих на территории сети и имеющих заранее отрицательную репутацию, устанавливается признак надежных плательщиков (В).

В процессе обслуживания абонентов производится ежемесячный анализ истории оплаты счетов за услуги связи, исключая необоснованные начисления и счета, по которым имеются письменные претензии со стороны абонентов. По результатам анализа вносятся соответствующие изменения в кредитный статус абонента.

По критерию «платежный статус» коммерческих абонентов на основании их истории платежей предлагается подразделять на группы:

Е – абонент, работающий в сети более двух лет и заплативший за предыдущие 12 месяцев больше среднего ежегодного платежа (СЕП);

Ф – абонент, заплативший компании в общей сложности более двух СЕП за период не более двух лет;

Г – абонент, работающий в сети более двух лет и заплативший за предыдущие 12 месяцев меньше СЕП;

Н – абонент, заплативший компании в общей сложности от одного до двух СЕП – за период не более двух лет;

И – абонент, заплативший компании в общей сложности меньше СЕП.

Предлагаемый набор классификаций не является полным. В развитых компаниях-операторах количество критериев существенно большее. Кроме того, в базе данных появляются поля для информации о личных качествах абонента. Такая информация позволяет любому сотруднику абонентского отдела правильно построить беседу с абонентом, даже если он сталкивается с ним впервые (что наиболее вероятно).

Как говорилось выше, потребительская ценность сотовой связи имеет объективную составляющую. Она зависит не только от технических характеристик сети, но и от уровня сервиса.

Используя методику консалтинговой компании TARP, можно показать отличие уровня притока новых абонентов у двух сотовых компаний, предоставляющих связь одинакового качества, но имеющих различный уровень обслуживания [3]. Расчет производился для второго года работы конкурирующих на одном рынке компаний, имеющих по 1 000 абонентов. В этот период, как правило, происходит удвоение общего проникновения (табл. 1).

Расчет потерь компании-оператора

Т а б л и ц а 1

Категория абонентов	Будут рекомендовать сеть	Компания А		Компания Б	
		3	4	5	6
1	2	%	чел.	%	чел.
Всего, %		100	1 000	100	1 000
Не имели проблем, %	85	20		20	
Имели проблемы, %		80		80	
- не жаловались, %	50	5		10	
- жаловались, %		75		7094	
- претензия удовлетворена, %	95	50		10	
- претензия снята, %	40	20		20	
- претензия не удовлетворена, %	25	5		40	
Коэффициент влияния рекомендации существующих абонентов на приток новых, %	60%	76,25 % ¹		49,50 % ²	
Приток новых абонентов		127 %	1270	82,5 %	825
Относительная потеря новых абонентов				- 44,5 %	445

$$^1 (85*20+50*5+95*50+40*20+25*5) / 100 = 76,25 \%$$

$$^2 (85*20+50*10+95*10+40*20+25*40) / 100 = 49,50 \%$$

Таким образом, компания А, предоставляющая более высокий уровень абонентского обслуживания, демонстрирует приток новых абонентов почти в 1,5 раза выше, чем у конкурента – компании Б.

Более очевидна связь между удовлетворенностью абонентов и уровнем их оттока из сети, а как следствие, валовым объемом доходов. В борьбе с оттоком могут быть использованы ошибочные предположения, например о том, что доходы от всех абонентов равны или цена удержания абонента не зависит от фазы развития рынка и продолжительности нахождения абонента в сети. В этом случае борьба с оттоком абонентов может превратиться в борьбу с бюджетом компании. Формируя стратегию удержания абонентов, необходимо четко определить, за каких абонентов идет борьба. Следует учитывать, что всего лишь 20 % абонентов создают 80 % трафика и 60 % прибыли, и то, что затраты на удержание низкодоходного абонента на начальной стадии его пребывания в сети могут превысить принесенную им впоследствии прибыль. Таким образом, компания-оператор прежде всего заинтересована в удержании высокодоходных старых абонентов. Борьба за этот слой клиентов не может сводиться к тарифным мерам, напротив, состоятельный клиент более требователен к качеству и ассортименту предоставляемых услуг, а также уровню обслуживания.

В заключение следует отметить, что высокое качество обслуживания, услуг сотовой сети, предоставляемых абонентам, согласно международной статистике позволяет обеспечивать приток новых абонентов. В среднем более 60 % новых абонентов приходят, имея рекомендации существующих (табл. 1). Следует отметить, что эта величина относительно стабильная.

Тем компаниям, кто еще решает для себя вопрос целесообразности повышения качества обслуживания абонентов, не лишним будет напомнить один из принципов, например, компании АТ&Т: «Если мы не позаботимся о нашем абоненте, о нем позаботятся конкуренты».

Список литературы: 1. Разров Э.А. Маркетинг сотовой связи. М., 1999. 160 с. 2. Горностаев Ю.М. Мобильные системы 3-го поколения, М.: МЦНТИ. 1998. 3. Тарзиволов Е. Биллинговые системы в мобильной связи. М.: МЦНТИ., 1999.