**Кирилловых Екатерина Олеговна**

**Выпускная квалификационная работа**

Клиентоориентированность компании на рынке телекоммуникационных услуг (на материалах г. Кирова)

**Оглавление**

Введение3

1. Теоретические аспекты клиентоориентированности компании 7

1.1 Понятие клиентоориентированности, эволюция, тенденции развития 7

* 1. Разновидности клиентоориентированности. Процесс формирования лояльности клиентов 14
	2. Методические подходы к выявлению степени клиентоориентированности 24
1. Организационно-экономические факторы формирования рынка телекоммуникационных услуг г. Кирова 35
	1. Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг 35
	2. Характеристика телекоммуникационных услуг и технологий 42
	3. Маркетинговый анализ деятельности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг г. Кирова 50
	4. Анализ конкурентной ситуации в отрасли телекоммуникационных услуг в г. Кирове 56
2. Клиентоориентированность компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»59
	1. Исследование клиентоориентированности телекоммуникационных компаний г. Кирова 60
	2. Анализ степени клиентоориентированности компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»66
	3. Формирование и оценка программы лояльности для повышения клиентоориентированности АО «ЭР-Телеком Холдинг»84

Выводы и предложения 94

Список использованной литературы 98

Приложения 105

**Введение**

В современном информационном обществе предоставление услуг связи и телекоммуникаций получает всё более широкое распространение. На протяжении последнего десятилетия рынок телекоммуникационных услуг набирает высокие темпы роста. Постоянное развитие новых технологий связи способствует тому, что на сегодняшний день рынок телекоммуникаций является одним из ключевых секторов сферы услуг экономики развитых стран.

В настоящее время основным конкурентным преимуществом телекоммуникационных компаний становится ориентация на клиента, что обусловлено небольшим количеством игроков на данном рынке, стабилизацией рынка, минимальными ценовыми и качественными отличиями услуг конкурирующих компаний.

Популярность термина «клиентоориентированность» в научной и бизнес-среде постоянно увеличивается. Об этом свидетельствует количество сайтов в Интернете, содержащих информацию поданной проблеме. Например, запрос слова «клиентоориентированность» в Google выдает более 380 тысяч ссылок.

Несмотря на обилие информации по данной теме, в научной среде понятие категории «клиентоориентированность» однозначно не сформулировано. Но большинство авторов предлагают рассматривать клиентоориентированность, как концепцию бизнеса, включающую комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов, реализуемую на всех уровнях управления, ориентированную на инновационное развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Клиентоориентированность в сфере услуг имеет свои особенности. Под клиентами понимаются не только потребители услуг, но и работники компании, и представители компаний-партнеров. Таким образом, клиентоориентированность становится формой корпоративной культуры и внешних взаимосвязей организации.

В связи с этим актуальность темы диссертационной работы предопределяется растущим интересом компаний телекоммуникационных услуг к построению клиентоориентированного направления развития и, как следствие, формированию лояльности всех групп клиентов.

В зарубежной литературе внимание клиентоориентированному подходу стали уделять в 90-х годах прошлого столетия, когда такие авторы как Б.Д. Джаворский, А.К. Коли, Д.С. Нарвер, С.Ф. Слэйтер и др. подчеркивали, что понимание потребностей клиентов должно быть одной из приоритетных задач организации. В России к изучению клиентоориентированной организации обратились позже, и работы, посвященные данному вопросу, стали публиковать А.П. Быков, В.И. Катенев, О.Н. Лямзин, В.Е. и др. В начале XXI века появились переводные издания таких авторов, как: К. Андерсон, Р. Бест, П. Браун, Н. Вудкок, К. Керри, Д. Митчелл, и др.

Особенности формирования лояльности клиентов и управления ею получили широкое освещение в трудах иностранных и российских исследователей: Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Портер М., Мефферт X., Вебстер Ф., Левитт Т., Джексон Б., Бери Л., Морган Р., Хант Ш. Хаканссон X., Багиев Г.Л., Наумов В.Н., Фирсанова О.В., Юлдашева О.У. и др.

Всё вышеизложенное послужило основанием для выбора темы, обусловило её актуальность и потребовало проведения комплексного исследования, результаты которого представлены в диссертационной работе.

**Предметом диссертационного исследования** является формирование программы клиентоориентированности компании на рынке телекоммуникационных услуг.

В качестве **объекта исследования** выступает телекоммуникационный рынок г. Кирова.

**Цель** настоящего исследования заключается в исследовании особенностей формирования клиентоориентированности компании на рынке телекоммуникационных услуг и оценке эффективности программы клиентоориентированности. В соответствие с указанной целью были определены основные **задачи исследования**:

* обобщены и систематизированы подходы к определению понятия «клиентоориентированность»;
* определены разновидности клиентоориентированности и особенности формирования лояльности клиентов;
* изучены методические подходы к выявлению степени клиентоориентированности компании;
* охарактеризовано состояние современного рынка телекоммуникационных услуг;
* проведен маркетинговый анализ предприятий на рынке телекоммуникаций г. Кирова и анализ конкурентной ситуации в отрасли;
* проанализирована степень клиентоориентированности компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»;
* на основе полученных результатов исследования произведена оценка клиентоориентированности в АО «ЭР-Телеком Холдинг» и разработаны рекомендации по её повышению.

В диссертационной работе применялись монографический, экономико-статистический, аналитический и экономико-математический методы исследования, личные наблюдения автора и др.

**Информационную базу** исследования составили данные органов государственной статистики, периодические издания и публикации в печати, внутренняя отчетность и планы производственно-финансовой деятельности телекоммуникационных компаний г. Кирова, результаты проведенных автором маркетинговых исследований

Современное развитие рыночной экономики требует продолжения теоретического осмысления и практической реализации новых задач, связанных с формированием клиентоориентированности компании.

Наиболее значимые результаты исследования, имеющие **элементы новизны** состоят в следующем:

1. выведено авторское понятие «клиентоориентированность» на основе изучения различных подходов к его определению;
2. сформулирован процесс формирования лояльности клиентов;
3. разработана авторская методика оценки степени клиентоориентированности компании.

**Практическая значимость** работы состоит в применении теоретических выводов и практических предложений по оценке клиентоориентированности компании и формированию клиентской лояльности.

По результатам исследования опубликовано 2 работы общим объемом 6 страниц, в том числе авторских 4 страницы.

**Структура диссертации.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 52 источников. Основное содержание изложено на 105 страницах машинописного текста, содержит 39 таблиц, 33 рисунка.

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические аспекты клиентоориентированности компании. Во второй главе диссертации проанализированы организационно-экономические факторы формирования регионального рынка телекоммуникационных компаний. В третьей главе проведено исследование клиентоориентированности телекоммуникационных компаний г. Кирова, в том числе АО «ЭР-Телеком Холдинг», и предложены мероприятия по продвижению программы лояльности Дом.ru, как фактора повышения клиентоориентированности.

**1 Теоретические аспекты клиентоориентированности компании**

**1.1 Понятие клиентоориентированности, эволюция, тенденции развития**

В настоящее время растёт число организаций, стремящихся быть клиентоориентированными. Именно клиент является источником прибыли в любой сфере деятельности, поэтому чтобы оставаться конкурентоспособной компания должна фокусироваться на потребностях своих клиентов.

Понятийный аппарат термина «клиентоориентированность» достаточно сложен, так как общепринятой научной трактовки определения нет. Чаще всего в учебной литературе встречаются термины близкие по значению, например, «клиентоцентрированность», «ориентация на клиента», «ориентация на рынок», «удовлетворенность потребителя».

Существует несколько подходов к определению понятия «клиентоориентированность», сформулированных различными учеными, экономистами, маркетологами, бизнесменами и экспертами. Все понятия можно условно разделить на несколько групп (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «клиентоориентированность»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Трактовка понятия клиентоориентированность |
| 1 | 2 |
| *Клиентоориентированность как процесс* |
| А. Зинкевич [11] | Целенаправленные и системные действия компании, цель которых превзойти ожидания своих клиентов и сделать их счастливыми. |
| Э. Коли, Б. Яворски [35] | Деятельность, направленная на сбор информации о рынке и потребностях клиентов, как существующих, так и потенциальных; межфункциональное распространение этой информации в компании; действия, предпринимаемые на основе этой информации. |
| И. Манн [19] | Работа компании, которая инициирует положительные эмоции у имеющихся клиентов и ведет к повторным покупкам, приобретению новых клиентов за счет рекомендаций существующих. |
| А. Русанова [39] | Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом. |
| Продолжение таблицы 1 |
| 1 | 2 |
| *Клиентоориентированность как характеристика компании* |
| С. Комаров [16] | Изменение понимания ценности клиента для компании и понимания маркетинга как долгосрочных инвестиций, влияющих на стратегию и стоимость компании. |
| В. Лошков [39] | Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. |
| В. Лучков [18] | Способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов. |
| Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер [39] | Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала.  |
| А. Челенков, Т. Сонина [46] | Характеристика, отражающая ключевое место интереса клиентов в системе приоритетов руководства и владельцев бизнеса.  |
| *Клиентоориентированность как инструмент деятельности компании* |
| А. Новиков [16] | Инструмент, который позволяет получать компании лояльных клиентов и их отношение, пользование им требует некоторых инвестиций. |
| В. Бусаркина [16] | Инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента по удовлетворению его потребностей, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, посредством соответствующих ключевых компетенций организации. Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента.  |
| Б. Рыжковский [39] | Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций. |
| Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер [39] | Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений. |
| *Клиентоориентированность как стратегия бизнеса* |
| О. Мухортова [16] | Стратегия бизнеса, которая полагает своей целью удовлетворение потребностей клиента. |
| П. Беляев [16] | Ориентация на клиента с целью лучше понять его потребности и удовлетворить их. Целью клиентоориентированности должна быть прибыль. |
| К. Харский [16]  | Стратегия максимизации прибыльности компании за счет создания условий, при которых клиент желает заключить сделку, затем вторую и все последующие. Конкретное место клиента в системе ценностей компании. |
| К. Кокран [35] | Одна из основных ценностей бизнеса, стремящегося к выживанию и процветанию. |
| Продолжение таблицы 1 |
| 1 | 2 |
| *Авторская разработка* | Инструмент маркетинга, применение которого во всех бизнес-процессах компании от момента создания продукта (услуги) до организации послепродажного обслуживания позволяет наиболее полно удовлетворить потребности клиента, повысить его лояльность по отношению к компании и получить дополнительный доход. |

По результатам анализа подходов различных авторов к термину «клиентоориентированность» следует отметить неоднозначность и многообразие мнений в определении сущности данного понятия.

Все рассмотренные понятия «клиентоориентированности» можно также классифицировать по основному содержанию. Чаще всего встречаются определения, согласно которым, клиентоориентированность направленна на понимание ценности клиента и удовлетворение его потребностей (А. Зинкевич; Э. Коли, Б. Яворски; И. Манн; В. Бусаркина; О. Мухоротова; С. Комаров; П. Беляев; Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер). Авторы, которых мы отнесли ко второй группе связывают клиентоориентированность с управлением партнерскими взаимоотношениями с клиентами, воздействующим на повышение их лояльности к компании (А. Новиков; В. Бусаркина; Б. Рыжовский; А. Русанова; А. Челенков, Т. Сонина). К третьей группе относятся определения клиентоориентированности как способа извлечения дополнительной прибыли для компании (К. Кокран; К. Харский; В. Лошков; В. Лучков).

Обобщив подходы к определению понятия клиентоориентированность, нами было сформулировано следующее понятие клиентоориентированности: инструмент маркетинга, применение которого во всех бизнес-процессах компании от момента создания продукта (услуги) до организации послепродажного обслуживания позволяет наиболее полно удовлетворить потребности клиента, повысить его лояльность по отношению к компании и получить дополнительный доход.

Главным отличием сформулированного нами понятия от других определений является то, что оно охватывает практически все составляющие клиентоориентированности и позволяет оценивать её с различных сторон.

Клиентоориентированность бизнеса включает три основных момента:

1) привлечение клиента и организация «допродажных» отношений: работа с потенциальными клиентами с момента первого контакта до заключения сделки или договора;

2) непосредственный момент продажи – удовлетворение потребностей клиента, предложение ему товара или услуги, которые наиболее полно соответствуют его потребностям, ожиданиям и запросам;

3) удержание клиента и организация «послепродажных» отношений: поддержка, сопровождение и развитие клиента, предложение ему качественного сервиса, изучение покупательского спроса и предпочтений. [30]

Впервые информация о возникновении сущностного понимания клиентоориентированного подхода была опубликована в 1936 г. в первом издании журнала по маркетингу, организованном американским обществом маркетологов, где Джон Бенсон, ставший позже президентом ассоциации рекламных агентств, писал: «Потребитель – вот наш босс». Однако, почти до конца XX века руководители компаний, как правило, основное внимание уделяли производству и продаже товаров. С 1990-х гг. XX в. компании, которые стремились выявить и удовлетворить потребности клиентов стали рассматриваться как клиентоориентированные. [13]

Клиентоориентированность появилась в ходе исторического развития экономических отношений. Однако, важное значение и практическое использование идея клиентоориентированности приобрела лишь в последние два десятилетия. К числу компаний, активно её реализующих, относятся либо международные корпорации с сильным менеджментом и богатой рыночной историей (как например, Johnson & Johnson), либо небольшие частные фирмы локального характера. Все они принадлежат к отраслям с высокой конкуренцией, поэтому стратегия ориентации на клиентов становится для них основой для выживания и развития.

Каждое новое направление в деятельности компании влечет за собой появление новых инструментов управления. Так клиентоориентированность обусловила появление таких новых методов и инструментов маркетинга как оценка конкурентоспособности товаров и услуг, методы расчета индексов удовлетворенности покупателей, методы калькуляции стоимости жизненного цикла покупателя и т.п.

Клиентоориентированная система управления развивалась на основе решения классической для экономической теории проблемы взаимоотношения клиентов и производителей. По мере развития рыночных отношений роль и задачи маркетинга менялись.

Д. Куртц предложил простую последовательность изменения приоритетов компании, описывающую переход от товароориентированной концепции управления к клиентоориентированной (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Приоритетные направления деятельности на разных этапах развития компании

В течение многих десятилетий ориентация на производство была основной бизнес-философией, когда успех компаний во многом определялся производственными показателями. На этапе продаж при принятии решений в компании основное внимание уделялось управлению продажами.

На этапе потребителя происходит переход от рынка продавцов к рынку потребителей. Наблюдается острая конкуренция производителей и продавцов, которые для успешного функционирования осуществляют действия по переориентации своих маркетинговых предложений на потребности и ожидания покупателей. На этом этапе управляющее звено компании перестает рассматривать маркетинг как второстепенную деятельность, а отводят ему ведущую роль в планировании продукта. Маркетинг и продажи перестают быть терминами-синонимами, в стратегии компании появляется понятие «клиентоориентированность». [29]

Росту значимости формирования и поддержания эффективных отношений с клиентами предшествовала серия технологических, экономических и методологических изменений в макросреде организаций.

Технологические предпосылки обусловлены двумя процессами, ставшими актуальными в конце ХХ века – это глобализация рынков и информационная революция. Развитие мобильных технологий и Интернета обеспечили для компаний более дешёвые и эффективные каналы коммуникации с клиентами за счет доступности и персонализации данных. Вместе с тем у самих клиентов появилась возможность получать доступ практически к любой интересующей их информации в удобное время.

Экономические предпосылки связаны с падением прибыльности на одного клиента и ростом значимости его лояльности. Обострение конкурентной борьбы привело к снижению цен и росту издержек на привлечение клиентов. Основной возможностью сохранения рентабельности для многих компаний стало повышение интенсивности потребления продукции каждым клиентом, что привело к необходимости поддержания с ними долгосрочных партнерских отношений. Наряду с этим многие компании стали разрабатывать программы лояльности клиентов.

Методологические предпосылки заключаются в постепенной специализации функций маркетинга и переориентации бизнес-процесса. Изменение ориентации бизнеса сопровождалось эволюцией маркетинга от массового, ориентированного на продукт, через целевой, ориентированный на конкретную группу клиентов, к концепции один на один, или маркетингу взаимоотношений. [3]

В современном бизнесе всё больше организаций стремятся к выстраиванию надежных долгосрочных отношений с клиентами на основе сотрудничества. При этом все стороны, участвующие или вовлеченные в процесс создания продукта, или услуги, рассматриваются в качестве равных партнеров.

Э. Гаммессон выдвинул тезис, согласно которому правильно выстроенная сеть отношений внутри и вне компании становится решающим конкурентным преимуществом и приводит к успеху. Главными элементами клиентоориентированной стратегии являются понятия: клиент и взаимоотношения компании с ним. В реализации клиентоориентированной стратегии управление взаимоотношениями - это не функция одного отдельного подразделения, а основа для построения бизнес-процессов компании и неотъемлемая часть корпоративной культуры.

В отличие от традиционного метода работы с клиентами, который был исключительно в ведении отдела продаж и отчасти, подразделения маркетинга, идеология клиентоориентированного подхода сделала клиента основным звеном клиенториентированной бизнес-модели и центром, куда сходятся все бизнес-процессы, действующие в компании. [46]

Мировая практика успешных компаний убедительно доказывает, что именно выстраивание грамотных взаимоотношений с клиентами и управление на основе клиентоориентированной стратегии серьезно улучшают экономические показатели деятельности фирмы и её имидж, повышают конкурентоспособность и укрепляют позиции на рынке.

**1.2 Разновидности клиентоориентированности. Процесс формирования лояльности клиентов**

Разновидности клиентоориентированности можно рассматривать с двух сторон: как клиентоориентированность персонала и как клиентоориентированность по природе возникновения (см. рисунок 2).

Клиентоориентированность

**Клиентоориентированность**

 **персонала**

**Клиентоориенти-рованность по природе возникновения**

*Форма ответственности*

*Тип клиента*

*Глубина развития*

Спонтанная

Регламентированная

Культурная

Внутренняя

Внешняя

Индивидуальная

Коллективная

Демонстрационная

Внутриличностная

Рисунок 2 – Классификация клиентоориентированности

По типу клиента различают внутреннюю и внешнюю клиентоориентированность. Внутренняя клиентоориентированность — это ориентация компании на удовлетворение потребностей внутренних клиентов в лице сотрудников, руководства и акционеров (владельцев) компании. Внутреннего клиента можно рассматривать как сотрудника, пользующегося её услугами, так и потребителя её корпоративных ценностей, духа и бренда. Другими словами это клиентоориентированность [персонала](http://www.rabota.ru/rabotodateljam/podbor_personala/podbor_personala_najdi_svoju_komandu.html), включающая в себя совокупность знаний, умений, [навыков](http://www.rabota.ru/soiskateljam/career/navyki.html), которые благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников способствуют определенному поведению, установлению и поддержанию отношений с клиентами для достижения целей компании.

В клиентоориентированной организации важно учитывать, как внутренних клиентов, так и внешних. В менеджменте есть управленческая аксиома: «Только довольный внутренний клиент способен создать довольного внешнего клиента». Внешний клиент – это пользователь продуктов и услуг, ради удовлетворения потребностей которого компания осущестявляет свою деятельность. [1]

Деление клиентоориентированности по форме ответственности на индивидульную и коллективную необходимо для понимания взаимосвязи внутренней и внешней клиентоориентированности, после чего это учитывается при оценке уровня ориентации сотрудников на клиента.

При индивидуальной клиентоориентированности качество обслуживания зависит только от одного сотрудника, в частности, от того, как он взаимодействует с внешним или внутренним клиентами. При коллективной клиентоориентированности удовлетворенность клиента зависит от того, как будет работать группа сотрудников, но при непосредственном контакте только с одним работником. В данном случае внимание уделяется качеству взаимного обслуживания членов организации.

Классификация клиентоориентированности на внутриличностную (глубинную) и демонстрационную (поверхностную) имеет значение при формировании и развитии клиентоориентированности. Так, например, сотрудник может быть внутренне не мотивирован на клиентоориентированность, у него могут отсутствовать нужные мотивы и направленность на клиента. В этом случае наблюдается демонстрационная клиентоориентированность. В ситуации наоборот, когда у персонала есть внутренняя расположенность к ориентации на клиента, имеет место внутриличностная клиентоориентированность. [2; 48]

Бизнес-тренер Константин Харский в своей книге «Ценностное управление для бизнеса» предложил поделить клиентоориентированность с позиции её возникновения на три типа: спонтанную, регламентированную и культурную.

Спонтанная клиентоориентированность – это когда то один сотрудник, то другой относится к покупателю надлежащим образом. Спонтанность клиентоориентированности редко превышает 10-20%, это означает, что в лучшем случае только каждый пятый клиент получает сервис должного уровня, а остальные имеют те или иные претензии. Данный вид клиентоориентированности часто связан с персональной позицией конкретного сотрудника или с его настроением. Если в компании есть клиентоориентированный сотрудник, и клиент узнаёт этот факт на личном опыте, то скорее всего он постарается контактировать с компанией именно в его смену. Спонтанная клиентоориентированность, как правило, сопровождается интуитивно-событийным стилем управления.

Регламентированная клиентоориентированность заключается в управлении взаимоотношениями с клиентами по предварительно разработанным планам и регламентам. В компаниях, где действует данный тип клиентоориентированности, чаще всего сотрудники работают с клиентами на основе задокументированных стандартов обслуживания. Для эффективных результатов регламентированной клиентоориентированности необходимо, чтобы ни одно значимое ожидание клиента не было забыто или проигнорировано. Список ожиданий клиента и рекомендуемые реакции персонала – это основы регламентной клиентоориентированности.

При внедрении в компании такого типа клиентоориентированности необходимо наличие трёх составляющих:

1) Контроль ограничений клиента. Выделяют три группы ограничений:

- необходимые и принятые – их необходимость признается клиентом, и он соглашается с ними (например, в общественных местах есть ограничивающий знак «приносить и распивать спиртные напитки запрещено»);

- необходимые, но не принимаемые – эти ограничения, несмотря на осознаваемую необходимость, не принимаются клиентами, и, даже если клиент соглашается, он испытывает дискомфорт;

- не принимаемые клиентами - в данном случае возможны два варианта: либо отказаться от данного ограничения, либо объяснить клиентам его необходимость.

2) Обучение персонала, которое должно охватывать каждое ожидание клиента и реакцию на него.

3) Вознаграждение клиентоориентированности – разработка программы мотивации сотрудников.

Начав со спонтанной клиентоориентированности и пройдя этап стандартизации, некоторые компании приходят к высшей ступени клиентоориентированности, как неотъемлемой части корпоративной культуры. Для того чтобы сотрудник всегда искренне проявлял внимание и уважение к клиенту, необходимо убедить его в том, что это нужно делать вне зависимости от того есть документ и вознаграждение или нет. Воспитать такие убеждения можно исключительно инструментами корпоративной культуры: мифы, герои, враги и победа над ними. [44]

Главная задача клиентоориентированной компании состоит в сохранении активных клиентов и исключение или минимизация их оттока. Упор здесь идёт на коммуникации, направленные на установление долгосрочных отношений с клиентами и партнерами в процессе коммерческого и некоммерческого взаимодействия с ними на многих уровнях – экономическом, социальном, техническом, юридическом. Результатом такого взаимодействия должна стать высокая приверженность потребителей, называемая «лояльностью». [4]

Клиентская лояльность определяется как многократные покупки (или иные формы сотрудничества) у одного и того же продавца (поставщика услуг), совершаемые покупателем при наличии альтернативных продавцов того же товара (услуги) и при отсутствии финансовых, юридических, технологических и иных ограничений на обращение к альтернативным продавцам.

Стоить отметить, что термины «удовлетворенность клиента» и его «лояльность» не тождественны. Понятие лояльности более широкое и включает в себя удовлетворенность, как один из ключевых факторов.

В теории маркетинга выделяют два типа удовлетворенности потребителя от приобретения товара или услуги. Первый вид удовлетворенности связан с конкретной сделкой, второй, так называемая кумулятивная удовлетворенность, - определяет общее отношение к компании (бренду). [31]

Покупатели лояльны по отношению к компании не только потому, что приобретают их товары. Это внешнее проявление их поведения, не всегда свидетельствующие о наличии лояльности в их мотивах. Покупатели становятся лояльны по отношению к компании, когда она в большей степени, чем конкуренты удовлетворяет их потребности и желания, и когда с компанией устанавливаются партнерские взаимоотношения.

В современных рыночных условиях сущность управления лояльностью покупателей заключается в том, чтобы предоставить покупателям предложение, которое обладает для них определенной ценностью и обеспечивает повторное совершение покупок в данной компании в долгосрочной перспективе, то есть устойчивую лояльность к ее бренду.

Если продукт и услуга соответствует заявленному качеству и оправдывает ожидания клиентов, то последние начинают относиться к компании с определенной степенью лояльности. Однако, это не значит, что клиенты хотят завязать отношения с сервисным отделом компании.

Чтобы снизить востребованность сервиса и устранить, так называемые, бессмысленные контакты, компания должна создать эффективную систему самообслуживания и стараться предупреждать случаи обращения клиентов в сервисные центры.

Выделяют несколько принципов, обеспечивающих переход от сервиса базового уровня к лучшему сервису (см. рисунок 3).



Рисунок 3 – Основные принципы «лучшего сервиса»

Принцип 1. Устранение бессмысленных контактов - создание условий, которые позволят избежать частых обращений клиентов в сервисную службу.

Принцип 2. Создание привлекательной системы самообслуживания – введение автоматизированной системы контактов (интернет-страницы, интерактивные терминалы, смс-оповещения).

Принцип 3. Действие на опережение – предупреждение клиентов о возможных проблемах до того, как у них возникнет необходимость вступить с фирмой в контакт, введение системы профилактического обслуживания.

Принцип 4. Обеспечение легкого контакта с компанией – открытость к требованиям клиентов.

Принцип 5. Возложение ответственности за качество обслуживания клиентов на компанию в целом.

Принцип 6. Слушать и действовать. Основная идея данного принципа в том, что клиенты — это важный источник конкурентной информации и идей, помогающих компании улучшать свой продукт.

Принцип 7. Обеспечение клиентов безупречным сервисом. Чтобы компания обладала высоким уровнем сервисного обслуживания «слушать и действовать» недостаточно, необходим пересмотр критериев эффективности и внедрение новых программ, предоставляющих клиентам безупречный сервис.

Для снижения потребности в сервисе, необходимо участие всех подразделений компании и её ключевых партнеров-поставщиков. [32]

Дж. Бойдер выделяет четыре правила, на которые компания должна опираться при формировании лояльности клиентов:

1) Непрерывное обучение сотрудников компании. Обучение должно быть частью корпоративной культуры и регулярно проводиться как для новых, так и для опытных сотрудников. Соответствующая действительности практика обучения формирует и поддерживает культуру компании, которая может быть легко идентифицирована покупателями и сотрудниками, создавая присутствие целостности внутри компании и бренда. Инвестиции в обучение работников – это инвестиции в получение навыков взаимодействия с покупателями, благодаря которым у них может сформироваться мнение о том, что именно они представляют ценность для компании, а не их покупки, деньги или время.

2) Знание своих покупателей – данный принцип обеспечивается за счет создания персональных профилей. Именно база данных реальных и потенциальных покупателей, а не подарки и вознаграждения, является основой программы лояльности. Ведение базы данных клиентов с точной информацией имеет важное значение в том, как реагировать на изменения в рыночных тенденциях. После формирования достаточно большой базы можно выявить клиентов, которые наиболее часто приобретают товар или услуги компании, а также покупателей, приносящих наибольший доход, совершая приобретения на большую сумму, чем остальные.

С помощью современных информационных систем есть возможность выявить основные характеристики среднего покупателя: пол, возраст, стоимость покупки, покупательские предпочтения, и ориентироваться на них при создании стратегии развития компании, разработке новых продуктов и услуг, ценообразовании и т.д.

Имеющаяся в базе данных контактная информация и постоянное общение с текущими покупателями позволяет держать их в курсе новых предложений компании, возможных скидках, специальных мероприятий и многом другом. Поддержание контакта с текущими покупателями является важным для обеспечения их лояльности. Если клиенты не так часто пользуются услугами компании или приобретают товар, всегда можно напомнить им о себе, отправив сообщение по электронной почте, прислав поздравительную открытку или совершив телефонный звонок.

3) Награда постоянных покупателей. После обеспечения соблюдения второго принципа, узнав своих клиентов, компания может создать предложения, ориентированные на конкретные группы. Постоянные клиенты, которые осознают свою важность для компании, по-прежнему будут оставаться постоянными. Общаясь с ними с помощью различных средств коммуникации, можно информировать покупателей о том, что они могут совершать покупки на особых условиях, создавая для них атмосферу элитарности. Награждение постоянных покупателей будет приносить в три раза больше выгоды для розничной торговли, чем награждение новых покупателей.

4) Опережение конкурентов. Проведение маркетинговых исследований предоставляет компании преимущество перед конкурентами и позволяет быстрее разработать новые продукты или услуги, провести акции, внедрить новые стратегии ценообразования, создать новые идеи, а также снять с рынка продукт, который не пользуется спросом у покупателей. Обратная связь с клиентами позволяет узнать их мнение о компании и о её конкурентах, понять логику совершения ими покупок, выявить покупательские предпочтения. Всё это обеспечивает развитие компании и её конкурентоспособность. [47]

Одним из наиболее распространенных способов создания долгосрочных взаимоотношений с клиентами на сегодняшний день является – программа лояльности. Качественно спланированная программа лояльности предполагает наличие комплекса мероприятий по взаимодействию с потребителями: комплекс мер материального стимулирования; комплекс мер нематериального стимулирования; коммуникации с потребителями.

Константин Харский предлагает компании при разработке своей программы лояльности придерживаться пяти основных правил, определяемых следующими составляющими.

1. Цель программы лояльности. Задачи, которые обычно решаются при помощи программ лояльности заключаются в привлечении новых клиентов, удержании существующих клиентов, противодействии усилиям конкурентов по переманиванию клиентов. Для эффективной работы программы лояльности необходимо выбрать и сформулировать одну главную цель. Достижение сразу нескольких привлекательно, но в большинстве случаев бесперспективно. По мнению автора, лучшей целью программы лояльности является «повышение ценности компании или товара в глазах клиента».
2. Ключевой фактор программы лояльности. В зависимости от бизнеса и ситуации на рынке компания должна выбрать один ключевой фактор, на котором будет строиться программа лояльности. Это могут быть особое отношение к лояльным клиентам; эксклюзивные услуги, доступные только лояльным клиентам; специальные цены и скидки, которые предназначены для лояльных клиентов и другие.
3. Экономическая целесообразность. Программа лояльности должна не только удовлетворять потребности клиентов, но и приносить экономические выгоды для компании. Существует несколько методов расчета экономической целесообразности, однако все они носят вероятностный характер, и в большинстве случаев всё зависит от опыта и интуиции инициаторов и разработчиков программы лояльности.
4. Инструменты программы лояльности: скидка по карте на предъявителя; скидка по именной карте; фиксированная скидка по категориям клиентов; прогрессивная шкала скидок; бонусы и накопительные скидки; особые условия обслуживания; призы, награды, лотереи, подарки.
5. Обратная связь или положительные чувства и эмоции у клиентов. Для того чтобы понять, насколько программа лояльности нравится клиентам, необходимо разработать механизм сбора мнений клиентов. Масштаб вариантов сбора мнений широк: от ящика у выхода до «тайных покупателей» и личных встреч с клиентами. [43]

С течением времени программы лояльности эволюционируют. Первоначальные транзакционные программы лояльности для покупок по-прежнему актуальны, но в современном мире подходы компаний к управлению лояльностью покупателей становятся всё более творческими и являются её конкурентным преимуществом. Процесс формирования лояльности клиентов, как фактор повышения клиентоориентированности, может включать в себя следующие этапы.

Во-первых, удовлетворенность от приобретенной продукции или оказанной услуги. От того, насколько качество продукта соответствует указанным характеристикам и ожиданию клиента, зависит придёт ли клиент снова за продуктом, предлагаемым компанией.

Во-вторых, наличие гарантийного и сервисного обслуживания. Для построения долгосрочных отношений с клиентом компания должна предоставить ему защиту и гарантию качества.

В-третьих, своевременное устранение проблем и неполадок, а также достоверное и полное информирование клиента позволит избежать негативных отзывов и снизить число нежелательных обращений.

В-четвертых, индивидуальный подход к решению возникшей у клиента проблемы, в том числе детальное углубление в суть её возникновения, быстрое и качественное решение со стороны компании, разъяснение для клиента причин возникновения проблемы и гарантия отсутствия прецедента.

В-пятых, поощрение за «преданность к продукту, компании» в виде бонусов и скидок за участие в программе лояльности.

В-шестых, наличие обратной связи. Клиент должен иметь возможность оставить своё мнение (отзыв), а также выступить с предложением для компании.

В-седьмых, готовность рекомендовать продукцию или услугу компании своим друзьям и знакомым. По мнению большинства исследователей, именно этот этап является высшей степенью лояльности клиентов и свидетельствует о высоком уровне клиентоориентированности компании.

Таким образом, одной из главных задач любой компании независимо от сферы деятельности выступает формирование клиентской лояльности с быстрым переходом основной группы потребителей в партнеры. Так как взаимоотношения на базе сотрудничества с клиентами помогают компании выйти на лидирующие позиции рынка, создать нужный обществу продукт и увеличить свою прибыль.

**1.3 Методические подходы к выявлению степени клиентоориентированности**

В период внедрения клиентоориентированного подхода компания подвергается влиянию множества факторов (рост рынка, рекламная компания и др.), что осложняет прямую оценку выгод только от внедрения концепции клиентоориентированности, поэтому оценка эффективности путем прямого соотнесения затрат на внедрение клиентоориентированного подхода и выгод от него затруднена. Процесс преобразования компании в клиентоориентированную требует: поощрения положительного отношения к клиентам в рамках всей организации; формирования организационной структуры, ориентированной на клиента, а не на товары; изучения потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований. [16]

Достаточно сложно производить изменения в уже давно существующей на рынке компании, так как приходится менять привычную культуру, структуру отношений, технологии. Но при желании и настойчивости, применяя последовательное движение в сторону клиента, можно добиться заметных результатов. Здесь обязателен системный подход для организации процессов обслуживания всех категорий клиентов.

При любых преобразованиях в давно существующих компаниях велика опасность ошибок в реализации клиентоориентированных технологий. Чтобы минимизировать риск таких ошибок рекомендуется проводить постепенные преобразования. Можно выделить три ступени развития клиентоориентированной организации:

1. Компания, развивающая «качественный сервис».

2. Компания на уровне «профессионального сервиса».

3. Компания как «центр обслуживания клиентов».

На первой ступени в организации должны измениться люди, измениться их понимание сервиса, отношение сотрудников друг к другу и к клиенту. Джон Шоул в своей книге «Первоклассный сервис» описал основные условия вывода компании на этот уровень:

• Приверженность руководства - прежде всего высшее руководство должно верить в возможность индивидуального подхода к каждому клиенту и качественный сервис.

• Достаточное финансирование в виде средств для профессиональной разработки и реализации стратегии клиентоориентированности.

• Заметное улучшение качества обслуживания. Сервис улучшается настолько, что клиенты замечают это и, как следствие, считают, будто качество продукта (услуги) также улучшилось. Необходимо использование стандартов культуры обслуживания и регламентов действий всех сотрудников компании.

• Обучение сотрудников.

• Отношения внутри компании на основе взаимопомощи с целью понимания «внутреннего клиента»

• Участие всех сотрудников. Каждый сотрудник должен понимать, что его работа влияет на восприятие клиентом качества обслуживания и даже качества продукта – неважно, насколько далеко он находится от непосредственного контакта с клиентом.

Профессиональный сервис и менталитет сотрудников, прививаемый обучением, существенно повышают доверие клиентов к компании и к её маркетинговым инструментам. Ресурсы, вложенные в маркетинг и рекламу, не являются неэффективными из-за недостаточного профессионализма сотрудников. Профессионал – это человек, который упорно трудится и стремится к совершенству. Профессионализм требует опыта, который помогает видеть важные мелочи, позволяющие максимально удовлетворять запросы и потребности покупателей.

Переход на третью ступень и превращение компании в «центр обслуживания клиентов» - для многих так и останется недостижимым. Как уже ранее говорилось, изменения в давно существующей организации – операция сложная и чреватая последствиями. Поэтому удел для большинства таких компаний - первые две ступени. Для построения компании как «центра обслуживания клиентов» требуется создание организации, её структур, стандартов, команды и даже зданий и помещений с нуля. В таком «центре обслуживания» усилия абсолютно всех служб и сотрудников направлены на достижения идеальных форм сервиса, которые не позволяют даже малейшего неудовольствия клиентов. [18]

Эффективное внедрение клиентоориентированного подхода в компании может привести её к следующим результатам:

o увеличится количество новых клиентов; лояльность клиентов; доля рынка; доля кошелька; объем продаж; клиентская база; трудовая дисциплина, производительность, позитивный настрой сотрудников; прибыль.

o сократятся бюджеты на рекламу, продвижение; количество жалоб; количество «наездов» блогеров, прессы и общественных организаций; текучесть кадров и клиентов.

o будут получены более частые продажи; более крупные продажи; более дорогие заказы; повторные заказы; хорошая репутация у клиентов; возможность выделиться среди конкурентов; улучшение отношений в коллективе; труднокопируемое конкурентное преимущество. [19]

Оценить степень клиентоориентированности компании достаточно сложно, и в настоящее время нет чётко сформулированных методов оценки. Оценку клиентоориентированности конкретной компании можно осуществить в рамках исследовательских проектов, деятельности отделов маркетинга и служб менеджмента качества.

Рассмотрим основные и наиболее существенные критерии отнесения организации к клиентоориентированной.

1) Понимание основных потребностей своих клиентов, и ориентация на удовлетворение этих потребностей. Клиент должен стоять в центре внимания компании при приятии любого стратегического решения, связанного, в первую очередь, с организацией обслуживания.

2) Практика проведения постоянных маркетинговых исследований для изучения существующих и складывающихся потребительских предпочтений. Проведение маркетингового анализа поведения клиентов на основе их сегментации, выявления ключевых клиентов и разработка адресной программы для работы с целевыми клиентскими сегментами.

3) Наличие и активное применение персонального сервиса. Клиенту должны предлагаться только те продукты и услуги, в которых он либо нуждается, либо заинтересован, а не вся стандартная товарная линейка.

4) Внедрение системы персонального менеджмента при работе с корпоративными и VIP клиентами. Это в свою очередь предполагает предоставление каждому такому клиенту отдельного сотрудника – клиентского менеджера, отвечающего за полный цикл взаимодействия с клиентом, и выполняющего обязанности квалифицированного консультанта и администратора осуществляемых операций по текущему обслуживанию.

5) Наличие обратной связи со своими потребителями. Правильное использование собранных данных помогает заметно улучшить качество предоставляемых услуг, оказываемого сервиса, реорганизовывать бизнес-процессы и взглянуть на процесс взаимодействия внутри организации с точки зрения клиента.

6) Оптимизация бизнес-процессов путем делегирования части полномочий по принятию решений на более низкий уровень.

7) Наличие корпоративной культуры, включающей в себя корпоративные ценности, поведенческие нормы, систему отношений, складывающуюся в ходе профессиональной деятельности внутри организации.

8) Качество обслуживания и уровень ежедневного сервиса. Сюда относятся такие показатели обслуживания как: время ожидания, отсутствие очередей; наличие комфортной среды (интерьер помещений, внешний вид персонала, наличие информационных материалов); компетентность и доброжелательность персонала; прозрачность и простота.

9) Наличие информационной системы, основанной на CRM-технологии. Современная CRM система должна включать в себя актуальную базу данных, мультимедийный Call-centеr (почтовая, электронная рассылка, компьютерная телефония, web-взаимодействие), предполагающий круглосуточное обслуживание запросов клиентов, реализацию справочно-информационных задач, способной в интерактивном режиме наполнять достоверной информацией клиентскую базу.

10) Наличие клиентоориентированного персонала. Клиентоориентированность персонала - это совокупность умений, знаний и навыков, подкрепленная соответствующими ценностями, мотивацией, личностными установками и качествами персонала, реализуемыми в определенном поведении и способствующем как поддержанию отношений с уже существующими клиентами, так и установлению отношений с новыми. [39]

Клиентоориентированным считается такой персонал, который:

• во-первых, обладает знаниями о типах и предпочтениях клиентов организации, об особенностях предлагаемых товаров и услуг, о технологиях реализации услуг и использования товаров;

• во-вторых, обладает развитыми навыками и мотивацией к эффективному выявлению и удовлетворению запросов клиентов;

• в-третьих, обладает способностями распознавать и учитывать индивидуальность каждого клиента;

• в-четвертых, своим поведением формирует и поддерживает долгосрочные отношения с клиентами, ориентируясь как на интересы клиента, так и на экономические цели организации.

Клиентоориентированность персонала обеспечивается совокупностью различных качеств и особенностей поведения, которые необходимо оценивать, формировать и развивать с учетом складывающихся ситуаций. [12]

Как уже ранее отмечалось, оценить степень клиентоориентированности компании в целом сложно и в настоящее время в маркетинге нет единых методов оценки. Однако, клиентоориентированность любой компании независимо от сферы её деятельности можно оценить с двух сторон: со стороны самой организации и со стороны клиентов – с использованием известных в науке и бизнесе методов (см. рисунок 4).

Рисунок 4 – Методы оценки клиентоориентированности (авторский подход)

В оценке клиентоориентированности персонала существует несколько подходов, каждый из которых включает в себя различные методы.

Первый подход включает в себя оценку клиентоориентированности по результатам деятельности. Оценка осуществляется с помощью показателей «общее количество реализованных товаров», «объём предоставленных услуг», «число привлеченных и обслуженных клиентов», «количество повторно обратившихся клиентов», «средняя сумма чека» и т.д. Данные показатели влияют на прибыть организации, и в первую очередь интересуют руководство компании. Однако не всегда рост выручки связан с усилиями сотрудников, в том числе и уровнем клиентоориентированности. Это может быть вызвано увеличением спроса и ситуацией на рынке.

Второй подход, основанный на оценке знаний, умений и навыков персонала, включает в себя профессиональные тесты на знание продукции или услуг компании, стандартов обслуживания клиентов и других нормативных документов, а также профессиональные тесты на знание документов, регламентирующих основные бизнес-процессы. Результаты тестирования указывают на слабые стороны и дают информацию для последующего обучения сотрудников.

Третий подход – оценка мотивации, поведения и личностных характеристик с помощью показателей наличия у сотрудников различных качеств (коммуникативные свойства, стрессоустойчивость и другие) и демонстрируемых моделей поведения в общении с клиентами. Среди методов оценки здесь используют психологические тесты; собеседование (интервью) на выявление определенных качеств; метод «тайный покупатель»; метод 360 градусов; ситуационные опросные методики; деловые игры; тренинги и т.д. Показатели данного подхода напрямую демонстрируют клиентоориентированность и позволяют выявить слабые и сильные стороны во взаимодействии с клиентами, однако они обладают субъективностью, и присутствует фактор случайности. [2; 49]

Сегментация клиентов с помощью АВС-анализа — метод, с помощью которого можно определить наиболее значимых клиентов компании с точки зрения получения валовой прибыли и грамотно классифицировать их по степени их важности.

Согласно закону Парето, 80% прибыли компании обеспечивают 20% клиентов, и именно им следует уделять повышенное внимание. Задачу выявления этих 20% и решает АВС-анализ клиентской базы. В основе метода заложено деление и упорядочивание всех клиентов в порядке убывания приносимой ими прибыли:

А — наиболее ценные, 20% - общего количества клиентов, приносящие 80% - дохода; В — промежуточные, 16% - общего количества клиентов, приносящие 16% - дохода; С — наименее ценные, 4% - общего количества клиентов, приносящие 64% - дохода.

По результатам данного анализа компания выявляет какие клиенты имеют для неё первостепенное значение, а какие нет. Для каждой группы разрабатывается эффективная тактика работы и применяются различные маркетинговые инструменты. [7; 8]

Среди руководителей и маркетологов бытует мнение, что привлечение новых клиентов обходится в несколько раз дороже, чем сохранение существующих. Поэтому выстраивание длительных отношений с клиентами – является важной составляющей в деятельности любой компании.

Одним из главных параметров при оценке отношений компании с потребителями является коэффициент текучести(Kт), определяемый по следующей формуле:

Кт = $\frac{Число клиентов, ушедших за период t}{Общее число клиентов на конец периода t}\*100\%$ *(1)*

Каждая компания, зависимости от специфики работы, выбирает свой интервал расчета данного коэффициента - раз в месяц, квартал или год. Измерение текучести и оттока клиентов служит своеобразным ориентиром, для того чтобы начать работать с этим показателем. Если индекс снижается, это указывает на то, что компания выбрала правильный путь в работе и выстраивании отношений с клиентами, если повышается - то необходимо принять меры и заняться решением проблем. Рост числа недовольных клиентов или потребителей приводит компанию к необходимости исправления маркетинговой стратегии. [9]

Программа лояльности, являясь одним из основных инструментов клиентоориентированности, может дать оценку степени её развития. Сам факт наличия такой программы говорит о том, что компания выстраивает отношения с клиентами не только на базе купли-продажи. К количественным методам оценки программы лояльности можно отнести – число зарегистрированных пользователей программы, число активных участников, длительность и частота использования привилегий и т.д.

Эффективность действующей в компании программы лояльности можно оценить с помощью процента оттока и удержания клиентов.

Для любой коммерческой организации, работающей с клиентами, показатели прибыльности являются основными результатами деятельности. Именно от них зависит целесообразность выбранного стратегического подхода и дальнейшее развитие, в том числе выстраивание отношений с клиентами. Оценить степень клиентоориентированности с количественной стороны можно с помощью следующих показателей: среднемесячный и годовой доход, получаемый от одного клиента, темп роста клиентской базы, темп роста среднего дохода на одного клиента, затраты на привлечение и удержание одного клиента, срок взаимодействия и т.д.

Оценка клиентоориентированности со стороны клиентов по показателям осведомленности и удовлетворенности позволяет получить обратную связь с учётом их мнения. Для этого проводятся маркетинговые исследования с использованием методов опроса, анкетирования, интервьюирования клиентов. Ещё одним источником является анализ информации из книги жалоб и предложений, «горячей линии», отзывов в сети Интернет.

Степень осведомленности клиентов оценить можно на основе полноты его знаний об ассортименте товаров и услуг компании, о дополнительных сервисах, как платных, так и бесплатных, об особенностях гарантийного обслуживания, о периодических акциях и скидках для постоянных клиентов.

На удовлетворенность и отношение клиента к полученным услугам, приобретенным товарам и к компании в целом влияют различные факторы: качество приобретенного продукта и его соответствие ожиданиям клиента, ассортиментная политика, ценовая политика, продвижение товаров и услуг, место продажи, менеджмент, клиентоориентированность персонала, сервисное обслуживание, своевременность устранения проблем и качество решения возникающих споров и прочее. [14]

На сегодняшний день широко известным и актуальным является измерение клиентоориентированности с позиции лояльности клиентов при помощи индекса Net Promoter Score (NPS). В основе измерения NPS лежат следующие параметры:

1) повторное обращение клиента в компанию;

2) покупки дополнительных продуктов;

3) рекомендация знакомым обращаться в компанию;

4) конструктивный отзыв о продуктах и услугах в ходе опроса.

Ключевой вопрос данного метода: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете компанию X своим друзьям/знакомым»? Клиент ставит оценку по шкале от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 – «точно не порекомендую». Исходя из ответов, клиентов делят на три группы:

- «Промоутеры» («promoters») – проставившие оценки 9 и 10. Это клиенты, которые в высокой степени лояльны компании и с очень большой вероятностью будут рекомендовать ее своим знакомым.

- «Нейтралы» («passive clients») – те, кто дал оценки 7 и 8. Считаются «пассивными» клиентами, которые не очень сильно готовы рекомендовать компанию, но и не сильно ей недовольны.

- «Критики» («detractors») – оценки от 0 до 6 – недовольные клиенты, которые скорее не будут рекомендовать компанию своим друзьям/знакомым, и, более того, могут даже разубедить пользоваться ее услугами.

Сам индекс NPS рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков» и показывает уровень клиентской лояльности. Итоговая величина может изменяться от -100 (если 100% клиентов компании – «критики») до +100% (если все клиенты – «промоутеры»).

Помимо самого индекса NPS, также задается вопрос о причинах поставленной оценки с целью выявить основные драйверы и барьеры лояльности. Этот вопрос может быть как открытым, так и закрытым в форме шкальных оценок по нескольким параметрам. Именно эти комментарии являются главным в данной системе измерения лояльности клиентов к компании и продукту.

Обычно для измерения индекса NPS используют сайт или рассылку по электронной почте, иногда это может быть телефонный обзвон или бумажные анкеты в точках продаж. [20; 41]

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества, и для получения комплексной оценки клиентоориентированности компании лучше использовать их в совокупности.

Таким образом, для того, чтобы компания считалась клиентоориентированной, необходимо соблюдение пяти основных принципов:

1) Стандарты работы и обслуживания в компании должны быть ориентированными на клиента.

2) Персонал компании должен оказывать безупречный сервис.

3) Выпускаемый продукт или предоставляемая услуга должны быть легкими в использовании, понятными и простыми.

4) Все бизнес-процессы должны иметь ориентацию на потребителя и быть максимально отлаженными, понятными и удобными клиенту.

5) Компания должна регулярно превосходить ожидания своих потенциальных и реальных клиентов. [11]

**2 Организационно-экономические факторы формирования рынка телекоммуникационных услуг г. Кирова**

**2.1 Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг**

Активное развитие телекоммуникаций сегодня является необходимым условием прогресса и движения к постиндустриальному обществу в странах с переходной экономикой. Отрасль телекоммуникационных и информационных технологий являясь одним из важнейших секторов экономики, обеспечивает при этом функционирование других отраслей хозяйства и государства в целом. Телекоммуникации, как интегральная часть бизнеса, обеспечивают внутренние и международные потоки информации в процессе принятия деловых и коммерческих решений.

Правительство Российской Федерации рассматривает развитие телекоммуникационной инфраструктуры страны как один из главных факторов подъёма национальной экономики, роста деловой и интеллектуальной активности общества, укрепления авторитета страны в международном сообществе. В стране реализуется «Концепция развития рынка телекоммуникационных услуг в РФ», которая определяет перспективы дальнейшего развития российского телеком рынка и роль государственного регулирования в процессе его развития.

Основными сегментами телеком рынка являются услуги телефонной и мобильной связи, почтовая связь, передача данных по сети Интернет (широкополосный доступ), платное телевидение. Более половины доходов приходится на сотовую связь (см. рисунок 5). Этот сегмент растет быстрее остального рынка, в основном за счет услуг мобильного интернет-доступа. Ожидается, что к 2018 г. на сотовую связь будет приходиться почти 75% рынка. [45]



Рисунок 5 – Структура телекоммуникационного рынка в 2013 г. по бизнес-направлениям, % (источник: iKS-Consulting, 2014)

Для рынка телекоммуникаций характерны высокие темпы роста по сравнению с другими отраслями, активное внедрение новых технологий, изменение структуры предоставляемых услуг. Темпы роста телекоммуникационного рынка в России последнего десятилетия представлены на рисунке 6. [50]



Рисунок 6 – Темпы роста рынка телекоммуникаций в России, измеренные в рублях и евро на 2005-2015 годы, %

Однако, по данным ежегодных исследований, проводимых многими консалтинговыми компаниями, Российский рынок телекоммуникаций в течение к 2018-2020 гг. замедлит темпы роста и среднегодовой показатель составит 4%. Причиной замедления показателей может послужить уменьшение темпов роста абонентской базы, уменьшение реально располагаемых доходов населения и активная конкуренция среди операторов. Вследствие чего, последние вынуждены сокращать расходы на привлечение новых абонентов и повышать качество имеющейся клиентской базы.

Телекоммуникационный рынок России во многом отличается от европейского. Основное отличие заключается в сильном государственном протекционизме, который непосредственно влияет на практическую работу на рынке, и в ограничении иностранных инвестиций в отрасль, которая считается российским правительством стратегической.

Другая специфическая характеристика российского телеком рынка заключается в значительных региональных различиях развития услуг и разрыв между городскими и сельскими районами страны. Тем не менее, эти различия неизбежны, учитывая российские расстояния, разницу в плотности населения и разрывы в экономическом и социальном развитии между регионами.

Около 80% российского рынка телекоммуникаций формирует «большая четверка» (МТС, ВымпелКом, МегаФон и Ростелеком), присутствующая во всех основных сегментах отрасли связи. По итогам 2013г. эти четыре лидера совместно контролируют: 89% рынка сотовой связи, 78% рынка местной телефонной связи, 90% рынка междугородной и международной связи, 58% рынка широкополосного доступа в интернет и 38% рынка платного ТВ. [45; 51]

Так как исследуемый нами объект компания АО «ЭР-Телеком Холдинг» работает на рынке платного телевидения, широкополосного доступа в интернет (ШПД) и фиксированной телефонии, рассмотрим особенности развития этих рынков более подробно.

По данным iKS-Consulting, за последние 6 лет проникновение платного ТВ увеличилось более чем в два раза. В 2014 году услугами воспользовались 67% из 55,6 млн российских домохозяйств (см. рисунок 7).

Рисунок 7 – Динамика проникновения услуги палатного ТВ на российский рынок, %

В 2014 году объем данного рынка вырос на 11,5% и составил 61,2 млрд руб., число абонентов кабельного ТВ увеличилось на 7% и превысило 37,5 млн, число абонентов цифрового ТВ выросло на 15% до 21,9 млн.

Структура российского рынка платного телевидения по основным игрокам представлена на рисунке А.1 (см. приложение А). ТОП-6 провайдеров с рыночной долей более 5% занимают практически 70% рынка по абонентской базе. На долю «ЭР-Телеком» по числу абонентов приходится 7% от общего числа, по доходам – 9%. [26]

В 2015 году абонентская база платного телевидения в России выросла до 39,8 млн. пользователей. Основной вклад внесли спутниковое ТВ (+8% новых абонентов) и IPTV (+23,9%). По базовому прогнозу до 2020 года эти сегменты продолжат расти, при этом доля кабельного ТВ будет снижаться.

Структура абонентской базы рынка в разбивке по технологиям за 2014 и 2015 годы представлена на рисунке А.2 (см. приложение А).

Лидерами по привлечению новых абонентов являются Триколор-ТВ и Ростелеком, на их долю приходится более половины всех пользователей платного ТВ России (см. рисунок 8).



Рисунок 8 – Доля рынка по абонентам платного ТВ крупнейших операторов 2015 г., % (источник: J'son & Partners Consulting, апрель 2016)

При этом из-за разных тарифных политик компаний-конкурентов рейтинг российских операторов по выручке выглядит следующим образом:

1. Ростелеком.
2. Триколор-ТВ.
3. Эр-Телеком.
4. МТС.
5. НТВ Плюс

 По уточненным данным общая выручка операторов от предоставления услуг платного ТВ выросла в 2015 году на 5% и достигла 69,8 млрд. рублей.

По прогнозам экспертов различных консалтинговых компаний, рынок платного ТВ России в ближайшие годы продолжит расти как по абонентам, так и по выручке. [15]

По данным Росстата, число пользователей сети Интернет на 100 человек населения в России за 2014 год составило 67 человек, за 2015 год – 70.

Аналитические обзоры агентства iKS-Consulting свидетельствуют о том, что в 2013 году объем рынка ШПД вырос на 11% и составил 110 млрд руб. Общее число абонентов в России в 2013 году увеличилось на 10,7% и превысило 27 млн., а по итогам первого полугодия 2014 года количество абонентов в частном сегменте составило 28,35 млн.

 В таблице 2 представлена пятерка крупнейших российских операторов по количеству абонентов ШПД в Интернет за 2013-2015 гг.

Таблица 2 – Количество абонентов ШПД в России, тыс. чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | 2013 | 2014 | 2015 | Прирост,% |
| Ростелеком | 8945 | 10149 | 10900 | 21,86 |
| ЭР-Телеком | 2560 | 2800 | 2805 | 9,57 |
| МТС | 2182 | 2300 | 2630 | 20,53 |
| Вымпелком | 2347 | 2244 | 2220 | -5,41 |
| Транстелеком  | 1060 | 1311 | 1438 | 35,66 |

Лидером по приросту за два года стал оператор Транстелеком (35,66%). Ростелеком и ЭР-Телеком увеличили свою абонентскую базу на 21,86% и 20,53% соответственно. Основной прирост операторы обеспечили за счёт подключения регионов, где проникновение услуги еще не столь высоко как в центральной части страны.

Структура крупнейших операторов российского рынка широкополосного доступа в Интернет представлена на рисунке Б.1 (см. приложение Б). Лидирующую позицию по доле в общем числе абонентов и по доходам занимает Ростелеком (34% и 36% соответственно). ЭР-Телком находится на втором месте по абонентам (10%) и на третьем по доходам (8%).

По данным «ТМТ Консалтинг», по итогам 2015 года количество абонентов ШПД в Интернет в сегменте частных лиц в России достигло 29,9 млн., проникновение – 54%. Объем рынка составил 121,1 млрд руб. [27]

Прирост абонентской базы в 2015 году составил 3,6%, что немногим ниже показателя 2014 года (5,0%), доходы увеличились на 3,2% (против 5,9% годом ранее) (см. рисунок Б.2). Замедление темпов роста происходит по мере насыщения рынка.

В настоящее время российский рынок фиксированного широкополосного доступа в Интернет находится в стадии насыщения. Темпы роста рынка продолжают снижаться, и в ближайшей перспективе они не будут превышать 1–2%. [10]

Объём рынка фиксированной телефонной связи в России, как и во всем мире, продолжает сокращаться из-за роста конкуренции со стороны операторов мобильной связи. В 2014 года объём российского рынка фиксированной телефонной связи сократился на 7% и составил 184,6 млрд рублей. Этому способствуют рост конкуренции со стороны операторов мобильной связи, развитие IP-телефонии, мобильных интернет-сервисов.

Данные агентства iKS-Consulting по структуре выручки российского рынка фиксированной телефонной связи по услугам и по потребительским сегментам приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура выручки от услуг фиксированной телефонной связи в России, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 | 2014 | Динамика |
| По услугам |
| Местная связь | 71,8 | 73,8 | 2 п.п. |
| Внутризоновая связь | 13,7 | 12,6 | -1,1 п.п. |
| Дальняя связь | 14,5 | 13,6 | -0,9 п.п. |
| По потребительским сегментам |
| B2C | 58 | 57 | -1 п.п. |
| B2B | 35 | 36 | 1 п.п. |

Наибольший удельный вес в структуре телефонии по услугам занимает местная связь (73,8%), её доля продолжает расти. Доля сегмента частных лиц (В2С) постепенно сокращается, это связано с большей приверженностью к традиционной телефонии бизнес-потребителей (В2В). Доходы от внутризоновой и дальней связи снижаются быстрее доходов от местной телефонии, это ведет к постепенному росту доли данного сегмента в общих доходах от фиксированной телефонной связи.

Структура рынка фиксированной телефонии по основным игрокам стабильна на протяжении нескольких лет (см. рисунок 9). Исторически лидером является Ростелеком (60% рынка). На втором месте - группа компаний МТС (15% рынка). Третье место принадлежит компании Вымпелком (5% рынка), большую половину доходов от фиксированной телефонии которой приносит дальняя связь. «ЭР-Телеком» входит в группу «прочее». [37]



Рисунок 9 – Структура выручки от услуг фиксированной телефонной связи по основным игрокам в России (источник: iKS-Consulting, 2014)

Основными особенностями телекоммуникаций является их стремительное развитие и постоянные изменения технологий, которые каждые несколько лет корректируют ранее сделанные прогнозы.

**2.2. Характеристика телекоммуникационных услуг и технологий**

[Телекоммуникационный рынок – один из наиболее быстроразвивающихся, высококонкурентных и высокотехнологичных рынков в России.](http://www.cnews.ru/reviews/rossijskij_telekommunikatsionnyj_rynok/articles/rynok_telekommunikatsij_vse_chemto_zanyaty_no_rosta_net/) В связи с этим сегодня идёт постепенная трансформация операторов связи в провайдеров широкого спектра услуг.

Одной из основных характеристик телекоммуникационной сети является предоставление возможности получения необходимой информации для обеспечения деятельности фирмы или удовлетворения личных потребностей пользователей с помощью телекоммуникационных услуг.

Телекоммуникационная услуга - это продукт деятельности оператора или провайдера телекоммуникаций, направленный на удовлетворение потребностей потребителей в сфере телекоммуникаций.

К телекоммуникационным сетям можно отнести: телефонные сети; радиосеть; телевизионные сети; компьютерные сети.

Во всех перечисленных сетях предоставляемым клиенту ресурсом является информация. Телекоммуникационные услуги включают передачу звуковой информации, изображений и других информационных потоков через системы кабельной, радиотрансляционной, релейной или спутниковой связи, в том числе телефонную, телеграфную связь и телекс, услуги по аренде линий связи, сетей передачи звука, изображения и данных.

В таблице 4 представлена классификация услуг по виду предоставляемой информации и по степени их интерактивности.

Таблица 4 – Классификация телекоммуникационных услуг по виду информации и степени интерактивности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид телеком-муникационной сети | Степень интерактивности (вид услуг) | Вид представления информации |
| телефонные сети | интерактивные услуги | только голосовая информация |
| радиосети | широковещательные услуги | только голосовая информация |
| телевизионные сети | широковещательные услуги | голос и изображение |
| компьютерные сети | интерактивные услуги | алфавитно-цифровое |

Телефонные сети оказывают интерактивные услуги (interactive services), поскольку два или несколько абонентов, участвующих в разговоре, попеременно проявляют активность. Аналогичные услуги предоставляют компьютерные сети, пользователи которых могут активно участвовать в просмотре содержания веб-сайта, отвечая на вопросы анкеты или играя в игры. Радиосети и телевизионные сети оказывают широковещательные услуги, когда информация распространяется лишь в одну сторону: из сети к абонентам по схеме «один ко многим» (point-to-multipoint). Сегодня по многим направлениям идет конвергенция разных видов телекоммуникационных сетей. [40]

Телеком услуги также можно классифицировать по признаку предоставления клиенту дополнительной информации:

* услуги, состоящие в передаче трафика в неизменном виде между абонентами сети;
* услуги, состоящие в предоставлении пользователю информации, созданной оператором или операторами связи.

Пример услуги первого типа – это телефонный разговор, так как информация создается абонентами сети, а оператор только доставляет её от одного абонента к другому. Сюда же относится услуга соединения двух локальных сетей клиента с помощью сети передачи данных оператора. К услугам второго типа (информационным) можно отнести услуги справочных служб телефонной сети или услуги какого-либо Web-сайта.

Телекоммуникационная сеть в общем виде включает в себя сеть доступа, магистраль и информационные центры или центры управления сервисами (см. рисунок В.1).

Сеть доступа (access network) представляет собой нижний уровень иерархии телекоммуникационной сети и предназначена для концентрации информационных потоков, поступающих по многочисленным каналам связи от оборудования пользователей, в сравнительно небольшом количестве узлов магистральной сети.

К этой сети подключаются конечные (терминальные) узлы - оборудование, установленное у пользователей (абонентов, клиентов) сети. В случае компьютерной сети конечными узлами являются компьютеры, телефонной - телефонные аппараты, а телевизионной или радиосети - соответствующие теле- и радиоприемники.

Магистраль (backbone или core network объединяет отдельные сети доступа, обеспечивая транзит трафика между ними по высокоскоростным каналам. Коммутаторы магистрали могут оперировать не только информационными соединениями между отдельными пользователями, но и агрегированными информационными потоками, переносящими данные большого количества пользовательских соединений. В результате информация с помощью магистрали попадает в сеть доступа получателей, демультиплексируется там и коммутируется таким образом, что на входной порт оборудования пользователя поступает только та информация, которая ему адресована.

Информационные центры или центры управления сервисами (data centers или services control point) - это собственные информационные ресурсы сети, на основе которых осуществляется обслуживание пользователей. В таких центрах может храниться информация двух типов:

* пользовательская информация, то есть те данные, которые непосредственно интересуют пользователей сети (например, Web-порталы, на которых расположена разнообразная справочная информация и новости, информация электронных магазинов; службы экстренного вызова и справочные службы различных организаций и предприятий - вокзалов, аэропортов, магазинов и т.п.; телестудии, поставляющие "живую" картинку или же воспроизводящие ранее записанные сюжеты или фильмы)
* вспомогательная служебная информация, позволяющая предоставлять пользователям некоторые услуги (различные системы аутентификации и авторизации пользователей, с помощью которых организация, владеющая сетью, проверяет права пользователей на получение тех или иных услуг; системы биллинга, которые в коммерческих сетях подсчитывают плату за предоставленные услуги; базы данных учетной информации пользователей, хранящие имена и пароли, а также перечни услуг, на которые подписан каждый пользователь; программы нестандартной обработки телефонных вызовов пользователей, вызовов бесплатных справочных служб коммерческих предприятий (службы 800) или вызовов при проведении телеголосования). [17]

Существует несколько технологий предоставления телекоммуникационных услуг (см. таблицу Г.1).

На Кировском рынке используется несколько технологий предоставления услуг. За счет новейших технологий предприятие может долго удерживать свое конкурентное преимущество среди других провайдеров, так как от технологии зависит и качество предоставления услуг, что является одним из важных конкурентных преимуществ.

Для подключения оборудования клиентов операторы связи организуют точки присутствия (Point Of Presents, POP) — здания или помещения, в которых размещается оборудование доступа, способное обеспечить подключение большого количества каналов связи, идущих от клиентов. Такую точку ещё называют центральным офисом (Central Office, CO) — это традиционное название для операторов телефонных сетей. К POP локальных операторов подключаются абоненты, а к POP операторов верхних уровней — операторы нижних уровней или крупные корпоративные клиенты, которым необходимы высокие скорости доступа и большая территория покрытия, способная объединить их офисы и отделения в разных городах и странах.

По степени охвата территории, в пределах которой предоставляются услуги, телеком операторы делятся на: локальных; региональных; национальных; транснациональных.

Локальный оператор работает на территории города или сельского района. Традиционный локальный оператор - это оператор городской телефонной сети, который владеет всей соответствующей транспортной инфраструктурой: физическими каналами между помещениями абонентов (квартирами, домами и офисами) и узлом связи, телефонными станциями (АТС) и каналами связи между телефонными станциями. Сегодня к традиционным локальным операторам добавились альтернативные, которые часто являются провайдерами услуг нового типа, прежде всего, связанных с Internet, но иногда конкурируют с традиционными операторами и в области телефонии.

Региональные и национальные операторы оказывают услуги на большой территории, располагая соответствующей инфраструктурой. Это операторы операторов, их клиентами являются, как правило, локальные операторы или крупные предприятия, имеющие отделения и филиалы в различных городах региона или страны. Располагая развитой транспортной инфраструктурой, такие операторы обычно оказывают услуги дальней связи, передавая транзитом большие объемы информации без какой-либо обработки.

Транснациональные операторы оказывают услуги в нескольких странах, имеют собственные магистральные сети, покрывающие иногда несколько континентов. Подобные операторы тесно сотрудничают с национальными операторами, используя их сети доступа для доставки информации клиентам. [33; 38]

АО «ЭР-Телеком Холдинг», являясь национальным оператором фиксированной связи, предоставляет услуги массовым индивидуальным клиентам и корпоративным клиентам.

К услугам частных лиц (сфера B2C) относятся: домашний интернет, платное аналоговое и цифровое телевидение, городская телефонная связь. В марте 2016 года «Дом.ru» в партнерстве с ведущими мобильными операторами России запустил пилотный проект по оказанию услуг виртуальной мобильной связи (MVNO) в г. Кирове. В перспективе Компания планирует развивать новую бизнес-модель во всех 56 городах присутствия.

Для корпоративных клиентов (сфера B2B) Дом.ru Бизнес предлагает услуги интернета, телефонии, облачной АТС, аренды канала связи, кабельного и цифрового телевидения, видеонаблюдения.

Остановимся на более подробном рассмотрении телекоммуникационных услуг Дом.ru предлагаемых населению.

Все услуги компания предоставляет через ГУТС – городскую универсальную телекоммуникационную сеть. ГУТС состоит из сети кабельного телевидения и сети передачи данных. ГУТС построена по современной технологии «оптика до дома», которая позволяет предоставлять сразу несколько услуг по одному кабелю. «Оптика до дома» (аббревиатура английского варианта – FTTB – Fiber-to-the-Building) – на сегодняшний день самая передовая и удобная технология предоставления телекоммуникационных услуг, которая обеспечивает абонентам стабильное соединение, высокие скорости Интернет, четкое изображение и чистый звук, качественную телефонную связь.

В современном обществе, трудно представить себе жизнь и бизнес без глубокого проникновения широкополосного доступа в Интернет. Широкополосная связь – это будущее телекоммуникаций, она позволяет использовать телефон и Интернет одновременно, снизить бумажную деятельность, заказать билеты или совершить покупки онлайн, претворить в жизнь наиболее эффективные возможности на работе и в окружающей среде.

Дом.ru предлагает постоянный высокоскоростной доступ в Интернет для частных лиц до 100 Мбит в секунду, на основе технологии FTTB. Также - широкий выбор развлечений для пользователей сети интернет, начиная от мультимедиа ресурсов, предоставления платного аудио, видео и игрового контента, заканчивая доступом к самым популярным сервисам интернета на скорости до 100 Мбит, создание единой домашней сети из высокотехнологичных устройств на основе WiFi технологии, бесплатные точки доступа WiFi в публичных местах города не только для абонентов компании, но и для всех жителей города.

Кабельное телевидение Дом.ru для своих абонентов в базовом пакете предлагает 60 спутниковых и эфирных телеканалов с высоким качеством изображения и звука. Каналы в пакете сбалансированы по тематикам: ведущие российские и мировые новостные, спортивные, познавательные, развлекательные, детские.

Развитие продукта цифрового телевидения Дом.ru TV в «Эр-Телеком» началось с 2012 года. «Дом.ru TV. Цифровой центр домашних развлечений» - это, во-первых, телевидение европейского качества, во-вторых, телевидение индивидуального формата, предполагающее использование дополнительных сервисов для формирования персонализированного пакета каналов и услуг. Дом.ru TV обеспечивает абонентов возможностью просмотра самого большого количества каналов высокой четкости изображения (HD) в России.

Пользоваться услугой цифрового телевидения Дом.ru TV возможно по двум направлениям:

1. для пассивного телепросмотра: 100-200 телевизионных каналов, в зависимости от выбранного пакета; максимально-возможное количество каналов в HD качестве; тематические пакеты каналов: спортивные, фильмовые, национальные, познавательные, развлекательные, детские, отечественные и зарубежные новостные и другие.
2. для активной молодежной аудитории: доступность и простота интерактивных сервисов; web-сайт для приставки, который связан с независимыми в России OTT-сервисами – ivi.ru, tvigle.ru и YouTube; интегрируемый в приставку USB-модуль, с помощью которого можно просматривать любой мультимедиа-контент с карт флэш-памяти; функционал медиа-центра.

Услуга телефонии для частных лиц (ТМ «Домашний телефон ДОМ.RU») предполагает: городской 6-значный номер (местная телефонная связь); посекундную тарификацию (на сотовые при наборе номера через 7); доступ внутризоновой, междугородней, международной связи; услуги ip-телефонии; on-line детализацию; on-line управление переадресацией; АОН; 100%-ю переносимость существующего номера в пределах ГУТС.

С 2010 года компания занимается активным продвижением пакетов услуг, в рамках которых абонент может самостоятельно формировать индивидуальные комбинации услуг. С 2012 года запущен пакет с цифровым кабельным телевидением. Более 80% новых договоров заключаются на пакеты услуг, так как они обладают следующими преимуществами: кредитная система оплаты; один договор на несколько услуг; скидки при пользовании несколькими услугами.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что компания «Эр-Телеком Холдинг» активно развивается на телекоммуникационном рынке, предлагая своим потенциальным и активным клиентам широкий спектр услуг, учитывая интересы и доход каждого из них.

**2.3 Маркетинговый анализ деятельности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг г. Кирова**

Рынок телекоммуникаций г. Кирова является открытым для конкуренции в области традиционных и новых видов услуг. Телекоммуникационные услуги можно разделить на две группы: профильные и непрофильные услуги. К первым относятся: широкополосный доступ в Интернет (ШПД), платное телевидение и телефония. Продажа оборудования, без которого невозможно оказание профильных услуг, относится к непрофильным услугам.

Для того чтобы реально оценить положение компании необходимо выявить уровень конкуренции на рынке телеком услуг. На рынке г. Кирова в сфере телекоммуникаций выделяют трёх основных провайдеров ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС» и АО «ЭР-Телеком Холдинг». Также присутствуют Интерком, Городские телекоммуникационные системы, PowerNet, Транстелеком, ГиСпо, но масштабы их деятельности не столь велики, чтобы конкурировать на высоком уровне с основными операторами.

В качестве показателя, определяющего размер организации, может выступать доля продаж компании в общем объеме реализации. При оценке уровня рыночной конкуренции и концентрации рынка телекоммуникационных услуг в г. Кирове используем рыночные доли предприятий на рынке B2C (см. таблицу 5).

Таблица 5 - Рыночные доли компаний на рынке телекоммуникационных услуг г. Кирова

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оператор | Доля рынка, % | Количество проданных услуг в 2015 г., всего |
| 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Ростелеком | 22 | 20 | 17 | 10444 |
| МТС | 28 | 29 | 32 | 19660 |
| ЭР-Телеком | 41 | 44 | 45 | 27646 |
| Другой провайдер | 9 | 7 | 6 | 3686 |
| Итого | 100 | 100 | 100 | 61436 |

Рассчитаем показатель динамики рынка (Tm), при известном условии, что объём реализации услуг на рынке в 2014 г. составил 59143.

$$T\_{m}=\frac{V\_{2015}-V\_{2014}}{V\_{2014}}\*\frac{12}{t}+1=\frac{61436-59143}{59143}\*\frac{12}{24}+1=1,02$$

Значение показателя Tm в 1,02 свидетельствует о том, что рынок телекоммуникаций находится в состоянии стагнации.

Показатель интенсивности конкуренции (Ut) характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов

$$U\_{t}=\frac{1,4-T\_{m}}{0,7}=\frac{1,4-1,02}{0,7}=0,54$$

На данном рынке степень интенсивности конкуренции средняя.

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (Ud) характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и, вероятно, аналогичной стратегией.

$$U\_{d}=1-\frac{σ\_{s}}{S\_{m}}=1-\frac{14,8}{25}=0,59$$

$$σ\_{s}=\sqrt{\frac{\left(17-25\right)^{2}+\left(32-25\right)^{2}+\left(45-25\right)^{2}+(6-25)^{2}}{4}}=14,8$$

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей тем выше, чем ниже коэффициент вариации рыночных долей на конец анализируемого периода.

На основании вышеизложенного анализа можно сделать вывод, что на сегодняшний день телеком рынок находится на стадии зрелости, в дальнейшем темпы роста будут замедляться. Наблюдается борьба за долю рынка, ведущая к снижению цен на услуги, наблюдается и перенасыщение рынка, так как клиенты стали более разборчивы к цене и сервису.

Проведем анализ конкурентной среды рынка телекоммуникаций г. Кирова с использованием базовых характеристик (см. таблицу 6).

Таблица 6 - Статистика рынка телекоммуникационных услуг в г. Киров, данные за 2015 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значение |
| Число компаний на рынке | 4 |
| Объем продаж услуг в год всего\* | 61436 |
| Объем продаж услуг компании ПАО «Ростелеком» | 10444 |
| Объем продаж услуг компании ПАО «МТС» | 19660 |
| Объем продаж услуг компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» | 27646 |
| Средняя стоимость базового пакета 2 в 1 (Интернет 50 Мб/с + ТВ), руб. |
| «Пакет Базовый 3» от Ростелеком | 620 |
| «Пакет Эконом» от МТС | 750 |
| «Пакет М» от ЭР-Телеком | 660 |
| Затраты на маркетинг в год, (руб.) | 2 700 000 |
| Операционные затраты на подключение физических лиц | 18 000 000 |

\*3а единицу услуг принимается одна услуга доступа в интернет, один номер телефона, цифровое или кабельное телевидение.

Для более точного оценивания уровня конкурентности рынка рассчитаем коэффициент концентрации рынка (Ккр) с использованием показателей объема реализации услуг «МТС» и «ЭР-Телеком».

$$К\_{кр}=\frac{19660+27646}{61436}=0,77$$

Дифференциация продукта ориентирована на то, чтобы выгодно продукт позиционировать, придав ему существенные отличительные особенности. На телекоммуникационном рынке г. Кирова уровень дифференциации продукции в соответствии с оценочной шкалой составляет 3 балла.

Для оценки действия ценового фактора на рынке используем коэффициент ценового давления (Кцд), характеризующий вариацию цен в пространстве и во времени. Рассчитаем для трёх основных конкурентов, так как они оказывают одинаковый спектр услуг.

$$К\_{цд}=\frac{σ}{Р\_{ср}}=\frac{54,37}{677}=0,08$$

$$Р\_{ср}=\frac{620+750+660}{3}=677 руб.$$

$$σ=\sqrt{\frac{(620-677)^{2}+(750-677)^{2}+(660-677)^{2}}{3}}=54,37$$

Комплекс средств маркетинга выступает как одна из форм неценовой конкуренции. Коэффициент доминирования маркетинговых средств (Кдмс) рассчитываем, как отношение затрат на маркетинг в общем объеме затрат фирм, работающих на рынке.

$$К\_{дмс}=\frac{2700000}{18000000}=0,15$$

Индекс концентрации Герфинделя (Iг) представляет собой сумму квадратов доли рынка каждой фирмы:

$$I\_{г}=(\frac{10444}{61436})^{2}+(\frac{19660}{61436})^{2}+(\frac{27646}{61436})^{2}+(\frac{3686}{61436})^{2}=0,34$$

Таблица 7 – Основные характеристики рынка телекоммуникаций г. Кирова

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные харак-теристики рынка | Показатель измерения фактора | Границы изменения фактора | Значение показателя |
| Количество фирм, работающих в отрасли  | Ккр – коэффициент концентрации рынка | 0 < Ккр ≤ 1 | 0,77 |
| Отличительные особенности продукта | Удп – уровень дифференциации продукции | 1 ≤ Удп ≤ 5 | 3 |
| Ценовая политика | Кцд – коэффициент ценового давления | 0 < Кцд < 1 | 0,08 |
| Используемые средства маркетинга | Кдмс – коэффициент доминирования маркетинговых средств | 0 ≤ Кдмс < 1 | 0,15 |
| Доля на рынке | Iг – индекс концентрации Герфинделя | 0 < Iг ≤ 1 | 0,34 |

Из полученных данных следует что, рынок телекоммуникаций высококонцентрированный, две компании осуществляют продажи 77% рынка. Это черта характерна типу рыночной структуры - олигополии, когда весь рынок сосредоточен от 3 до 8 компаний. Предлагаемые операторами услуги достаточно дифференцированы, Удп = 3. Коэффициент ценового давления меньше единицы, что говорит о высоком ценовом давлении. В телеком отрасли компании в основном занимаются ценовой дискриминацией и жесткими маркетинговыми средствами, за счет, которых пытаются привлечь к себе клиентов конкурента.

Используя данные об изменениях рыночных долей операторов в динамике за 2 года (см. таблицу 8), построим конкурентную карту рынка.

Таблица 8 – Изменение рыночной доли предприятий-конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия | Рыночная доля, % | Объём реализации услуг, тыс. ед. | Сектор, % | Темп прироста, % |
| 2014 г. | 2015 г. | 2014 г. | 2015 г. | 1 | 2 |
| Ростелеком | 20 | 17 | 11829 | 10444 |  | 17 | -7,5 |
| МТС | 29 | 32 | 17151 | 19660 | 32 |  | 5,2 |
| ЭР-Телеком | 44 | 45 | 26023 | 27646 | 45 |  | 1,1 |
| Другой | 7 | 6 | 4140 | 3686 |  | 6 | -7,1 |
| Итого | 100 | 100 | 59143 | 61436 | 77 | 23 | - |

Для диагностики конкурентной среды рынка рассчитаем среднее арифметическое значение рыночных долей:

$$D\_{ср}=\frac{1}{4}=0,25 или 25\%$$

Совокупность предприятий рынка поделим на 2 сектора, для которых значение долей больше или меньше среднего значения. В сектор 1 со значением доли больше или равно среднему вошли федеральные операторы «ЭР-Телеком» и «МТС», «Ростелеком» и другие операторы, соответственно, попали в сектор 2.

Рассчитаем для каждого определенного нами сектора среднюю долю рынка и среднеквадратическое отклонение.

$D\_{ср1}=\frac{77}{2}=38,5$; $D\_{ср2}=\frac{23}{2}=11,$5

$σ\_{1}=\sqrt{\frac{(32-38,5)^{2}+(45-38,5)^{2}}{2}}=6,5$;$ σ\_{2}=\sqrt{\frac{(17-11,5)^{2}+(6-11,5)^{2}}{2}}=5,5$

Для учета конъюнктурной ситуации на рынке рассчитаем показатель тенденции изменения данного показателя. Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли.

$T\_{РТ}=\frac{1}{2}\*\frac{17-20}{20}\*100\%=-7,5$

$T\_{МТС}=\frac{1}{2}\*\frac{32-29}{29}\*100\%=5,2$

$T\_{ЭРТ}=\frac{1}{2}\*\frac{45-44}{44}\*100\%=1,1$

$T\_{др.о}=\frac{1}{2}\*\frac{6-7}{7}\*100\%=-7,1$

Для построения конкурентной карты необходимо также рассчитать средний темп прироста рыночной доли рынка и среднеквадратическое отклонение.

$$T\_{ср}=\left(\frac{61436}{59143}-1\right)\*100\%=3,9\%$$

$$σ=\sqrt{\frac{(-7,5-3,9)^{2}+(5,2-3,9)^{2}+(1,1-3,9)^{2}+(-7,1-3,9)^{2}}{4}}=9,5$$

Отнесение операторов по критериям к классификационным группам, исходя из рассчитанных показателей, представлено в приложении Д.

Конкурентная карта рынка телекоммуникаций г. Кирова представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица конкурентной карты телекоммуникационного рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рыночная доляТемп прироста | Лидеры | Провайдер с сильной конкурентной позицией | Провайдер со слабой конкурентной позицией | Аут-сайдеры |
| 42%...50% | 25%...42% | 15%...25% | 1%...15% |
| Провайдер с быстрорастущей конкурентной позицией | >18% | - | - | - | - |
| Провайдер с улучшающейся конкурентной позицией | 4%...18% | - | МТС | - | - |
| Провайдер с ухудшающейся конкурентной позицией | -5%...4% | ЭР-Телеком | - | - | - |
| Провайдер с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | <-5% | - | - | Ростелеком | Другие провайдеры |

Из построенной матрицы конкурентной карты видно, что, несмотря на лидерство АО «ЭР-Телеком», конкурентная позиция компании ухудшается с отрицательной динамикой. ПАО «МТС», являясь провайдером с сильной конкурентной позицией, стремительно развивается, увеличивая при этом и долю рынка. Среди основных провайдеров ПАО «Ростелеком» имеет самые низкие показатели, где, помимо низкой доли рынка, наблюдается быстрое снижение конкурентной позиции. Провайдеры, вошедшие в группу другие, в числе аутсайдеров рынка, и как уже ранее отмечалось, не могут должным образом конкурировать с основными компаниями.

Из вышеизложенного анализа следует, что исследуемый рынок телекоммуникаций высококонцентрированный. Это свидетельствует, о большой концентрации на рынке и олигополистическом типе рынка. Существует небольшое количество компаний, конкуренция ведётся среди трех провайдеров, из которых АО «ЭР-Телеком Холдинг» на сегодняшний день является лидером, но его конкурентная позиция снижается. В то же время конкуренты находятся близко, и в любой момент ситуация в лидерстве может измениться. Для поддержания своей позиции на рынке нужно выбирать правильную стратегию управления конкурентоспособностью предприятия, проводить правильные маркетинговые мероприятия и постоянный контроль за конкурентами.

**2.4 Анализ конкурентной ситуации в отрасли телекоммуникационных услуг в г. Кирове**

Для того оценки конкурентной ситуации в телекоммуникационной отрасли воспользуемся моделью пяти конкурентных сил М. Портера основанной на взаимодействии поставщиков, клиентов, продуктов-заменителей, потенциальных конкурентов и внутриотраслевой конкуренции (см. рисунок Е.1).

Проанализируем проявление пяти сил Портера на рынке телекоммуникационных услуг, для того, чтобы определить какой фактор оказывает ключевое воздействие на эту отрасль. [21]

 Для проведения исследования нами была сформирована экспертная группа, состоящая из научных специалистов, специалистов маркетинговых агентств, руководителей телекоммуникационных компаний и предприятий смежных отраслей, а также управляющего звена АО «ЭР-Телеком Холдинг» филиала в г. Кирове.

Обоснование численности и формирования экспертной группы описано в приложении Ж.

Отобранной группе из 15 экспертов было предложено оценить влияние различных факторов в телекоммуникационной отрасли по 5-ти бальной шкале. Средняя оценка в баллах по каждому фактору приведена в приложении И.

В настоящее время на рынке телекоммуникаций г. Кирова свою деятельность ведут три основных конкурента – это федеральные компании АО «ЭР-Телеком Холдинг», ПАО «Ростелеком» и ПАО «МТС». Все три провайдера обладают высокой степенью узнаваемости среди населения города.

Так как исследуемая отрасль обладает достаточно высокими барьерами входа, то вероятность появления новых игроков на рынке не велика. Однако существует угроза со стороны других федеральных провайдеров, имеющих большие стартовые возможности, обладающих высокой степенью узнаваемости и низкой степенью чувствительности к действиям уже действующих операторов.

Угроза появления продукта-заменителя не столь велика в силу специфичности услуг отрасли. Однако, не стоит данный фактор вовсе исключать, так как в современном динамично развивающемся мире информационные технологии развиваются высокими темпами роста и насыщены инновациями. Уже сегодня, в некоторых случаях мобильный интернет может составить конкуренцию проводному.

Давление со стороны поставщиков выражается в том, что поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании за счет изменения цен на сырье, материалы и комплектующие и за счет вертикальной интеграции вперед.

Рыночная власть потребителей - это способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены. Клиенты в сфере телекоммуникаций оказывают высокое влияние на своего провайдера. Так как при использовании стандартизированного продукта (услуги связи и телекоммуникаций) есть большая угроза перехода к конкурентам в случае неудовлетворения потребностей потребителя.

Уровень внутриотраслевой конкуренции — это один из определяющих факторов конкурентной среды телекоммуникаций в г. Кирове. Соперничество существующих в отрасли компаний идёт по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту.

Для наглядности проявления конкурентных сил Портера в телекоммуникациях построим лепестковую диаграмму (см. рисунок 10).

Рисунок 10 - Влияние структурных сил конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг г. Кирова (среднее значение)

Результаты, полученные в ходе исследования конкурентной среды показали, что в телекоммуникационной отрасли в г. Кирова преобладают две силы — внутриотраслевая конкуренция и рыночная власть потребителя.

Это значит, что для успешной деятельности по противостоянию конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая обеспечила бы компании защиту от действия конкурентных сил и обеспечила создание надежного конкурентного преимущества в отрасли.

Следует сфокусировать внимание на тот фактор, на который компания может оказывать влияние с целью его изменения. Оба фактора сложно поддаются к изменению. Чтобы снизить давление потребителей необходимо провести маркетинговые действия, такие как маркетинговая политика, работа с отделом обслуживания, разработка программы лояльности, повышение ценности услуг, клиентоориентированный подход.

**3 Клиентоориентированность компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

**3.1 Исследование клиентоориентированности телекоммуникационных компаний г. Кирова**

При принятии решения воспользоваться долговременными услугами связи и телекоммуникаций перед жителями города Кирова встаёт выбор, к какому оператору обратиться. Свою деятельность в этой сфере осуществляют три провайдера - АО «ЭР-Телеком Холдинг», ПАО «Ростелеком» и ПАО «МТС».

Каждый из перечисленных операторов предлагает для существующих и потенциальных абонентов на выбор несколько тарифов, в зависимости от желаемого количества услуг, потребностей и уровня доходов клиента, обеспечивает круглосуточную техническую поддержку.

Предлагая потребителям схожий спектр услуг домашнего интернета, платного телевидения и фиксированной телефонии, компании стремятся увеличить свою долю рынка и число активных абонентов за счет собственного клиентоориентированного подхода.

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России, занимает лидирующее положение на российском телеком рынке.

У Ростелеком есть официальный информативный сайт, где отображена подробная информация как о самой компании для инвесторов, так и для абонентов как о провайдере (информация по тарифам и действующим акциям, способах оплаты, служба онлайн-поддержки и т.д.)

Личный кабинет Ростелеком предлагает своим абонентам воспользоваться следующими функциями: управление услугами Интернет; управление услугами Телефонии; контроль состояния баланса; оплата услуг связи; статистика потребления услуг; смена тарифного плана; подключение дополнительных опций; электронная доставка счетов; бонусная программа; виртуальные серверы. Разработан также мобильный личный кабинет для смартфонов и устройств.

Участие в программе «БОНУС» от Ростелеком предполагает накапливание бонусов и обмен их на вознаграждения. Стать участником программы может каждый абонент Ростелеком, являющийся физическим лицом, пользующийся услугами Домашний телефон, Домашний Интернет или Интерактивное ТВ и зарегистрированный в Личном кабинете. Участники программы имеют свой статус: «базовый», «стандартный», «привилегия», «VIP». В список вознаграждений входят различные опции для интернета, телефона и телевидения со скидкой или бесплатно.

Интерактивный портал Zabava.ru предлагает просмотр тв-каналов на ПК и мобильных устройствах, приобретение и просмотр фильмов, покупку антивирусов. Среди последних новинок компании числится собственный игровой сервис. Его пользователи могут покупать и скачивать игры, добавлять других игроков в друзья, обмениваться с ними сообщениями и зарабатывать достижения.

Азбука Интернета – это сервис, помогающий в обучении пользователей старшего поколения работе на компьютере и в сети интернет.

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), один из ведущих телекоммуникационных операторов в России и странах СНГ.

В МТС представлен широкий выбор тарифных планов по всем видам услуг и пакетные предложения. Оставить заявку на подключение клиент может любым из возможных способов: на сайте МТС; по федеральному номеру телефона (звонок бесплатный); в салонах связи МТС.

К дополнительным бонусам для клиентов относятся: «Звоню на проценты» – 20% расходов на Мобильный и Домашний Интернет МТС ежемесячно возвращаются на мобильного абонента; «МТС Антивирус» - 1 месяц бесплатно; «Родительский контроль» - 1 месяц бесплатно; продажа смартфонов и модемов в специализированных торговых точках со скидкой до 100%; бесплатное подключение и настройка оборудования; опция «ТВ везде»; круглосуточная техническая поддержка, сервис 24 часа.

Официальный сайт компании имеет разбивку по городам, содержит доступную информацию по услугам, акциям, бонусам, условиям подключения, способах оплаты.

Сервис Личный кабинет от МТС позволяет: сменить тарифный план; подключить/отключить услуги связи и дополнительные функции; изменять настройки и редактировать личные данные; получить детализации и счета. Есть несколько бесплатных мобильных приложений для смартфонов.

МТС-Бонус – это бонусная программа для клиентов, позволяющая накапливать баллы при пользовании услугами МТС и партнеров, а затем обменивать их на подарки из каталога и скидки в магазинах. Баллы начисляются за пользование услугами мобильной связи и мобильного интернета, домашнего интернета и ТВ, за покупки по карте МТС, за покупки в салонах МТС, за стаж абонента, за участие в специальных акциях и т.д. Выбрать подарок от МТС-Бонус абонент может самостоятельно, в зависимости от предпочтений и суммы накопленных баллов.

Для улучшения качества обслуживания компания МТС проводит автоматизированные телефонные опросы, чтобы узнать, насколько клиенты удовлетворены сервисом. Однако, не смотря на разнообразие предлагаемых в компании услуг и сервисов, приоритетным направлением развития выступает мобильная связь.

АО «ЭР-Телеком Холдинг» являясь самым молодым оператором относительно своих конкурентов не уступает им, а даже преуспевает в своей деятельности. Миссия компании звучит кратко: «Изменение мира к лучшему. Делаем информацию доступной, общение приятным, изучение мира легким».

Сервисное обслуживание и специальные предложения для абонентов Дом.ru складываются из следующих элементов.

Дом.ru предлагает своим абонентам круглосуточный сервис. Мониторинг сети 24 часа в сутки, и 7 дней в неделю позволяет ликвидировать сбои до обнаружения их клиентом. Абонент может обратиться в службу технической поддержки по различным вопросам в любое время суток.

«Помощник по Дому» — это современный сервис по оказанию платных услуг абонентам, служба интернет-консультаций с выездом специалиста на дом для пользователей Дом.ru.

Служба качества компании периодически устанавливает обратную связь с абонентами, проводя опросы после подключения, после выполнения сервисной заявки и после нескольких месяцев пользования услугой.

Сайт компании является важным инструментом маркетинговых коммуникаций с потенциальными и активными клиентами и установления обратной связи. В компании «Эр-Телеком Холдинг» есть два основных активных интернет-сайта:

1. http://ertelecom.ru/t/ru/ – это сайт с информацией о компании, об истории её создания, миссии и стратегии, наградах и общественном признании, финансовом положении и положении на рынке, руководстве холдинга, контактах филиалов компании.
2. https://kirov.domru.ru – это яркий красочный интерактивный сайт для клиентов (физических лиц) Дом.ru. Для работы на сайте абоненту необходимо выбрать город, чтобы узнать об условиях, действующих в месте, где он желает подключить или уже подключил услугу.

На сайте подробно описаны все услуги, тарифные планы, дополнительные сервисы, предлагаемые компанией. Абонент может ознакомиться с последними новостями, действующими акциями и конкурсами, проводимыми в компании.

Личный кабинет - единая платформа для управления всеми услугами и дополнительными сервисами Дом.ru. Личный кабинет предоставляет абонентам следующие возможности: контроль за расходами; управление сервисом; информация о специальных скидках и акциях.

Одним из основных инструментов клиентоориентированности компании «ЭР-Телеком Холдинг» является Программа привилегий Дом.ru. Более подробно Программа будет рассмотрена в пункте 3.3 настоящей диссертации.

Провайдер предлагает для новых подключившихся абонентов скидку за долгосрочное сотрудничество на перспективу по акции «Не разлей вода». Клиентам в соответствии с условиями акции устанавливается размер ежемесячной скидки на абонентскую плату, исходя из срока, по которому он обязуется непрерывно пользоваться услугами: 6 месяцев – скидка 5% (размер абонентской платы неважен), 12 месяцев – скидка 10% и 24 месяца – скидка 15% (если абонентская плата более 700 руб.). Акция доступна сразу после подключения в Личном кабинете.

Дом.ru помимо основного набора услуг предлагает своим абонентам бесплатные дополнительные сервисы: мобильные приложения Дом.ru Агент и «Мобильный пульт»; сервис Мультискрин; родительский контроль; почта Дом.ru; Мультимедиа Зона Дом.ru и т.д.

Компания предлагает уникальный сервис «Дом.ru Мания», который даёт возможность получить дополнительный доход, став дилером Дом.ru. Для этого необходимо: пройти регистрацию, затем рекомендовать услуги Дом.ru родным, друзьям, знакомым, коллегам, и отправлять заявки на подключение услуг из личного кабинета или с сайта domru.ru, указав свой ID номер. После подключения нового абонента по стандартной схеме, абонент, его порекомендовавший, получает денежное вознаграждение.

Сравнение операторов телекоммуникационного рынка г. Кирова по услугам и клиентскому сервису представлено в приложении К.

Таким образом, высокое качество обслуживания и удовлетворенность клиентов являются приоритетным направлением в деятельности любой компании, работающей в сфере телекоммуникаций, и каждая из рассмотренных компаний в своей работе использует различные методы и инструменты клиентоориентированного подхода для максимального удовлетворения потребностей своих абонентов.

С целью изучения отношения потребителей, уже пользующихся в г. Кирове услугами Дом.ru, к компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» и сравнения её с провайдерами-конкурентами, а также выявления признаков, по которым абонент чувствует себя удовлетворенным, нами было проведено маркетинговое исследование.

Исследование проходило в виде опроса абонентов Дом.ru (физических лиц) на базе г. Кирова с использованием разработанной анонимной анкеты (см. приложение Л).

Критериями к выборке респондентов послужили следующие параметры: мужчина или женщина в возрасте, достигшем 18 лет, активный пользователь услуг проводного домашнего интернета, платного телевидения и городской телефонной связи Дом.ru, принимающий участие в выборе услуги. Опрос проводился исключительно на территории г. Кирова.

Для проведения опроса с помощью анкетирования в нашем маркетинговом исследовании была произведена выборка респондентов из генеральной совокупности на основе статистического метода.

При расчете объёма выборки была принята допустимая ошибка в размере 10%. Уровень доверительной вероятности составил 95% при нормированном отклонении в 1,96. Так как информация о доле признака в генеральной совокупности отсутствует, то её значение принимается равным 50.

Исходя из установленных значений показателей объем выборки (n) был рассчитан следующим образом:

$$n=\frac{z^{2}\*p\*q}{e^{2}}=\frac{1,96^{2}\*50\*50}{10^{2}}=96$$

Согласно произведенным расчетам необходимое число респондентов должно быть равно не меньше 96 человек. Выборка респондентов из генеральной совокупности осуществлялась произвольно и включала в себя 105 абонентов Дом.ru. В процессе опроса некоторое число респондентов не ответили на большое число вопросов или вообще не участвовали в анкетировании. В результате чего 5 анкет были исключены вследствие непригодности в исследовании. Тем самым репрезентативная выборка составила 100 абонентов.

Базовый анализ данных, полученных от респондентов в ходе анкетирования, был проведен с помощью их кодирования в программном комплексе SPSS.

При анализе ответов на вопрос, о том, как давно респондент является абонентом компании Дом.ru, выяснилось, что подавляющее большинство (92%) давно сотрудничают с компанией и пользуются её услугами больше 2 лет, оставшиеся 8 % пользуются 1-2 года.

68 человек ответили, что уже когда-либо пользовались услугами других операторов помимо «ЭР-Телеком». Результаты анализа ответов по этому вопросу в разбивке по операторам приведены в приложении М.

При сравнении качества обслуживания Дом.ru с конкурентами, мнения абонентов разделились (см. рисунок Л.2). Однако, эти данные нельзя считать достоверными, так как ответы в сравнении с предыдущим связанным вопросом разнятся. Несколько респондентов ответив в вопросе № 14, что никогда не пользовались услугами других операторов, в вопросе № 15 сравнили качество обслуживания в компании Дом.ru с компаниями-конкурентами. В целом же по данному вопросу, большинство опрошенных абонентов считают, что обслуживание «ЭР-Телеком» лучше по сравнению с другими телеком операторами г. Кирова.

**3.2 Анализ степени клиентоориентированности компании АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

В настоящей работе уже отмечалось, что оценить степень клиентоориентированности компании в целом сложно и в настоящее время в маркетинге нет единых для всех методов оценки.

Мы предлагаем оценивать клиентоориентированность компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» со стороны самой организации и со стороны абонентов, используя широко известные и применяемые методы.

Клиентоориентированность всей компании в целом зависит в первую очередь от степени клиентоориентированности её персонала. В АО «ЭР-Телеком Холдинг» к изучению и оценке данного параметра подходят тщательно.

Специалисты службы качества, согласно своим должностным обязанностям, ежедневно занимаются оценкой работы специалистов подключения, технической поддержки и других отделов, вступающих в контакт с клиентом.

При оценивании качества работы специалистов технической службы идёт проверка не только их профессиональных навыков, но и умение взаимодействовать с клиентами при исполнении своих обязанностей. Чек-лист оценки техников подключения представлен в приложении Н.

Целью оценки случайных звонков первой линии колл-центра (технической поддержки) является повышение качества обслуживания клиентов, обратившихся за помощью и снижение допускаемых ошибок специалистами.

Чек-лист при данной оценке включает в себя перечисление зафиксированных нарушений в звонке (см. приложение П). В случае наличия таковых сотрудник службы качества, проводивший проверку, направляет чек-лист с подробными комментариями в соответствующую службу холдинга компании, где подтверждается или опровергается факт нарушения.

С помощью метода «Тайный покупатель» оценивается работа по обслуживанию клиентов среди персонала центров продаж и абонентского отдела. «Тайным покупателем» выступает обычный гражданин любого пола, возраста, социального статуса. Оценка качества обслуживания клиентов в точке продаж осуществляется на основании Карты наблюдении «Тайного покупателя». Прошедшие подготовку «Тайные покупатели» посещают, согласно установленного графика, один из центров продаж Дом.ru, общаются со специалистами, выступая в роли обычных покупателей со своими потребностями (либо с заранее подготовленной легендой). По результатам посещения точки «Тайный покупатель» заполняет Карту наблюдения, которая в последствии направляется на анализ руководителю отдела сервисного обслуживания, руководителю отдела качества и в отдел управления персоналом.

Оценка результатов труда сотрудников отдела сервисного обслуживания включает в себя также полевой тренинг. Цель тренинга - увеличить производительность специалиста через усовершенствование знаний услуг компании, конкурентов, а также навыков техники продаж и отработки возражений (умение применять их на практике).

По результатам полевого тренинга должен быть заполнен чек-лист. Это специально организованный документ, содержащий ряд необходимых проверок для работы продающего персонала (см. приложение Р). Чек-лист включает в себя оценку: навыков продажи, активность специалиста, допродажи плательщикам, готовности специалиста (знания по продукту, по конкурентам, знание речевых модулей), коммуникативных навыков специалиста, уровень эмоциональности, исполнения стандартов сервиса.

Баллы, присвоенные сотруднику в ходе проверки, говорят о степени его клиентоориентированности. Для исключения фактора субъективности оценка в разное время проводится несколькими экспертами, среди которых могут быть супервайзер, руководитель отдела, в котором работает проверяемый сотрудник, специалист отдела качества, руководитель отдела качества, специалист отдела маркетинга, заместитель директора, корпоративный тренер.

Для изучения ориентации персонала филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове на клиентов нами было проведено исследование. 60 сотрудникам блока B2C, непосредственно контактирующих с клиентами в процессе работы, было предложено ответить на вопросы теста «Клиентоориентированность компании. Кто или что важнее?», разработанного К. Харским с авторским дополнением (см. приложение С). Опрос включает в себя 10 вопросов, в каждом из которых необходимо выбрать один из шести вариантов ответа, наиболее подходящий респонденту. Варианты ответа проранжированы по степени важности клиента по 6-тибалльной шкале.

Средний балл по каждой категории вопросов представлен на рисунке 11.

Рисунок 11 – Средний балл клиентоориентированности персонала филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в Кирове (по 6-ти балльной шкале)

Сводные результаты анкетирования приведены в приложении Т. Сравнение прибыли и клиента показало, что для большинства респондентов (77%) оба параметра имеют одинаковую значимость. 70% считают, что клиент столь же важен, как и сотрудник. Наибольший разброс ответов по вариантам наблюдается при сравнении клиента с отношениями в коллективе, «нервами сотрудника» и традициями. Однако больше половины опрошенных считают, что клиент не важнее отношений в коллективе (53%) и он должен уважать чувства сотрудников (57%). Ради некоторых клиентов сотрудники готовы нарушить правила (79%) и скорректировать традиции (64%). Что касается рабочего времени, то мнения персонала кировского филиала разделились в основном на две группы: те, кто рады клиенту в рабочее время (37%) и те, кто не закончит рабочий день, не обслужив до конца клиентов (37%). Таким образом, средний балл клиентоориентированности персонала филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг», рассчитанный по десяти показателям составил 3,7 балла.

Во время проведения анкетирования среди абонентов Дом.ru г. Кирова нам также удалось установить обратную связь и получить от них оценку клиентоориентированности персонала в «ЭР-Телеком».

 Со времени начала пользования услугами Дом.ru за помощью в решении какого-либо к сотрудникам компании несколько раз обратились 64 человека, 10 человек обращались лишь единожды, а 26 - ни разу не воспользовались этим.

Соответственно, только 74 человека при заполнении анкеты смогли оценить качество помощи в решении своего вопроса. Не смотря на разброс проставленных баллов (см. таблицу 10), среднее значение данного показателя составило 8,16.

Таблица 10 - Оценка помощи сотрудников Дом.ru

| Балл | Частота | Процент |
| --- | --- | --- |
| 0,00 | 1 | 2,0 |
| 3,00 | 3 | 6,0 |
| 6,00 | 4 | 8,0 |
| 7,00 | 3 | 6,0 |
| 8,00 | 3 | 6,0 |
| 9,00 | 6 | 12,0 |
| 10,00 | 17 | 34,0 |
| Итого | 37 | 74,0 |
| Пропущенные ответы | 13 | 26,0 |
| Итого | 50 | 100,0 |

Не все респонденты, когда-либо обратившиеся за помощью к сотрудникам компании и оценившие качество этой помощи, смогли прокомментировать свою оценку. Около 55% принявших участие в этом вопросе довольны качеством решения проблемы и, соответственно, оценили данный показатель высоким баллом. В остальных ответах наблюдается недовольство работой службы технической поддержки, специалистов сервисного обслуживания, устранением неполадок. Подробные ответы респондентов на открытые вопросы анкеты приведены в приложении У.

В АО «ЭР-Телеком Холдинг» существует сегментация клиентов по доходности от используемых ими услуг с разбивкой по продуктам. Выделяют три уровня деления клиентов: Middle; Top-middle; Premium (см. таблицу 11).

Таблица 11 – Сегментация клиентов Дом.ru по доходности от одной услуги

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Интернет | Цифровое ТВ |
| Middle  | <500 руб. | <300 руб. |
| Top-middle | 500-700 руб. | 300-350 руб. |
| Premium | >700 руб. | >350 руб. |

Из таблицы видно, что границы сегментов определяются по каждой услуге отдельно. Это связано с тем, что число тарифных планов для услуги Интернет больше, чем для ЦКТВ.

Исходя из принципа сегментации по доходности, от клиентов Premium компания получает больше прибыли. Но согласно действующему в экономике закону Парето, число таких клиентов невелико относительно общей численности активных абонентов.

Среднегодовое распределение долей клиентов Дом.ru различного уровня по услугам Интернет и ЦКТВ представлено на рисунке 12.

Рисунок 12 – Среднегодовое распределение дохода от клиентов (физических лиц) Дом.ru в 2015 г., %

Из рисунка видно, что при выборе тарифа на услугу домашнего интернета большинство клиентов Дом.ru выбирают дешевый тарифный план и соответственно невысокую скорость. С услугой платного телевидения ситуация несколько иначе – преобладают клиенты среднего уровня Top-Middle. Однако, в связи с ухудшением экономической ситуации в стране, доля клиентов класса Middle стремительно увеличивается, сокращая также число абонентов, использующих тарифы Premium. Соответственно, при всём этом, снижается и показатель ARPU (средняя выручка на одного абонента).

Для увеличения прибыли и роста численности «прибыльных» абонентов, Дом.ru предлагает ранжированную систему бонусов и скидок. Чем выше абонентская плата, тем большую выгоду может получить абонент. Для клиентов Premium есть бесплатные сервисы, которые для остальных являются платными, например, Видеотека Дом.ru, предоставляется максимальная скидка при оплате услуг сразу за несколько месяцев вперед, открывается больше возможностей в программе лояльности.

 Отток абонентов (Оа) и анализ причин, тому послуживших, является одним из основных бизнес-процессов компании. Расчет данного показателя ведется ежедневно по следующей формуле:

Оа = $\frac{Число абонентов, ставших неактивными на текущую дату}{Число активных абонентов на текущую дату}\*100\%$ *(2)*

В конце отчетного периода каждый месяц проводится анализ динамики данного показателя по дням.

Динамика оттока по месяцам за 2015 г. представлена на рисунке 13.

Рисунок 13 – Динамика оттока абонентов Дом.ru по месяцам за 2015 г., %

В целом за 2015 г. в филиале «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове наблюдается положительная динамика оттока. Среднегодовой показатель оттока абонентов за год составил 1,5% - это примерно 2100 абонентов в месяц.

Причины оттока делятся следующим образом: расторжение, отсутствие активации тарифа в срок более 1 месяца, приостановление на определенный срок, дебиторская задолженность, внутренние миграции (смена тарифа). Расторжение имеет наибольший удельный вес в структуре оттока.

Структура причин расторжения и доминирование какой-либо из них непостоянны, и изменяются каждый месяц. На это влияют не только внутренние факторы компании, но и внешние - сезонность, экономическая и политическая ситуация в стране и т.д.

Чаще всего расторжение услуги (договора) происходит по причине дебиторской задолженности клиента и отсутствия активности пользования услугой. Затем следует переезд в другой город или переезд без технической возможности подключения – особенно это актуально в летний период. Неизменно в числе преобладающих причин оттока абонентов выступает «высокая абонентская плата в сравнении с конкурентами». Так как рынок телекоммуникаций олигополистический, и операторы предлагают схожие услуги, как в технологическом, так и в ценовом значении, клиент выбирает наиболее подходящего для себя провайдера.

Среди причин расторжения также встречаются: не устраивают условия приостановления услуги; не устраивает качество связи; неисправность оборудования; недоволен работой сотрудника(ов) компании; не устраивает обслуживание; не устраивает количество контактов с абонентом; некорректное информирование; не согласен с начислениями и т.д. Но процент расторжений по этим причинам в общей структуре минимален и стремится к нулю. По этому можно судить о техническом качестве услуг и качестве устранения проблем, высокой ориентации персонала компании на клиента и работе на удержание.

Одним из основных инструментов клиентоориентированности компании «ЭР-Телеком Холдинг» является Программа Привилегий Дом.ru, в которой каждый подключившийся абонент имеет возможность принять участие: накапливать и тратить бонусные баллы. По данным компании около 30 % участников активно пользуются Программой Привилегий каждый месяц.

С октября 2016 года в нескольких городах «ЭР-Телеком Холдинг», в том числе и в Кирове, начала действовать обновленная программа привилегий – «Дом.ru Клуб». В настоящее время регистрация в программе является добровольной и только с согласия абонента с условиями. Уже существующая программа привилегий действует параллельно.

В настоящее время объективно оценить программу лояльности Дом.ru нет возможности, так как новая Программа действует недавно, и не все абоненты ещё вступили в «Дом.ru Клуб». Сложно рассчитать точную выгоду от действия всей Программы и выразить это количественно. Мы предложили управляющему звену сектора B2C Кировского филиала «ЭР-Телеком Холдинг» оценить по 10-ти балльной шкале эффективность Программы Привилегий Дом.ru и перспективы развития «Дом.ru Клуб» (см. таблицу 12).

Таблица 12 – Балльная оценка программы лояльности «ЭР-Телеком» управляющим звеном кировского филиала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность руководителя | Программа привилегий Дом.ru | Дом.ru Клуб |
| Директор филиала | 8 | 10 |
| Зам. директора филиала по B2C | 8 | 9 |
| Руководитель отдела маркетинга | 7 | 10 |
| Руководитель отдела продаж | 7 | 8 |
| Руководитель отдела сервисного обслуживания | 7 | 9 |
| Руководитель абонентского отдела | 6 | 10 |
| Руководитель отдела качества | 7 | 9 |

Средний балл, присвоенный действующей Программе привилегий Дом.ru, по мнению руководителей филиала «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове составил 7,1. Одной из причин выставления невысоких баллов является устаревание Программы, так как на протяжении последних лет правила и выгоды от участия не обновлялись. Что касается новой Программы, она была высоко оценена управляющим звеном филиала, средний балл составил 9,3.

Более подробно обе программы лояльности Дом.ru будут рассмотрены в пункте 3.3 настоящей диссертации.

Анализ показателей прибыльности (см. приложение Ф) филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове за 2013-2015 гг. показал, что компания стабильно развивается на рынке. Но в 2015 г. наблюдается снижение показателей к предыдущему году, что обусловлено экономической ситуацией в стране и повышению активности со стороны операторов-конкурентов. Однако несмотря на это, объём абонентской базы по-прежнему остаётся самым большим в городе и насчитывает около 140 тыс. человек, которые в среднем приносят компании годовой доход в размере 3,6 тыс. руб на одного абонента. Рентабельность с учётом прибыли до налоговых вычетов на одного абонента в 2015 году составила 28%, что на 1,3 п.п. выше данного показателя в 2013 г. Показатели прибыльности говорят о высоком уровне лояльности клиентов к услугам компании Дом. ru.

Наибольшей популярностью среди продуктов компании «ЭР-Телеком» пользуется услуга домашнего интернета, 88 абонентов из 100 опрошенных в ходе проводимого нами исследования выбрали данный вариант при ответе на 2 вопрос анкеты (см. рисунок 14). На втором месте идёт кабельное телевидение (60 человек), близко к нему цифровое телевидение (54 человека), и наименьший вес в структуре используемых услуг занимает городская телефонная связь (12 человек). Согласно тарифам Дом.ru, здесь необходимо учитывать тот факт, что услуги могут быть использованы совместно.

Рисунок 14 – Число пользователей Дом.ru в разбивке по услугам, чел.

По средствам обратной связи от абонентов «ЭР-Телеком» получает оценку клиентоориентированности компании с их стороны по показателям информированности и удовлетворенности. Сбор мнения клиентов осуществляется посредством первичных опросов после подключения, записей в книге жалоб и предложений, отзывов на различных форумах и социальных сетях в Интернете, прямых обращений от самих клиентов и т.д.

В анкете, составленной нами для абонентов Дом.ru кировского филиала, присутствуют вопросы, позволяющие получить их мнение относительно осведомленности (вопросы № 8, 9 и частично 13) и удовлетворенности (вопросы № 3, 4, 13).

Среднее значение оценки удовлетворенности качеством предоставляемых услуг Дом.ru составило 8,26, а удовлетворенности качеством обслуживания – 8,4. В том и другом случае, наименьший балл был выставлен 4, а наивысший – это самый высокий из представленных – 10. Однако, при оценке удовлетворенности качеством обслуживания столько же респондентов оценили этот показатель на 8 баллов. Распределение баллов по количеству абонентов представлено в приложении Х.

В вопросе № 13 нашей анкеты респондентам было предложено оценить по 10-ти балльной шкале основные показатели обслуживания в компании Дом.ru. Результаты оценки представлены в приложении Ц.

Наблюдаются достаточно большие различия в средней оценке по показателям «качество решения проблем» и «скидки и бонусная программа» (см. рисунок 15).

Рисунок 15 – Соотношение показателей средней оценки факторов качества решения проблем и системы скидок в дисперсионном анализе

Такая разница средних значений могла быть вызвана тем, что разброс выставленных оценок по данным показателям варьируется от минимального (0) до максимального (10).

Самый низкий средний балл был присвоен такому показателю как «Система скидок для абонентов и бонусная программа» - 6,8, а самыми высокими баллами респонденты оценили «Точность в расчётах (контроль своевременной оплаты)», среднее значение этого показателя 9,3. Оба этих критерия относятся к стоимостной категории. Система информирования и контактов с абонентами была оценена в среднем в 7,7 баллов.

Самым популярным источником получения информации об акциях и новых предложениях от компании Дом.ru является реклама – больше половины респондентов (54%) выбрали этот канал коммуникаций (см. рисунок 16).

Рисунок 16 – Популярность источников получения информации от компании Дом.ru, чел.

Сайт компании Дом.ru является информативным источником и выступает самым простым способом получения информации. Однако, в ходе исследования было выявлено, что абоненты не так часто посещают официальный сайт компании, в основном 1-2 раза в месяц (40 человек). 20 респондентов никогда не заходили на сайт www.kirov.domru.ru. Распределение частоты посещения сайта по числу абонентов представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Частота посещения официального сайта Дом.ru, %

| Параметр | Количество абонентов |
| --- | --- |
| 1-2 раза в неделю | 4 |
| 1-2 раза в месяц | 40 |
| 1-2 раза в год и реже | 36 |
| никогда не посещал | 20 |
| Итого | 100 |

Ещё одним способом оценки клиентоориентированности и измерения клиентской лояльности является индекс NPS. В «ЭР-Телеком» расчет этого показателя ведется по запросу в исследовательскую компанию.

Последние данные опроса абонентов представлены в таблице 14. Для сравнения вопросы были заданы не только клиентам Дом.ru, но и клиентам компаний-конкурентов, в частности МТС и Ростелеком.

Таблица 14 – Сегментация клиентов по уровню лояльности и индекс NPS телекоммуникационных компаний г. Кирова, %

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Количество абонентов |
| Дом.ru | МТС | Ростелеком |
| июль,14 | янв,15 | фев,16 | июль,14 | янв,15 | фев,16 | июль,14 | янв,15 | фев,16 |
| Промоутеры | 23 | 33 | 42 | 31 | 27 | 36 | 30 | 29 | 38 |
| Нейтралы | 44 | 40 | 34 | 39 | 35 | 38 | 33 | 41 | 26 |
| Критики | 34 | 26 | 21 | 29 | 38 | 25 | 38 | 31 | 32 |
| Индекс NPS | -11 | 7 | 21 | 2 | -11 | 11 | -8 | -2 | 6 |

Из таблицы видно, что число абонентов, готовых рекомендовать своего провайдера друзьям и знакомым увеличивается. Это относится ко всем трём компаниям. По данным исследования февраля 2016 г., индекс NPS в Кирове для Дом.ru равен +21. Это означает, что число промоутеров вдвое превышает число критиков. Дом.ru значительно опережает конкурентов по уровню лояльности к компании. Индекс NPS для МТС в два раза меньше индекса Дом.ru, индекс для Ростелеком в предыдущих исследованиях был отрицательный, но в 2016 году имеет положительную динамику.

В проводимом нами исследовании степени клиентоориентированности компании абонентам Дом.ru был также задан вопрос «Насколько Вы готовы рекомендовать своим друзьям / знакомым компанию Дом.ru?». Готовность абонентов Дом.ru рекомендовать компанию в качестве провайдера своим знакомым и друзьям выражается в высоких баллах, выставленных по этому показателю (см. рисунок 17).

Рисунок 17 – Готовность абонентов порекомендовать компанию Дом.ru знакомым и друзьям

В целом наблюдается положительная динамика данного показателя: с ростом значения балла растет число абонентов, готовых рекомендовать Дом.ru. Число промоутеров составило – 64, нейтралов – 20, критиков – 16. Индекс NPS равен +48.

Анализ вопроса анкеты № 5 - чувствуют ли абоненты Дом.ru свою ценность как клиента - показал, что 58% считают, что компания их ценит, 36% - не всегда с этим согласны, и 6% не ощущают свою значимость как клиента организации (см. рисунок 18).



Рисунок 18 – Оценка того, чувствуют ли абоненты Дом.ru свою ценность как клиента компании, %

Готовность порекомендовать компанию Дом.ru в качестве провайдера своим друзьям и знакомым имеет большой разброс в средних оценках, распределенных по группам респондентов. Высокая разница в значениях наблюдается в группе тех, кто не считает, что компания их ценит. Минимальный бал был выставлен размером в 3 балла, а максимальный – 9 баллов. Вследствие того, что эта группа самая малочисленная, среднее значение оценки по оцениваемому фактору составило 5,67 (см. рисунок 19).



Рисунок 19 - Средняя оценка готовности рекомендовать компанию в дисперсионном анализе

Оценка степени клиентоориентированности компании Дом.ru показала, что большая часть, участвующих в опросе, лиц даёт компании высокий балл по данному показателю (см. таблицу 15). Среднее значение равно 8,62.

Таблица 15 – Оценка степени клиентоориентированности компании Дом.ru

| Балл | Число абонентов |
| --- | --- |
| 5,00 | 8 |
| 6,00 | 4 |
| 7,00 | 2 |
| 8,00 | 24 |
| 9,00 | 28 |
| 10,00 | 34 |
| Итого | 100 |

Прокомментировать свою оценку согласились далеко не все респонденты, 26 из них при заполнении анкеты пропустили этот вопрос. Ответы на вопрос № 17 мы разделили по группам (см. таблицу 16)

Таблица 16 – Группировка комментариев к оценке степени клиентоориентированности компании Дом.ru по содержанию

|  |  |
| --- | --- |
| Признак группировки | Число ответов, отнесенных к группе |
| Всё устраивает, абонент доволен | 40 |
| Недовольство стоимостью абонентской платы и расчётами | 10 |
| Недовольство работой call-центра | 10 |
| Отсутствие достаточной информации | 4 |
| Нет предела совершенству | 6 |
| Проблемы в техническом обслуживании | 2 |

Из таблицы 15 видно, что большинство прокомментировавших данный вопрос, довольны услугами, качеством обслуживания и решения возникающих проблем. Есть и те, кто, высказали недовольство работой службы тех. поддержки из-за длительного ожидания на линии при исходящих звонках и навязчивости сотрудников компании при входящих вызовах. Стоимость услуг Дом.ru некоторые респонденты считают завышенной в сравнении с качеством предоставляемых услуг. Шесть абонентов не проставили в вопросе № 16 максимальный балл, прокомментировав это тем, что «нет предела совершенству и надо стремиться к лучшему». Подробные ответы респондентов на открытые вопросы анкеты приведены в приложении У.

Сводная таблица результатов оценки клиентоориентированности АО «ЭР-Телеком Холдинг» филиала в г. Кирове со стороны организации и клиентов выглядит следующим образом (см. таблицу 17).

Таблица 17 – Показатели оценки клиентоориентированности филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в Кирове на 2015-2016 г.г.

|  |  |
| --- | --- |
| Со стороны организации | Со стороны клиента |
| Метод | Значение | Метод | Значение |
| Оценка клиентоориентированности персонала (средний балл по 6-ти бальной шкале) | 3,7 | Степень осведомленности (средний балл по 10-ти бальной шкале) | 8,3 |
| Сегментация клиентов и АВС-анализ, руб./месяц | Инт/ТВ |
| А (Premium) | >700/350 |
| B (Top-Middle) | 500-700/ 310-350 | Степень удовлетворенности (средний балл по 10-ти бальной шкале) | 7,9 |
| C (Middle) | <500/310 |
| Отток клиентов, среднегодовой % | 1,5 |
| Наличие и эффективность программы лояльности, балл | 7,1 | NPS (данные Радар – февраль, 2016) | +21 |
| Рентабельность в расчете на 1 абонента (2015 год) | 28% | NPS (данные исследования автора – сентябрь, 2016) | +48 |

Таким образом, оценив и проанализировав клиентоориентированность Дом.ru различными способами и с разных сторон, можно судить о высоком уровне ориентации на клиента в компании «ЭР-Телеком Холдинг». Об этом свидетельствует высокое значение индекса NPS, выражающегося в готовности абонентов Дом.ru порекомендовать компанию в качестве провайдера, и низкий процент оттока. Степень удовлетворенности абонентов не доходит до максимальной отметки, как и уровень клиентоориентированности персонала, принимает значение выше среднего. Для того чтобы ещё сократить процент оттока и увеличить число довольных абонентов необходимо использовать различные инструменты клиентоориентированности, в том числе эффективную программу лояльности.

**3.3 Формирование и оценка программы лояльности для повышения клиентоориентированности АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

Одним из основных инструментов клиентоориентированности и лояльности клиентов в компании «ЭР-Телеком Холдинг» является программа привилегий Дом.ru — это Программа для поощрения абонентов, выражающая признательность и благодарность за долгое сотрудничество и приверженность. Каждый подключившийся к услугам провайдера имеет возможность принять участие в Программе: накапливать и тратить бонусные баллы (биты). Срок действия Программы не ограничен.

У каждого абонента Дом.ru есть свой статус - Silver (серебряный), Gold (золотой) или Platinum (платиновый), который обеспечивает преимущества при накоплении битов и дает особые привилегии. Статус присваивается автоматически ежемесячно, независимо от регистрации в Программе привилегий. Для определения статуса, учитываются три параметра:

1. Дата заключения самого первого договора по текущему адресу.
2. Сумма ежемесячных платежей (абонентская плата с учётом всех предоставляемых скидок) по каждой услуге, которой пользуется клиент по текущему адресу.
3. Сумма текущей дебиторской задолженности по услугам, которыми пользуется клиент по текущему адресу.

Сочетание трех параметров определяет статус абонента (см. рисунок 20).



Рисунок 20 – Определение статуса абонента Дом.ru

Абонент может стать участником Программы привилегий после регистрации в личном кабинете либо путем подачи заявления в местах работы с абонентами (центры продаж, абонентский отдел).

Всем зарегистрированным в Программе участникам за пользование услугами Дом.ru на счет начисляются биты, которые можно тратить на скоростные бонусы, сувениры и скидки. Скорость накопления битов зависит от статуса. Чем выше статус, тем больше битов копится на счету и тем шире возможности абонента.

Биты начисляются ежемесячно всем действующим абонентам, зарегистрировавшимся в Программе.

Абонент может также увеличить количество битов, воспользовавшись дополнительными сервисами:

* При активации нового тарифного плана на услугу связи интернет.
* За каждую новую подключенную услугу связи по тому же адресу предоставления доступа к услугам связи.
* За подключение сервиса «Автоматический платеж».
* При отсутствии отрицательного баланса на лицевом счете Абонента на первое число каждого календарного месяца в течение шести месяцев подряд.
* При предварительной оплате услуги связи «Доступ в Интернет «Дом.ru» на три или шесть месяцев вперед и активации сервиса «Плати заранее».

Участвуя в Программе привилегий, абонент может потратить накопленные биты на скоростные бонусы, сувениры с логотипом Дом.ru, скидки (см. приложение Ш). Также на сайте turbodom.ru за биты можно приобрести программное обеспечение, игры, книги, аудио- и видеофайлы.

Максимальный период накопления битов – 6 месяцев (каждые 6 месяцев все накопленные биты сгорают). При прекращении сотрудничества с компанией (расторжением всех активных договоров) биты также сгорают.

В исследовании, проводимом нами в сентябре 2016 г., для выявления степени клиентоориентированности компании Дом.ru с помощью анкетирования, респондентам было предложено ответить на ряд вопросов о Программе привилегий и оценить её.

Несмотря на то, что в «ЭР-Телеком» Программа привилегий является одним из основных инструментов клиентоориентированности и лояльности абонентов, лишь 26 человек из числа опрошенных зарегистрированы в ней и пользуются её преимуществами. 36 респондентов знают о Программе, но не пользуются ею, а максимальное число опрошенных (38) никогда не слышали о ней (см. рисунок Щ.2).

Исходя из результатов предыдущего вопроса, оценка Программы привилегий по 10-ти балльной шкале была произведена 26 респондентами. Средний балл по данному показателю составил 8,43. Вариация значений приведена в таблице Щ.1 (см. приложение Щ).

Число абонентов, когда-либо воспользовавшихся любыми промо-акциями или специальными предложениями от компании Дом.ru составляет 58 человек. Оставшиеся 42 респондента либо никогда не пользовались скидками и бонусами, либо не знают о них. Интересно, что число тех, кто периодически пользуется скидками равно числу тех, кто никогда ими не пользовался (см. рисунок Щ.1).

С недавнего времени в Кирове и в нескольких других городах «ЭР-Телеком Холдинг», действует обновленная программа привилегий – «Дом.ru Клуб». На сегодняшний день регистрация в программе является добровольной, автоматический переход без согласия абонента отсутствует.

Предыдущая программа привилегий также действует параллельно. При вступлении в Дом.ru Клуб все биты, накопленные по Программе Привилегий, конвертируются в баллы Программы по определенному курсу.

Согласно Программе, клиент может накапливать баллы не только за то, что пользуется услугами компании, но и за приобретение товаров у партнеров Дом.ru Клуб (интернет-магазины). Потратить накопленную сумму баллов участник может, пополнив свой счёт на оплату услуг связи Дом.ru или обменяв на сертификаты от партнеров Программы. Среди партнеров встречаются популярные российские и мировые интернет-магазины, такие как LaModa, Ozon, Aviasales, AliExpress, ЛитРес, Лэтуаль, М-Видео, Связной и другие.

Статус участника Дом.ru Клуб – это особый титул, присваиваемый в зависимости от размера стоимости товаров Дом.ru и партнеров, приобретенных участником. Статус обновляется ежемесячно. Участнику могут быть присвоены следующие статусы: «Silver», «Gold», «Platinum» (см. таблицу 18).

Таблица 18 – Определение статуса участника Дом.ru Клуб

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стоимость Товаров Дом.ru, руб.  | Статус участника  | Вид Статуса участника  |
| от 451,00 до 700,00  | «Silver»  | Низкий  |
| от 701,00 до 1000,00  | «Gold»  | Средний  |
| от 1001,00 и более  | «Platinum»  | Высокий  |

Для накопления большего количества баллов участник Дом.ru Клуб может приобрести для себя и членов семьи дебетовую карту международной платежной системы MasterCard. Есть четыре типа карт, все они отличаются условиями обслуживания, набором доступных сервисов и количеством начисляемых баллов (см. приложение Э). Чем выше статус карты, тем больше баллов и привилегий можно получить при её использовании. Участник использует карту для безналичной оплаты ежедневных покупок товаров и услуг на территории РФ и по всему миру, а также на российских и интернациональных сайтах.

Управлять картой абонент может с помощью сервиса «Платежный кабинет» – это система бесплатного дистанционного обслуживания, которая позволяет контролировать и управлять своими счетами с помощью компьютера или телефона через Интернет, также это удобный и быстрый способ оплаты товаров и услуг, совершения платежей за мобильную связь, Интернет, образовательные услуги и т.д. Мобильная версия данного сервиса – приложение «Дом.ru Кошелек».

Можно выделить несколько моделей участия в Программе. Самое простое – пассивный участник, который зарегистрировался и получает ежемесячно баллы только за пользование услугами Дом.ru. Второй вариант – активный участник – осуществляя свои покупки в магазинах партнеров и в интернет-магазинах клиент получает на свой счет в Дом.ru Клуб возврат части денежных средств от покупки. Третий вариант – суперактивный участник-держатель банковской карты Дом.ru, осуществляющий платежи по этой карте и получающий за каждые несколько десятков рублей дополнительные баллы.

Аннулирование баллов по Программе происходит по истечении 12 месяцев с даты начисления, при расторжении Договора Дом.ru, при возврате приобретённого товара и при ошибочном зачислении.

Сегодня отмечается тенденция создания программ лояльности с оплатой услуг за счет накопленных или приобретенных бонусов. Такие программы есть не только у лидирующих банковских компаний, например, «Спасибо» от Сбербанка и «Коллекция» от ВТБ24, так и у прямых конкурентов телекоммуникационных компаний («Smart деньги» от МТС, Платежная карта от Билайн). ЭР-Телеком в ближайшем будущем также планирует развивать свою обновленную программу лояльности Дом.ru Клуб.

Каждая из вышеупомянутых организаций претендует на одно и то же – расходные статьи бюджетов клиентов. То есть ставит их перед выбором единственного предложения, посредством которого все карточные операции клиент будет проводить через счет именно этой организации. ЭР-Телеком, являясь крупной федеральной компанией, за годы своей деятельности успела зарекомендовать себя как надёжный поставщик телеком услуг. Запустив в действие Дом.ru Клуб, у компании появилась возможности проявить себя ещё в качестве сберегателя денежных средств клиента, что является немаловажным при формировании клиентской лояльности.

Правила программы «Дом.ru Клуб» едины для всех филиалов «ЭР-Телеком холдинг». Поэтому задачей каждого города, является активное продвижение Программы среди абонентов.

Рекомендации и план мероприятий на 2017 год для филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове по продвижению программы привилегий «Дом.ru Клуб» для повышения клиентоориентированности и клиентской лояльности представлены в таблице 19.

Таблица 19 – План мероприятий по продвижению Программы привилегий «Дом.ru Клуб» на 2017 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Сроки | Затраты, руб. | Прирост участников Дом.ru Клуб, чел. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Плановое обучение и вовлечение контактного персонала правилам Программы. Тестирование по результатам обучения. Обновление печатной рекламы в точках обслуживания. | январь | Проведение тренинга (в смете текущих затрат)Печать листовок (2 156) | 500 |
| Корпоративная рассылка - продвижение Программы среди сотрудников филиала, являющихся абонентами Дом.ru.Анонс Программы в популярных городских пабликах ВКонтакте.Продвижение Дом.ru Клуб на промо-мероприятии. | февраль | Входит в обязанности менеджера по обучениюВходит в обязанности PR-менеджера Печать листовок (3 627)  | 800 |
| Размещение печатной полиграфии в почтовых ящиках.Презентация Программы на кинопоказе.Публикация в СМИ новостей Программы. | март | Печать листовок (5 870)За счет холдингаРеклама в прессе(8 590) | 1 000 |
| Ежеквартальное награждение «Лучший сотрудник».E-mail рассылка абонентам.Продвижение Дом.ru Клуб на промо-мероприятии. | апрель | Сертификат и грамота (1 050)Входит в обязанности маркетологаПечать листовок (3 471) | 900 |
| Плановое обучение и вовлечение контактного персонала филиала правилам Программы.  | май | Проведение тренинга (в смете текущих затрат) | 1 100 |
| Продолжение таблицы 19 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Тестирование по результатам обучения. Анонс Программы в популярных городских пабликах ВКонтакте.Обновление печатной рекламы в точках обслуживания. |  | Входит в обязанности PR-менеджера Печать листовок (1 988) |  |
| Продвижение Дом.ru Клуб на празднике в честь дня города.Презентация Программы на кинопоказе.Публикация в СМИ новостей Программы. | июнь | Печать листовок (3 689)За счет холдингаРеклама в прессе(9 648) | 850 |
| Ежеквартальное награждение «Лучший сотрудник».Продвижение Дом.ru Клуб на празднике в честь дня рождения компании. | июль | Сертификат и грамота (1 050)Печать листовок и сувениры(10 723) | 1 000 |
| Анонс Программы в популярных городских пабликах ВКонтакте.E-mail рассылка абонентам.Продвижение Дом.ru Клуб на промо-мероприятии.Размещение печатной полиграфии в почтовых ящиках. | август | Входит в обязанности PR-менеджера Входит в обязанности маркетолога Печать листовок (8 140) | 1 200 |
| Корпоративная рассылка - продвижение Программы среди сотрудников филиала, являющихся абонентами Дом.ru.Презентация Программы на кинопоказе.Публикация в СМИ новостей Программы.Организация конкурсов и подарков к празднику Дом.ru Клуб 1 год. | сентябрь | Входит в обязанности менеджера по обучениюЗа счет холдингаРеклама в прессе(8 658)Подарки (7 577) | 1 300 |
| Ежеквартальное награждение «Лучший сотрудник».Новость/обсуждение темы на городских интернет-форумах, едином форуме абонентовОбновление печатной рекламы в точках обслуживания. | октябрь | Сертификат и грамота (1 050)Входит в обязанности PR-менеджера Печать листовок (1 874) | 750 |
| Плановое обучение и вовлечение контактного персонала правилам Программы. Тестирование по результатам обучения. Продвижение Дом.ru Клуб на промо-мероприятии.Размещение печатной полиграфии в почтовых ящиках. | ноябрь | Проведение тренинга (в смете текущих затрат)Печать листовок (8 183) | 900 |
| Презентация Программы на кинопоказе. Анонс Программы в популярных городских пабликах ВКонтакте. E-mail рассылка абонентамПубликация в СМИ новостей Программы. | декабрь | За счет холдингаВходит в обязанности PR-менеджера и маркетологаРеклама в прессе(10 540) | 800 |
| Итого на конец года: | 97 884 | 11 100 |

В первую очередь, продвижение Программы привилегий зависит от сотрудников, осуществляющих непосредственный контакт с абонентами. Персонал филиала должен быть замотивирован рекомендовать клиентам вступить в Дом.ru Клуб. В компании несколько раз в месяц сотрудниками службы управления персоналом проводится корпоративное обучение для всех отделов. Регулярные тренинги по правилам и возможностям Программы позволят контактному персоналу владеть актуальной информацией и, соответственно, привлекать большее число участников.

Поощрение самых активных специалистов в виде присвоения звания «Лучший сотрудник» по количеству зарегистрированных абонентов в Дом.ru Клуб с материальным вознаграждением усилит мотивацию персонала.

Немаловажным является то, что всем сотрудникам, являющимся одновременно абонентами Дом.ru, необходимо самим быть активными участниками Программы, чтобы на собственном примере рассказать не только клиентам, но и друзьям, знакомым выгоды от вступления в Клуб.

Продвижение Программы невозможно без её рекламы. Самым простым и доступным способом выступает реклама в местах продаж и обслуживания - привлекающие внимание диспенсеры с листовками, постеры, ролик на экранах в центрах продаж и обслуживания. Это необходимо для визуализации Программы у клиента.

В настоящее время социальные сети являются неотъемлемой частью жизни современных и активных людей. Размещение рекламного ролика в виде яркого, запоминающегося, обучающего видео в популярных местных пабликах и форумах будет также способствовать привлечению внимания потенциальных и активных абонентов к Программе, а значит и к компании в целом. Ролик является федеральным. Он содержит всю информацию о программе, о процедуре регистрации, о возможностях накопления и траты баллов, информацию об инструментах программы (карты, приложение) и т.д.

E-mail рассылка рекламного формата является ещё одним преимущественным способом продвижения Программы привилегий. Плюсы данного вида маркетинга: минимум затрат, охват целевой клиентской базы и возможность отследить эффективность.

Продвижение Программы лояльности Дом.ru Клуб должно быть на всех мероприятиях, проводимых компанией в городе: речевые модули ведущего, полиграфия, трансляция ролика, презентация и т.д. Раз в квартал Дом.ru проводит общегородские мероприятия развлекательного характера, приуроченные к премьере фильма или нового сезона популярного сериала. Мероприятие является массовым и сопровождается розыгрышем билетов, конкурсами, подарками, бесплатной фотозоной с героями. Параллельное продвижение Дом.ru Клуб сможет привлечь новых участников и абонентов.

Основными задачами продвижения программы лояльности Дом.ru Клуб на уровне г. Кирова являются рост числа активных абонентов, в том числе участников Программы, снижение процента оттока и увеличение общей выручки за счет минимальных расходов.

Таблица 20 – Прогноз эффективности от продвижения Программы привилегий «Дом.ru Клуб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | Проект | Темп прироста, % |
| Выручка общая, тыс. руб. | 519037 | 563119 | 108,5 |
| в т.ч. от участников программы привилегий, тыс. руб. | 213567 | 271634 | 127,2 |
| Затраты, тыс. руб. | 49309 | 55527 | 112,6 |
| в т.ч. на продвижение программы привилегий, тыс. руб. | 48,7 | 97,8 | 200,8 |
| Общее количество абонентов, тыс. чел. | 141,2 | 145,4 | 103,0 |
| в т.ч. участников программы привилегий, тыс. чел. | 42,4 | 53,5 | 126,2 |
| Отток клиентов, % | 1,5 | 1,3 | -0,2 п.п. |
| Рентабельность продаж в расчете на 1 абонента, % | 28,0 | 33,0 | +5,0 п.п. |

С учётом проводимых мероприятий и увеличением затрат на продвижение Программы лояльности в 2 раза общая выручка филиала по проекту составит 563,1 млн. руб. За счет роста числа участников Дом.ru Клуб (на 26,2%), суммарная выручка от их числа соответственно также увеличится (на 27,2%) и составит 271,6 млн. руб. Являясь инструментом лояльности и удержания клиентов, Программа привилегий и её продвижение способствует снижению оттока абонентов. Процент оттока сократится на 0,2 п.п. или в среднем на 230 чел./ месяц. Прирост активной абонентской базы составит 3%.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: АО «ЭР-Телеком Холдинг» является лидером на рынке, и, по результатам проведенных исследований, имеет высокую степень клиентоориентированности. Однако для того, чтобы сохранить свою конкурентную позицию на рынке компании нужно повышать уровень сервиса и обслуживания, в том числе за счёт обновления и развития инструментов клиентоориентированности и лояльности.

**Выводы и предложения**

Основным условием успешного развития бизнеса становится его повышенное внимание к потребностям клиентов. На сегодняшний день многие компании стремятся к формированию клиентоориентированности.

Термин «клиентоориентированность» не имеет чёткой и однозначной формулировки, существуют лишь различные мнения экспертов, ученых-экономистов, бизнесменов. Но все они сходятся на том, что в центре внимания любой компании должен стоять клиент, и на удовлетворение его потребностей должны быть направлены все бизнес-процессы организации. Клиентоориентированность является основой формирования лояльности потребителей к компании, к бренду.

На основе анализа существующих подходов сформулировано авторское понятие «клиентоориентированности» как инструмента маркетинга, применение которого во всех бизнес-процессах компании от момента создания продукта (услуги) до организации послепродажного обслуживания позволяет наиболее полно удовлетворить потребности клиента, повысить его лояльность по отношению к компании и получить дополнительный доход.

В ходе теоретических и практических исследований выявлено, что формирование лояльности клиентов, как фактор повышения клиентоориентированности, представляет собой процесс, начинающийся с чувства удовлетворенности от приобретенного товара (услуги) и заканчивающийся готовностью рекомендовать компанию своим знакомым.

Ставший стандартом в развитых странах клиентооринтированный подход к ведению деятельности применяют всё больше российских компаний, сфера телекоммуникаций не является исключением.

В диссертационной работе выполнен анализ телекоммуникационной отрасли на основе публицистических источников и исследований аналитических компаний.

Во второй главе диссертации проведен маркетинговый анализ деятельности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове. Оценка уровня конкуренции, основанная на расчетах динамики темпов рынка, показателей интенсивности конкуренции, позволила выявить, что на сегодняшний день рынок находится на стадии зрелости, в дальнейшем темпы роста будут замедляться. По уровню концентрации рынок олигополистический, действуют три основных провайдера АО «ЭР-Телеком Холдинг», ПАО «Ростелеком» и ПАО «МТС». По данным построенной конкурентной карты телекоммуникационного рынка г. Кирова лидером рынка является «ЭР-Телеком». В отрасли высокое конкурентное давление идёт со стороны внутриотраслевой конкуренции и потребителей (методика 5-ти сил Портера).

Каждый оператор телеком услуг, работающий на рынке г. Кирова, является федеральным и стремится превзойти конкурентов, предлагая своим абонентам более выгодные условия, качественный сервис, дополнительные услуги и бонусы за преданность, так как именно от отношения клиентов зависит на сколько успешной будет их деятельность на рынке города.

В третьей главе диссертации проведены анализ и оценка клиентоориентированности компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» филиала в г. Кирове. Официальной и утверждённой программы клиентоориентированности в «ЭР-Телеком» нет, однако все бизнес-процессы компании от момента первого контакта со специалистом по продажам до сервисного обслуживания после подключения услуг, направлены на удовлетворение потребностей клиента. Дом.ru предлагает своим абонентам не только основные услуги по предоставлению связи, но и различные акции и бонусы. Одним из основных инструментов клиентоориентированности и повышения клиентской лояльности является – Программа привилегий.

Для комплексной оценки клиентоориентированности «ЭР-Телеком» в г. Кирове проведены исследования степени клиентоориентированности персонала организации и клиентов.

Для оценки клиентоориентированности персонала было проведено исследование, где сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами, было предложено сравнить важность клиента с десятью основными параметрами организации, такими как прибыль, рабочее время, регламент работы, высшее руководство, отношения в коллективе и т.д. Средний балл по 6-ти балльной составил 3,7. Это свидетельствует о том, что уровень клиентоориентированности персонала компании выше среднего. Однако отношения в коллективе имеют для персонала большее значение чем клиенты.

В АО «ЭР-Телеком Холдинг» существует сегментация клиентов по доходности, выделяют три уровня: Middle; Top-middle; Premium. Согласно закону Парето, от малочисленной группы клиентов Premium компания получает больше прибыли (около 60-70 %). Так как данная категория абонентов имеет для компании большую ценность, то и инструменты удержания и поддержания лояльности данных клиентов отличаются от остальных.

Среднегодовой показатель оттока абонентов в 2015 г. составлил 1,5%. Снижение данного показателя является одной из основных целей компании. В целях удержания абонентов используются различные инструменты, в том числе Программа Привилегий Дом.ru. С октября 2016 года начала действовать обновленная программа привилегий – «Дом.ru Клуб».

Анализ финансовых результатов филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове за 2013-2015 гг. показал, что компания стабильно развивается на рынке и расширяет абонентскую базу. Размер выручки в 2015 г. был равен 519 млн. руб., число абонентов (физических лиц) насчитывало 141,2 тыс. чел. Рентабельность на одного абонента в 2015 году составила 28%.

Для выявления отношения абонентов к компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове был проведен опрос абонентов. Базовый анализ данных опроса показал, что самой популярной услугой компании «ЭР-Телеком» является домашний интернет. Средняя оценка удовлетворенности качеством предоставляемых услуг Дом.ru равна 8,26, а удовлетворенности качеством обслуживания – 8,40. Система информирования и контактов с абонентами была оценена в среднем в 7,7 баллов. 58% опрошенных считают, что компания их ценит, как клиента, 36% - не всегда с этим согласны, оставшиеся 6% не ощущают свою клиентскую значимость. Оценка степени клиентоориентированности компании Дом.ru и готовности порекомендовать её в качестве оператора связи показала довольно высокие средние баллы - 8,62 и 8,44 соответственно. Индекс NPS составил +48.

В диссертационной работе предложено проведение мероприятий по повышению степени клиентоориентированности компании за счет продвижения Программы лояльности «Дом.ru Клуб», а именно: регулярное обучение контактного персонала по правилам и возможностям Программы; стимулирование сотрудников-абонентов Дом.ru к участию в Программе; реклама в точках обслуживания, в СМИ, в почтовых ящиках, Интернет-реклама, пиар Программы на промо-мероприятиях и праздниках, устраиваемых «ЭР-Телеком Холдинг» и другие.

Реализация этих мероприятий позволит кировскому филиалу «ЭР-Телеком Холдинг» повысить лояльность своих клиентов и улучшить конкурентную позицию на рынке.

Предложенные мероприятия имеют минимальные затраты и увеличивают число активных абонентов Дом.ru. Проведенные мероприятия положительно отразятся также на финансовых показателях филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в г. Кирове, что приведет к росту выручки только за 2 года на 44 082 тыс.руб., повышению рентабельности в расчете на 1 абонента на 5% и снижению оттока абонентов на 0,2 п.п.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 23.12.2016 г.

**Список использованной литературы**

1. Ананьева Е. Фактор клиентоориентированности [Электронный ресурс] //Rabota.ru. – 18.08.2011. – Режим доступа: [http://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie\_personalom/faktor\_klientoorientirovannosti.html] (дата обращения 18.11.2015)
2. Апенько С.Н. Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций [Текст] // Омский научный вестник. – 2010. – № 1 (85) С. 72-74.
3. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений [Текст] // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2010. - № 2. С. 50–56.
4. Варзунов А.В. Формирование программ лояльности клиентов и понятие клиентоориентированности предприятия [Электронный ресурс] // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2008. - №50. С. 126-133. - Режим доступа [http://elibrary.ru/item.asp?id=11692130] (дата обращения 20.11.2015)
5. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования [Текст]: учебник для магистров. - М.: Юрайт, 2012. – 570 с.
6. Головкова А.С. Клиентоориентированные технологии управления и ключевые критерии выбора CRM-системы [Текст] // Вестник Белгородского Университета кооперации, экономики и права. – 2014. - № 2. С. 252-257
7. Голубков Д. Сегментация клиентской базы. На какие категории разделить клиентов? [Электронный ресурс] // Блог Datasense. – 04.04.2016. – Режим доступа: [http://blog.datasense.ru/view/segmentatsiya-klientskoi-bazy-na-kakie-kategorii/] (дата обрашения 08.10.2016)
8. Горлов В.В. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности фармацевтических производственных организаций: сегментация клиентов на основе метода «ABC-анализ» [Текст] // Научно-технический журнал. – 2012. - № 1. С. 120-123.
9. Демина М. Как рассчитать пожизненную ценность клиента (LTV) [Электронный ресурс] // SEOnews. – 11.03.2014. – Режим доступа: [https://www.seonews.ru/analytics/kak-rasschitat-tsennost-klienta/]
10. Ермолич П. Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года [Электронный ресурс] // Json.tv. – 03.02.2016. – Режим доступа: [http://json.tv/ict\_telecom\_analytics\_view/osnovnye-pokazateli-rynka-fiksirovannogo-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20160203113313] (дата обращения 05.06.2016)
11. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности. Руководство по приобретению преданных клиентов: электронная книга [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: [http://www.e-reading.club/bookreader.php/1024256/Sekrety\_ klientoorientirovannosti] (дата обращения: 16.11.2015)
12. Карвицкая Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности [Текст] // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. – 2013. - № 1 (38) С. 99-109.
13. Кетова Н.П., Дражан Д.А. Клиентоориентированный маркетинг компаний-производителей детских товаров [Текст]: Монография/ Н.П. Кетова, Д.А. Дражан. — Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-XXI век», 2013. — 96 c. : ил.
14. Кириллова К.В. Лояльность клиентов и её роль в условиях высокой конкуренции [Электронный ресурс] // Дискуссия. – май-июнь 2013. - № 5-6 (35-36). – Режим доступа: [http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=104] (дата обращения 04.07.2016)
15. Колесов Д. Атлас платного телевидения России 2014-2020 гг. Итоги 2015 года [Электронный ресурс] // Json.tv. – 22.04.2016. – Режим доступа: [http://json.tv/ict\_telecom\_analytics\_view/atlas-platnogo-televideniya-rossii-2014-2020-gg-itogi-2015-goda-20160422125121] (дата обращения 05.06.2016)
16. Комлева Н.С., Пачин НА. Оценка клиентоориентированности системы управления промышленной компанией [Текст] // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2012. - № 3 (26) С. 171-175.
17. Лекция: Конвергенция компьютерных и телекоммуникационных сетей [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://www.rt-sit.narod.ru/lections/11/11.html]
18. Лучков В. Что такое клиентоориентированность [Электронный ресурс] // Школа процессного управления Виктора Лучкова - 01.05.2010. – Режим доступа: [http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html] (дата обращения: 14.11.2015)
19. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать [Электронный ресурс] // Стартегии – 01.09.2012. – Режим доступа: [http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478] (дата обращения: 14.11.2015)
20. Методика Net Promoter Score (NPS) // Исследовательская компания «РАДАР». – Режим доступа: [http://radar-research.ru/goals/client\_loyalty \_and\_satisfaction/net\_promoter\_score/] (дата обращения 01.04.2016)
21. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс] // Powerbranding. – Режим доступа: [http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/] (дата обращения 10.07.2016)
22. Моосмюллер Г., Ребик Н.Н. Маркетинговые исследования с SPSS [Текст]: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 160 с.
23. Официальный сайт компании Дом.ru [Электронный ресурс]: <https://kirov.domru.ru>
24. Официальный сайт компании «Ростелеком» [Электронный ресурс]: <https://kirov.rt.ru>
25. Официальный сайт компании «ЭР-Телеком» [Электронный ресурс]: <http://ertelecom.ru/t/ru/>
26. Официальный сайт международного консалтингового агентства iKS-Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://www.iksconsulting.ru] (дата обращения 29.02.2016)
27. Официальный сайт независимого консалтингового агентства «ТМТ Консалтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://tmt-consulting.ru] (дата обращения 15.05.2016)
28. Официальный сайт оператора связи «МТС» [Электронный ресурс]: <http://www.kirov.mts.ru>
29. Пачин Н.А. Предпосылки формирования клиентоориентированной системы управления промышленной компанией [Текст] // Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – 2013. - № 1 (22) С. 169-173.
30. Петрова П.И., Петров В.Ю. Управление маркетинговой деятельностью клиентоориентированной компании на базе использования CRM-технологий [Электронный ресурс] // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». – Режим доступа [http://www.scienceforum.ru/2015/811/14248] (дата обращения: 16.11.2015)
31. Потепкин М. С. Формирование лояльности потребителей в маркетинговой деятельности социально ответственной компании [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: 28.10.14/ М. С. Потепкин. – Санкт-Петербург. - 2014. - 19 с.
32. Прайс Б. Лучший сервис — это отсутствие сервиса: Как избавить клиента от необходимости в обслуживании и сэкономить деньги компании [Текст]/ Билл Прайс, Дэвид Джаффе; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишерз : Издательство Юрайт, 2010. — 365 с.
33. Преимущества GPON [Электронный ресурс] // Эмилинк. - Режим доступа: [http://www.emilink.ru/stati/preimushchestva-gpon/]
34. Резник Г.А., Яшина, О. В. Клиентоориентированность корпорации – сущность категории и основные цели [Текст] // Молодежь и наука: сборник материалов IХ Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска. — Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, - 2013. С. 1-6
35. Резник Г.А., Яшина, О. В. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени [Текст] // Проблемы современной экономики. – 2013. - № 2 (46) С. 171-175.
36. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиенториентированной компании [Текст]: дис. канд. экон. наук/ А.Г. Рожков. – Москва. – 2012. – 181 с.
37. Рынок фиксированной телефонной связи в РФ сократился в 2014 году на 7% [Электронный ресурс] // РИА-новости. – 25.02.2015. – Режим доступа: [https://ria.ru/economy/20150225/1049621894.html] (дата обращения 05.06.2016)
38. Сажнева О.А. Состояние и тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг в России [Текст] / О.А. Сажнева // Современные наукоемкие технологии. – 2009. - №11. с. 8-10.
39. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии [Электронный ресурс] // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск. - № 17. – Режим доступа: [https://e-koncept.ru/2014/14722.htm] (дата обращения: 16.11.2015)
40. Технологии транспортных сетей для трансляции аналогового и цифрового телевидения и передачи данных [Электронный ресурс] // Контур-М. – Режим доступа: [http://www.konturm.ru/tech.php?r=1]
41. Уланов А.Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score [Текст] // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2013. - № 3(7). С. 198-206.
42. Федеральная служба государственной статистики России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// <http://www.gks.ru>]
43. Харский К. Пять правил программ лояльности клиентов [Электронный ресурс] // Лаборатория рекламы, маркетинга и PR. – 2007. – Режим доступа [http://www.advlab.ru/articles/article630.htm]
44. Харский К. Ценностное управление для бизнеса [Электронный ресурс] // Электронная книга. – 2010. – Режим доступа: [http://vm2b.ru/viewtopic.php?f=3&t=4] (дата обращения: 18.11.2015)
45. Холина В. Обзор: Телеком 2014 [Электронный ресурс] // CNews. Аналитика. Режим доступа: [ <http://www.cnews.ru/reviews/telekom_2014/> articles/ glavnyj\_trend\_telekoma\_\_stagnatsiya\_rentabelnosti] (дата обращения 30.10.2015)
46. Челенков А., Сонина Т. Клиентоориентированный подход в маркетинге взаимоотношений [Текст] / А. П. Челенков, Т. Е. Сонина // Маркетинг. - 2012. - № 1 (122). - С. 115-125 : 4 рис.
47. Чеснокова А.В. Формирование лояльности потребителей к торговым центрам как фактор рыночного развития компаний [Текст]: дис. канд. экон. наук/ А.В. Чеснокова. – Москва. – 2014. – 151 с.
48. Шаворская М.Н. Результаты анализа формирования и оценки клиентоориентированности персонала в организациях г. Омска [Текст] // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 2. С. 35–40.
49. Экспертная группа «Управление персоналом». Методы оценки клиентоориентированности персонала [Электронный ресурс] // Статьи Pro-personal. – 10.08.2016. – Режим доступа [http://www.pro-personal.ru/article/1087801-qqss-16-m8-metody-otsenki-klientoorientirovannosti-personala] (дата обращения 09.09.2016)
50. Экспертный клуб: Рынок телекоммуникаций в России: краткий обзор и прогноз [Электронный ресурс] // Информационное агентство рекламы и консалтинга ИАМИКЪ. – 01.12.2014. – Режим доступа [http://iamik.ru/news/ekspertnyy-klub/117762/] (дата обращения 20.02.2016)
51. Эксперты: Российский рынок телекоммуникаций в 2014-2018гг. замедлит темпы роста [Электронный ресурс] // РБК - 17.12.2013. - Режим доступа: [http://www.rbc.ru/rbcfreenews/20131217183428.shtml] (дата обращения 25.10.2015)
52. Юдин О.И. Ценностный подход к формированию клиентоориентированной бизнес-модели компании [Текст]: дис. канд. экон. наук/ О.И. Юдин. – Санкт-Петербург. – 2014. – 158 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**