СМЕНИТЬ ОТНОШЕНИЕ С МИНУСА НА ПЛЮС

«ПОЧТА РОССИИ» МЕНЯЕТСЯ К ЛУЧШЕМУ — К ТАКОМУ ОТВЕТУ СКЛОНЯЮТСЯ 67% ОПРОШЕННЫХ КЛИЕНТОВ КРУПНЕЙШЕГО РОССИЙСКОГО ПОЧТОВОГО ОПЕРАТОРА. МНОГИЕ ГОТОВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ ЕГО УСЛУГИ ДРУЗЬЯМ И ЗНАКОМЫМ. ВЕСТИ АНАЛИТИКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ ПРЕДПРИЯТИЕ НАЧАЛО ОТНОСИТЕЛЬНО НЕДАВНО, НО УЖЕ ВИДИТ РЕЗУЛЬТАТЫ. АЛЕКСЕЙ ВОЛКОВ



АЛЕКСАНДР ПОДГОРНЫЙ



ПЕТР КАССИН

Лояльность клиентов — понятие сложное, однако достаточно изученное. Удержать уже имеющегося покупателя товаров или услуг проще и дешевле, чем привлечь нового. Со временем люди совершают покупки чаще и — что сегодня немаловажно — выступают «адвокатами бренда» среди своих друзей и знакомых. То есть буквально дарят компании бесплатную рекламу.

Есть и обратная сторона медали: разочарованный клиент в гневе страшен: «Я пользовался вашими услугами десять лет, и вот терпению моему настал конец». Такое сообщение в социальной сети — звонок к действиям, а от «лидера мнений» — удар по репутации компании.

Для фокусной и эффективной работы с качеством разработаны системы оценки клиентского опыта, наиболее распространенные из которых сегодня NPS и CSI.

NPS — Net Promoter Score — индекс потребительской лояльности, который показывает, насколько клиенты довольны продуктами или услугами компании — готовы ли люди рекомендовать их своим знакомым?

CSI — Customer Satisfaction Index — индекс удовлетворенности потребителей, который выявляет, насколько успешным был клиентский опыт для нас с вами при использовании продуктов или услуг компании.

Такие методики уже много лет входят в арсенал крупнейших мировых брендов. Теперь они используются и в общей оценке системы менеджмента качества «Почты России». Компания начала серьезно изучать и улучшать клиентский опыт с середины 2018 года. Ориентиром на пути к цели стали успешные зарубежные почтовые и логистические операторы: немецкая DHL, американская USPS, почтовые службы Голландии, Японии, Франции, Италии.

ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ В декабре прошлого года «Почта России» провела глубокое исследование мнений клиентов о качестве предоставляемых услуг:

67% респондентов отметили, что за последние полгода в работе ПР произошли изменения к лучшему;

39% опрошенных уверенно заявили, что будут рекомендовать услуги своим знакомым;

76% продолжат пользоваться услугами «Почты России» в дальнейшем.

Одновременно с этим сократились жалобы клиентов на скорость обслуживания и доставки.

В компании заявляют, что качество сервиса — один из основных ее приоритетов. «Для дальнейшего повышения уровня удовлетворенности клиентов в „Почте России“ с начала 2019 года внедрена комплексная система аналитики и управления клиентским опытом. Ее основой стали два новых целевых показателя: NPS и CSI. Аналитика клиентского опыта позволяет усовершенствовать услуги и бизнес-процессы „Почты России“ от обслуживания клиентов в отделениях до работы логистики»,— рассказал „Ъ“ заместитель генерального директора по операционному управлению и розничной торговле «Почты России» Михаил Волков.

В настоящее время «Почта России» ежедневно анализирует обращения, полученные по разным каналам. Клиенты сообщают о вежливости сотрудников, чистоте и комфорте в отделениях, скорости доставки.

«Все оценки качества оказанных услуг ежедневно консолидируются в ситуационном центре, который, согласно установленным алгоритмам, принимает оперативные решения. На основе обращений, поступающих через все каналы, ведется аналитика драйверов CSI и определяются дальнейшие шаги в трансформации клиентского сервиса»,— поясняет Михаил Волков.

ЧТО СДЕЛАНО Налаживание позитивных, доверительных отношений с клиентами сегодня норма для коммерческой компании. Качественное обслуживание уже не одно из конкурентных преимуществ, а стандарт, по которому клиенты судят о предприятии. С началом использования больших данных изменилось понимание клиента компаниями: появилась возможность определять его привычки и предпочтения. Аудитория «Почты России» составляет более 6 млн человек в день. Это огромный объем клиентского опыта, который ранее практически не использовался.

Сейчас «Почта России» анализирует информационное пространство социальных медиа, изучает обращения, полученные от клиентов в отделениях почтовой связи, при звонках на горячую линию и в мобильном приложении. С обработкой обратной связи от клиентов в компании начинают меняться бизнес-процессы. Сокращается время ожидания в очередях, снижается и нагрузка на операторов почтовой связи.

К положительным нововведениям можно отнести, в частности, появление в клиентском зале крупных отделений «Почты России» сотрудников с мобильными почтово-кассовыми терминалами для приема коммунальных платежей. Внедрено использование простой электронной подписи, позволившей отказаться от заполнения бумажных извещений и сократить время получения отправлений клиентами до 30 секунд. По данным «Почты России», на сегодняшний день более 75% регистрируемых отправлений вручается клиентам с использованием простой электронной подписи.

Благоприятно восприняли люди и сервис онлайн-оформления оплаты посылок: плюс в том, что предоплаченные посылки клиенты могут отдать в отделениях без очереди. Сейчас «Почта России» еженедельно принимает по всей стране более 100 тыс. отправлений, оформленных через дистанционные каналы.

СЧАСТЬЕ КЛИЕНТА КАК ЦЕЛЬ На 2019 год перед менеджментом «Почты России» поставлена задача по выходу на новый уровень качества предоставления услуг. В пятилетней перспективе компания планирует вывести NPS из отрицательного в положительное значение — это будет означать, что число лояльных клиентов превысило число критиков.

Главные составляющие, влияющие на оценку,— это скорость и качество обслуживания сотрудниками в отделениях, логистика, работа почтальонов и состояние отделений почтовой связи. По данным самой «Почты России», в 2018 году компании удалось на 36% сократить количество жалоб по основным направлениям. Во многом на это повлияла целевая работа с очередями: количество жалоб на ожидание сократилось в три раза.

На внутрироссийском рынке доставки почтовых отправлений много сильных игроков. В «Почте России» понимают и объективно оценивают конкуренцию. Поэтому удовлетворенность и лояльность клиентов главному почтовому оператору страны так же необходимы, как любой коммерческой организации. ■

«ЦИФРОВИЗАЦИЯ — КЛЮЧ К РАЗВИТИЮ»

В последние годы цифровая трансформация — одна из ключевых тем на повестке у почтовых операторов по всему миру: она рассматривается ими как необходимое условие выживания.


BOSTON CONSULTING GROUP

Традиционные почтовые продукты мигрируют в «цифру»: объемы письменной корреспонденции падают на 4–5% ежегодно за счет бурного развития интернета и перехода коммуникаций в цифровую сферу. Почтовые игроки вынуждены становиться участниками цифрового рынка и искать новые ниши, такие как электронная защищенная корреспонденция для государства и бизнеса.

Усиление конкуренции на рынке, особенно в сегменте посылок, заставляет компании искать новые возможности снизить операционные затраты, в том числе за счет цифровизации. Уже сегодня многие игроки используют датчики для контроля состояния транспорта и составления графиков профилактического обслуживания, тестируют роботов для доставки и автоматизируют сортировочные центры.

Структурные изменения в сфере почтовых услуг с каждым годом становятся все очевиднее. Интернет-гиганты, стартапы, онлайн-магазины и крупные розничные сети все активнее выходят на рынок почтовых услуг, особенно в сегменте посылок, где рост выручки в 2017 году составил более 10%. Китайская логистическая сеть Cainiao («дочка» Alibaba) сегодня приближается к своей долгосрочной цели — обеспечить скорость доставки посылок на всей территории Китая в течение 24 часов и в течение 72 часов по остальному миру. Для этого создаются автоматизированные логистические центры, применяются системы предиктивной аналитики на основе AI и Big Data, которые помогают предсказать спрос в период распродаж и обеспечить необходимое складирование и логистику.

Несмотря на предпринимаемые усилия в цифровой сфере, почтовые игроки все еще значительно отстают по уровню цифровизации от Amazon или Alibaba. Например, они пока неохотно включаются в процесс приобретения новых компетенций, поглощая или инвестируя в стартапы. С 2012 по 2017 год, по нашим оценкам, почтовые компании потратили лишь 1% своих фондов на инвестиции в стартапы, по сути оставив это поле интернет-магазинам и венчурным капиталистам. Из более чем 250 приобретений, совершенных почтами за этот период, только 31 сделка была совершена для формирования технологического преимущества.

Учитывая высокую важность и инфраструктурный характер услуг почты, во многих странах цифровизация активно поддерживается государством через передачу цифровых госуслуг почтовым компаниям и смягчение регулирования. Около трети почтовых компаний являются провайдерами государственных цифровых услуг. В Дании в рамках стратегии развития электронного правительства законодательно закреплено использование цифровых каналов связи для взаимодействия правительства и граждан. Почти все жители страны старше 15 лет автоматически зарегистрированы в национальной платформе электронного правительства, управление которой доверили «дочке» Danish Post.

В России уже сделаны первые шаги в сфере цифровизации индустрии почтовых услуг: работает мобильное приложение, строятся автоматизированные сортировочные центры. Особого внимания заслуживает соглашение с Cainiao, которое должно помочь в реализации потенциала страны как транспортного коридора между Китаем и европейскими потребителями. Это особенно важно с учетом мирового опыта: для операторов с международным бизнесом зарубежный доход стабильно рос последние пять лет и сейчас составляет в среднем около четверти дохода.

Недавний отчет Международной почтовой корпорации показал, что наиболее эффективные мировые почтовые компании активно инвестируют в информационные технологии, модернизацию и автоматизацию. Тот же путь предстоит пройти и «Почте России», если она планирует усилить долгосрочную конкурентоспособность и эффективность на международном и локальном рынках.

ГРИГОРИЙ РУБИН,
ПАРТНЕР И УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР BCG