

«Предстоит и дальше ломать стереотипы»

Сибирский филиал «Ростелекома» — один из самых крупных в структуре федеральной компании. Наряду с территориально-технологической экспансией в Сибири «Ростелеком» в 2016 году активно занимался улучшением внутрикорпоративных процессов. Вице-президент — директор макрорегионального филиала (МРФ) «Сибирь» компании «Ростелеком» **Николай Зенин** рассказал в интервью о том, как идет внедрение производственной системы, что помогло повысить качество техподдержки и почему важно бороться с призраками прошлого.

— интервью —

«Все полезные предложения будут внедряться»
— Николай Сергеевич, вы возглавили МРФ «Сибирь» летом прошлого года. Какие главные выводы за прошедшие полтора года можете сделать?
— Эти полтора года были очень напряженными. Но есть понимание, где у нас резервы, в каких направлениях будем ускоряться и меняться, чтобы достичь сбалансированного эффекта, повысить нашу конкурентоспособность и доверие клиента.
В этом году мы начали выстраивать новую производственную систему. Суть ее — постоянные улучшения на каждом рабочем месте, пусть небольшими шагами, но планомерно. Сегодня каждый сотрудник «Ростелекома» может предложить идею для повышения эффективности работы, обсудить ее на корпоративном портале идей или очно, в кружках качества, например. Все полезные предложения будут внедряться, а у их авторов появится возможность получить дополнительный доход от экономического эффекта реализованной идеи, дополнительные возможности для обучения и быстрого карьерного роста.
— Какие направления в рамках производственной системы стали приоритетными в Сибири?
— Еще до общего старта внедрения в компании производственной системы мы акцентировали свое внимание на совершенствовании техподдержки. Собрали команду из представителей разных блоков и функций, от специалистов до директоров, и проанализировали процесс, разложив его на составляющие, чтобы точнее диагностировать ошибки и исправить их. Этой кроссфункциональной команде удалось отрегулировать множество негативных факторов восприятия — от общения с клиентами на техническом языке до планов по модернизации технической инфраструктуры. Одно из главных изменений — введение принципа предикативности. Мы заранее выявляем клиентов, которые могут быть недовольны нашими услугами, и работаем с ними. Производственная система помогает сделать эту работу структурированной и повсеместной. Мы используем опыт разных регионов, чтобы потом распространить лучшие практики по всей компании.

«В Сибири есть над чем поработать в направлении качества продукта»
— Но техподдержка клиентов — это только часть работы компании. Как вы в целом оцениваете вовлеченность сотрудников МРФ в процесс изменений?
— Для того чтобы люди были готовы принимать изменения и инициировать их, важно дать им информацию и поддерживать диалог. Поэтому, как и в других макрорегионах, мы много внимания уделяем обучению менеджеров всех уровней принципам производственной системы и применению ее инструментария. К примеру, после обучения руководителей ЦТЭТ (центр технической эксплуатации телекоммуникаций) у меня сложилось впечатление, что им это интересно, идея захватывает их. Сейчас важно правильно перевести этот интерес в практическую плоскость. Тогда и можно будет говорить о массовой вовлеченности. И это связано даже не с обучением, а с изменениями в головах. Чтобы система заработала, руководители верхнего звена должны понимать, что это задача не только линейных сотрудников, а каждого руководителя на каждом рабочем месте каждый день. Не могу сказать, что она решена, но мы к этому идём. Как и раньше, работаем над качеством сервиса, анализируем, ищем недостатки, внедряем ИТ-доработки и меняем бизнес-процессы. Просто производственная система упорядочивает это.
— Можно ли говорить, что клиенты в Сибири уже ощущают результаты этой работы?



— Думаю, да. Из чего складывается восприятие нас клиентами? Во-первых, из качества услуги, ее стабильности. Во-вторых, из качества техподдержки и сервиса, скорости нашей реакции на проблему. В-третьих, из корректности нашего поведения при расчетах и информировании. Скажу прямо, в Сибири есть над чем поработать в направлении качества продукта, поэтому мы запустили в филиалах программу, в рамках которой разбираемся с сегментированием сети, с иерархией построения, с работой оборудования. Решим эти задачи — тогда и техподдержка не будет так критична. Важно будет просто помогать клиенту на этапе знакомства с услугами.
Кстати, мы уже сильно изменили наш welcome call. Еще в начале года это был дежурный звонок с заполнением формальной анкеты. Теперь это другая история. Сотрудник, который звонит клиенту, уполномочен решить любой вопрос. Если вдруг у клиента что-то не работает, он может в режиме онлайн перевести звонок на техподдержку. Не «оставьте заявку, с вами свяжутся», а онлайн — это очень важно! Когда мы начинали этот пилот, онлайн-переключение составляло 0,5%, сейчас переводим до 5% вызовов. Наша идея — делать это для всех новых клиентов, испытывающих проблемы. Кроме того, новый welcome call помогает рассказать про начисления, про личный кабинет, сделать допродажу. Фактически это всестороннее приветственное сопровождение клиента. В результате всего менее 1% абонентов ШПД и IPTV уходят от нас в первом месяце после подключения.
Что касается третьей составляющей — расчетов и информирования. На данный момент мы упростили форму счета и расчеты, исключая сложные авансовые методы начисления за услуги.
Особенно актуально информирование клиентов о промоакциях. Для услуги IPTV мы запустили информирование прямо на экране телевизора. Если у человека подключены пакеты каналов или подписки с льготным периодом, то за три-пять дней до его окончания в интерфейс приставки приходит сообщение о том, что

промоакция заканчивается с такой-то даты, отображаются базовые условия услуги и описание механизмов отключения на тот случай, если услуга не удовлетворила клиента.
«Продавать „трубу“ — не очень перспективно»
— Давайте поговорим о корпоративных и государственных клиентах. Здесь у вас по-прежнему сильные позиции?
— Да, в Сибири у компании хорошая доля рынка B2B — около 70%, и мы готовы ее удерживать и расширять спектр услуг. Главная задача, которую мы сейчас решаем — перевод клиентов на оптику. Начинали год с 24%, сейчас это уже порядка 37%, в 2017 году планируем охватить оптикой до 47% клиентов. В текущем году мы почти вдвое увеличили количество объектов коммерческой недвижимости, подключенных по оптике. Там, где мы оптику пока предоставить не можем, увеличиваем скорость на меди без роста тарифов, чтобы удержать клиентов и сохранить их лояльность. Конечно, продавать «трубу» — не очень перспективно. Оптике на рынке много, конкуренция жесткая. А с нашей долей рынка мы — лакомый кусок для любого оператора. Поэтому очень важно на эту оптику нанизывать новые услуги — «Виртуальный ЦОД», «Новая телефония», «Видеоконфорт». Активно привлекаем B2B-клиентов в личный кабинет, который наш МРФ запустил одним из первых. Дорабатываем его вместе с ними — для бизнеса удобный ЛК важен не меньше, чем для массового клиента.
В сегменте у нас тоже неплохие позиции. Мы реализуем все ключевые проекты — от «Безопасного города» до сопровождения медицинских систем, в Новосибирской области запустили пилот по продвижению электронных учебников.
— В ноябре «Ростелеком» объявил о запуске мобильной связи. Что это значит для корпоративных клиентов?

— Действительно, чуть больше месяца назад мы вывели на рынок новую услугу — «Мобильная связь». Однако подчеркну, мы не позиционируем себя как оператор мобильной связи как таковой. Теперь компания может предоставлять конвергентные услуги, включающие мобильную связь, стационарную телефонию, интернет и интерактивное телевидение. Это позволит нам расширить имеющуюся клиентскую базу и повысить лояльность пользователей.
Запуск мобильной связи «Ростелекома», безусловно, расширяет возможности наших корпоративных клиентов, как предприятий малого и среднего бизнеса, так и крупного. Мы видим заинтересованность большинства компаний в получении полного набора телекоммуникационных услуг от одного поставщика. Это выгодно как с технической и организационной точки зрения, так и с экономической — приобретая пакет услуг, заказчик несет меньшие суммарные расходы по сравнению с вариантом, в котором они приобретаются у разных поставщиков. Чтобы сделать пакетные предложения еще более выгодными, ценообразование формируется индивидуально для каждой компании в зависимости от ее потребностей.
Также мы предлагаем удобное облачное решение «Управление мобильными устройствами» — это сервис для безопасного удаленного использования корпоративных информационных систем и ресурсов на мобильных устройствах сотрудников.
Широкие перспективы открываются и в плане работы с различным оборудованием. Например, можно получать данные с банкоматов или терминалов через сеть GSM. Также клиенты получают возможность создавать на базе ресурсов «Ростелекома» любые внутренние сети связи, необходимые для решения собственных задач.

«Качество стало существенно лучше»
— Расскажите о модернизации сети в макрорегионе. Какие задачи стоят перед вами?
— Идут плановые процессы, глобальное строительство не запланировано. Ключевая задача любой сети — обеспечить прирост абонентской базы возможностью пропуска трафика. Сейчас мы работаем над тем, чтобы решить проблемы, например, связанные с оборудованием некоторых вендоров. Другая большая задача заключается в рассегментировании сетей, чтобы сделать их простыми, управляемыми и стабильными.
В августе в МРФ «Сибирь» мы завершили масштабный проект по оптимизации мультисервисной сети. Наш макрорегион стал первым в компании, успешно осуществившим слияние инфраструктуры региональной и магистральной сети. В результате унификации сетей нам удалось значительно сократить время развертывания новых федеральных услуг, оптимизировать загрузку каналов.
— Как это сказалось на качестве связи?
— Качество стало существенно лучше. Одним из итогов технических работ стало повышение надежности сервиса «Интерактивное ТВ». Кроме того, созданы предпосылки для унификации услуг и централизации OSS/BSS (мониторинга, управления, биллинга) на всех устройствах сети «Ростелеком». Унификация позволяет значительно сократить время на решение сетевых проблем.
— Какие задачи будут для макрорегиона главными в 2017 году?
— Мы по-прежнему хотим быть оператором №1 в Сибири. Где-то это получается лучше, где-то хуже, но в целом мы уверенно идем по этому пути. Будем наращивать свою долю на рынке. Для этого предстоит и дальше ломать стереотипы из прошлой жизни.
Антон Белкин

