**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc505543084)

[1. Теоретические основы формирования лояльности клиентов 6](#_Toc505543085)

[1.1. Понятие лояльности потребителей……………………………………….6](#_Toc505543086)

[1.2. Методы оценки лояльности клиентов……………………………………10](#_Toc505543087)

[1.3. Возможности применения IT в рамках программы повышения лояльности клиентов 15](#_Toc505543088)

[Вывод по главе 1 18](#_Toc505543089)

[2. Анализ клиентской политики и уровня лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» 20](#_Toc505543090)

[2.1. Общая характеристика ПАО «Ростелеком»……………………………..20](#_Toc505543091)

[2.2. Анализ программы формирования и повышения лояльности потребителей ПАО «Ростелеком» 23](#_Toc505543092)

[2.3. Разработка программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT 28](#_Toc505543093)

[Вывод по главе 2 34](#_Toc505543094)

[3. Оценка экономической эффективности программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT 35](#_Toc505543095)

[3.1. Рекомендации по процессу формирования лояльности клиентов………………………………………………………………………..35](#_Toc505543096)

[3.2. Оценка экономической эффективности использования IT как инструмента повышения уровня лояльности 38](#_Toc505543097)

[Вывод по главе 3 42](#_Toc505543098)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 44](#_Toc505543099)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 47](#_Toc505543100)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А Результаты опроса 51](#_Toc505543101)

# ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высокой конкуренции на рынке, компании прилагают все больше усилий, направленных не только на поиск новых, но и н удержание существующих клиентов.

Клиентоориентированность компании в современном бизнесе обусловливает способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. В основе клиентоориентированной стратегии компаний лежит лояльность потребителя.

Работа над лояльностью клиента чрезвычайно актуальна. На западных развитых рынках, где борьба идет уже буквально за каждого клиента, программы лояльности клиентов давно сформированы, отработаны и подстроены под рынок. Российский рынок пока находится в процессе зарождения культуры клиентоориентированного подхода, неценного на предпочтения клиента. Сегодня одним из наиболее эффективных инструментов конкурентной борьбы за клиентов является грамотно составленная и продуманная программа по формированию лояльности покупателя. Лояльность потребителей, постоянно выбирающих одну и ту же марку товаров, является экономически выгодной, так как гарантируют регулярные закупки, требуют более низких затрат маркетинга на одного клиента и благодаря рекомендациям лояльных клиентов способствуют увеличению новых.

Цель данной работы - исследование возможностей повышения уровня лояльности клиентов на основе IT на примере ПАО Ростелеком.

Задачи:

- изучение понятия лояльности потребителей;

- выявление методов оценки лояльности клиентов;

- рассмотрение возможностей применения IT в рамках программы повышения лояльности клиентов;

- анализ программы формирования и повышения лояльности потребителей ПАО «Ростелеком»;

- разработка программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT;

- разработка рекомендаций по процессу формирования лояльности клиентов;

- оценка экономической эффективности использования IT как инструмента повышения уровня лояльности.

Объект исследования – ПАО «Ростелеком».

Предмет исследования – программа лояльности клиентов.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования социальных сетей как площадки для продвижения компании: Балашова К., Карасевой Я., Ус В., Цысаря А.В., Беста, Мышляева В.С., Райхельд Ф.Ф., Роберт Б., Уланов А.Ю., Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Шальнова О.А., Зинцова М.В., Ребрикова Н.В., Шуклина З.Н. и др.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные публикуемой и бухгалтерской отчетности ПАО «Ростелеком».

Научная новизна данного исследования состоит в комплексном исследовании системы клиентской политики и уровня лояльности клиентов ПАО «Ростелеком».

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT.

Работа представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Первая глава посвящена изучению теоретических основ формирования лояльности клиентов: понятия, методов и возможностей применения IT в рамках программы повышения лояльности клиентов.

Вторая глава содержит анализ клиентской политики и определение уровня лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» по представленной в главе 1 методике. Так же в рамках второй главы предпринята попытка разработать программу повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT.

Третья глава содержит оценку затрат и экономической эффективности программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT.

# 1. Теоретические основы формирования лояльности клиентов

## 1.1. Понятие лояльности потребителей

Современный маркетинг меняется качественно, с учетом рыночных связей и отношений с покупателями, при этом используется как инструмент управления и становится все более клиентоориентированным. Организации, нацеленные на долгосрочную прибыль, стремятся выстроить с потребителями длительные взаимовыгодные отношения. В создании и развитии таких отношений может помочь управление лояльностью покупателей. Для того, чтобы определить сущность понятия лояльность потребителей, рассмотрим основные подходы авторов к данному термину (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1.

Основные подходы авторов к определению лояльности потребителей.

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Я. С. Карасев  [10, c. 102] | добровольная и долгосрочная верность компании, основанную как на рациональных, так и на эмоциональных ценностях фирмы и ее товаров/услуг для покупателя, проявляющуюся в постоянстве покупок у данной организации. |
| Г. И. Просветов  [15, c. 102] | приверженность потребителя определенному производителю или продукту, количественно определяется числом (долей) повторных покупок, сделанных покупателями. |
| К. И. Балашов  [1, c. 45] | центральная составляющая маркетинговых коммуникаций, так как она приводит к росту уровня продаж, повышению конкурентоспособности компании, а также укреплению имиджа организации. |
| А.В. Цысарь  [25, c. 25] | степень нечувствительности поведения покупателей товара или услуги Х к действиям конкурентов – таким как изменения цен, товаров, услуг, сопровождаемая эмоциональной приверженностью к товару или услуге Х. |

На основании приведенных подходов считаем необходимым разработать собственное видение понятия «лояльность потребителя» - приверженность, возврат к покупке товаров той же марки, бренда, в пользу которых он делал выбор, по каким-либо причинам, некоторое число раз.

Если раньше для многих компаний первостепенной задачей было завоевание новых клиентов, то теперь главной стратегической задачей становится сохранение уже имеющейся клиентской базы, то есть поддержание верности настоящих потребителей, иначе – поддержка лояльности.

На рисунке 1.1. приведены составляющие понятия лояльность потребителя.

Цикл покупки

Дифференциация продуктов

Инструменты формирования

**ЛОЯЛЬНОСТЬ**

**ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Участники процесса формирования

Виды

Покупатель

Эмоциональная

Продавец

Оценочная

Производитель

Поведенческая

Рис. 1.1. Составляющие понятия «лояльность потребителя» [10, c. 87]

Ким Ч. и Моборн Р. делают упор на двух составляющих потребительской лояльности – удовлетворенности совершенной покупкой и эмоциональном настрое покупателей. Однако, с точки зрения многих специалистов, удовлетворенность от совершения покупки никак нельзя рассматривать как определяющий элемент в формировании потребительской лояльности [11, c. 72].

Райхельд Ф.Ф. в своей работе выделяет комплексное определение «лояльности». По его мнению, «лояльность — это положительное отношение потребителя в отношении деятельности компании, реализуемых, производимых ею товаров или оказываемых ею услуг, удовлетворенность качеством работы персонала компании, благоприятное отношение целевой аудитории к имиджу компании, торговым маркам и брендам, логотипу и слогану».

Райхельд Ф.Ф. отмечает, что часто удовлетворенность потребителей приравнивают к понятию лояльность, однако это не так. Практически всегда лояльный потребитель удовлетворен поставщиком и реализуемыми им товарами и услугами, но удовлетворенный потребитель не всегда лоялен. Менее 50% удовлетворенных клиентов не меняют свой выбор и совершают постоянные покупки определенного бренда. Данный разрыв между удовлетворенностью потребителей и их лояльностью свидетельствует о том, что в формировании лояльности присутствуют и другие компоненты. Таким образом, удовлетворенность потребителя не гарантирует совершение повторных покупок и формирования лояльности к данной компании. Формирование лояльности потребителей, прежде всего, должно включать в себя построение между компанией и потребителем определенной эмоциональной связи [16, c. 102].

Для достижения лояльности у покупателя должны сформироваться следующие принципы:

– оказать предпочтение именно данному бренду помимо имеющихся остальных;

– приобретать товары данной марки в дальнейшем;

– быть уверенным в правильности выбора именно этого бренда, сформировать чувство удовлетворенности выбранной маркой;

– нежелание пользоваться товарами (услугами) другой компании при появлении конкурентов.

Все это, конечно же, напрямую зависит от того, что компания предлагает клиенту: насколько хорош ее товар или услуга, уровень компетентности в данной сфере, ведь успешные компании создают себя сами.

Многими создаются так называемые программы лояльности, которые нацелены на удержание существующего клиента, а не на привлечение нового. Их большое количество и для каждой характерен тот или иной подход, но главное отличие одних программ от других заключается в способе вознаграждения участников подобных программ. Речь идет о материальном и нематериальном вознаграждении, а поэтому необходимо понять, что по-настоящему важно для ваших клиентов.

Так, в одной из зарубежных компаний, действует многоярусная программа лояльности: «Flying Club». Авиакомпания «Virgin Atlantics» предлагает своим пассажирам довольно распространенную среди авиалиний многоярусную программу лояльности, которая предполагает накопление миль. Пассажиров сегментируют по клубам: «Красный», «Серебряный», «Золотой». Члены клуба «Красный» могут обменивать накопленные мили на аренду авто, оплату паркинга и отелей. «Серебряные» – получают на 50% больше баллов при перелетах и имеют приоритетный доступ. «Золотым» удваивают мили и предоставляют доступ в VIP-залы [28, c. 45].

## 1.2. Методы оценки лояльности клиентов

Существуют разные методики изучения лояльности, они подразделяются на две группы: эмпирические и математические.

Чтобы выявить наличие лояльности и определить ее уровень применяются эмпирические методы, математические же методы подразумевают более детальный анализ, посредством которого формируется степень лояльности потребителя. Методика Аакера (математический подход) предполагает исследование степени лояльности по пяти пунктам:

– покупательского поведения;

– учёта затрат на переключение;

– удовлетворённости;

– отношения к бренду;

– приверженности [18, c. 15].

Данная методика широко применяется и больше подходит для крупных компаний, поскольку подразумевает затраты не только в трудовом, но и в денежном эквиваленте.

Если говорить о более мелких компаниях, то применение данной методики может сводиться к ответу на два простых вопроса:

1. Почему клиент делает выбор в пользу именно вашего бренда?

2. И второй: изменение какого фактора в большей и меньшей степени повлияет на выбор клиентом другой марки?

Имея ответы на эти два вопроса, станет очевидным, что для клиента является ключевым фактором при выборе товаров или услуг, с чем он может смириться и, что для него является неприемлемым.

Математическая методика измерения лояльности клиентов осуществляется в основном с помощью индекса Net Promoter Score. Все больше компаний внедряют данный индекс в качестве ключевого показателя эффективности своей деятельности. Как указывает Уланов А.Ю., «Индекс Net Promoter Score является относительно молодой методикой оценки успешности ведения бизнеса».

Индекс NPS был впервые упомянут в журнале Harvard Business Review в 2003 г. Автор статьи, американский маркетолог, опубликовавший много работ по лояльности клиентов, Фредерик Райхельд предложил измерять лояльность клиентов, задавая им вопрос об их готовности рекомендовать товар, услугу или бренд своим знакомыми родственникам.

Инновацией в данной методике является то, что клиенту предлагают оценить, насколько он уверен в продукте, чтобы «поставить на кон» свою репутацию в глазах тех, чье мнение для него важно. За последние десять лет данный метод приобрел мировую известность, его взяли на вооружение такие интернациональные компании, как American Express, Procter & Gamble, Amazon, Apple, Philips, Sony.

Среди российских компаний NPS измеряют телекоммуникационные компании (МТС, «Билайн», «МегаФон»), страховые компании (Ингосстрах, Росгосстрах), банки («Альфа-Банк», «Хоум-Кредит»), многие предприятия ресторанного и гостиничного бизнеса [24, c. 112].

Для измерения лояльности используется ответ на ключевой вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете продукт N вашим друзьям и знакомым?» Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10, где 0 — наименьшая вероятность рекомендации, а 10 — наибольшая. В зависимости от того, какой балл поставил клиент, ему присваивается класс (см. таблицу 1.2.).

Таблица 1.2.

Классификация клиентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Класс клиента | Баллы | Доля,% |
| Промоутер | 9…10 | 20 |
| Нейтральный | 7…8 | 45 |
| Критик | 0…6 | 35 |

После ответа на ключевой вопрос «промоутерам» (9–10 баллов) задается еще один дополнительный: «Что Вас приятно удивило в продукте N?», а «нейтралам» и «критикам»: «Что мы можем улучшить в продукте N, чтобы Вы могли порекомендовать его?» Ответы даются в форме свободного комментария. На этом основная часть опроса завершается. Индекс NPS рассчитывается как разница между процентом «промоутеров» от общего количества клиентов и процентом «критиков».

Самым главным в системе измерения лояльности представляется не соотношение количества «промоутеров» и «критиков», а те комментарии, которые клиенты дают в дополнение к своим оценкам.

Именно сочетание главного («Порекомендуете ли Вы…?») и дополнительного («Что мы можем улучшить? Что Вас приятно удивило?») вопросов позволяет компании выявлять ожидания клиентов от тех или иных точек контакта и качественно изменять бизнес-процессы. Высокий индекс NPS должен стать следствием изменения этих процессов, а не целью, которую ставит перед собой компания ради повышения своего рейтинга на рынке. Ниже приведена шкала, по которой клиент оценивает вероятность рекомендации продукта кому-либо при ответе на главный вопрос (см. таблицу 1.3.). Как видно из приведенной таблицы, путь к положительным и сильным эмоциям клиента лежит в управлении его ожиданиями.

Таблица 1.3.

Описание шкалы оценки индекса NPS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Балл | Описание | Эмоции | Пример |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 0-1 | Клиент возмущен, его ожидания от продукта не оправданы | Очень сильные | Клиент купил wi-fi роутер, но при включении он не заработал |
| 2 | Клиент недоволен продуктом | Сильные | Клиент подключил пакет услуг ТВ (60 каналов), но не обнаружил в нем заявленной функции смарт-ТВ |
| 3-4 | Клиент считает, что продукт «так себе», он мог быть гораздо лучше | Слабые | Клиент купил дорогой wi-fi роутер, но его ожидания от использования не оправдались |
| 5 | Клиент считает, что продукт не лучше и не хуже других, не заслуживает особого внимания | Слабые | Клиент купил дешевый дорогой wi-fi роутер и даже не думает, к какому бренду он принадлежит |
| 6 | Клиент считает, что продукт не плохой, но проявляет по отношению к нему никаких эмоций | Слабые | Клиент купил пакет услуг Интернет+ТВ, но считает что цена него завышена. |
| 7-8 | Клиент доволен продуктом, его ожидания оправдались | Слабые | Клиент доволен купленным wi-fi роутером, он считает его достойным своей цены. |

Окончание таблицы 1.3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Клиент восхищен продуктом, он превзошел его ожидания | Сильные | Клиент купил недорогую ТВ-приставку и обнаружил, что в ней есть важная для него функция, о которой он не догадывался |
| 10 | Обычно клиент либо уже фанат продукта, либо готов им стать в силу уникального опыта, полученного при пользовании им. | Очень сильные | Клиент ценит надежность, и купленный wi-fi роутер, 10 лет вместо заявленных 5 лет. |

Итак, согласно методике NPS, лояльность клиента формируется сильными положительными эмоциями, а эмоции — превзойденными ожиданиями. Таким образом, основными задачами компании, стремящейся повысить индекс NPS, являются: формирование у клиентов ожиданий о своем продукте; полное оправдание ожиданий от пользования продуктом; превышение ожиданий (хотя бы небольшое) от пользования продуктом.

Как указывает Уланов А.Ю., к базовым потребностям (basic needs) относятся все факторы, без которых продукт теряет свои основные свойства: телевизор не включается; заявленные функции отсутствуют; в контактном центре никто не берет трубку и т.п. Отсутствие факторов базовых потребностей практически всегда ведет к появлению «критиков» с оценкой 0–2 балла [22, c, 199].

Факторы основных потребностей (performance needs) отражают измеримые показатели качества товара и сервиса: срок гарантии и службы товара; соотношение «цена / качество»; оперативность работы контактного центра. Низкое значение данных факторов ведет к появлению «критиков» с оценками 3–4 балла, в то время как при среднем значении уже начинают появляться «критики» с оценками 5–6 баллов и «нейтральные» клиенты с оценкой 7–8 баллов.

## 1.3. Возможности применения IT в рамках программы повышения лояльности клиентов

Реализация инноваций практических во всех сферах жизни значительно завышают ожидания потребителей, в связи с чем существующие шаблоны программ лояльности на современном этапе развития теряют свою эффективность и целесообразность.

Рассмотрим возможные направления повышения лояльности клиентов с применением IT – технологий как приоритетного инструмента в рамках привлечения и удержания потенциального потребителя.

1. Применение чатботов. В настоящий момент чатботы приобретают все большую популярность и представляют собой прямые и доступные каналы коммуникации, способные угадывать нужды клиентов на основе предыдущего опыта. При этом бизнесу чатботы помогают экономить на клиентской поддержке.

К примеру, чатбот American Express позволяет запрашивать счета, отслеживать посылки и получать очки лояльности. С Whole Foods можно общаться при помощи эмодзи. Например, если отправить в чат яблоко, бот подберет рецепт с этим фруктом.

1. Применение технологий виртуальной реальности и голограмм - Ритейлеры начинают обновлять и персонализировать опыт покупателей в магазинах, используя виртуальную реальность и голограммы. Например, теперь можно «примерить» наряд, даже не снимая с себя одежду. The North Face разработали опыт, который отправляет клиента прямо в центр Национального парка Йосемити, а Lowe’s предложили всем желающим создать виртуальный дизайн кухни своей мечты.
2. Улучшение клиентского опыта для получения позитивных отзывов. Как известно, компании любят выставлять положительные отзывы на всеобщее обозрение, но далеко не всегда все отзывы покупателей положительные. Клиенты так привыкли делиться своим мнением, что если они чем-то недовольны, то сразу рассказывают об этом везде, где только можно. Но для брендов такие отзывы даже дороже рекомендаций, ведь изучая мнение потребителей, они смогут корректировать предлагаемый опыт [20, c. 54].
3. Применение блокировки рекламы - так как потребители все чаще стали использовать программы для блокировки рекламы, маркетологи должны предлагать им более актуальный опыт. Это пойдет на пользу обеим сторонам, ведь если человек видит интересное ему предложение, то он реагирует намного активнее, что создает отличную основу для выстраивания долгосрочных лояльных отношений.
4. Управление отзывами на разных платформах. Многие компании продвигают свой бренд на разных платформах: на собственных сайтах и в социальных сетях. При этом один клиент может взаимодействовать с ритейлером сразу через несколько каналов: оформлять заказ на сайте и задавать вопросы в социальных сетях. Поэтому многие компании используют программы, позволяющие отслеживать кросс-канальный опыт. По данным Salesforce, 62% эффективных ритейлеров уже управляют отзывами клиентов.

Перечисленные варианты применения IT технологий с целью повышения лояльности клиентов показывают, что важным аспектом в рамках повышения уровня лояльности потенциальных клиентов выступает возможность сбора и систематизации подробных данных с целью повышения информативности компании об интересах и предпочтениях потребителей. Формирование такой базы данных об участниках программы лояльности позволяет повысить уровень эффективности операций за счет разработки перечня индивидуальных и таргетированных, то есть направленных на выбранный сегмент предложений [10, c. 65].

Ярким примером является сеть магазинов Tesco в Великобритании. Деятельность компании направлена на исследование взаимосвязей в покупках различных наборов товаров и принимать в соответствии с результатами исследования решений об их размещении. Другими словами, компания Tesco применяет информацию, полученную в рамках реализации программы лояльности в целях составления индивидуальных предложений отдельным группам и категориям покупателей, предоставляя им скидки именно на те товары, к которым они предъявляют наибольший интерес. Так же компания адаптирует размещение товарных групп на полках таким образом, чтобы учитывать специфические особенности отдельного субъекта (региона, города) и даже может при планировании моментов выкладки определенных товаров учитывать время суток.

Использование такого рода данных может быть эффективно не только для той сферы, в которой она собирается, поскольку она не просто отражает выбор определенного товара клиентов, но и позволяет делать выводы о соответствующем покупкам образе жизни клиента.

Так, рассматривая опять же страховую компанию Tesco, можно отметить, что в целях получения наиболее обширной информации о своих клиентах, компания использует данные, которые собираются на основе программы лояльности сети магазинов: студенты Лондонской школы экономики проводили эксперимент, который состоял в следующем: группа студентов в числе 50 человек подала заявление на страхование в Tesco car insurance. При этом в заявлении был указан номер неиспользуемой карты лояльности данной компании, и получили снижение страховых взносов в размере 1%. В случае, если бы был указан номер действующей карты лояльности, размер скидки составил бы 18%.

Кроме того, продолжается процесс развития технологий, которые позволяют привязать клиентскую запись базы данных компании к банковской карте или же номеру мобильного телефона покупателя. Развитие указанных способов идентификации в России на данный момент не является массовым, но набирает обороты. Процесс развития технологий применения мобильных телефонов в программе лояльности на данный момент требует значительных денежных вложений, но демонстрирует положительные перспективы, главным образом в Москве и Санкт-Петербурге.

Так же необходимо отметить два направления перспективного развития программ лояльности клиентов, это:

- создание коалиций – позволит увеличить ценность программы лояльности для покупателя и реализовать комплексный, индивидуальный подход к клиенту [22, c. 87].

Ко-брендинг представляет собой естественное развитие существующих в различных субъектах рынках и сетях программ лояльности путем массового распространения банковских продуктов и их активного применения потребителями в своей повседневной жизни, а так же использование дополнительного функционала банковских карт – использование их в качестве платежного средства или источника средств.

- персонификация – индивидуальная направленность процесса оказания услуги или приобретения товара с целью получения максимально возможного объема персональных данных, характеризующих интересы и предпочтения клиента.

Так же необходимо отметить и такой тренд в развитии программ лояльности, как внедрение различных благотворительных компонентов. Сам потребитель в процессе совершения покупки или получения услуги непосредственно участвует в разрешении социально значимых проблем.

Стоит отметить, что российский рынок на современном этапе развития только начинает двигаться в направлении создания благотворительных мероприятий как элемента комплексной программы лояльности.

В целом можно отметить, что применение IT технологий российскими компаниями в рамках повышения лояльности клиентов на данный момент находится на стадии становления и развития, однако очевидно, что в течение ближайших десяти лет развития таких проектов становится больше, что приводит к повышению уровня конкуренции.

**Вывод по главе 1**

Анализ теоретических положений основ формирования лояльности клиентов позволил выработать собственное определение термина «лояльность потребителе» как приверженности, возврата к покупке товаров той же марки, бренда, в пользу которых он сделал выбор, по каким-либо причинам, некоторое число раз. Так же была рассмотрена система лояльности потребителя, которая включает несколько видов лояльности потребителя: эмоциональную, оценочную и поведенческую. В качестве инструментов лояльности потребителей выделены цикл покупки и дифференциация продуктов. Так же необходимо отметить обязательный элемент процесса формирования лояльности потребителя, это: непосредственно сам покупатель, продавец и производитель товара.

# 2. Анализ клиентской политики и уровня лояльности клиентов ПАО «Ростелеком»

## 2.1. Общая характеристика ПАО «Ростелеком»

«Ростелеком» — российская телекоммуникационная компания. Предоставляет услуги местной и дальней телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет (первое место в России по количеству абонентов), интерактивного телевидения, сотовой связи и др. По данным компании, её услугами пользуются более 100 млн жителей России.

Выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (включая портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса (функционирование ГАС «Выборы», организация системы видеонаблюдения за выборами).

Организационная структура ПАО «Ростелеком приведена на рисунке 2.1.

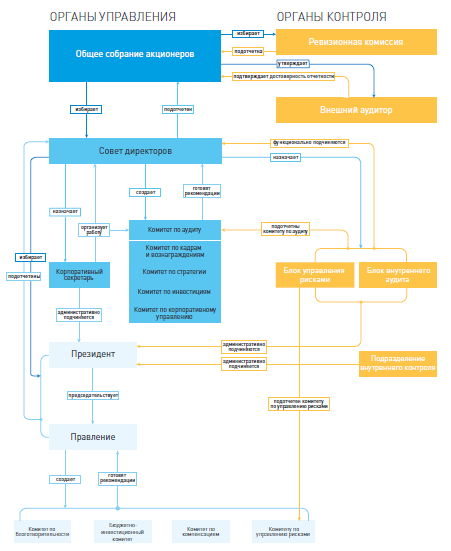


Рис. 2.1 Организационная структура ПАО «Ростелеком [33, c. 102]

Исходя из данных рисунка 2 видно, что организационная структура представляет собой взаимодействие органов управления и органов контроля.

В соответствии с Уставом «Ростелекома» и приведенной структурой управление компанией осуществляется:

- общим собранием акционеров – высшим органом управления компании;

- советом директоров, который избирается общим собранием акционеров компании для осуществления стратегического руководства компанией;

- президентом и правлением, которых назначает совет директоров компании в целях обеспечения повседневного оперативного управления компанией.

Органами контроля ПАО «Ростелеком» выступают ревизионная комиссия, которая является высшим контрольным органом и осуществляет контрольные функции на уровне общего собрания и внешний аудитор.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД (широкополосный доступ в интернет) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 12,3 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более 9,3 млн. пользователей, из которых свыше 4,2 млн. смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

За 12 месяцев 2016 года:

- выручка Группы компаний составила 297,4 млрд руб.,

- OIBDA (операционный доход до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов) достигла 96,8 млрд руб. (32,5% от выручки),

- чистая прибыль - 12,2 млрд руб.

В апреле – июне 2015 г. количество абонентов фиксированного ШПД в России выросло на 150 000 до 29 млн домохозяйств. Более половины прироста обеспечил «Ростелеком», число подписчиков которого увеличилось на 80 000 до 10,59 млн. Это произошло впервые – на «Ростелеком» пришлось чуть более 53% прироста абонентской базы. «Ростелеком» лидирует по количеству абонентов в России, но это не помешало ему наращивать свою базу быстрее конкурентов (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1

Рост числа абонентов во втором квартале 2017 г. [33, c. 98]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Телекоммуникационные компании | Прирост, тыс. абонентов | Рост абонентской базы, % |
| Ростелеком | 85 | 0,76 |
| Эр-телеком | 17 | 0,54 |
| МТС | 11 | 0,4 |
| Вымпелком | 4 | 0,13 |
| ТТК | 8 | 0,5 |

Телекоммуникационные компании сейчас сосредоточены на повышении отдачи от уже подключенных абонентов, а компания «Ростелеком» выходит в новые города, по возможности строит новые сети, а там, где уже присутствует несколько операторов, частично переподключает их абонентов к своим оптико-волоконным сетям.

Абонентская база сейчас растет в основном за счет переподключения подписчиков от одного оператора к другому, расти дальше она сможет благодаря большей интеграции интернета с телевидением и другими дополнительными источниками контента.

В потребительском сегменте отсутствие экономического роста и инфляция оказывают негативное влияние на реальные располагаемые доходы населения, что, в свою очередь, приводит к сокращению потребительского спроса на услуги. Секвестр бюджетов государственных учреждений и сокращение бюджетов корпораций и предприятий также сужает спрос и стимулирует к поиску более экономичных и эффективных решений.

Телекоммуникационный сектор характеризуется относительной устойчивостью к макроэкономической турбулентности. Влияние на динамику спроса со стороны розничного сегмента минимально ввиду свойственного телекоммуникационным услугам характера повседневной необходимости, с одной стороны, и незначительной долей затрат на услуги связи в общей структуре затрат домохозяйства, с другой стороны.

К тому же в сложных экономических условиях по ряду услуг розничного сегмента может наблюдаться рост потребления, поскольку домохозяйства в стремлении экономить могут отказываться от дорогих развлечений, например, от похода в кинотеатр, предпочитая домашний просмотр фильмов через сервис IPTV (новинка, имеющая огромный потенциал и позволяет абонентам получить доступ к обычным и HD-телеканалам через широкополосное интернет-вещание. Такое подключение позволяет просматривать телеканалы как на телевизоре, так и на компьютере, а также других устройствах, имеющих доступ в интернет), как более дешевый вид досуга. В сегменте корпоративных и государственных клиентов наблюдается стремление компаний к консолидации бюджетов в обмен на получение привлекательных ценовых условий. Таким образом, учитывая значительную долю рынка «Ростелекома», а также присутствие на всех сегментах рынка телекоммуникационных услуг, негативное влияние кризиса на бизнес компании удалось минимизировать.

## 2.2. Анализ программы формирования и повышения лояльности потребителей ПАО «Ростелеком»

Основными клиентами ПАО «Ростелеком» являются:

1. Частные клиенты

2. Организации малого бизнеса

3. Организации крупного бизнеса

4. Государственный сектор

5. Другие операторы

Для построения взаимовыгодных отношений с клиентами ПАО «Ростелеком» предусматривает внедрение специальных тарифных планов и комплексных услуг для частных клиентов компании. Кроме того, большое значение компания придает доступности, качеству и надежности предоставляемых услуг.

ПАО «Ростелеком» постоянно работает над повышением качества работы. В целях предотвращения перегрузок сети передачи данных «Ростелеком» регулярно занимается мониторингом качества связи и расширением пропускной способности сетей. Услуги «Ростелекома» регулярно проходят сертификацию в соответствии с российскими и международными стандартами. В целях повышения качества обслуживания «Ростелеком» активно развивает дистанционные каналы взаимодействия с клиентами. Компания регулярно проводит оценку уровня удовлетворенности клиентов, результаты которой учитываются при развитии существующих и создании новых услуг.

Также одним из инструментов управления взаимоотношения с клиентами в ПАО «Ростелеком» можно назвать социальную ответственность. Руководство компании убеждено, что успешная компания не может работать изолированно от общества и ее вклад не может ограничиваться только экономической составляющей. Руководствуясь интересами людей, проживающих в регионах присутствия, ПАО «Ростелеком» ежегодно реализует общественно значимые программы и проекты, стремясь повышать их уровень и качество.

Компания выделила 6 основных направлений программ социальной ответственности:

- Образование. В рамках данного направления компания акцентирует свое внимание на развитие системы технического образования, поддержку профильных учреждений высшего и среднего специального образования, а также преодоления цифрового неравенства.

- Благотворительность. Компания реализует совместные проекты с благотворительными фондами по оснащению детских лечебных и реабилитационных учреждений, оказывает помощь детским домам и лечебным центрам, ветеранским организациям, ветеранам войн и ветеранам отрасли связи.

- Культура. ПАО «Ростелеком» оказывает содействие сохранению и развитию крупнейших культурных центров, театров и музеев в регионах своего присутствия, имеющих федеральное значение, а также развивает собственные музеи связи.

- Спорт. Компания осуществляет поддержку спортивных федераций и национальных команд, содействует развитию и пропаганде массовых видов спорта среди населения.

- Ростелеком. ДЕТИ. Компания развивает сегмент безопасного детского и подросткового пользования сети Интернет, создает качественные, профильные Интернет-проекты для детской и подростковой аудитории.

- Забота об экологии. «Ростелеком» стремится минимизировать своё воздействие на окружающую среду путем снижения потребления энергии, использования альтернативных источников энергии, экономии ресурсов, экологической сознательности и благоустройства территорий.

С 1 сентября 2016 годы введена в действие новая программа лояльности потребителей ПАО «Ростелеком». Отличия данной программы состоят в следующем:

- расширенный каталог подарков;

- организация закрытых мероприятий и получение доступа к ним;

- возможность накапливать бонусы.

Для участия в программе клиенту ПАО «Ростелеком» необходимо пройти 3 шага:

1 – Авторизоваться в Личном кабине на официальном сайте ПАО «Ростелеком» и открыть вкладку «Бонусы»;

2 – Открыть во вкладке «Бонусы» раздел «Программа «БОНУС»;\

3 – Подтвердить участие в Программе, приняв условия Публичной оферты.

Обязательным условием присоединения к программе накопления бонусов ПАО «Ростелеком», является наличие учетной записи в личном кабинете.

Условиями получения бонусов являются:

1 – За регистрацию в программе «БОНУС» посредством Личного кабинета;

2 – В подарок на День рождения;

3 – За участие в опросах в Личном кабинете;

4 – За выбор доставки счета на электронную почту в Личном кабинете (с. 02.06.2014 г.;

5 – За заполнение всех дополнительных полей в Личном кабинете;

6 – За каждые 5 рублей при платеже от 1000 рублей, внесенных на лицевой счет;

7 – За каждые 5 рублей – за пользование услугами Домашнего телефона, Домашнего Интернета или Интерактивного ТВ [32].

Бонусные баллы начисляются на статусный баланс. В соответствии с балансом присваивается статус. В данной программе существует 4 варианта статусов участников:

1 – Базовый – присваивается при регистрации в программе, срок его действия 12 месяцев;

2 – Стандартный – предоставляет 5% скидку на вознаграждение из каталога 4000 статусных бонусов, срок действия составляет 24 месяца;

3 – Привилегия – предоставляет 10% скидку на вознаграждение из каталога 10 000 статусных бонусов, срок действия составляет 24 месяца;

4 – VIP – предоставляет 15% скидку за вознаграждение из каталога 20000 статусных бонусов, срок ее действия составляет 24 месяца.

Использование накопленных баллов будет зависеть от тех услуг, которыми пользуется пользователь. Так, если подключено ТВ Ростелеком, то возможна оплата бонусами просмотров фильма и сериалов из платной услуги «Видеопрокат». Минимальная сумма просмотра равна 800 бонусов. Бонусами можно оплатить следующие пакеты каналов:

- пакет телеканалов - 3400 бонусов;

- пакет телеканалов «ТВОЁ КИНО» - 1700 бонусов;

- пакет телеканалов «Viasat Премиум HD» - 6800 бонусов;

- пакет телеканалов «ТВОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ HD» - 5100 бонусов;

- пакет телеканалов «Наш Футбол» - 3700 бонусов;

- пакет телеканалов «МАТЧ! ФУТБОЛ» - 6400 бонусов;

- пакет телеканалов «Amedia Premium» - 3400 бонусов;

- пакет телеканалов «Amedia+Viasat Премиум HD» - 9000 бонусов [32].

Так же в обмен на баллы доступна покупка места для хранения файлов: от 5 до 30 ГБ, за 500-1500 бонусов соответственно.

При использовании услуги Интернет от ПАО «Ростелеком» возможно получение скидки в размере 25% за 1950 баллов. Так же возможно приобретение антивируса Dr.Web (500 бонусов), ESET NOD32 (защита трех компьютеров 500 бонусов), Kaspersky Internet Security (защита двух компьютеров 600 бонусов).

При применении домашнего телефона от ПАО «Ростелеком» доступны следующие варианты оплаты бонусами:

- 60 минут разговоров внутризоновой связи - 900 бонусов;

- 120 минут местных телефонных разговоров - 750 бонусов;

- 15 минут разговоров междугородной связи - 390 бонусов;

- 60 минут местных телефонных разговоров - 370 бонусов;

- 30 минут разговоров внутризоновой связи - 450 бонусов;

- 30 минут разговоров междугородной связи - 780 бонусов;

- 60 минут разговоров междугородной связи - 1560 бонусов.

Для использования накопленных бонусов программы, необходимо зайти в Личный кабинет пользователя и перейти в раздел «Программа и бонус», пункт «Обмен баллов». Далее необходимо выбрать нужную услугу из доступных в каталоге и нажать «Обменять баллы». При этом стоимость обмена может значительно отличаться в разных регионах.

## 2.3. Разработка программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT

В целях определения уровня лояльности ПАО «Ростелеком» проанализируем динамику клиентской базы компании за 5 лет.

Таблица 2.2

Анализ клиентской базы ПАО «Ростелеком» [33, c. 197]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Клиенты-физические лица, число абонентов | 6435226 | 6779743 | 6813391 | 6937762 | 7039550 |
| Клиенты-юридические лица, число абонентов | 2804630 | 2809372 | 2802701 | 2704284 | 2308622 |

Рис. 2.2 Динамика клиентов-физических лиц ПАО «Ростелеком»

Рис. 2.3 Динамика клиентов-юридических лиц ПАО «Ростелеком»

Как показывают данные таблицы 2.2, а так же графиков 2.2-2.3, в динамике клиентов-физических лиц отмечается значительный рост. За 5 анализируемых лет рост составил 9,39%.

Динамика клиентов-юридических лиц имеет тенденцию к снижению, особенно это прослеживается в 2015-2016 годах. За 2 последних анализируемых года численность клиентов снизилась на 17,63%.

Таким образом, потенциально нелояльной группой потребителей являются юридические лица - потребители, заинтересованные в лучших условиях обслуживания, отсутствии перекрестного субсидирования, экономически обоснованном тарифе на услуги связи и т.д. Вероятность риска потери данных потребителей зависит от вероятности появления новых конкурентных компаний.

В целях анализа уровня лояльности клиентов-юридических лиц ПАО «Ростелеком» было проведено анкетирование, в котором приняли участие 240 человек, 152 женщины и 88 мужчин (по одному представителю от юридического лица).

Должностной состав опрашиваемых представителей юридических лиц в основном представлен начальниками отделов снабжения, их заместителями, а так же специалистами отделов маркетинга и экономистов по расчетам. Таким образом, в анкетировании участвовали только клиенты - юридические лица ПАО «Ростелеком».

Для измерения лояльности используется ответ на ключевой вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете компанию «Ростелеком» вашим коллегам и партнерам?» Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10, где 0 — наименьшая вероятность рекомендации, а 10 — наибольшая. В зависимости от того, какой балл поставил клиент, ему присваивается класс (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Класс клиентов

|  |  |
| --- | --- |
| Класс клиентов | Баллы |
| Промоутер | 9-10 |
| Нейтральный | 7-8 |
| Критики | 0-6 |

После ответа на ключевой вопрос «промоутерам» (9–10 баллов) задавался еще один дополнительный: «Что Вас приятно удивило в услугах «Ростелеком», а «нейтралам» и «критикам»: «Что мы можем улучшить в услугах «Ростелеком», чтобы Вы могли порекомендовать его?» Ответы даются в форме свободного комментария. На этом основная часть опроса завершается.

Индекс NPS рассчитывается как разница между процентом «промоутеров» от общего количества клиентов и процентом «критиков».

Анализ клиентов по методике NPS показал, что количество промоутеров компании составляет 132 человек (55%), количество критиков – 38 человек (16%) и количество нейтралов – 70 человек (29%).

Рис. 2.4 – Результаты анализа клиентов ПАО «Ростелеком» по методике NPS

Показатель NPS соответственно равен 26 и является незначительным для масштабов деятельности компании.

Незначительная доля промоутеров свидетельствует о том, что далеко не каждый клиент имеет определённую симпатию к ПАО «Ростелеком» и не готова рекомендовать своим друзьям и знакомым.

Проведенный анализ результатов исследования позволяет сформулировать основные направления деятельности в рамках программы лояльности для ПАО «Ростелеком».

Приоритетным направлением ПАО «Ростелекома» является выстраивание эффективных взаимоотношений с клиентами на основе лучших практик.

В качестве инструмента повышения лояльности клиентов для ПАО «Ростелеком» в рамках данной работы приделается применение системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM – централизованной системы управления абонентами, которая позволит улучшить уровень обслуживания абонентов вне зависимости от региона или сферы деятельности.

Основными инструментами управления отношениями с клиентами в рамках данной CRM-системы являются:

1. Управление клиентской базой. Получение необходимой информации о клиентах и формирование единой клиентской базы, полное представление о каждом клиенте (юридическом лице) или его представителе, возможность аналитики по каждому клиенту, отслеживание процесса изменения отношений с клиентами;
2. Управление контактами с клиентами. Возможность учета истории контактов потенциальными (обратившимися) и фактическими клиентами, оперативный обмен информацией о клиентах между отделами, создание шаблонов типовых контактов с клиентами;
3. Управление рабочим временем. Организация процесса планирования и контроля работы с клиентами (личные обращения клиента, звонки, смс-информирование), планирование действий с учетом времени, разработка системы напоминаний и заданий, контроль загруженности сотрудников отдельных отделов (по работе с клиентами) с целью распределения нагрузки;
4. Управление бизнес-процессами. Это подсистема планирования, опубликования и оценки эффективности реализуемых бизнес-процессов. Реализуемые бизнес-процессы по работе с потенциальными и фактическими клиентами и возможность формирования новых бизнес-процессов, разработка регламента сотрудничества с клиентами, алгоритмов действий по сервисному обслуживанию и др.;
5. Управление продажами. Данная подсистема предполагает управление стадиями и отдельными этапами продажи на основе бизнес-процессов, разработка механизмов и систем автоматического формирования коммерческих предложений для отдельных групп клиентов, формирование договоров и комплекса анализа цикла продаж, так называемой «воронки продаж»;
6. Управление маркетингом. Данная подсистема включает выделение статистических и динамических сегментов рынка, управление разработкой рекламных кампаний, в том числе планирование и бюджетирование, разработка отдельных мероприятий, оценка их эффективности, а так же анкетирование фактических клиентов, отслеживание уровня лояльности и насколько доволен клиент оказанными ему услугами, оптимизация предложений, рассылка информации о действующих акциях и скидках;
7. Сервисное и гарантийное обслуживание. Учет товаров, находящихся на гарантийном обслуживании, клиентов, чье обслуживание в соответствии с договором является бесплатным, управление обращениями и заявками клиентов в автоматическом режиме;
8. Управление навыками. База знаний по продажам, оказываемым услугам, а так же о рынке и занимаемых субъектах (конкурентах) доступна непосредственно в CRM-системе.
9. Облегчение процесс выполнения рутинных операций. Настройка интеграции с электронной почтой, быстрая подготовка промежуточных отчетов, помощник ввода первоначальных данных клиента, автоматический выбор коммерческих предложений для клиента по его предпочтениям, поиск двойников клиентов и формирование групп, групповая обработка данных, передача данных разработчиками и другим менеджерам.
10. Формирование подробных аналитических клиентов. Отчеты содержат многофакторный анализ контактов, контроль за состоянием процесса работы с клиентами, рейтинг работы между менеджерами по всем направлениям деятельности, анализ возможных инвестиций, анализ стадий бизнес-процессов.
11. Возможность интеграции с другими системами. Предлагаемая система имеет перечень возможностей взаимодействия с другими программами:

- Microsoft Outlook – взаимный обмен данными (контакты, электронная почта, задачи и т.д.);

- OpenOffice – подготовка печатных вариантов договоров, предложений и других форм документов, интеграция с факсом, электронной почтой и другими контактными данными;

- «1C: Бухгалтерия 8», «1С: Бухгалтерия 7.7», «1С: Упрощенная система налогообложения» - интеграция по данным о расчетах клиентов, величины задолженности.

Данная CRM-технология направлена на эффективную организацию совместной работы всех отделов компании «Ростелеком», в том числе: отдела закупок, отдела продаж, службы маркетинга, сервисного центра, колл-центра, диспетчерского отдела, администрации и других подразделений.

**Вывод по главе 2**

Объектом исследования в данной работе выступает ПАО «Ростелеком». В ходе определения уровня лояльности клиентов компании было выявлено снижение численности клиентов среди юридических лиц. По результатам данного анализа был проведено анкетирование с целью определения NPS, который равен 26, что является низким и недопустимым для масштабов деятельности данной компании. Исходя из полученных результатов, было принято решение о применении системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM – централизованной системы управления абонентами, которая позволит улучшить уровень обслуживания абонентов вне зависимости от региона или сферы деятельности.

# 3. Оценка экономической эффективности программы повышения лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» на основе IT

## 3.1. Рекомендации по процессу формирования лояльности клиентов

Разработка программы лояльности клиентов ПАО «Ростелеком» будет осуществляться поэтапно в рамках разработанного автором процесса формирования лояльности.

1. Определение целесообразности проведения программы лояльности

Значительная конкуренция на рынке услуг связи, наличие сильных конкурентов, зрелось рынка – факторы, указывающие на эффективность и целесообразность проведения программы лояльности для ПАО «Ростелеком».

Таким образом, проведение программы лояльности для ПАО «Ростелеком» является целесообразным.

2. Определение целевой аудитории, на которую будет направлена программа лояльности.

3. Формулировка целей программы лояльности.

Цель проводимой программы лояльности – повышение индекса NPS.

Разработанная программа включает в себя элементы следующих программ:

- с накопительной системой скидок (бонус предоставляется за своевременную оплату по предоставляемым услугам);

- с моментальной системой скидок (действие скидки будет включаться сразу, а не при повторной закупке).

2. Сегментация.

Дальнейшее деление клиентов (юридических лиц) пойдет по трем группам. Численность клиентов устанавливается условно для оценки эффективности в расчете по каждой группе клиентов:

* С ежемесячным оборотом от 1000 до 5 000 рублей (1500 клиентов, группа (1));
* С ежемесячным оборотом от 5 000 до 10 000 рублей (1000 клиентов, группа (2));
* С ежемесячным оборотом более 10 000 рублей.(500 клиентов, группа (3)).

Итого предполагается участие в программе 3000 клиентов.

Срок действия программы 1 год.

3. Критерии оценки:

1) Процент клиентов, выполнивших план по оплате услуг в течение года и получивших право на дополнительный бонус;

2) Увеличение денежного потока по проекту к концу срока его реализации, увеличение текущей приведенной стоимости проекта.

4. Стратегия выхода. Следует помнить, что программа лояльности, основанная на предоставлении скидки или какого-либо другого финансового вознаграждения – это реальные финансовые обязательства перед клиентами.

Четыре важных момента, которые необходимо учитывать при изначальной разработке стратегии программы лояльности:

1. Необходимо прописать в условиях программы лояльности сроки ее действия.
2. Необходимо оставить буфер времени между объявлением о завершении программы и ее реальным завершением, чтобы клиенты подготовились к выходу из бонусной системы.
3. При обращении к клиентам не следует говорить, что «участие в программе лояльности прекращается». Делать акцент на том, что временная рекламная кампания завершается, но программа лояльности, будет всегда и вы всегда готовы вознаградить ваших любимых клиентов за их приверженность к компании.
4. Щедрость. При выходе из программы зачесть выполнение плана, в том числе и клиентам, которым не хватило до него совсем немного.

Для оценки влияния программы на лояльность клиента можно по окончании срока действия программы предложить покупателям-участникам заполнить небольшую (5-6 вопросов) анкету.

Выборка клиентов производится на основании данных программы CRM отдела маркетинга. Выборка составляет 2500 клиентов по объему закупок за последний год.

Таблица 3.1

Основные условия программы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Группа (1) | Группа (2) | Группа (3) |
| Тип клиентов | С ежемесячным объемом оплаты услуг от 1 000 до 5 000 рублей | С ежемесячным объемом оплаты услуг от 5 000 до 10 000 рублей | С ежемесячным объемом оплаты услуг от 10 000 и более. |
| Количество клиентов | 1500 | 1000 | 500 |
| Мотивация (бонус) | 3% | 5% | 7% |
| Базовая сумма услуг | 50 000,00 р. | 100 000,00 р. | 300 000,00р. |
| Условия (увеличение объема предоставленных услуг за месяц) | 300% | 200% | 100% |
| Таргет (100% выполнение плана всеми клиентами + условия) | 240 000 000,00р. | 240 000 000,00р. | 300 000 000,00р. |
| Инвестиции (возврат клиентам Х-чеком) | 7 200 000,00р. | 12 000 000,00р. | 21 000 000,00р. |
| Годовой бонус (2%) | 4 800 000,00р. | 4 800 000,00р. | 6 000 000,00р. |
| Результат по продажам | 168 000 000,00р. | 143 200 000,00р. | 123 000000,00р. |
| ИТОГО | 434 200 000,00р. | | |

Как видим, программа предусматривает выгоду как для клиента (объемные скидки), так и для компании (долгосрочные отношения).

Для придания программе ясности и прозрачности подразделению, ответственному за программу, ставится задача организовать информационную поддержку в направлениях:

- форма обратной связи на сайте посредством личного кабинета;

- консультирование по телефону;

- выдача по запросу клиента истории его оплаты в течение периода действия программы с детальной расшифровкой.

5. Риски проекта.

1. Информационная недостаточность. Предусмотреть адресную рассылку уведомлений о старте проекта как минимум за месяц до его начала. Рассылка может осуществляться по почте РФ, по электронной почте.

2. Технические неполадки. Необходимо протестировать все программные и аппаратные средства до официального начала проекта.

3. Работа с претензиями. Разработать стандартную программу ответа на письменные (сайт, e-mail) и устные (телефон) претензии клиентов по начислению и реализации бонусов. Предусмотреть варианты ответов в тех или иных случаях, назначить ответственных за рассмотрение жалоб клиентов и урегулирование конфликтных ситуаций.

Влияние программы лояльности. Прогнозное влияние программы на уровень продаж:

* Повышение ежемесячных продаж по группе (1) на 300%;
* Повышение ежемесячных продаж по группе (2) на 200%;
* Повышение ежемесячных продаж по группе (3) на 100%.

Оценка результата будет проводиться по итогам месяца, квартала, полугодия, года.

## 3.2. Оценка экономической эффективности использования IT как инструмента повышения уровня лояльности

Для оценки эффективности программы лояльности воспользуемся расчетом экономической эффективности программы поощрения клиентов.

Оценка эффективности проекта будет состоять в расчете показателей чистого приведенного дохода, срока окупаемости, рентабельности и внутренней нормы доходности проекта.

Под оценкой текущей стоимости проекта понимается, прежде всего, его инвестиционная ценность (Investment value), т.е. ценность реализуемого проекта для конкретного собственника или инвестора как на период реализации проекта, так и на перспективу, т.е. на постпрогнозный период. Поэтому полную стоимость реализуемого проекта можно рассматривать как

, (3.1)

где: CF - денежный поток от проекта в прогнозный период;

ТV - прогнозируемый денежный поток в постпрогнозный период;

r – ставка дисконтирования [23, c. 87].

Данный метод оценки инвестиционных проектов в финансовом менеджменте носит название оценки на основании дисконтированной стоимости денежных потоков.

Метод дисконтирования денежных потоков основан на том, что инвестора, рассматривающего вопрос реализации любого проекта, интересует, что даст использование результатов данного проекта в будущем, какой денежный поток будет генерироваться проектом в постпрогнозном периоде, как он распределен во времени.

Использование двух основных финансовых концепций - временной ценности денег и связи риска с доходностью - позволяет определить ожидания инвестора как дисконтированный денежный поток, генерируемый данным проектом в течение срока его реализации или чистая приведенная стоимость проекта:

, (3.2)

где: CF - значения денежного потока (cash flow) в течение срока реализации проекта;

г - ставка дисконтирования;

t - интервал периода прогнозирования (эксплуатации актива).

Расчет денежного потока проводится в следующей формуле:

CF = (S-C-DA) х (1- T)-(CapEx-SV), (3.3)

где: CF - денежный поток; за период;

S - выручка от реализации;

С - текущие расходы;

Т - ставка налогообложения;

СарЕх - капитальные затраты;

SV - ценность высвобождаемых активов;

Как видим, дисконтированный денежный поток составит к концу реализации 37746 тыс. руб., чистая приведенная стоимость проекта будет равна 492006 тыс. руб. (рис. 3.1)

Рис. 3.1- Динамика денежного потока и чистой приведенной стоимости по проекту «Программа лояльности ПАО

Рассчитаем точку безубыточности проекта.

Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении –

Тбд = В\*Зпост/(В - Зпер) (3.4)

где: В – выручка от продаж;

Зпост – постоянные затраты, не зависящие от объемов продаж;

Зпер – переменные затраты.

В первый месяц реализации точка безубыточности равна 9 492 000 руб., во второй и последующие – 5 200 000 руб.

Это говорит о том, что в первый месяц реализации для выхода на нулевой уровень прибыли по проекту необходимо выполнение плана оказанных услуг и оплаты всего 9492 / 200 = 48 из 1200 клиентов группы (1).

В последующие месяцы достаточно выполнения плана оказанных услуг и оплаты 5200 / 200 = 26 из 1200 клиентов группы (1). Поэтому делаем вывод о том, что у проекта большой запас финансовой прочности, так как маловероятно, что выполнение плана достигнет таких низких показателей.

В связи с тем, что начальные (разовые) инвестиции в проект незначительны (так как всё необходимое оборудование, персонал, программное обеспечение уже имеются в наличии), можно прогнозировать, что проект окупится в первый месяц его работы и дальнейший денежный поток будет только положительным.

При рассмотрении программы с позиции «выгоды клиента», мы видим, что в программе предусмотрены факторы мотивации клиентов:

* вознаграждение начисляется ежемесячно и реализуется сразу, без дополнительного оформления;
* предусмотрено дополнительное вознаграждение по итогам года, мотивирующее на долгосрочную перспективу сотрудничества.
* предусмотрена прозрачность программы для клиента и оперативность информирования.

Поэтому можно заключить, что такая программа будет привлекательна для целевой группы и вызовет тот эффект, на который делается расчет при ее разработке (повышение лояльности, стимул к долгосрочному сотрудничеству).

Так же в рамках оценки эффективности разработанной программы необходимо рассмотреть планируемый уровень лояльности клиентов-юридических лиц ПАО «Ростелеком» и сопоставить с уровнем, выявленным до реализации программы.

Так же для измерения лояльности планируется анкетирование с ответом на ключевой вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете компанию «Ростелеком» вашим коллегам и партнерам?».

Определение планового уровня лояльности клиентов по методике NPS показал, что количество промоутеров компании составляет 177 человек (74%), количество критиков – 15 человек (6%) и количество нейтралов – 48 человек (20%).

Рис. 3.2 Планируемые результаты анализа клиентов ПАО «Ростелеком» по методике NPS

Показатель NPS соответственно равен 68 и является достаточным, показывает лояльное отношение клиентов к компании и предоставляемы услугам. Высокая доля промоутеров свидетельствует о том, что планируется достижение высокого уровня эффективности от предлагаемой программы, формирование благоприятного климата со стороны клиентской базы.

## Вывод по главе 3

В рамках данной работы оценена эффективность предлагаемого решения, а именно – внедрение системы CRM. По результатам оценки эффективности был сделан вывод, что внедрение данной системы как проект является эффективным и целесообразным, а так же имеет значительный запас финансовой прочности. Показана низкая вероятность получения низких показателей реализации данной системы. Так же по результатам внедрения системы было определено плановое значение NPS, которое предполагается достигнуть по результатам реализации предлагаемых мероприятий. Полученная прогнозируемая высокая доля промоутеров подтверждает эффективность предлагаемой программы.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день в мире появляется все больше компаний, которые производят идентичные по различным характеристикам товары и услуги, подобных друг другу, как по качеству, так и по стоимости.

Конкуренция постоянно возрастает. В связи с чем наиболее важным становится не сам товар, а умение убедить потребителя в его ценности и полезности. Это и стало причиной разработки маркетинговыми подразделениями наиболее эффективных мер, направленных на повышение лояльности потребителей.

В общем понимании лояльность потребителей это комплекс маркетинговых инструментов и мероприятий, помогающих оптимизации стабильных торговых взаимоотношений компаний, предоставляющих товары и услуги, с потребителями, а также направленных на удержание уже существующих клиентов. В свою очередь, непосредственно категорию «лояльность» можно интерпретировать как положительное отношение потребителей к продуктам и услугам, которые производит, продает, или оказывает та или иная организация, персоналу компании, имиджу, торговым знакам или логотипу фирмы.

Основными целями применения программ лояльности являются: приобретение новых клиентов; осуществление роста выручки повторных продаж; увеличение частоты покупок; диверсификация покупок, то есть расширение списка продаваемых продуктов одному покупателю; уменьшение уровня оттока клиентов; смещение выбора покупателей в сторону более дорогой продукции.

В качестве объекта исследования в работе выступает ПАО «Ростелеком» - крупнейшая российская компания в сфере оказания телекоммуникационных услуг (Интернет и ТВ).

Анализ положения компании на рынке позволил сделать вывод о снижении численности клиентов. Особенно остро проблема снижения численности клиентов отмечается в разрезе юридических лиц.

С 1 сентября 2016 годы в действие введена новая программа лояльности потребителей ПАО «Ростелеком». Отличительными особенностями данной программы являются: расширенный каталог подарков; организация закрытых мероприятий и получение доступа к ним; возможность накапливать бонусы. Обязательным условием присоединения к программе накопления бонусов ПАО «Ростелеком», является наличие учетной записи в личном кабинете. Данная программа включает 4 варианта статусов участников: базовый, стандартный, привилегия, VIP. Использование накопленных баллов зависит от тех услуг, которыми пользуется пользователь.

Для выявления уровня NPS в рамках данной работы была разработана анкета, ключевым вопросом которой является «С какой вероятностью Вы порекомендуете компанию «Ростелеком» вашим коллегам и партнерам?». Анализ полученных результатов и их интерпретация по методике NPS показал, что количество промоутеров компании составляет 132 человек (55%), количество критиков – 38 человек (16%) и количество нейтралов – 70 человек (29%).

Исходя из полученных результатов, было принято решение о применении системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM – централизованной системы управления абонентами, которая позволит улучшить уровень обслуживания абонентов вне зависимости от региона или сферы деятельности.

По результатам оценки эффективности был сделан вывод, что внедрение данной системы как проект является эффективным и целесообразным, а так же имеет значительный запас финансовой прочности. Показана низкая вероятность получения низких показателей реализации данной системы.

Таким образом, по результатам внедрения системы было определено плановое значение NPS, которое предполагается достигнуть по результатам реализации предлагаемых мероприятий. Полученная прогнозируемая высокая доля промоутеров подтверждает эффективность и целесообразность предлагаемой программы.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балашов К. Построение систем лояльности клиентов // Маркетинг. – 2014. – 309 с.
2. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – М.: МИФ, 2015.-242с.
3. Бударь С.Ю. Программы лояльности клиентов гостиничного предприятия / Управление и экономка в XXI веке. 2016. - № 1. - С.54 - 60
4. Васин, Ю.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Ю.В. Васин. – 4 - е изд. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2015. – 152с.
5. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. М.: Альпина Паблишер, 2014. – 228 с.
6. Величко Н.Ю. Исследование лояльности и удовлетворенности потребителя и методы управления ими / Н. Ю. Величко // Социально - экономические и правовые основ развития экономики: коллективная монография / [О. П. Брискер и др.]; под ред.И. В. Тропченко]. – Уфа: Аэтерна, 2015. – С. 58 - 69
7. Величко Н.Ю. Лояльность клиентов и персонала предприятия: теория и практика //Экономика и управление в современной России: теории и практика коллективная монография / Яковлева - Чернышева А.Ю., Величко Н.Ю., Беляева Е.В., Лященко Н.А., Тординава И.К., Бударь С.Ю., Глоян Р.Р., Федоров О.В., Филонова Э.А. / под общей редакцией А.Ю. Яковлевой - Чернышевой. Сочи. 2015. - с.21 - 35.
8. Глухова Н.Н. Особенности применения системного подхода // Инновации в науке. 2015. - № 6. - С. 78-82.
9. Жестков Н. Программа лояльности клиентов: они не уйдут от вас никогда / <https://inscale.ru/blog/programma-loyalnosti-dlya-klientov.html>.
10. Карасев Я., Ус В. От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы //Маркетинговые коммуникации. – 2013. – 322 с.
11. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок свободный от других игроков. М.: Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.
12. Лапшин В.Ю., Лапшина И.М. Маркетинговое управление в обеспечении устойчивого безопасного развития локальной туристской дестинации // Социально-экономические явления процессы. 2014. - №2. – С.67-71.
13. Лисин Д.А., Пономарев Ю.В. Управление маркетинговой стратегией компании // Управление и экономка в XXI веке. 2017. - № 1. - С.48 – 51.
14. Мышляев В.С. iМаркетинг. Работаем по системе .-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.-224с.
15. Просветов Г.И. Поведение потребителей:задачи и решения. – М.: Альфа - Пресс, 2014. – 309 с.
16. Райхельд Ф.Ф. Искренняя лояльность: ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 352 с.
17. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности: монография / Ф. Ф. Райхельд, Т. Тил; пер. с англ. – М. [и др. ]: Вильямс, 2005. – С. 76-103.
18. Роберт Б. ТАКЕР. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний. М.: Олимп-бизнес, 2011. – 224 с.
19. Роганян С.А., Сосницкая Е.Е., Бургун Н.В. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации // Управление и экономка в XXI веке. 2017. - № 2. - С.25 - 29
20. Старцев П.В. Стратегическое управление качеством продукции как составляющая управления конкурентоспособностью предприятия // Экономика и предпринимательство. 2016. - № 10-1 (75-1). - С. 374-382.
21. Трачук А.В., Линдер Н.В. Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. 2016. - № 1. - С. 61-73.
22. Уланов А.Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2013. - №3. – С.198-206.
23. Усманова Ф.К., Ашин М.С. Анкетирование как элемент проектно-исследовательской деятельности студентов // Педагогические науки. 2014. - №12. - С. 1762-1765.
24. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. Уч. пос.М.:Финансы и статистика, 2015. - 560 с.
25. Цысарь A.B. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способ управления // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2014. – 309 с.
26. Шальнова О.А., Зинцова М.В., Ребрикова Н.В. Технологии формирования потребительской лояльности в розничной торговле. Монография. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 107 с.
27. Шуклина З.Н. Инерция и динамика социально-экономической ценности клиента в холистическом маркетинге инноваций // коллективная монография «Социальное-экономическое развитие на современном этапе: проблемы и направления» .-М.: «Перо», Научно-издательский центр «Апробация», 2015г.-160с., с. 139-148.
28. Шуклина З.Н. Маркетинговое управление потребностями и спросом на инновации // коллективная монография «Социально- экономические и правовые основы развития экономики».-Уфа, МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. - 208 с.
29. Экономика предприятия. // под. Ред. Карлика А. Е. и Шухгальтера М. Л.. – СПб.: Питер, 2014. – 498 с.
30. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. 2012. - № 1. С. 218–222.
31. 6 правил успешной программы лояльности // Секрет фирмы – интернет-журнал о бизнесе в России URL: https://secretmag.ru/business/methods/loyalty.htm (дата обращения: 20.01.18).
32. Годовой отчет ПАО «Ростелеком»
33. Официальный сайт ПАО «Ростелеком». – Режим доступа: https://rt.ru

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Результаты опроса**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| С какой вероятностью Вы порекомендуете компанию «Ростелеком» вашим друзьям и знакомым? | 2 | 11 | 9 | 26 | 10 | 12 | 22 | 16 | 84 | 48 |