

Spotfire

Управление оттоком в сфере телекоммуникаций

Причины и действия

Обзор

Долгое время люди считали «телефонную компанию» явлением само собой разумеющимся. В свою очередь телефонная компания также относилась к своим клиентам, как к неизменным потребителям своих услуг. Это было во времена, когда телекоммуникации были простыми: линии передавали только голос, тарифы менялись редко, а люди оставались клиентами компании всю свою жизнь.

Затем правила игры на рынке начали быстро меняться, параллельно с развитием технологий.

Конкуренция между провайдерами усилилась, а клиенты научились отказываться от услуг провайдеров и непринужденно переходить от одной компании к другой и часто снова возвращаться к первой или уходить уже к третьей.

На протяжении многих лет поставщики услуг телефонии реагировали на отток по-разному. Многие пытались привлечь и удержать клиентов скидками и дополнительными бесплатными минутами, мегабайтами и сообщениями, в то время как другие использовали более продуманные стратегии. Оказывается, ключом к привлечению и удержанию клиентов являются глубокие, актуальные знания о сегментах клиентов.

Но этого нелегко добиться, когда предпочтения варьируются в зависимости от возрастной группы, региона, дохода и других факторов. Маркетинговые команды стремятся отвечать требованиям всех сегментов рынка. Уровень актуальности еще выше в колл-центрах, где представители компании хотят знать, какие предложения предоставить клиентам, пока они все еще находятся на связи. Менеджеры и инженеры развития сетей пытаются определить, в какие новые мощности делать инвестиции для будущего развития. ***Сегодня на рынке побеждают те провайдеры, у которых все подразделения работают эффективно на основе важной информации о клиентах.***

Ключевые сведения извлекаются из больших наборов неструктурированных данных. В успешных организациях данные, независимо от объемов, обрабатываются и анализируются очень быстро — в режиме реального времени. Провайдеры, которые правильно определяют сегменты и потребности клиентов, максимально повышают лояльность своих клиентов и привлекают новых.

Основным источником информации и ключом к успеху является *платформа продвинутой аналитики*. Быстрое самостоятельное исследование данных — это первый шаг к успеху. Затем следует многомерная аналитика. Предиктивная и событийная аналитика выявляют тренды, скрытые взаимосвязи и невидимые модели поведения. Результаты проведенного анализа доступны для разных подразделений организации, в соответствии с разграничением прав доступа, на основе их должностей и политики безопасности.

Выгода становится очевидна для всей организации. Менеджеры в каждом отделе интегрируют и анализируют данные в любое удобное время, без помощи ИТ-специалистов. Отдел маркетинга получает актуальную информацию о всех клиентских сегментах и реагирует на изменения потребностей, опираясь на результаты анализа. Инженеры определяют оптимальную конфигурацию сети для удовлетворения текущих и будущих потребностей. Представители колл-центра реагируют на потребности каждого клиента непосредственно во время разговора. Индивидуальное обслуживание помогает укрепить взаимоотношения с клиентами.

Удивительно, но многие провайдеры не смогли воспользоваться этими возможностями и упорно стараются удержать клиентов с помощью небольших инструментов с ограниченным функционалом.

Между тем, они продолжают принимать решения без полноценного представления о рынке и потребностях. Клиенты провайдера дозваниваются центра обработки вызовов и слышат стандартные ответы, которые не решают проблему клиента. Менеджеры сетей прогнозируют потребности, исходя из старых представлений и суждений, которые часто не имеют никакой основы. Маркетинговые команды формируют предложения на основе устаревшей информации и неполных данных. Провайдеры, которые не используют качественные аналитические инструменты, фактически, не знают самого рынка.

Старые системы отчетности должны были быть просто выброшены, признают ведущие компании. Сейчас успеха добиваются те компании, которые быстрее всего действуют, быстрее всего обучаются и извлекают важные сведения из данных, в результате чего повышается «интеллект компании».

Введение

За 30 лет интенсивной конкуренции среди поставщиков телекоммуникационных услуг, продукты и клиенты радикально изменились. Семья с одним телефоном и офис только голосовой связью остались в далеком прошлом. Основная часть стационарных телефонов стали мобильными или работают на основе новых технологий. Услуги развивались и распространялись с высокой скоростью. Изменение правил осуществления деятельности и законодательства привели к появлению новых конкурентов.

Взаимоотношения с клиентами перешли на новый уровень, и одной CRM-системы уже мало для эффективного ведения бизнеса. Менеджеры, которые отвечают за удовлетворенность клиентов, все еще пользуются старыми системами, требующими от ИТ-отделов интеграции данных для решения каждой новой задачи. В то время как количество бизнес-задач, связанных с аналитикой рыночных сегментов, растет: увеличивается средний доход на одного пользователя, быстро растут и другие показатели, а действия, как правило, предпринимаются слишком медленно.

Между тем, специальные предложения, подарки, промо-акции с ограниченным временем и другие тактические приемы привлекают все больше «временных» клиентов, которые выбирают из огромной разновидности услуг. В результате растёт отток клиентов, который определяется как процентное соотношение количества клиентов, отказавшихся от услуг провайдера к общему числу абонентов.

Борьба с оттоком

У ушедших клиентов уровень лояльности в прошлом, скорее всего был высоким, но их приверженность со временем ослабла. По какой причине? Возможно, они почувствовали, что их забыли или даже обманули? Или же компания не смогла правильно понять их потребности.

Интуитивно, организации ищут подсказки в огромных наборах своих данных. Постоянный поток неструктурированных данных скапливается круглосуточно, поступая из множества источников: сетевые операции, продажи, маркетинг, биллинг, статистика сетей, данные от устройств, трафик, тренды потребления и даже неструктурированный контент из электронной почты, веб-сайтов и социальных сетей.

Аналитики отслеживают поведение клиентов, а также причины беспокойства и потребности, о которых сообщили сами клиенты представителям службы поддержки. Записи разговоров колл-центра, сетевые данные, социальные сети и многие другие источники, как внутренние, так и внешние, могут служить отличными подсказками, которые могут консолидироваться на традиционных платформах бизнес-аналитики или в Excel. Пользователи этих систем обращаются к источникам данных, отправляют запросы в ИТ-подразделение для создания новых моделей аналитики, а затем долгое время ждут ответа. Если у них есть прямой доступ к данным, они собирают их по кусочкам из разных источников, интегрируя их по мере своих возможностей. Такой подход оказывается медленным и неудобным.

Даже при подключении ко всем соответствующим данным, специалисты вскоре на практике обнаруживают ограничения своих инструментов, когда элементарно не получают ответы на важные вопросы. Старые разработки привели к жестким ограничениям структуры данных, и реконфигурация требует еще одного запроса к ИТ-специалистам, что обычно приводит к потере драгоценного времени.

А как обстоят дела с совместной работой? Большинство традиционных инструментов предлагают ограниченный функционал для взаимодействия. Пользователям, не владеющим эффективными инструментами управления и совместной работы, приходится полагаться на PowerPoint или Excel и электронную почту.

Риски и возможности оттока

На первый взгляд, отток не должен вызывать серьезной обеспокоенности. На самом ли деле инструменты управления настолько неадекватные, а соответствующие данные были настолько трудными для использования? Фактически, отток несет в себе не только вред для компании, но и некоторую пользу.

Потеря большого количества услуг

Большинство клиентов пользуются несколькими услугами одного провайдера, например, мобильная связь, интернет и телевидение. Когда клиент отменяет одну услугу, клиент также отказывается от остальной части пакета услуг.

Принцип домино в социальных сетях

Плохие или хорошие отзывы в социальных сетях расходятся очень быстро. От друзей и знакомых, которым клиент лично рассказывал о своих проблемах и жалобах, информация передается сотням или тысячам других пользователей, которые читают публикации недовольных клиентов в ВКонтакте, Twitter, Facebook или в других популярных социальных сетях. Негативные отзывы оказывают сильное влияние на многих других клиентов компании. Когда один клиент переключается на другого провайдера, многие клиенты со схожими проблемами под влиянием рекомендации ушедшего клиента массово принимают решение следовать его примеру.

Уходящие клиенты, под влиянием сильных негативных эмоций, обычно охотно рассказывают о причинах ухода и это самая важная информация, которая не должна быть упущена из виду. Поверьте, более открытого и искреннего советчика, чем раздраженный, уходящий клиент, вам не найти. В момент, когда клиент расторгает договор, провайдер должен записать причину ухода. Несмотря на то, что причины, иногда, могут казаться нерациональными, они часто выявляют слабости сети и уязвимость в конкуренции.

В этом случае побеждает тот, кто лучше анализирует данные. При правильном подходе, у компании есть данные о клиентах, готовых уйти, и успешные провайдеры знают, что предупреждение оттока начинается с эффективного анализа и визуализации без ограничений и необходимости вовлечения ИТ-специалистов. Провайдеры с лучшими инструментами анализа данных, которые помогают бизнес-пользователям действовать активнее, первыми замечают неизбежный отток и вовремя мотивируют клиентов остаться.

Также оперативно выявляются проблемы сети, которые стали причиной оттока, и принимаются соответствующие меры, чтобы избежать его в будущем.

Предиктивная аналитика помогает находить скрытые причины ухода клиентов. Даже самые проницательные аналитики с полными базами данных, но без эффективных инструментов прогнозирования, не могут увидеть картину целиком. Предиктивная аналитика указывает на, казалось бы, случайных клиентов со случайными проблемами и помогает избежать оттока до того, как клиент начинает задумываться об уходе.

Что увеличивает отток клиентов?

Чтобы эффективно бороться с оттоком, провайдеры должны понять не только первопричину, но и всю историю отказа клиентов от услуг компании. Два последних исследования оттока в телекоммуникационной отрасли дают четкий ответ на эти вопросы.

Простыми словами, отток — это вид персональных взаимоотношений, говорится в исследовании *«Построение лояльности клиентов с помощью аналитики в сфере коммуникаций»* Accenture 2011 года. В исследовании Accenture выявила несколько проблем у провайдеров, которые не анализировали данные об оттоке. Наиболее распространенной причиной ухода клиентов (более 60% случаев) является не соответствие качества услуг их ожиданиям. Отделы продаж операторов связи давали обещания, о которых подразделения, которые отвечают за разработку пакетов услуг, никогда не слышали и не могли обеспечить.

Подобное разочарование часто возникает, когда рекламные обещания хорошего охвата сети в местах, важных для потребителя, не совпадают в реальности. В таком случае клиенты ожидают хотя бы простого признания факта несоответствия качества, индивидуального подхода к проблеме и/или возмещения неоправданных ожиданий в виде бонусов и возврата денежных средств. Неспособность провайдера брать за это ответственность часто вызывает чувство отчуждения у клиента.

Следующие три проблемы были связаны с неспособностью признать постепенное разочарование клиента. Отношения между клиентом и поставщиком часто ухудшаются поэтапно, например, когда клиент начинает частично пользоваться услугами конкурента. Некоторые клиенты хотят просто иметь возможность оперативно связаться со службой поддержки.

В конце концов, может иметь место ситуация пресыщения, когда клиенту предлагают услуги, которые его заинтриговали в начале, но сейчас они ему надоели. Такой эффект Accenture называет первой стадией отчуждения после того, как поставщик попытался удовлетворить клиентов с помощью не особенно нужных клиенту подарков и предложений.

Ненужные предложения имеют решающее значение

Малоинтересные подарки ещё больше раздражают клиентов, которые перенесли серию разочарований, и теперь ожидает индивидуального подхода и внимания. Согласно исследованию PwC (PricewaterhouseCoopers) 2012 года *«Лояльность клиентов»* из серии исследований *«Аналитика потребителей»*, клиенты оценивают «поддержку клиентов, честность и доверие» чуть ниже, чем высокая производительность сети, когда речь идет о приверженности к бренду.

Проблема в том, что восприятие меняется со временем. Например, сервис, который один сегмент клиентов воспринимает как внимательное обслуживание, может быть раздражающим и навязчивым для другого.

Многое зависит от возрастной группы клиентов. Старшая возрастная группа обычно больше ценит постоянную поддержку клиентов, чем молодые клиенты, и менее впечатлительна к стимулирующим действиям. Они также гораздо реже меняют провайдера, чем молодые клиенты, видя в этом скорее неудобство, чем возможность.

Более молодые клиенты переключиться уже на второй день, возможно, под влиянием рекламы конкурента или рекомендации друга в соцсети. Текущий провайдер может потерпеть неудачу, когда конкурирующий оператор предлагает вместе со связью популярный телефон новой модели. Исследование PwC цитирует одного из клиентов из сегмента 18–24 лет, например, он отказался от услуг AT&T в пользу T-Mobile с двухлетним контрактом и сделал это ради своей девушки. Затем он снова переключился на AT&T, когда компания начала предлагать iPhone.

Исследования PwC и Accenture четко выявляют как минимум одно: отношения с клиентами — это личные отношения. Провайдеры могут сегментировать население, просматривать сегменты как группы с одинаковыми характеристиками и давать разные приоритеты каждому. Но каждый клиент смотрит на взаимоотношения с поставщиками услуг индивидуально. Он воспринимает все через свою призму: мои устройства, мои услуги, мои подключения. Успешные провайдеры используют данные для отслеживания устройств, услуг и взаимоотношений каждого индивидуального пользователя.

«Единственное решение для уменьшения оттока — создать тесные и ответственные отношения с клиентом», — отмечает «Телеком-словарь Ньютона». *«Это непросто»*.

Тактики противодействия оттоку

Как добиться тесных и доверительных взаимоотношений с клиентом?

Важнейшим элементом является доступность и использование инструментов анализа данных, которые способны реагировать на поток запросов от каждого пользователя. Насколько свободно могут аналитики добавлять источники данных и анализировать все данные в едином представлении, без искусственных ограничений? Может ли аналитик, например, добавить данные из социальных сетей, не привлекая специалистов ИТ-подразделения? Или потратить всего несколько минут, чтобы объединить несколько источников данных, которые до этого не имели общих точек соприкосновения и следовать «невероятным» догадкам? Или поделиться своими анализами с другими пользователями, которые будут использовать их в качестве исходной точки своих анализов.

Два поставщика: старые инструменты против новых возможностей

Представьте двух конкурирующих поставщиков. Оба владеют большими данными. Каждый из них контролирует набор показателей эффективности (KPI), которые рассчитываются на основе данных из сотен источников, генерирующих миллион строк данных каждый день.

Поставщик А: использует устаревшие инструменты, разработанные во времена, когда время не было ключевым фактором. Он также может полагаться на Excel для дополнения BI-платформы, либо проводить самостоятельную аналитику непосредственно в Excel. При таком подходе показатели KPI рассчитываются в течение нескольких недель. Хотя вычисления относительно просты, большой объем данных приводит к перегрузке инструментов организации. Когда возникают непредвиденные вопросы, пользователи должны запросить у IT-специалистов перенастройку системы. Но IT-специалисты уже нагружены другими задачами и выполняют эти просьбы только когда появляется возможность.

Когда менеджер собирает отчеты и делает анализ, файлы PowerPoint и Excel отправляются сотрудникам, которые дают комментарии и вносят свои правки. Каждый сотрудник хранит копию, и количество таблиц только увеличивается. Каждый соавтор отвечает первому аналитику, а иногда и всем сразу или только некоторым из них. Вскоре никто не уверен, с какой версией он работает. Возникает путаница и задержки в работе.

Поставщик Б: обладает аналитической платформой. У другого провайдера платформа аналитики предоставляет готовый доступ к текущим данным со встроенной возможностью эффективного управления.

Аналитики объединяют данные из разрозненных, но релевантных источников и проводят полноценный, целостный анализ. Большинство аналитиков отмечают, что весь процесс занимает времени меньше, чем офисная кофе-машина тратит на приготовление капучино. И все это — без помощи IT-специалистов.

На возникшие вопросы быстро следуют ответы, неважно с чем идет работа — с историческими или новыми данными, добавленными аналитиком. Они тестируют такие факторы, как местоположения или регионы страны, возраст, доходы, семейный статус, количество детей и многое другое.

Пользователи обнаруживают, что по мере развертывания анализа, глобальные вопросы преобразовываются во множество вопросов более глубокого уровня. И они с легкостью получают ответы и на них. Аналитики видят развернутые характеристики каждого сегмента и подсегмента и классифицируют факторы, влияющие на отток. Анализ также показывает относительную ценность каждого сегмента. Визуализации помогают пользователям понять смысл с первого взгляда, не применяя сложные статистические методы.

Совместное использование аналитики основано на разграничении прав пользователей на основе ролей, требованиях безопасности и простоте. Все работают с единой версией анализа. Пользователи могут повторно обращаться к проведенной аналитике, а результаты работы могут использоваться заново. Команда сотрудничает на основе определенного контекста и быстро реагирует на тенденции и аномалии в данных. Компания имеет возможность быстро получать выгоду от появляющихся возможностей и снижать риски, выявленные в бизнес-процессах.

Решения:

противостояние оттоку с помощью знаний о клиентах

На войне с оттоком, колл-центры находятся на передовой. Каждый сотрудник службы поддержки должен обладать всей необходимой информацией, чтобы действовать мгновенно.

Специалист, вооруженный аналитической платформой, видит всю соответствующую информацию на одном экране. Платформа отображает тариф, устройства, местоположения и другие данные каждого абонента. Аналитик видит даже членов семьи, которые обслуживаются через учетную запись определенного абонента. У каждого члена семьи есть телефон? Можно сформировать индивидуальные предложения такого формата:

«Я вижу, у вас есть ребенок, который не обслуживается в рамках вашего тарифного плана. Знаете, что вы можете сэкономить, подключив его в рамках «семейного тарифа»?»

Однако в колл-центрах, работающих в традиционных системах, перед сотрудниками стоит сложная задача. Каждый из источников данных отображает данные в своем собственном интерфейсе. Сотрудники должны отслеживать информацию из 5–6 разных приложений одновременно. Каждое приложение требует, чтобы сотрудник вводил идентификатор клиента для каждого отчета. Приложения не интегрированы между собой, поэтому сотрудники записывают числа с помощью бумаги и ручки. Терпение клиента часто заканчивается, прежде чем представитель компании сделает предложение, которое могло бы его удержать.

Эти моменты очень важны. От ответа сотрудника зависит то, как клиент будет относиться к компании. Останется он лояльным или начнется процесс отчуждения: клиенты, которые звонят с проблемой и получают решение своей проблемы — более лояльны, чем те, у кого никогда не было проблемы.

Удовлетворите потребность звонящего клиента, и он каждый раз будет обращаться за помощью. Но это случится только в том случае, если клиент по первому опыту знает, что сотрудник колл-центра имеет полное представление о потребностях клиента и знает, чем его можно заинтересовать.

Сеть и устройства абонента

«Ваша сеть отвратительна» — жалуется клиент сотруднику. *«Мой сосед обслуживается у другой компании и у него отличный сервис»*. Для этого клиента сеть действительно может быть очень плохой, но почему? Сотрудник колл-центра, не обладающий всей информацией, может не видеть причину. Неполадки с сетью или телефоном абонента? Сегодня эта информация стала доступна, благодаря данным обратной связи от устройств абонентов, передаваемых по мобильной связи формата 3G и 4G. Старые системы не могут использовать эти данные вовремя, и ценная информация никогда не попадает в центр обработки вызовов.

Важным источником знаний о клиентах являются устройства каждого клиента. Эти знания доступны для хорошо оборудованных колл-центров.

В центрах обработки звонков, использующих современные аналитические платформы, сотрудники регулярно снабжаются ценными сведениями. Это — все транзакции клиента и история взаимоотношений с компанией, устройства, частые контакты и другие факторы, знание которых поддерживает взаимоотношения с клиентом. Сотрудник, вооруженный знаниями из аналитической платформы, знает, например, что абонент загрузил Skype на свой iPhone, и в ближайшее время доход от международных и междугородних звонков этого клиента упадет.

Вернёмся к звонку абонента с жалобой на качество сети. Обратная связь, полученная с помощью потока данных из сети и устройства абонента, указывает на неисправность телефона пользователя. Сотрудник уверенно решает проблему: *«Я вижу, что с вашим телефоном на платформе Android что-то не так. Я хотела бы отправить вам новый телефон»*.

Сигналы о том, что клиент собирается уйти, без детальной информации о причинах — слишком мало для сотрудника колл-центра, чтобы он смог удержать клиента. Только современная аналитическая платформа с функционалом предиктивной и событийной аналитики может обнаруживать детальную информацию об абонентах.

Ангел или демон?

Сотрудник колл-центра также должен использовать информацию о предполагаемой ценности абонента. Посмотрим правде в глаза. Некоторые клиенты не экономят на связи. Противоположностью высококорентабельных «ангелов» являются «демоны». Демоны не только менее прибыльные, но и доходы от них находятся на уровне ниже среднего, и провайдер фактически теряет на них деньги. Сконцентрируйте все свое внимание на ангелах.

В техническом документе *«Клиентоориентированность в индустрии телекоммуникаций»* от Pitney-Bowes (2011 г.), предлагается оценить стоимость жизненного цикла каждого сегмента. Формула включает ARPU (Average Revenue Per User — средняя выручка на одного пользователя), показатели оттока и удержания, CPGA (Cost Per Gross Add — стоимость привлечения нового абонента), доход и другие общие данные.

Любые метрики, неважно традиционные или новые, являются абсолютно бесполезными, если отсутствует возможность их мгновенно применения, например, в колл-центре компании.

Рекомендации

Телекоммуникационная индустрия развивается слишком быстро, чтобы продолжать анализировать огромные наборы данных старыми способами. Бизнес-аналитики не могут ждать отчёты неделями — им нужно контролировать взаимоотношения с клиентами сейчас. Всего за неделю у клиента мог случиться сбой сети, после которого он успел рассмотреть предложения конкурентов и даже уже официально закрыть свою учетная запись.

Ваши конкуренты не ждут до последнего. Они заглядывают глубоко в данные, чтобы заранее определить признаки и события, которые предупреждают о неизбежном оттоке. Аналитики самостоятельно интегрируют нужные данные для систематического мониторинга без помощи ИТ-специалистов.

Современные аналитические платформы распространяют ценные сведения всем сотрудникам, которым они нужны, или где анализ может принести пользу. Например, в колл-центре отображаются предупреждающие сигналы о признаках неминуемого оттока — и это даёт сотрудникам полное представление о взаимоотношениях с клиентом. На этом возможности системы не ограничиваются. Она выдает полный список наилучших предложений для удержания клиента. Качество взаимодействия с каждым клиентом повышается, а лояльность растёт, когда компания демонстрирует, что она действительно знает, что нужно клиенту.

Успешные провайдеры в полной мере используют современную предиктивную и событийную аналитику, которая часто раскрывает такие сведения, которые аналитика вручную никогда не смогла бы обнаружить. Эти передовые статистические модели работают незаметно в автоматическом режиме, чтобы выявить тренды, отклонения от норм, возможности и риски.

Успешные компании из сферы телекоммуникаций используют всю организацию для выявления ценных сведений. Совместная и надёжная аналитика выводит сотрудничество на новый уровень. Идеи, гипотезы и ценные знания распространяются среди сотрудников компании, консультантов и поставщиков. В таких организациях знают, что быть всего на несколько секунд впереди — это иногда всё, что нужно, чтобы остановить отток и выиграть конкуренцию.

Источники

1. **Pitney-Bowes**, «*Customer Centricity in the Telecommunications Industry*»
2. **Fortune magazine**, «*Make No Mistake?*»
3. **PwC**, «*Customer Loyalty*,» *Consumer Intelligence Series*
4. **Accenture**, «*Getting Beyond 'Nice To Meet You,'*»



**УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ
О ПЛАТФОРМЕ TIBCO**

www.spotfiretibco.ru
www.tern.ru

Москва
+7 (495) 234-9885
sales@tern.ru

Пермь
+7 (342) 219-7963
sales@tern.perm.ru