

ОАО РАО «ЕЭС России»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВНЕДРЕНИЮ СТАНДАРТА ОБСЛУЖИВАНИЯ
КЛИЕНТОВ И ДРУГИХ АСПЕКТОВ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА
В РАБОТЕ КОМПАНИЙ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ**

г. Москва
2008г.

СОДЕРЖАНИЕ:

I.	Введение	3
II.	Клиентоориентированный подход в работе современной энергокомпании	4
III.	Основные принципы организации работы клиентоориентированной компании	5
	Очное обслуживание клиентов, фронт-офис	6
	Заочное обслуживание	8
	Обслуживание по телефону: Call-центр	8
	Internet-сайт компании	10
	Бэк-офис компании	11
	Организация системы обратной связи с клиентом	13
	Почтовые письменные обращения	14
	Обращения в call-центр компании	14
	Обращения, поступившие через сайт	15
	Обратная связь по инициативе компании	15
	Методы проведения анкетирования	16
	Системы информирования клиентов	17
	Точки соприкосновения с клиентом в нормативных актах	18
IV.	Стандарт, организация работы в рамках стандартов	22
	Стандарты фирменного стиля компании	23
	Стандарты обслуживания клиентов	24
	Стандарты расчетов с клиентами за электроэнергию (для энергосбытовых компаний)	25
	Стандарты оформления платежно-расчетных и информационных документов	25
	Стандарты работы с потребителями – неплательщиками	26
	Организационные стандарты	26
	Результаты внедрения Стандартов компании	26
	Рекомендации по дополнению корпоративного Стандарта ОАО ПАО «ЕЭС России»	29
V.	Инфраструктурные мероприятия	31
	Инновационные технологии	31
	Техническое оснащение и информационные системы	31
	Клиентская база данных	31
	Использование современных технологий при очном обслуживании	33
	Система электронного управления очередью	33
	Информационные мониторы	33
	Информационные терминалы и cash машины	33
	Использование современных технологий при заочном обслуживании	34
	Call центр	34
	Официальный сайт компании	36
	Автоматизированная система учета предоставления услуг	39
VI.	PR-сопровождение деятельности клиентоориентированной компании	40
	Цели PR-сопровождения	40
	Ключевые задачи PR-сопровождения	40
	Основные этапы PR-деятельности	41
	Формирование атмосферы доверия к компании	42
	Целевые аудитории	43
	Информационный повод – основной инструмент PR-деятельности	44
	Внутрикорпоративный PR	45
	PR-сопровождение работы в профессиональном сообществе, GR	45
	Оценка эффективности PR-сопровождения	45
VII.	Организация работы с персоналом	47
	Подбор персонала	47
	Обучение персонала	48
	Наставничество	53
	Конкурс профессионального мастерства	54
VIII.	Оценка результатов внедрения клиентоориентированной стратегии, стандартов и совершенствования системы обслуживания клиентов	55
IX.	Заключение	57

I. Введение

Настоящие методические рекомендации по внедрению стандарта обслуживания клиентов и других аспектов клиентоориентированного подхода в работе компаний электроэнергетической отрасли (далее – МР) разработаны в соответствии с законодательством Российской Федерации, регламентирующим порядок электро - и теплоснабжения, вопросы защиты прав потребителей.

МР представляют собой методическую базу для разработки организационно–распорядительных документов ДЗО ОАО РАО "ЕЭС России" при внедрении клиентоориентированного подхода и Стандарта обслуживания клиентов. В МР приведены ключевые понятия, принципы и практические механизмы внедрения клиентоориентированного подхода и Стандарта обслуживания клиентов в ДЗО ОАО РАО «ЕЭС России».

МР разработаны на основании практического опыта разработки и внедрения Стандарта обслуживания клиентов и других аспектов клиентоориентированной политики в ЗАО «Центр обслуживания продаж энергии» (ЦОПэнерго, г. Москва) и ОАО «МРСК Центра».

МР предназначены для широкого круга руководителей и специалистов, непосредственно работающих с клиентами и заинтересованных во внедрении Стандарта обслуживания клиентов и других аспектов клиентоориентированного подхода в работе компаний электроэнергетической отрасли.

II. Клиентоориентированный подход в работе современной энергокомпании

Клиентоориентированность энергетической компании - инструмент управления взаимоотношениями с клиентами – потребителями энергии, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

Клиентоориентированность компании в современном бизнесе обуславливает способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Возможно, что клиентоориентированность - одно из самых значимых конкурентных преимуществ современной энергокомпании.

Реализация клиентоориентированной стратегии позволяет компании достичь следующих результатов в своей деятельности:

- увеличить стоимость компании, развить брэнд энергокомпании,
- привести к реорганизации всех ключевых бизнес – процессов, изменить их идеологию,
- увидеть потенциал снижения операционных издержек,
- обеспечить рост показателей по основной деятельности,
- дать толчок развитию смежных бизнесов,
- обеспечить рост доходов компании.

Комплекс мер по реализации концепции клиентоориентированности включает два уровня:

- общеорганизационный, в том числе, оргструктура, бизнес-процессы, технологии, стандарты, IT-инфраструктура, PR, GR и др.
- индивидуальный (уровень конкретного сотрудника), в том числе, подбор и обучение персонала.

III. Основные принципы организации работы клиентоориентированной компании

Основным направлением деятельности компании при внедрении клиентоориентированного подхода является организация обслуживания клиентов с предоставлением полного комплекса сервисных услуг, направленных на удовлетворение потребностей клиента. Качественное обслуживание клиентов во многих сферах деятельности стало единственным конкурентным преимуществом современной компании.

Технологии обслуживания клиентов можно разделить на две составляющие:

- очное обслуживание - личное общение с клиентом в отделениях компании, центрах обслуживания клиентов (ЦОКах),
- заочное обслуживание - по телефону (call-центр), с помощью интерактивных средств (Internet-сайты и др.).

Выделяется несколько основных принципов организации обслуживания клиента в современной клиентоориентированной компании:

- Достаточная информированность клиентов о компании и её услугах;
- Удобный и ориентированный на клиента сервис;
- Комфортные условия обслуживания;
- Квалифицированный персонал.

Основную роль при предоставлении услуг клиентам играет информированность клиента о компании, об её деятельности и видах услуг, которые она предоставляет в рамках своей деятельности. Сколько бы ни тратила компания на улучшение обслуживания, эти затраты окупятся лишь в том случае, если имеющиеся и потенциальные клиенты знают о Вашем сервисе. Кроме того, клиентов необходимо информировать о предлагаемых компанией услугах и регулярно напоминать о возможности воспользоваться ими. Правильно изложенная и доведенная до сведения клиента информация во многом предупреждает необходимость обращения клиента в компанию за дополнительными разъяснениями.

Деятельность компании при обслуживании клиентов должна быть организована таким образом, чтобы обращение клиента в центр очного обслуживания или по телефону в call-центр не провоцировалось самой компанией, кроме случаев, когда это действительно необходимо (например: для предоставления подлинников документов, подписания документов и т.п.).

По возможности, компания должна предоставлять клиентам возможность получить услугу или информацию удобным для клиента способом: как при личном посещении офиса обслуживания, так и по телефону или с помощью инте-

рактивных сервисов. Вся информация, доводимая до сведения клиентов, должна быть просто изложена и доступна к восприятию.

Представления клиентов о качественном обслуживании сегодня - это удобное месторасположение, оперативность. Люди хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи и энтузиазма. Качественный сервис — это концентрация всех ресурсов и всех сотрудников компании на удовлетворении потребностей клиентов. Именно всех сотрудников, а не только тех, которые непосредственно общаются с клиентом — лично, по телефону или через Интернет.

Создание центров обслуживания клиентов (далее – ЦОК) – наиболее эффективный инструмент для работы с клиентом в клиентоориентированной компании энергетической сферы. ЦОКи создаются одной или несколькими компаниями совместно преимущественно по территориальному признаку.

Структура и функции, выполняемые сотрудниками ЦОК, определяются Стандартами компании, включая положения о деятельности структурных подразделений, должностные инструкции сотрудников, формы отчетной документации.

Взаимодействие фронт–офисов (ЦОКов) и бэк–офиса (остальных подразделений компании) осуществляется в соответствии с утвержденными регламентами работы, предусматривающими:

- наличие единого программного обеспечения с возможностью использования единой информационной базы данных абонентов;
- информационный обмен в рамках исполнения производственных функций, включая передачу в установленные сроки: из фронт-офиса в бэк-офис обращений абонентов для подготовки ответов на них; технической документации для заключения/перезаключения договоров с абонентами; из бэк-офиса во фронт-офис - оформленных и подписанных договоров для передачи абонентам.

Очное обслуживание клиентов, фронт-офис

Фронт-офис – структурное подразделение ЦОК, осуществляющее очное обслуживание абонентов, включающее прием абонентов. Работа фронт - офиса направлена на повышение качества и культуры обслуживания абонентов, обеспечение комфортных условий ожидания и обслуживания клиентов, а также обеспечение клиентоориентированного подхода при оказании услуг абонентам.

Система очного обслуживания клиентов состоит из обособленных территориальных подразделений (центров обслуживания, абонентских пунктов, отделений, филиалов и т.п.).

При организации обслуживания клиентов при личном посещении ими центра обслуживания клиентов, необходимо четко определить, организация каких видов услуг действительно требует личного присутствия клиентов, так как данный вид обслуживания, по сравнению с заочным, наиболее затратен для компании, предоставляющей данные услуги.

Для достижения наилучших результатов при личном обслуживании клиентов, необходимо организовать процесс таким образом, чтобы клиент смог получить желаемый результат за максимально короткий срок без необходимости повторного посещения центра обслуживания. Наиболее удобным для клиентов является принцип обслуживания «одно окно», когда при обращении к оператору центра обслуживания клиент имеет возможность решить несколько вопросов без переадресации вопроса к другим специалистам. Еще более перспективным с точки зрения клиентского сервиса является принцип «одного обращения», когда большинство проблем клиентов решаются за один контакт с компанией (очный или заочный).

Немаловажную роль для достижения положительного эффекта при организации очного обслуживания играют:

- уровень квалификации обслуживающего персонала;
- техническое оснащение рабочего места оператора;
- полнота и актуальность клиентской базы данных;
- автоматизация процессов, выполняемых персоналом при обслуживании клиента;
- обеспечение комфортных условий для ожидания и обслуживания клиента,
- дополнительные сервисные возможности (дополнительная информация, возможность оплаты услуг на месте и др.)

Основные функции, выполняемые фронт – офисом, включают в себя:

- прием документов на заключение/расторжение договоров на оказание услуг с бытовыми абонентам;
- заключение/расторжение договоров на оказание услуг с бытовыми абонентами;
- организация договорной работы с юридическими лицами;
- выдача оформленных договоров на оказание услуг абонентам;
- прием показаний приборов учета абонентов;
- выверка расчетов, осуществляемых в соответствии с заключенными договорами на оказание услуг абонентам;

- оформление/переоформление льгот бытовым абонентам, предоставляемых в соответствии с действующим законодательством;
- прием и регистрация заявок абонентов, исполняемых на безвозмездной основе;
- прием, оформление и регистрация заявок на оказание дополнительных услуг, предоставляемых юридическим и физическим лицам;
- оказание дополнительных услуг абонентам в рамках функции приема абонентов;
- прием и регистрация обращений и заявлений от абонентов;
- оказание консультационных услуг абонентам.

Заочное обслуживание.

При интенсивности развития и применения информационных технологий на рынке услуг, основной задачей в рамках внедрения клиентоориентированного подхода современной энергокомпании, становится развитие систем заочного обслуживания клиента. Подразделения, ведущие заочное обслуживание клиентов, в соответствии с выполняемыми функциями, также можно отнести к подразделениям фронт-офиса компании.

Система заочного обслуживания клиентов включает в себя три канала взаимодействия: интерактивный (Интернет, информационные терминалы), телефон (call-центр), почта (почтовая переписка).

Call-центр представляет единую централизованную справочную службу, обратившись в которую клиент может получить информацию по услугам посредством телефонной связи, а также передать необходимую информацию для исполнителя услуги.

Почтовая переписка используется для направления документации, связанной с обслуживанием, а также в случаях, когда клиент направляет обращение по почте.

Обслуживание по телефону: Call-центр.

Сегодня, частые телефонные переговоры с профессионально подготовленным и вежливым персоналом центров заочного обслуживания клиентов или с/с службами технической поддержки в большинстве случаев доступных 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, стали нормой и более предпочтительны, чем непосредственные посещения офисов компаний, предоставляющих продукты и услуги или клиентов. Такой контакт быстрее, более част и менее дорог для обеих сторон.

Под call-центром понимается структурное подразделение внутри компании или вне ее (функционирующее на контрактной основе), где клиент имеет воз-

возможность разместить заказ на товар или услугу, проверить его статус, получить ответы на вопросы по данному товару или услуге, вызвать к себе специалиста для технической поддержки на своей территории, а компания имеет возможность осуществлять маркетинговые функции и продажу своих товаров и услуг.

Практически каждая компания, предоставляющая те или иные услуги, стремится создать свой call-центр. В основном call центр – это инструмент предоставления клиентам информационно-справочной информации. Как говорилось выше, стоимость заочного обслуживания гораздо ниже, чем стоимость обслуживания клиента при личном посещении центра обслуживания клиентов. Поэтому набор функций, выполняемых call-центром энергокомпании, должен быть максимально приближен к тому перечню услуг, который предоставляется клиентам при личном посещении центра клиентского обслуживания.

В связи с этим, основные требования при организации работы call-центра, совпадают с требованиями при организации центров очного обслуживания.

Дополнительным требованием будет являться обеспечение приема 100% телефонных звонков клиентов. В настоящее время техническое оснащение call-центра должно позволять исключить недозвоны клиентов и обеспечить прием всех звонков. В противном случае, можно добиться обратного эффекта – жалоб со стороны клиентов на невозможность дозвониться в call-центр для получения необходимой информации.

С целью популяризации call-центра и удобства восприятия целесообразно использовать легко запоминающийся номер телефона, по которому клиент может обратиться в call-центр. Звонок в call-центр для клиента должен быть бесплатным. Для этого целесообразно использовать систему бесплатных телефонных номеров «8-800-...», которые получили широкое распространение во многих странах мира и большинстве отраслей, работающих с массовым клиентом.

Существует необходимость уже в самом начале работы сотрудников call – центра обеспечить глубокую проработку технологии их работы и взаимоотношений с клиентом.

Как правило, вопросы, задаваемые клиентами при обращении в call-центр стандартны. Их можно разделить по типам. Соответственно, стандартны могут быть и ответы операторов. В связи с этим необходимо разработать типовой справочник вопросов и ответов, которым в своей деятельности могли бы руководствоваться операторы call-центра.

Это позволяет унифицировать процесс обслуживания клиентов по телефону, доводить до клиента информацию, сформулированную максимально просто и доступно, исключить возможность искажения информации со стороны операторов call-центра, упростить и упорядочить процесс предоставления информа-

ции, сократить время разговора, а соответственно увеличить количество звонков, обработанных операторами call-центра.

Не менее важно разработать для оператора call-центра справочник наиболее часто задаваемых вопросов и ответов на них с удобной навигацией и поисковой системой, позволяющий оперативно найти необходимый раздел справочника, тему, типовой ответ и др.

Персонал call - центра должен понимать, что их подразделение - основная точка обслуживания клиентов. Именно они должны решать проблемы клиентов. Должна быть исключена практика переадресовывания клиента внутри организации. Решение этой задачи связано с наличием в распоряжении call- центра информационно насыщенной базы данных (базы знаний) об услугах компании.

Internet-сайт компании.

Самым современным, а также наиболее простым и дешевым способом получения информации и сервисных услуг сегодня является Интернет. Официальный Internet-сайт компании – это её лицо. Ориентируясь на клиентов соответствующей возрастной и социальной категории, на официальном сайте компании должен быть обеспечен высокий уровень информированности клиента о компании, об её истории, производственной деятельности и предоставляемых услугах, реализован широкий набор функций и сервисных возможностей. Непрерывно улучшая возможности самообслуживания и дизайн сайта, увеличивается процент клиентов, которые получают возможность самостоятельно получить ту или иную информацию или услугу. При этом реализуется принцип самообслуживания. Таким образом эффективно сокращаются общие затраты на обслуживание клиентов. Кроме того, использование интернет-сайта значительно снижает нагрузку на электронную почту и на call-центр компании.

На веб-сайте клиенты быстрее получают ответы на их самые насущные вопросы 24 часа в день, семь дней в неделю. У клиентов также создается впечатление, что компания, которую они посещают, держит руку на потребительском пульсе, таким образом, усиливая их полное доверие к компании. Снижение нагрузки на call-центр, он-лайн обслуживание помогает компании более оперативно реагировать за запросы клиентов. Открытость компании клиенту обеспечивает повышение уровня доверия клиента к компании.

Немаловажную роль играет структура самого сайта, которая должна позволять быстро получить необходимую информацию. Целесообразно размещать на сайте информацию, разделяя её на логические разделы, например по регионам, группировать клиентов, для которых предназначен тот или иной раздел сайта. Важно обеспечить клиентов интуитивным инструментом поиска, который по-

зволяют им точно находить ответы, в которых они нуждаются при минимальном количестве шагов (как правило, не более 3-х – 4-х).

Сайт компании можно так же использовать как инструмент взаимосвязи с клиентом. Необходимо дать клиенту возможность задать интересующий его вопрос с последующим предоставлением ответа удобным для клиента способом: по телефону, по электронной почте, непосредственно на сайте и пр. Как правило, не только клиенту необходимо получать информацию о компании и услугах, но и самой компании необходимо получать от клиента ту или иную информацию, которая обеспечивает надлежащее качество предоставляемых услуг. В данном случае удобным сервисом является получения информации от клиента (обратной связи) через сайт. В рамках предоставления сервиса по получению и передаче информации с использованием сайта, необходимо продумать и разработать макетированные формы и минимальный набор полей, которые необходимо заполнить клиенту для получения или передачи информации. Это позволит исключить возможность передачи «безличных» сообщений и упростить механизм их обработки. Однако, следует заметить, что слишком сложная макетированная форма с большим количеством полей, подлежащих заполнению, не будет востребована клиентом.

Для улучшения эффективности сайта компании целесообразно обеспечить клиентов возможностями оценить качество ответов, которые они находят на сайте. Используя обратную связь, менее полезное содержание может быть быстро отсеяно.

Бэк-офис компании

Бэк-офис – подразделения компании, на которые возложены задачи, непосредственно не связанные с личным обслуживанием клиентов, включающие в себя:

- расчеты в соответствии с заключенными договорами на оказание услуг абонентам;
- формирование платежно-расчетных документов для юридических лиц и пакетов документов для бытовых абонентов;
- рассмотрение и обработку обращений абонентов, поступающих через фронт-офис, контакт-центр и сайты компаний;
- подготовку финансово-экономической отчетности и т.д.

Основные функции, выполняемые бэк-офисом:

- функции по заключению договоров на оказание услуг:

- оформление и переоформление дополнительных соглашений к договорам энергоснабжения в связи с вступлением в силу новых законодательных актов;
 - подготовка пакета документов для заключения договоров на оказание услуг абонентам;
 - оформление договоров на оказание услуг абонентам;
 - корректировка договорных величин электропотребления;
 - организация оформления протоколов разногласий по договорам энергоснабжения с юридическими лицами;
 - выполнение заданий по услугам, оказываемым абонентам;
 - ведение дела по каждому абоненту и обеспечение его надлежащего хранения.
- функции по организации расчетов с абонентами :
- ввод оплаты, поступившей от юридических лиц и бытовых абонентов в электронные базы данных;
 - ведение электронной базы данных юридических лиц и бытовых абонентов;
 - разработка графиков снятия контрольных показаний приборов учета, установленных у юридических лиц и бытовых абонентов;
 - своевременное формирование и печать корректирующих извещений и пакетов документов для бытовых абонентов;
 - контроль за вручением платежных документов бытовым абонентам в соответствии с утвержденным графиком;
 - своевременное формирование платежных документов для юридических лиц;
 - формирование финансово-экономической отчетности по полезному отпуску и реализации электроэнергии по юридическим лицам и бытовым абонентам;
 - подготовка ответов на обращения абонентов, поступающих через фронт – офис.
- функции по организации работы с абонентами, имеющими задолженность по оплате электроэнергии:
- контроль за поступлением оплаты от юридических лиц и бытовых абонентов;
 - составление реестра бытовых абонентов и юридических лиц, имеющих задолженность по оплате электроэнергии;

- проведение телефонных переговоров с юридическими и физическими лицами с целью обеспечения оплаты задолженности;
- проведение работ с абонентами, имеющими задолженность по оплате электроэнергии, в соответствии с утвержденным Стандартом, включающим использование соответствующих программных модулей;
- составление графиков временного ограничения энергоснабжения юридических и физических лиц.

Общей функцией для фронт–офисов и бэк–офиса является сопровождение и корректировка баз данных клиентов, обслуживаемых компаниями.

Организация системы обратной связи с клиентом

Для обеспечения высокого уровня сервиса и качества обслуживания, компания особое внимание должна уделять налаживанию системы обратной связи при работе с клиентом, в том числе предоставлению ответов на вопросы, поступившие от клиентов, решение возникших проблем, а также по собственной инициативе проводить исследования и опросы.

В рамках получения разъяснений по возникшим вопросам, клиенты вынуждены обратиться в компанию, предоставляющую соответствующие услуги. Обращения клиентов могут быть направлены как посредством предоставленных компанией интерактивных сервисов, так и в письменной форме по почте. Содержание обращений может носить общий характер, касаться личной персонализированной информации клиента, а так же содержать претензии по качеству услуг или культуре обслуживания. Любое обращение должно быть рассмотрено, обработано, и на каждое обращение должен быть предоставлен ответ.

Позитивным следствием повышения качества сервиса может стать увеличение потока жалоб. Жалобы — это возможности исправить проблемы, о которых компания могла бы никогда не узнать. На самом деле, система обслуживания клиентов, которая упрощает подачу жалоб, имеет больше возможностей повысить качество клиентского сервиса и сохранить репутацию, потому что клиенты, которые могут пожаловаться самой компании, реже будут жаловаться посторонним.

Обращение клиента должно приниматься по всем существующим каналам взаимодействия Компании независимо от территориальной (районной) принадлежности обратившегося. Все обращения клиентов должны в обязательном порядке регистрироваться в специальных реестрах.

Решение, принятое вследствие полученного обращения (ответ клиенту) должно передаваться/направляться в определенное клиентом место, выбранным клиентом способом.

В случае возникновения негативного отношения со стороны клиента к услугам, предоставленным компанией, выражаемого в устной форме, сотрудник компании обязан уточнить: контактную информацию обратившегося, причину возникновения негативного отношения, принятые клиентом меры, и зафиксировать на специальном заготовленном бланке данное обращение.

После определения сути возникновения обращения (жалобы) принимаются меры направленные на удовлетворение Клиента (в случае обращения) или меры по устранению конфликтной ситуации (в случае жалобы Клиента), и подготавливается проект ответа Клиенту.

Работать с жалобами необходимо быстро в соответствии с их категорией срочности, определяемой руководителем Компании. Например, жалобы, касающиеся в существенной степени здоровья и безопасности, должны быть рассмотрены немедленно.

С подателями жалоб необходимо обращаться вежливо и постоянно сообщать им о движении процесса рассмотрения жалобы. При переносе срока исполнения решения по обращению (жалобе) ответственный сотрудник должен информировать об этом Клиента.

Почтовые письменные обращения

До сих пор наиболее распространенным видом обращения в компанию является почтовое отправление. Почтовые письменные обращения должны проходить регистрацию в соответствии с правилами документооборота, принятыми в компании. Ответ должен направляться в сроки, установленные законодательством. В ответе должны содержаться аргументы по существу заданного вопроса в простом изложении с минимальным содержанием специфической терминологии. Качественно составленный ответ предотвратит повторное обращение клиента по тому же вопросу и обеспечит поддержание имиджа компании на достойном уровне. Письменный ответ, подписанный уполномоченным должностным лицом, является официальной позицией компании по заданному вопросу и не должен восприниматься клиентом как «отписка».

Обращения в call-центр компании

Сегодня обращения в call-центр компании приобретают всё большую популярность у клиента, поскольку имеется возможность оперативного получения ответа на вопрос, необходимой информации или подачи заявки. Обращения, поступившие в call-центр компании должны обязательно регистрироваться и, если это требуется, на них должен быть дан официальный ответ или предпринято какое-либо действие со стороны компании, как реакция на обращение клиента.

Обращения, поступившие через сайт.

Общения клиентов, поступившие через сайт являются интерактивным средством общения с клиентом. При этом, сервисная услуга должна быть организована наиболее удобным для клиента способом: упрощенные формы заполнения, выбор обратной связи, оперативный ответ. Данный сервис для клиента является достаточно удобным, т.к. нет необходимости тратить время на звонок в call- центр. Свое обращение или вопрос клиент может сформулировать в произвольной форме, в удобное для него время. Для компании данный сервис так же удобен, поскольку клиент, формулируя свой вопрос, будет стараться коротко и по существу излагать свои мысли.

Для успешной реализации данных сервисных возможностей в компании должен быть разработан ряд нормативных документов, регламентирующих порядок работы с обращениями клиентов, вне зависимости от способа поступления обращения, которыми будет руководствоваться персонал компании. Работа с обращениями клиентов должна быть стандартизирована. Поскольку вопросы, поступающие от клиентов, как правило, можно разбить по темам, то рационально, при подготовке ответов на них, руководствоваться типовым справочником вопросов и ответов (писем клиентам), разработанных в компании.

Целесообразно также организовать централизованную обработку обращений клиентов для осуществления полноценного контроля за данным видом работ, вне зависимости от способа обращения в компанию.

Обработка всех обращений клиентов может быть организована в call-центре (или контакт-центре) компании. Не исключено, что при подготовке ответов на обращения клиентов, будет необходимость привлекать других специалистов, в чью компетенцию входят вопросы технического или юридического характера. В этом случае, в нормативных документах, регламентирующих работу с обращениями граждан, необходимо описать порядок взаимодействия специалистов или подразделений компании, которые могут участвовать при подготовке ответов на обращения граждан.

Обратная связь по инициативе компании

Построение эффективной системы обратной связи и клиентского сервиса невозможно без постоянного изучения потребностей клиентов, анализа их отношения к компании, восприятия услуг и т.д. Зачастую важную информацию для компании можно получить, организовав соответствующее исследование. Существует несколько способов проведения исследования.

Опрос является одним из наиболее эффективных методов сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной категории клиентов, таких как:

- Индивидуальное интервью. Метод сбора социологической информации, предполагающий проведение беседы (по определенному плану) с клиентом. Интервьюирование основывается на непосредственном, личном контакте интервьюера (социолога и клиента).
- Телефонное интервью. Метод заочного опроса, предполагающий установление контакта, проведение беседы (по определенному плану) с клиентом, посредством телефонной связи.
- Фокус-группа (или групповое интервью). Проводится в искусственно созданной группе, состоящей из 7-10 человек, для выявления мнения клиентов выбранной категории по тем или иным вопросам деятельности Компании, выявления предпочтений и ожиданий клиентов по отношению к деятельности Компании.
- Анкетирование. Социологический метод получения информации о степени удовлетворенности клиентов разных категорий на качество предоставляемого Компанией сервиса, качество оказываемых Компанией основных и дополнительных услуг и др. Анкетирование предполагает письменные ответы на вопросы, поставленные в форме опросного листа - анкеты. (Анкета – средство исследования при сборе первичных данных, это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы).

Методы проведения анкетирования:

- Телефонный опрос. Метод массового заочного опроса, когда клиенту задают вопросы о деятельности Компании по телефону.
- Интернет – опрос. Выявление мнения клиентов по тем или иным вопросам деятельности Компании посредством сбора ответов на вопросы на корпоративном сайте Компании или ином другом сайте общественно-политического характера. Интернет-опрос предоставляет возможность клиентам дать более развернутые ответы на вопросы, аргументировать, обосновать свой ответ.
- Интернет-голосование. Выявление оценки тех или иных вопросов деятельности Компании, предпочтений клиентов посредством сбора однозначных ответов (по типу «да» или «нет») на вопросы на корпоративном сайте Компании или ином другом сайте общественно-политического характера.
- Пресс-опрос. Выявление мнения, оценки, предпочтений клиентов по тем или иным вопросам деятельности Компании посредством сбора ответов на вопросы анкеты, размещаемой в печатных средствах массовой информации.

- Почтовый опрос. Выявление мнения, оценок, предпочтений клиентов по тем или иным вопросам деятельности Компании посредством заочного анкетного опроса, при котором анкета распространяется по почте по специально подобранным адресам с просьбой к респондентам вернуть заполненную анкету исследователю.
- Очное анкетирование. Выявление мнения клиентов по тем или иным вопросам деятельности Компании посредством сбора ответов на вопросы при очном визите клиента в подразделение Компании либо в другую общественную организацию, где размещены анкеты Компании.
- E-mail анкетирование. Выявление мнения клиентов по тем или иным вопросам деятельности Компании посредством сбора ответов на вопросы анкеты по e-mail.

Системы информирования клиентов

Для клиентоориентированной компании, как правило, актуальна проблема информирования клиентов о компании, в том числе об её новостях, новых услугах, сервисных возможностях, изменениях в порядке работы с клиентами и т.д. Наиболее приемлемы следующие способы донесения до клиента необходимой информации.

1. Телефонное информирование.

- Телефонное автоинформирование. Своевременное и оперативное массовое оповещение большого количества абонентов посредством автоматического набора стационарного телефонного номера с целью доведения до них типовой информации.
- Телефонное информирование. Своевременное и оперативное оповещение клиентов отдельных категорий посредством телефонной связи с помощью личного общения Оператора с клиентом.
- SMS (Short Message Service – с англ. короткое текстовое сообщение) - информирование. Своевременное и оперативное массовое оповещение клиентов с помощью текстовых сообщений объемом не более 160 знаков посредством мобильной телефонии или через Интернет на мобильный телефон клиента.

2. Интернет информирование.

- Интернет-приемная – интерактивная приемная для клиентов на веб-сайте. Может создаваться в форме Интернет-портала, то есть совокупности веб-страниц с повторяющимся дизайном, объединенных по смыслу, навигационно и физически находящихся на одном веб-сервере.

- Интернет-реклама. Реклама в сети Интернет в виде интерактивной заставки или баннера на корпоративном сайте Компании или на ином другом сайте рекламодателя.
- E-mail- информирование. Информирование и оповещение клиентов посредством электронной почты сети Интернет.

3. Клиентская газета. Печатное издание рекламно- информационного характера для клиентов. Информировует клиентов об услугах и видах деятельности Компании. Используется с целью продвижения услуг Компании, создания положительного имиджа, получения обратной связи от клиентов.

4. Директ мейл (Direct mail). Метод рассылки информационных, рекламных или имиджевых материалов по почте по заранее подготовленному списку адресов.

5. Информационный стенд, находящийся в ЦОКе или в клиентском офисе, на котором размещаются образцы документов, контактная информация или иная другая информация для разных категорий клиентов.

Точки соприкосновения с клиентом в нормативных актах

1. ПТЭ.

- В части обязанностей работников – профессионализм сотрудников, обязанность обеспечивать надежность и качество электроснабжения.
- В части обязанностей энергосистем – обязанность обеспечивать надежность и качество электроснабжения, потребности клиентов в электро-энергии и мощности.
- В части требований к персоналу – профессионализм и компетентность сотрудников.
- В части контроля за эффективностью работы сетей – обеспечение надежности и качества электроснабжения.
- В части технического обслуживания, ремонта и модернизации – обеспечение надежности и качества электроснабжения, сокращение сроков проведения ремонтов, согласование выводов оборудования в ремонт с потребителем.
- В части автоматизации производств – автоматизация расчетов за услуги по передаче электрической энергии.
- В части обеспечения единства измерений (в т.ч. по учету электрической энергии) – обеспечение достоверного определения количества отпущенной электроэнергии потребителю.

- В части оперативного управления – оперативно-технологическое взаимодействие с потребителем.
- В части планирования режимов работы – обеспечение потребности потребителя в электроэнергии и мощности, эффективное планирование данной потребности. Выстраивание взаимоотношений с клиентом в части регулирования нагрузки посредством АЧР, САОН, графиков временного отключения.
- В части управления режимами работы – соблюдение установленных ГОСТ показателей качества электроэнергии.
- В части управления оборудованием – взаимоотношения с потребителем при выводе оборудования в ремонт и оптимизации сроков ремонтов, согласование ремонтных схем и режимов.
- В части предупреждения и ликвидации технологических нарушений – максимальное снижение времени восстановления электроснабжения (сохранение электроснабжения) при авариях и технологических нарушениях.
- В части АИСКУЭ – организация учета электроэнергии, формирование технических условий в части учета, автоматизация учета и определения объемов потребленной электроэнергии.

2. ПУЭ.

- В части категоричности электропринимающих устройств потребителя – формирование договорных условий в части надежности электроснабжения, обеспечение согласованного уровня надежности, сокращение времени и количества отключений до согласованного уровня.
- В части качества электроэнергии – обеспечение нормированных значений показателей качества электроэнергии.
- В части учета электроэнергии – соблюдение единых требований по организации учета электрической энергии.

3. Закон об электроэнергетике.

- В части удовлетворения спроса на электрическую энергию – бесперебойность и надежность.
- В части гарантии электрической энергии – доступность и социальная защита граждан Российской Федерации от повышения цен на электрическую энергию.
- В части обязанностей сетевой организации – технологическое присоединение в срок и обеспечение информацией потребителей электриче-

- ской энергии. В части прав потребителя – право обжалования размера платы и подтверждения факта надлежащего присоединения.
- В части обязанностей потребителя – правила расторжения договоров оказания услуг по передаче электрической энергии.
 - В части обязанности сетевой организации – надежное обеспечение потребителей электрической энергией.
4. Закон о защите прав потребителей.
- В части обязанности сетевой организации – обеспечение соблюдения прав потребителя на безопасность, качество и т.п. товара (работы, услуги).
5. Правила предоставления коммунальных услуг гражданам.
- Один из основополагающих документов, устанавливающий права, обязанности и ответственность участников взаимоотношений, а также порядок контроля качества предоставления коммунальных услуг, порядок определения размера платы за коммунальные услуги с использованием приборов учета и при их отсутствии, порядок перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг в период временного отсутствия граждан в занимаемом жилом помещении и порядок изменения размера платы за коммунальные услуги при предоставлении коммунальных услуг ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность, приостановление или ограничение предоставления коммунальных услуг.
6. Требования Гражданского кодекса Российской Федерации.
- В части прав потребителя на безопасность товара (работы, услуги).
7. Постановление Правительства от 27.12.2004 № 861.
- В части прав потребителя на недискриминационный доступ к услугам сетевой организации.
8. Постановление Правительства от 31.08.2006 № 530.
- В части прав потребителя и обязанностей сетевой организации при взаимодействии сторон на розничном рынке электрической энергии.
9. Закон о техническом регулировании.
- В части принятия технических регламентов – принятие технических регламентов, обеспечивающих электрическую безопасность, электромагнитную совместимость (соблюдение показателей качества электроэнергии), единство измерений.

10. ГОСТ 13109-97 "Электрическая энергия. Совместимость технических средств электромагнитная. Нормы качества электрической энергии в системах электроснабжения общего назначения".

- Точки соприкосновения с клиентом – обеспечение соблюдения показателей качества электроэнергии в установленный данным ГОСТом пределах.

11. Правила учета электроэнергии.

- В части Организации учета электроэнергии – соблюдение единых требований к организации учета электрической энергии.
- В части Организации эксплуатации учета электроэнергии – соблюдение единых требований по организации эксплуатации учета электрической энергии.

12. Правила охраны труда (межотраслевые).

- В части Подготовки персонала – профессионализм сотрудников, обязанность обеспечивать надежность и качество электроснабжения.
- В части оперативного обслуживания – профессионализм сотрудников, обеспечение обслуживания электроустановок квалифицированным персоналом, недопущение возникновения аварийных ситуаций.
- В части производства работ – недопущение возникновения аварийных ситуаций, качество и полнота производства работ, безопасность производства работ.
- В части организации работ командированного персонала (например, замена приборов учета у потребителя) – квалифицированное и профессиональное выполнение работ в электроустановках потребителя, с соблюдением норм техники безопасности.

13. Организационно-распорядительные документы сетевой организации, положения о структурных подразделениях компании.

- В основные задачи структурных подразделений входят: обеспечение надежности электроснабжения, оптимизация схем сети и режимов, работа с неплательщиками, взаимодействие по вопросам РЗА и ПА, взаимодействие при переключениях и выводе в ремонт, обеспечение качества выставления счетов и платежных документов, качества предоставляемых дополнительных услуг.

IV. Стандарт, организация работы в рамках стандартов

Возросшее внимание к расчетам с клиентами и их обслуживанию требует от компании разработки и внедрения новых подходов к выполнению её традиционных функций, установления прочных партнерских отношений с клиентами, качества и высоких стандартов обслуживания потребителей.

Одним из важнейших направлений перспективного развития компании является разработка и внедрение стандартов предоставления услуг энергокомпании.

Стандарт – официальный документ компании, устанавливающий необходимые качественные характеристики, требования, которым должен удовлетворять данный вид товара или услуги.

В качестве исторической справки необходимо отметить, что по исследованиям немецких экспертов, подтвержденным аналитиками Европейского союза, треть ежегодного экономического роста Германии за 1960–1990 годы относится к эффекту от применения стандартов. Исследования Департамента торговли и промышленности Великобритании показали, что 13% послевоенного роста производительности труда в Великобритании были достигнуты благодаря стандартам, которые явились средством распространения новых технологий, практики ведения менеджмента и приобретения знаний, как составляющих инновационных систем.

Опыт зарубежных компаний показывает, что вложения в стандарты дают на 1 единицу затрат от 20 до 40 единиц прибыли. Ежегодные затраты на международную стандартизацию измеряются в миллионах долларов. Бюджеты крупнейших мировых компаний также включают затраты на стандартизацию.

Первое научное исследование, проведенное First Direct Bank, выявило цену «плохого качества» обслуживания для многих сфер деятельности, что выливается в потерю времени для потребителей в среднем 23 минуты в неделю. Если столько теряет потребитель, то можно себе представить потерю времени для предприятий в результате траты времени на работу с жалобами клиентов. И все это происходит по причине плохого обслуживания. Так, например, Британский институт стандартов в рамках Стратегической программы национальной стандартизации показал, что большая часть жалоб в Великобритании связана именно со сферой услуг.

Следует отметить, что в области оказания услуг, в том числе услуг электроснабжения, преимущества, которые предоставляют стандарты предприятиям и впоследствии клиентам, мало известны, а еще меньше опыта в области самой стандартизации. Во многих областях деятельности пользователи услуг, к сожа-

лению, быстрее осознают проблемы связанные с их оказанием, нежели те, кто их реально оказывает.

Понимая необходимость движения в направлении повышения качества работы с потребителями, перед компанией ставится задача разработки соответствующих стандартов.

Стандарт устанавливает нормы и правила взаимодействия с клиентами, единых требований к качеству обслуживания; оптимизации и формализации процедур взаимодействия энергокомпании и клиента.

Настоящие МР в области стандартизации предназначены для применения энергокомпаниями – энергосбытовыми, электросетевыми, теплоснабжающими.

Стандарт определяет и регламентирует требования к следующим процедурам взаимодействия:

- анализ потребностей и ожиданий клиентов посредством обработки обращений клиентов;
- заключение и ведение договоров, текущее обслуживание;
- реагирование на жалобы и обращения, обеспечение «обратной связи»;
- оценка степени удовлетворенности качеством услуг и обслуживания;
- осуществление мониторинга и контроля над обслуживанием клиентов, в том числе за исполнением решений, принятых по жалобам и обращениям клиентов;
- обеспечение информированности.

Стандарт определяет и регламентирует основные направления повышения удовлетворенности клиентов качеством оказываемых компанией услуг и качеством обслуживания:

- уменьшения времени решения вопросов;
- оптимизации затрат клиентов и компаний;
- создания комфортных условий и доброжелательного отношения к клиенту.

С целью организации работ в Центре обслуживания клиентов необходимо разработать следующие основные Стандарты:

Стандарты фирменного стиля компании

1. Стандарт элементов фирменного стиля компании, которым утверждаются:

- цвета фирменного стиля компании;

- формы вывесок, навигационных и информационных табличек, указателей, бейджиков;
- образцы фирменной одежды сотрудников и атрибутов фирменного стиля одежды и т.п.

2. Стандарт оформления и оснащения фронт – офисов компании, которым предусматривается удобное для абонентов территориальное размещение фронт-офисов компании, внешний и внутренний дизайн которых соответствует утвержденному фирменному стилю компании: а также устанавливается перечень технических средств, размещаемых в помещении фронт-офиса, и обеспечивающих комфортные условия ожидания абонентов например, таких как:

- Телевизор – информационный монитор;
- Информационный терминал с инструкцией по его использованию;
- Cash-машина для приема наличных платежей абонентов с инструкцией по ее использованию;
- Система электронного управления очередью и пр.

3. Стандарт оформления в клиентском зале фронт – офисов компании информационных стендов для юридических лиц и бытовых клиентов, содержащие информацию об услугах, предоставляемых компанией; порядке осуществления расчетов; порядке заключения договоров и перечне документов, необходимых для заключения договоров; действующих тарифах; новостях компании и т.д.

Стандарты обслуживания клиентов

1. Стандарт обслуживания абонентов, определяющий порядок приема клиентов во фронт-офисе компании, регламентирующий:

- поведение сотрудника фронт-офиса при общении с клиентом;
- организацию рабочего места сотрудника фронт-офиса. Стандартом обслуживания клиентов также предусматривается обязательное наличие должности менеджера, одной из функций которого является помощь абонентам в затруднительных ситуациях при выборе путей решения возникших у него вопросов, а также устанавливаются параметры средней продолжительности взаимодействия с клиентами, в том числе:
- время ожидания в очереди;
- время приема абонента;
- общее время обслуживания клиента.

2. Стандарт обслуживания абонентов в режиме «Одного окна». Прием абонентов в режиме «Одного окна» базируется на принципе получения абонентом необходимых услуг, связанных с электроснабжением, посредством обращения абонента

к одному из ответственных за прием сотрудников фронт-офиса с одновременным представлением клиентом необходимой для получения услуги информации и документации. Обслуживание абонентов в режиме «Одного окна» производится одним сотрудником фронт-офиса без переадресации к другим специалистам. Стандартом «Одного окна» утверждается перечень предоставляемых услуг; сроки их исполнения; должностные лица, ответственные за выполнения каждого вида услуг.

Стандарты расчетов с клиентами за электроэнергию (для энергосбытовых компаний)

Стандарты расчетов с клиентами за электроэнергию включают:

- Порядок формирования платежных документов, направляемых бытовым клиентам для расчетов за электроэнергию;
- Методика выставления платежных документов бытовым клиентам за электроэнергию;
- Технология работы оператора по формированию платежных документов, направленных бытовым клиентам для расчетов за электроэнергию;
- Технология работы с юридическими лицами по расчетам за потребленную электроэнергию;
- Порядок снятия (приема) показаний приборов учета электроэнергии у юридических лиц, определяющий способы и сроки снятия (приема) показаний приборов учета;
- Технология комплексной проверки узла учета и снятия контрольных показаний приборов учета электроэнергии, установленных у абонентов – юридических лиц.

Стандарты оформления платежно-расчетных и информационных документов

1. Формы платежных документов, направляемых для расчетов за электроэнергию бытовым клиентам;
2. Стандарт формирования и доставки (вручения) бытовым абонентам информационных документов установленного образца, определяющий:
 - формы информационных документов;
 - сроки их доставки;
 - подразделения, ответственные за доставку информационных документов;
 - способ доставки каждого вида документов.

Стандарты работы с потребителями – неплательщиками

- Технология работы оператора с бытовыми абонентами, имеющими задолженность по оплате электроэнергии, определяющая порядок выполнения работ оператором бэк-офиса в подсистеме программного обеспечения;
- Технология работы с юридическими лицами, имеющими задолженность по оплате электроэнергии.

Организационные стандарты

- Функциональная структура фронт-офиса с приложением перечня функций, выполняемых структурными подразделениями;
- Функциональная структура бэк-офиса с приложением перечня функций, выполняемых структурными подразделениями.

Результаты внедрения Стандартов компании

В результате внедрения Стандарта оформления и оснащения фронт-офиса :

- внутреннее и внешнее оформление фронт-офисов компании приобрело узнаваемый клиентами фирменный облик, что является немаловажным, так как отношение клиентов к работе компании формируется, в первую очередь, на основании впечатлений о ее внешнем облике;
- абонентам обеспечена доступность в получении необходимой информации;
- улучшилась психологическая атмосфера в клиентском зале фронт-офисов;
- были обеспечены комфортные для клиентов условия ожидания и обслуживания, оптимальное распределение абонентов посредством системы электронного управления очередью;
- сократилось время, затрачиваемое абонентами на получение необходимой информации о расчетах и оплате счетов, так как им была предоставлена возможность получить доступ к электронному лицевому счету и оплатить электроэнергию наличным платежом непосредственно в клиентском зале фронт-офиса;
- среднее время приема бытовых абонентов сократилось до 10 мин по сравнению с 25 мин.;
- время ожидания бытовых абонентов в очереди в среднем стало занимать 15 мин, до внедрения Стандартов оно составляло более 1-го часа.

В результате внедрения Стандарта оформления информационных стендов для бытовых абонентов и юридических лиц:

- уменьшилось количество обращений к оператору клиентского зала, так как абонентам была предоставлена возможность получить наглядную информацию по интересующим их вопросам, и как следствие - сократилось время ожидания и время обслуживания абонентов.

В результате внедрения Стандарта обслуживания бытовых абонентов в клиентском зале отделения:

- улучшилось настроение абонентов и сотрудников;
- повысилась культура обслуживания абонентов;
- увеличилось количество положительных отзывов о работе фронт-офисов, в книгу отзывов и предложений абонентами регулярно заносятся благодарности и пожелания, из них : 15% - благодарности коллективам, 62% - благодарности за оформления помещений отделения и организацию работы с абонентами, 23% - предложения по дальнейшему совершенствованию работы.

В результате внедрения Методики расчета платежных документов на оплату электроэнергии, направляемых бытовым абонентам, и Порядка формирования платежных документов все фронт и бэк-офисы компании перешли на единую технологию по расчету, формированию и доставки бытовым абонентам платежных документов.

В результате внедрения новой формы пакета платежных документов, направляемого бытовым абонентам для расчетов за электроэнергию:

- увеличилось количество абонентов, перешедших на новую систему оплаты по извещениям;
- уменьшилось количество ошибок при расчетах ежемесячных сумм платежей;
- уменьшилось количество вопросов абонентов по содержанию пакета документов, так как он стал более понятным и доступным для бытовых абонентов.

Стандарт формирования и доставки (вручения) бытовым абонентам информационных документов установленного образца позволил упорядочить и унифицировать работу бэк-офисов, повысить культуру и качество обслуживания клиентов.

Внедрение технологии работы оператора по формированию платежных документов, направляемых бытовым клиентам для расчетов за электроэнергию, позволило устранить скрытые потери рабочего времени, оптимизировать бизнес-процессы на уровне операторов, осуществить переход от годового к полугодовому вручению бытовым абонентам г.Москвы и Московской области платеж-

ных документов для расчетов за электроэнергию без увеличения штатной численности компании.

Внедрение Технологии работы с абонентами, имеющими задолженность по оплате электроэнергии, повысило качество обслуживания абонентов, позволило оптимизировать производственные процессы и перераспределить высвободившиеся ресурсы с целью повышения эффективности энергосбытовой деятельности, а также снизить абонентскую задолженность, и как следствие - повысить объем реализации.

Внедрение новой организационной структуры фронт- и бэк-офисов позволило:

- повысить оперативность управления персоналом;
- оперативно распределять работу внутри сектора в случае отсутствия сотрудников сектора по причине болезни, отпуска и пр.;
- повысить качество выполняемых работ и обеспечить своевременность их выполнения;
- оптимально распределить функции, выполняемые подразделениями и сотрудниками офисов;
- определить ответственность подразделений офисов за выполняемые работы и повысить эффективность работ посредством введения новых показателей стимулирования персонала, отражающих результаты работы сотрудников и возложенную на них ответственность;
- сократить время на выполнение одной операции за счет специализации работ, выполняемых подразделениями офиса;
- организовать планирование работ по подразделениям офиса и обеспечить контроль за выполнением планов работ;
- усилить работу по отключению неплательщиков, подключению абонентов после оплаты задолженности, по контролю за самовольным подключением абонентов, отключенных за наличие задолженности;
- обеспечить выполнение в установленные сроки работы с абонентами-задолжниками согласно утвержденной инструкции.

Таким образом, в результате внедрения вышеуказанных Стандартов:

- улучшился имидж компании;
- повысился уровень и качество обслуживания клиентов;
- были выявлены и ликвидированы скрытые потери рабочего времени сотрудников офисов;
- повысилась эффективность использования трудовых ресурсов;

- повысилась экономическая эффективность работы структурных подразделений компании.

Рекомендации по дополнению корпоративного Стандарта ОАО РАО «ЕЭС России»

Более чем двухлетний опыт разработки и полугодовой опыт внедрения стандартов обслуживания клиентов ОАО РАО «ЕЭС России» в энергосбытовых и сетевых компаниях позволяет сделать вывод об имеющихся возможностях дальнейшего их совершенствования. Представляется целесообразным дополнить стандарт рядом дополнительных требований:

- Требования по профессиональной этике персонала, непосредственно контактирующего с клиентом.
 - Внешний вид сотрудников (униформа с логотипом и наименованием предприятия, строгий деловой костюм и т.п.). Требования по чистоте и опрятности (особенно касается электромонтеров и контролеров по работе с физическими лицами).
 - Требования по культуре общения (вежливость и выдержка, готовность выслушать и объяснить, грамотность речи).
- Требования по компетентности – понимается готовность персонала дать ответы на возможные вопросы клиента. Т.е. персонал перед плановой встречей с клиентом должен изучить информацию по данному клиенту, предусмотреть возможные вопросы со стороны клиента и подготовить варианты ответов на них. Необходимо минимизировать ситуации типа «... мы рассмотрим этот вопрос (разберемся в вопросе)». Решение вопроса должно производиться немедленно.
- Также необходимы требования по культуре работы персонала в помещениях (особенно жилых) клиента, например:
 - в части сменной обуви (бахил),
 - в части уборки помещения (например, после работ по установке приборов учета и т.п.).
- техническим требованиям отразить следующие вопросы:
 - По обеспечению требований ПУЭ по времени перерыва электроснабжения для соответствующих категорий электроприемников.
 - По своевременному уведомлению потребителей (в т.ч. граждан) о предстоящих плановых отключениях.
 - О разъяснении потребителям-гражданам требований действующей нормативной базы по установке и эксплуатации приборов учета (возможно в виде брошюр).

- Техника безопасности при работе в электроустановках клиентов. Целесообразно, включить требования по технике безопасности и охране труда в части:
 - Осмотра электроустановок. Снятия показаний приборов учета.
 - Монтажа приборов учета.
 - Проведения контрольных проверок и рейдов.
 - Проведения ограничений режима потребления и снятия ограничений.
 - Разъяснения потребителям-гражданам об основах правил техники безопасности при работе с электроприборами и внутридомовой (внутриквартирной) электрической сетью (возможно в виде брошюр). Разъяснения о действиях клиентов при обнаружении неисправностях электропроводки и приборов учета.
- В стандарте необходимо описать, как основополагающую цель компании (Стандарта), оказание услуги «Одно обращения» (далее - ОО). Идеальный вариант – при котором достаточно одного – первого обращения клиента для его полного удовлетворения. ОО – сокращение трудозатрат, в том числе количества обращений клиента, уже на первом этапе. В рамках стандарта ОО – предоставление клиенту при первом обращении полной информации
 - о стоимости:
 - технологического присоединения;
 - электроэнергии, с учетом стоимости передачи электрической энергии,
 - других услуг.
 - Комплексного пояснения (распечатанных на бумаге) о его правах, обязанностях и ответственности, в соответствии с законодательством и правилами установленными в организации, как после заключения договора об осуществлении технологического присоединения, так и после заключения договора оказания услуг по передаче.
 - Пакета формы документов (таблицы для расчета тарифов (в услуге по передаче варианты счетчиков (одно-, двух- тарифные и др.) и вариантов оплаты), квитанции для оплаты по договорам (разъяснения по иным вариантам оплаты) и т.п.), заполнив которые клиент будет уверен, что все возможные услуги со стороны организации он получит.
 - Контактной информации о личном менеджере, электромонтере, страничке клиента на сайте организации.

V. Инфраструктурные мероприятия

Инновационные технологии.

Техническое оснащение и информационные системы.

В условиях современного динамичного развития общества, усложнения технической и социальной инфраструктуры информация становится таким же стратегическим ресурсом, как традиционные материальные и энергетические ресурсы. Современные информационные технологии, позволяющие создавать, хранить, перерабатывать и обеспечивать эффективные способы представления информационных ресурсов потребителю, стали важным фактором жизни общества и средством повышения эффективности управления. Уровень информатизации становится одним из существенных факторов успешного экономического развития и конкурентоспособности компании на рынке. Осознание мировым сообществом роли информации как стратегического ресурса стимулировало разработки новых информационных технологий как для получения и переработки больших объемов информации, так и для ее хранения и предоставления пользователям.

Для обеспечения качественного обслуживания клиентов на высоком технологическом уровне необходимо организовать оснащение всех подразделений компании компьютерной и офисной техникой, копировальными и телефонными аппаратами, организовать информационный обмен, доступ в Интернет.

Не менее важным является внедрение различных автоматизированных систем управления, позволяющих на высоком уровне предоставлять весь спектр услуг, как информационных, так и связанных с проведением взаиморасчетов с клиентами, выставлением счетов на оплату оказанных услуг и контролем за произведенной оплатой.

Не секрет, что оборачиваемость капитала в крупных компаниях, а также компаниях работающих с массовым клиентом, значительно снижается из-за несвоевременного погашения задолженности клиентами, и зачастую в этой несвоевременности виноваты сами компании, забывающие вовремя выставить счет или напомнить о подошедшем сроке платежа. Внедрение автоматизированной системы, которая включает подсистему учета взаиморасчетов с клиентами, позволяет резко снизить количество таких случаев.

Клиентская база данных.

Основой для качественного обслуживания является информационная клиентская база данных. Ведение и актуализация базы данных позволяет вести историю работы с клиентом, и как следствие, обеспечить персонифицированный поход к обслуживанию клиента даже несмотря на многочисленность клиентской

базы. Клиентская база используется как при очном, так и при заочном обслуживании. Предоставляя клиенту по его запросу персонифицированную информацию, мы обращаемся к базе данных. Так же, организовывая предоставление услуги и общаясь с клиентом, мы пополняем базу данных информацией.

В базе данных может содержаться следующая информация: адресная информация о клиенте; контактная информация о клиенте; информация, связанная с оказанием услуг; условия договора; хронология событий по обслуживанию клиента; информация о взаиморасчетах с клиентом и другая важная информация.

При создании клиентской базы данных необходимо предусмотреть, периодичность обновления информации о том или ином клиенте, а так же систему архивации и резервного копирования базы данных, что позволит избежать потери информации. Такая работа может производиться по общему для всех клиентов алгоритму или специальному, нацеленному на определенные группы. В соответствии с этими алгоритмами информация из действующей базы данных регулярно обновляется или архивируется.

Если для группы клиентов применима одна и та же информация (например: стоимость услуг, тарифы и прочее), то целесообразно в базе данных организовать ведение соответствующих справочников, поддерживаемых в актуальном состоянии.

Каждый сотрудник, в обязанности которого входит внесение той или иной информации в клиентскую базу данных, должен ответственно и вовремя выполнять все необходимые для этого действия.

Помимо оперативного сбора информации, необходима уверенность в достоверности собираемых данных. Для этого необходимо предусмотреть систему контроля и фиксации источника информации, на основании которого изменилось содержание клиентской базы данных. Сведения об источнике обновления могут характеризовать уровень достоверности внесенной информации, а дата последнего обновления будет сигнализировать о необходимости проверки устаревших данных. Кроме того, эта информация очень пригодится в тех случаях, когда данные дублируются или противоречат друг другу.

В результате ведения клиентской базы данных, компания имеет следующие возможности:

- быстрый поиск информации, что немаловажно при индивидуальном обслуживании клиента;
- фильтр данных, которые могут использоваться для ведения статистики и аналитики;

- создание и формирование многоуровневых отчетов по имеющимся данным.

Использование современных технологий при очном обслуживании.

Система электронного управления очередью.

При организации обслуживания клиентов в офисах компании важным является внешний вид офиса обслуживания и сервис, который предоставляется клиентам. Наравне с внедрением стандартов обслуживания необходимо внедрять и новые технологии предоставления дополнительных сервисов, позволяющих максимально оптимизировать процесс обслуживания клиентов и улучшить качество обслуживания. Никто из нас не любит стоять в очереди. Сегодня, приходя в компанию, клиент желает потратить как можно меньше времени на ожидание обслуживания, получить качественную услугу, выйти из компании удовлетворенным. При решении данной задачи существует опыт применения современных технологий: сегодня процесс ожидания обслуживания может контролироваться с помощью электронной системы управления очередью. Приходя в офис, каждый клиент получает талон с очередным номером. Как только один из операторов клиентского зала освобождается, на информационном табло, установленном в клиентском зале, загорается номер очереди следующего клиента. Целесообразно также пользоваться голосовым оповещением, с помощью которого сообщается, к какому оператору можно пройти для обслуживания.

Таким образом, электронная система управления очередью позволяет упорядочить процесс ожидания, сделать его прозрачным для клиента, сократить время обслуживания клиентов и снизить вероятность возникновения конфликтных ситуаций при ожидании обслуживания.

Кроме основных функций, система управления очередью позволяет анализировать поток клиентов, среднее время обслуживания, тем самым давая возможность компании оптимально распределять ресурс рабочего времени операторов.

Информационные мониторы

В офисе обслуживания, в клиентском зале целесообразно разместить экраны (телевизоры), демонстрирующие информационные и релаксационные ролики. Это позволяет информировать клиента о компании, об ее деятельности, продвигать дополнительные услуги и т.д.

Демонстрация релаксационных роликов позволяет значительно улучшить психологическую атмосферу в зале ожидания, снизить конфликтные настроения у клиентов.

Информационные терминалы и cash машины.

При посещении клиентом отделения, основные вопросы решаются при личном общении с обслуживающим персоналом. Однако, в процессе анализа

причин посещения офисов, можно сделать вывод, что не все вопросы необходимо решать лично с оператором клиентского зала. Это факт подтверждается широким применением информационных терминалов в компаниях, оказывающих различные услуги. Поэтому, шагая в ногу со временем, многие компании устанавливают в офисах обслуживания информационно-справочные терминалы.

С помощью данных терминалов клиенты могут получить исчерпывающую справочную информацию об услугах, оказываемых компанией. Популярным сервисом сегодня является функция «личный кабинет». Посредством ввода идентификационного номера клиенту предоставляется доступ к информации о его лицевом счете (персонифицированной информации): например, информация о произведенных платежах, установленных приборах учета, снятых показаниях и многое другое.

Дополнительно, информационный терминал может быть оснащен cash машиной, которая позволяет производить оплату. Таким образом, клиенту предоставляется логически завершенный комплекс услуг при посещении отделения. Данная возможность важна при предоставлении клиентам услуг, оказываемых компанией на возмездной основе. Информация о произведенных платежах через cash машину в электронном виде может прогружаться в базу данных, на лицевой счет клиента. Услуга произведения оплаты, как правило, предоставляется компанией совместно с банком, тем самым компания повышает уровень сервиса, а банк имеет возможность получить дополнительный доход. С целью расширения спектра услуг и увеличения оборота денежных средств, проходящих через cash машины, с помощью информационных терминалов клиент имеет возможность оплатить не только услуги энергокомпании, но и услуги операторов мобильной связи, а так же коммунальные и другие услуги.

Информационный терминал и cash машина позволяют снизить количество вопросов, адресованных обслуживающему персоналу, а в некоторых случаях, исключить необходимость общения с операторами клиентского зала. Более того, возможность оплаты непосредственно в отделении, исключает необходимость повторного посещения отделения с целью предъявления оплаченных квитанций в отделениях банков. Необходимость применения информационных терминалов сегодня обусловлена широким распространением на рынке услуг. Аналогичные системы применяются в офисах операторов мобильной связи, в единых расчетных центрах за коммунальные услуги, в отделениях различных банков.

Использование современных технологий при заочном обслуживании.

Call центр

При интенсивности развития и применения информационных технологий на рынке услуг, основной задачей в рамках клиентоориентированного подхода,

становится развитие заочных форм обслуживания клиента. Рост количества call-центров обусловлен растущей потребностью компаний справляться с большим количеством телефонных контактов. Типовыми применениями являются: прием заказов на товары и услуги, справочное обслуживание, информирования клиентов о новых поступлениях, напоминания о просроченных счетах и т.п.

"Call-центр" можно определить как систему, нацеленную на синхронное обслуживание значительного числа телефонных вызовов и представляющую собой комплекс технических средств и высокопрофессиональных людских ресурсов, включая каналы связи, современное оборудование и программное обеспечение, а также специально обученных операторов.

Для обеспечения обработки всех входящих звонков необходимо наличие единой схемы распределения звонков. Отсутствие такой схемы приводит к тому, что при поступлении вызова консультант выбирается случайным образом, и как результат такого выбора — одни работают больше, а другие — меньше. В часы пиковых нагрузок, когда все операторы заняты, входящие клиентские звонки могут теряться. Чтобы этого не происходило целесообразно иметь в call-центр достаточное количество линий для удержания клиентов. Время ожидания ответа не должно превышать нормативного времени, установленного Стандартом компании. Во время ожидания ответа оператора клиенту необходимо предоставить возможность прослушать справочную информацию, а также воспользоваться телефонной справочной системой (ТСС), которая содержит наиболее актуальную информацию для клиента.

Желательно, чтобы уровень технического оснащения call-центров позволял осуществлять интеллектуальную обработку входящих вызовов без непосредственного участия операторов. Позвонивший абонент, используя функцию тонального набора, может вводить информацию о себе, на основании чего система предлагает ему требуемую справку. Это может быть информация общего плана, или же носить индивидуальный характер и предназначаться только данному абоненту (например, состояние лицевого счета, платежи и др.).

Рабочие места операторов call-центра должны быть оснащены персональными компьютерами с доступом к базе данных. Для более удобного общения и работы с базой данных, каждый оператор должен быть оснащен головной гарнитурой.

Операторы call-центра по телефону предоставляют клиентам всю интересующую их информацию, включая информацию, содержащуюся в лицевом счете клиента. В случае расширенной или структурированной базы данных, необходимо обеспечить операторам call-центра доступ ко всей базе данных. При обслуживании клиентов операторами call-центра должна быть возможность внесения информации в базу данных о произведенных при обслуживании операциях.

В принципе call-центр это такое же отделение по обслуживанию клиентов, только без посещения клиентом отделения. Чем больше потребностей клиентов компания сможет удовлетворить по телефону, тем меньше они будут обращаться в отделения лично, что позволяет оптимизировать функции по прочим технологическим операциям компании.

Официальный сайт компании.

Самым современным способом получения информации и сервисных услуг сегодня является Интернет. Официальный сайт компании – это её лицо. Основными функциями сайта могут являться:

- предоставление информации клиентам;
- предоставление услуг клиентам;
- сбор информации от клиентов;
- обеспечение обратной связи с клиентом.

Целесообразно определить ответственное подразделение за наполнение и функционирование Интернет-сайта компании. Как правило, это PR-служба. Важно также определить взаимодействие в этом вопросе с другими подразделениями компании.

Интернет-приемная должна содержать не более 4-х уровней вложений.

Типовая структура Интернет - приемной:

1. Заглавная страница.

- Приветствие клиентов.
- Хедер (шапка сайта) содержит графический элемент, содержащий логотип и наименование компаний. При клике на логотип происходит переход на стартовую страницу сайта.
- Заголовок – слоган компании.
- Хедер содержит анимацию: «Бесплатная прямая линия энергетиков 8-800-... (круглосуточно)».
- Футер (нижняя часть сайта) содержит: контактную информацию, копирайт, счетчики посетителей.
- На сайтах на главной странице размещается предложение клиентам получать информацию (новости, информирование об отключениях электроснабжения и пр.) от компании по средствам e-mail, телефона.

2. Территория обслуживания (Интерактивная карта содержит графическое изображение карты региона с обозначением подразделений компании. При нажатии на подразделение появляется контактная информация: Ф.И.О. начальника подразделения, адрес, телефон приемной.

3. Структура потребителей (диаграмма с процентным соотношением клиентов).
4. Услуги компании
5. Нормативная база.
6. Информация для физических лиц
7. Информация для юридических лиц
8. Питающие центры.
9. Перечень питающих центров 35-110 кВ энергосистемы региона, где в настоящее время отсутствует техническая возможность на присоединение новых (дополнительных) нагрузок энергопринимающих устройств.
10. График реконструкции и строительства новых питающих центров 35-110 кВ в энергосистеме региона в соответствии с инвестпрограммой компании.
11. Переоформление мощности
 - Порядок переоформления: основные этапы, сроки выполнения работ по переоформлению
 - Типовые документы для переоформления.
 - Требования к оформлению документов
 - ДСО и PR-подразделение обновляют информацию ежеквартально.
12. Заявка-намерение (инструкция по заполнению и предупреждение о статусе заявки-намерения, процедуре и срокам ее рассмотрения)
 - Заявка на присоединение энергопринимающих устройств физического лица (бытового абонента, использующего электроэнергию в коммунально-бытовых целях). Заявка переадресовывается на e-mail специалиста отдела техприсоединения или менеджеру РСК в ЦОК.
 - Заявка на присоединение энергопринимающих устройств юридического лица (индивидуального предпринимателя). Заявка переадресовывается на e-mail специалиста отдела техприсоединения или менеджеру РСК в ЦОК.
 - Заявка на услуги по приборам учета. Заявка переадресовывается на e-mail специалиста ОАО «Энергобаланс» или менеджеру ОАО «Энергобаланс» в ЦОК.
13. Вопрос – ответ (преамбула, включающая в себя инструкцию по отправке вопроса или обращения, сроки).
 - Задать вопрос. на e-mail менеджеру/начальнику отдела организации работы с клиентами, руководителю штаба по работе с потребителями, рекомендуется отправлять вопрос нескольким работникам.

- Направить обращение. Форма, переадресовывается на e-mail менеджеру/начальнику отдела организации работы с клиентами, руководителю штаба по работе с потребителями, рекомендуется отправлять вопрос нескольким работникам.
 - Часто задаваемые вопросы (отсортированные по темам вопросы, часто задаваемые в данном разделе вопросы клиентов и ответы на них)
14. Качество электроэнергии (общие положения, основные положения о сертификации электроэнергии, сертификаты соответствия качества электроэнергии, знак обращения на рынке, ссылки на регулирующие нормативно-правовые акты. Направить обращение о плохом качестве электроэнергии (ссылка на раздел «Направить обращение»).
15. Система менеджмента качества (описание, принципы СМК, ссылка на «Международный стандарт ISO 9001:2000», Сертификат соответствия Системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ISO 9001:2000).
16. Хищение (определение хищения, способы сообщения о хищении, вознаграждение за сообщение, форма для сообщения о хищении. Сообщение перенаправляется на e-mail ответственного лица.
17. Отключения электрической энергии.
- Аварийное отключение (краткая информация, причины и способы сообщения об аварийном отключении).
 - Плановое отключение (краткая информация, график плановых отключений с указанием населенного пункта, адреса и времени прекращения и восстановления энергоснабжения).
 - Отключение/ограничение за невыполнение договорных обязательств (краткая информация, действия необходимые для восстановления энергоснабжения).
18. Региональный штаб по работе с потребителями. Краткая общая информация о штабе и его работе, ссылки на нормативные документы: Положение о Штабе ОАО РАО "ЕЭС России" по работе с потребителями, буклет «Взаимодействие с потребителями».
- Контактные лица (Руководитель штаба по работе с потребителями, его заместители, помощники)
 - Направить обращение (ссылка на раздел «Вопрос- ответ» \ «Направить обращение»)
 - Контактная информация (адреса ЦОК, телефон и e-mail менеджера/начальника отдела по организации работы с клиентами филиала).

19. Личный кабинет клиента (при наличии)

20. Пресс-служба компании

21. Информация о руководстве компании и т.д.

Автоматизированная система учета предоставления услуг.

В рамках расширения спектра дополнительных услуг, предоставляемых клиентам, появилась необходимость автоматизации процесса приема, учета и движения заявок на оказания услуг, а так же формирования отчетности.

Предоставляя дополнительную услугу клиенту, мы должны обеспечить оперативное и качественное её исполнение. Поступившие от клиентов заявки на оказание услуг должны быть зафиксированы в базе данных или в специализированном модуле учета предоставления услуг. Система должна выполнять следующие функции: ведение журнала регистрации и выполнения работ (оказания услуг), ведение справочника исполнителей, ведение прейскуранта оказываемых услуг, формировать выходные формы: заявление на оказание услуги и квитанция на её оплату, договор, счет-фактуру, Акт приемки и другие формы, позволяет в автоматическом режиме формировать отчетность. Функция поиска позволит оперативно предоставить информацию клиенту о ходе исполнения заявки.

Система должна работать в режиме on-line, что обеспечит возможность любому пользователю просмотреть любую актуальную информацию, например: ход исполнения заявок на данный момент, поступление денежных средств за оказываемые услуги.

Автоматизация процесса предоставления дополнительных услуг позволит:

- обеспечить повышение качества обслуживания клиентов, увеличение прибыли компании за счет предоставления услуг;
- оперативно контролировать ход выполнения работ по предоставлению услуг,
- готовить необходимую отчетность.

VI. PR-сопровождение деятельности клиентоориентированной компании

Внедрение клиентоориентированного подхода в современной компании в электроэнергетике невозможно без соответствующего PR-сопровождения этой работы. В связи с тем, что реализация клиентоориентированной стратегии развития предполагает проведение существенных изменений внутри компании, перестройки многочисленных бизнес-процессов, пересмотр устоявшихся принципов работы персонала, роль PR-сопровождения этой деятельности сложно переоценить.

Цели PR-сопровождения

Основными целями PR-сопровождения деятельности клиентоориентированной компании, работающей в электроэнергетике, являются:

- позиционирование компании, её образа, понимаемого и принимаемого клиентами. Под позиционированием мы понимаем систему положительных и отрицательных стереотипов Клиентов в отношении компании. Спозиционированный в ходе PR-мероприятий компания не обязательно должна быть любима Клиентом или вызывать у него восторженные чувства. Скорее, она должна быть понятна клиенту и не пугать неизвестностью.
- продвижение и закрепление в целевых аудиториях имиджа клиентоориентированной компании, настроенной на партнерские отношения с клиентом. В идеале, упоминание о компании должно вызывать у клиента вполне определенные ассоциации, в том числе связанные с её клиентоориентированностью.

Ключевые задачи PR-сопровождения

Среди ключевых задач PR-сопровождения деятельности клиентоориентированной компании, работающей в электроэнергетике, следует отметить следующие:

- создание положительного образа компании и атмосферы доверия к ней во внешней среде, повышение уровня лояльности внешних аудиторий по отношению к компании;
- информирование о происходящих изменениях, вновь предлагаемых услугах и сервисных возможностях;
- раскрытие информации, обусловленное корпоративными процедурами и действующим законодательством;
- сопровождение производственной деятельности, информирование целевых аудиторий о правовых основах деятельности компании.

Основные этапы PR-деятельности

Работу в области PR можно разделить на 3 этапа - подготовительный, основной и заключительный.

1. Подготовительный этап:

- экспертиза и анализ целей;
- анализ общественного мнения;
- постановка (формулирование) задачи.

На этом этапе, прежде всего, выясняется сама возможность работы. Одновременно выясняются условия для разворачивания кампании по PR. Анализ общественного мнения показывает насколько готово общество к восприятию планируемых компанией мероприятий.

Правильная постановка задачи - решающая часть работы в PR. Она диктует выбор технологий (способов выполнения задачи): будет ли это работа со средствами массовой информации, индивидуальная или корпоративная работа с предпринимателями, политиками или представителями власти, проведение рекламных или прямых массовых мероприятий и т.д.

2. Основной этап:

- разработка и планирование кампании по PR-сопровождению;
- создание "информационных поводов";
- налаживание связей (контактов) с людьми, группами или социальными слоями населения, от которых зависит успех дела;
- проведение рекламной кампании;
- текущий мониторинг (контроль) эффективности действий при проведении мероприятий по связям с общественностью.

При проведении мероприятий по связям с общественностью целевой аудитории предлагается то, что на взгляд компании им нужно и при этом служит выполнению поставленной цели. Одновременно оценивается, как аудитория воспринимает его предложения (информационные поводы).

3. Заключительный этап:

- оценка результатов работы;
- анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей.

Очевидно, что для компании, в которой клиентоориентированная политика определена как ключевой стратегический приоритет, любое изменение внутри компании, непосредственно влияющее на качество клиентского сервиса, любая новая услуга должны быть донесены до целевых аудиторий. О новых возможностях, услугах, мероприятиях должны быть проинформированы как клиен-

ты компании, так и сотрудники. Это позволит первым, при необходимости, пользоваться услугами компании, а вторым – быть в курсе дел компании, держать руку на пульсе, получать всю необходимую информацию о нововведениях.

Формирование атмосферы доверия к компании

Одной из важнейших задач PR-сопровождения деятельности клиентоориентированной компании является формирование у целевых аудиторий доверия к компании. Для достижения положительного результата рекомендуется обращать внимание на следующие аспекты деятельности:

- Важно обязательно рассказывать о компании (миссия, ключевые цели, история, основная деятельность, услуги и др.), об её руководителях и сотрудниках. Очевидно, что представляя максимум информации о себе, компания показывает целевой аудитории, что у неё нет никаких оснований что-то скрывать или вводить клиента в заблуждение,
- Необходимо обеспечить доступность контактов компании (отделение, телефон, Internet-сайт, e-mail) и добиться гарантированного ответа на запрос клиента,
- Необходимо обеспечить твердую гарантию защиты интересов клиента. Клиент должен быть уверен в том, что он не потеряет свои деньги, если какие-либо условия со стороны компании не будут выполнены. Обеспечение твердой гарантии говорит клиенту о том, что он ничем не рискует.
- Не менее важно публиковать отзывы клиентов о компании, услугах. Предоставление отзывов известного эксперта или публичной личности может дать компании большое преимущество в завоевании доверия клиентов.
- Важно также предоставить клиенту возможность ознакомиться с успешными результатами, полученными от услуг компании. Клиентам важно знать, что компания в состоянии решать их проблемы. И если есть возможность дать информацию о решении аналогичных проблем других клиентов, то они будут уверены, что Вы можете решить и их личные проблемы.

Однажды потерянное доверие очень трудно восстановить. Однако ряд мероприятий может внести значительный вклад в процесс восстановления общественного доверия к компании, что особенно важно для компаний электроэнергетического сектора.

- Честность и открытость. Клиентоориентированная компания должна стереть границы недоверия между собой и обществом. Этого можно

достичь лишь благодаря открытости для потребителей, конкурентов, СМИ и честному предоставлению информации. Важно быть не просто открытым, но активным: реагировать на все вопросы и жалобы от кого бы они не исходили. Высшие должностные лица компании должны быть доступны для прессы. Только в этом случае у предприятия появится возможность реабилитироваться и восстановить потерянное доверие.

- Последовательные действия. Устранение бросающихся в глаза противоречий в поведении компании. Очень часто то, что говорится и то, что делается, приходят в противоречие. Подобная несовместимость подрывает доверие к компании.
- Социальная ответственность. Компания должна быть наглядно, явно вовлечены в дела, касающиеся общества, должна своевременно выполнять свои обязательства, затрачивать усилия и ресурсы на решение проблем общегосударственного значения.
- Просвещение общества. Компания должна содействовать лучшему пониманию обществом того, что она может делать, что она не в состоянии осуществить, как она функционирует.

Следует отметить, что ожидания общества в отношении клиентоориентированной компании не должны отрываться от реальности. Восстановленное доверие должно основываться на честности в работе, открытой коммуникации, устранении несоответствия между обещаниями и тем, что реально сделано.

Наиболее востребованными темами для освещения в этом разделе для компаний, работающих в энергетике, является тема энергосбережения. Её уникальность в том, что одновременно затрагиваются сразу несколько важнейших общественно-значимых тем: социальные вопросы (уменьшение платежей за ресурсы), экономическая безопасность (экономия невозобновляемых природных ресурсов),

Целевые аудитории

PR-сопровождение процесса внедрения клиентоориентированного подхода в работе современной компании в электроэнергетике должно быть нацелено как на внешнюю, так и на внутреннюю среду компании.

Выделяются следующие целевые аудитории для PR-служб (внешняя и внутренняя среда):

- клиенты (бытовые клиенты и юридические лица),
- собственники (акционеры) компании и потенциальные инвесторы,
- органы власти,

- партнеры и профессиональное сообщество,
- персонал компании.

Наиболее эффективным способом налаживания информирования внешней среды о работе клиентоориентированной компании является взаимодействие со средствами массовой информации (СМИ). С помощью СМИ компания может не только наладить эффективное информирование целевых аудиторий, но и организовать продвижение новых услуг и возможностей для клиента. Таким образом, грамотная и профессиональная PR-политика клиентоориентированной компании может не только оказать существенное влияние на создание и поддержание положительного образа компании, но и принести существенный доход, сэкономив или существенно снизив, рекламные затраты компаний.

Информационный повод – основной инструмент PR-деятельности

Основным инструментом PR-деятельности клиентоориентированной компании является "Информационный повод", то есть события или явления, интересные для общества. Информационные поводы - факты, на основе которых разворачивается PR-кампания. Как правило, сама клиентоориентированная политика компании в энергетике уже сама по себе является хорошим информационным поводом для компании. Новые сервисы, услуги, технологии в энергетике чрезвычайно интересны обществу. Важно только правильно их преподнести. Искусственно созданные или ложные информационные поводы ведут к дискредитации источников этих поводов и общественных инициатив в целом.

Среди первоочередных мероприятий, позволяющих заинтересовать СМИ в информации о Вашей компании, следует особо отметить следующие:

- налаживание постоянных контактов с представителями СМИ,
- обеспечение доступа журналистов к информационным событиям (поводам) вокруг компании,
- представление компании, как надежного и доступного источника информации по проблемам отрасли, а также по сопутствующим вопросам (комментарии специалистов, экспертов),
- представление для СМИ возможности узнавать об особенных событиях, касающихся функционирования бизнеса компании.

Наиболее востребованными информационными поводами для энергокомпаний, непосредственно работающих с клиентами, могут быть внедрение новых технологий в работе с клиентом, существенное повышение качества сервиса, открытие новых офисов, предложение новых услуг и др.

Внутрикорпоративный PR

Сотрудники компании являются не менее важной целевой аудиторией для PR-служб, чем клиенты или собственники компании. Именно от качества работы PR-служб для этой аудитории во многом зависит успех в реализации клиентоориентированной стратегии современной компании, работающей в энергетике.

Наиболее эффективно работа по продвижению стратегии клиентоориентированности внутри компании осуществляется через руководителей подразделений. Именно они должны объяснить своим менеджерам и специалистам, что и как будет происходить. Все формы работы с персоналом направлены на формирование у сотрудников образа клиентоориентированной компании так, чтобы они почувствовали свою сопричастность происходящим изменениям. Суть процесса заключается в том, что любой сотрудник, который имеет ясное представление о том, какова будет его позиция в изменившейся компании, перестает сопротивляться изменениям и способствует дальнейшему их продвижению.

Все формы работы, которые могут быть использованы в PR-сопровождении стратегии клиентоориентированности внутри компании, универсальны. Это могут быть: информационные сайты для сотрудников, публикации в корпоративных изданиях, форумы, обучающие семинары, встречи с руководством и т.д.

PR-сопровождение работы в профессиональном сообществе, GR

Работа в профессиональном сообществе и с органами власти также являются приоритетными направлениями в продвижении компании на рынке, информировании внешней среды об её успехах и достижениях. Активная работа в этом направлении позволяет не только упрочить свои позиции на рынке, довести до существующих и потенциальных клиентов, а также партнеров необходимую информацию, но и получить сведения о ситуации на рынке, намерениях и планах власти, партнеров, конкурентов.

Наиболее эффективными способами работы с этой аудиторией являются:

- взаимодействие со СМИ (печатными, электронными),
- участие в профессиональных мероприятиях, в том числе в качестве докладчиков (форумы, конференции, профессиональные сообщества и др.),
- публичные выступления и экспертные оценки представителей компании по различным вопросам и др.

Оценка эффективности PR-сопровождения

Проведение оценки эффективности и результатов работы PR-служб компании позволяет руководству компании иметь четкое представление о динамике

ключевых показателей отношения клиентов и партнеров к компании, позволяет анализировать причины недостижения целей, осуществлять корректировку PR-стратегии, разрабатывать планы на будущее. Среди наиболее распространенных критериев оценки работы PR-служб клиентоориентированной компании можно отметить следующие:

- узнаваемость бренда компании,
- уровень информационной открытости,
- качество услуг,
- конкурентоспособность компании,
- социальная ответственность компании,
- степень лояльности целевых групп,
- инвестиционная привлекательность,
- рост объемов дополнительных услуг.

Дополнительно могут быть оценены такие показатели как:

- количество упоминаний о компании в прессе,
- посещаемость сайта компании (в том числе тематических страниц),
- количество и тематика телефонных обращений и др.

VII. Организация работы с персоналом

Персонал – ключевой ресурс, на который опирается клиентоориентированная компания. Именно работники компании создают новые продукты и услуги, разрабатывают технологии и стандарты, обслуживают клиентов. От их квалификации, знаний, умений и желания работать зависит конкурентоспособность компании. Поэтому реализовать внедрение клиентоориентированного подхода невозможно без современных технологий работы с персоналом. Охватить всю проблему управления персоналом компании, не представляется возможным, поэтому цель данной статьи обратить внимание читателей только на два аспекта кадрового менеджмента – стандартизацию подбора персонала и внутреннего обучения.

Подбор персонала

Специфика работы клиентоориентированных компаний часто заставляет искать на вакантную должность не только готовых специалистов, но и кандидатов с определенными личностными характеристиками. Например, для тех позиций, где речь идет о непосредственном взаимодействии с клиентом желательны такие качества как: коммуникабельность, внимательность, обучаемость, неконфликтность.

В таких условиях необходимо снизить субъективизм оценки знаний и качеств кандидатов, зафиксировав процессы поиска, привлечения и отбора персонала в едином корпоративном стандарте.

Схематично процесс подбора можно представить в виде последовательных этапов:

- выявление потребности в персонале;
- определение критериев профотбора;
- выбор источника привлечения (внутренний или внешний);
- размещение информации о вакансиях;
- анализ звонков и резюме;
- телефонное интервью;
- первичное собеседование;
- тестирование;
- собеседования со специалистами и руководителем.

Конечно, технология работы по каждому этапу подбора может различаться в зависимости от категории должности, на которую претендует кандидат. Но нарушение целостности процесса подбора неизбежно сказывается на его эффективности.

Одним из ключевых этапов подбора является определение критериев профессионального отбора кандидатов. Сформулировать подобные критерии можно на основании должностной инструкции. Однако, в силу своей общности она не может учитывать компетенции, необходимые для успешной работы в данной должности и степень их приоритетности. Компетенция – это единство знаний, профессионального опыта, способностей и навыков сотрудника. Компетенции можно разделять на базовые (которые характерны для всех должностей), специальные (которые определяют успешность в данной должности) и управленческие. В свою очередь их можно разделить на профессиональные и личные. Чем четче и конкретнее будут сформулированы компетенции, тем легче будет добиться их единого понимания и тем легче будет их оценивать в дальнейшем.

Разработка унифицированных форм документов, сопровождающих каждый этап подбора персонала, значительно снижает трудозатраты. Например, анкета кандидата с открытыми вопросами может многое рассказать о таких качествах претендента как аккуратность, внимательность, продемонстрировать культурный уровень. Для удобства проведения собеседования и фиксирования его результатов желательно использовать бланк проведения интервью, в котором отмечать не только ответы на основные, стандартные вопросы, но и впечатления интервьюера о кандидате: речь, внешний вид и т.д. Рассмотрение подобных документов в комплексе и сравнение претендентов на работу по одинаковым критериям снижает вероятность принятия неверного решения.

Внедрение корпоративного стандарта подбора персонала и обучение руководителей подразделений единой технологии работы с персоналом позволяет добиваться максимального результата: за счет привлечения квалифицированного персонала не снижать уровень обслуживания клиентов.

Обучение персонала

Для реализации стратегии клиентоориентированности, компании недостаточно только подбирать персонал с требуемым потенциалом. Необходимо осуществлять непрерывную, плановую и эффективную подготовку сотрудников. Корпоративный стандарт обучения позволяет воспроизводить заданные технологии, выработать единый понятийный стандарт, единое понимание корпоративной культуры.

Необходимо отметить, что эффективное внедрение стандарта обучения, возможно только при соблюдении определенной последовательности действий:

- диагностика потребности в обучении,
- подготовка к обучению (выбор формы, методов и др.),
- проведение обучения,

- контроль качества обучения,
- оценка эффективности обучения.

Общие принципы организации процесса обучения компании, как правило, закрепляются в «Положении об обучении». Разработку подобного документа или его пересмотр необходимо начинать с определения внутренней потребности в обучении. Важно, чтобы диагностика была комплексной и учитывала перспективы развития компании. Источниками внутренних потребностей в обучении компании могут быть:

- стратегические цели компании;
- должностные инструкции, положения, стандарты бизнес-процессов и технологии работ, другие локально-нормативные акты;
- результаты аттестации;
- заявки руководителей структурных подразделений;
- заявки сотрудников;
- результаты обучения предыдущих периодов;
- нормы охраны труда и техники безопасности.

Здесь необходимо отметить, что заявки от руководителей подразделений и самих сотрудников должны проходить дополнительный анализ: действительно ли существуют проблемы, которые можно решить, организовав обучение по запрашиваемой теме.

После определения диапазона внутренних потребностей необходимо провести мониторинг внешней ситуации: учебных центров, предлагаемых программ и цен на рынке образовательных услуг.

Например, если исследования показали, что реализовать потребности компании только за счет внешнего обучения нереально, нет подходящих готовых образовательных программ, стандартные рыночные программы сложно, а порой и невозможно адаптировать под цели компании, есть смысл подумать о создании корпоративного учебного центра. Для экономического обоснования целесообразности его создания необходимо составить бизнес-план проекта. Очевидно, что создание подобного подразделения потребует от компании серьезных материальных вложений: аренда и ремонт помещения, закупка оборудования, подбор персонала, закупка или разработка учебных программ и т.д.

Учебный центр можно создавать, если в компании наблюдается устойчивый рост численности персонала, существует разветвленная сеть филиалов и много однородного персонала (например, в нашей компании это операторы, контролеры и т.д.)

Итак, если в компании имеются все предпосылки для создания корпоративного учебного центра и необходимость в нем действительно обоснована, то первым этапом при его реализации станет формулировка целей учебного центра.

Например, основные цели учебного центра нашей компании были сформулированы как внедрение методов обслуживания клиентов подхода через:

- обучение новых работников;
- переподготовку персонала при изменении производственных технологий;
- повышение квалификации;
- формирование корпоративной культуры.

Ключевой задачей второго этапа станет стандартизация учебного процесса внутрифирменного и внешнего обучения. В общем виде структуру учебного процесса можно представить в следующем виде:

- разработка учебного плана;
- разработка программ обучения;
- подготовка учебно-методических материалов;
- организация обучения;
- оценка результатов обучения;
- оценка эффективности обучения.

После определения общей потребности в обучении необходимо провести анализ: что можно организовать своими силами внутри компании, а что необходимо реализовать за счет внешнего обучения. Далее необходимо составить план обучения. Как правило, план оставляется в конце календарного года и одновременно с ним утверждается бюджет на обучение. После этого можно запускать механизм выбора провайдеров внешнего обучения и, параллельно, начинать разработку внутренних учебных программ. В бюджете на обучение можно предусмотреть разделение на плановое и внеплановое обучение. Как показывает практика, от 10% до 20% бюджета расходуется именно на удовлетворение текущей потребности во внеплановом обучении.

Для обеспечения соответствия корпоративному стандарту обучения при разработке каждой учебной программы необходимо определить:

- цели обучения и целевую аудиторию (по составу групп и количеству слушателей);
- логическую связь тем и оптимальные методы подачи материала;
- продолжительность обучения;
- кто будет проводить обучение;

- взаимодействие программы обучения с другими программами - желательно соблюсти преемственность курсов и обеспечить постепенное углубление и расширение, взаимосвязанность этапов.

Учебные программы необходимо разрабатывать по результатам диагностики и ориентироваться на создание базовых и специальных компетенций. В каждой программе необходимо предусмотреть теоретическую и практическую части, а также контроль за усвоением знаний - экзамен или зачет.

Выбор должностей работников, для которых обучение необходимо в первую очередь, определяется вектором стратегии компании. Например, для компании, направленной на повышение качества обслуживания клиентов первыми будут обучающие программы для персонала, непосредственно работающего с клиентами.

Использование различных учебно-методических материалов способствует эффективному усвоению знаний. К учебно-методическим материалам можно отнести: учебные программы, раздаточные материалы, памятки слушателям, презентации, конспекты лекций, планы занятий и т.п. Необходимо, чтобы корпоративный стандарт обучения фиксировал единый подход к созданию учебно-методических материалов. Например, раздаточные материалы, разрабатываемые внутрифирменными преподавателями, могут иметь следующую структуру:

- Введение (раскрытие актуальности темы);
- Краткое изложение теории (раскрытие теоретических вопросов, приведение способов решения дидактических задач);
- Вопросы для самопроверки;
- Контрольные задания (правильность ответов на которые проверяет и оценивает преподаватель на занятиях, а аналогичные задания даются в экзаменационных билетах);
- Приложения (как правило, это тексты нормативных документов, схемы, таблицы).

Организацию непосредственно самого обучения целесообразно начинать с издания приказа. В приказе необходимо указать цели обучения, расписание занятий, список слушателей. Приказом необходимо назначить членов комиссии, которые по окончании обучения будут принимать экзамен или зачет. В состав комиссии могут входить высококвалифицированные специалисты компании и руководители слушателей. Обязательно в приказе необходимо предусмотреть ответственность за его неисполнение.

Оценку уровня полученных знаний можно осуществлять или решением тестовых задач с последующей проверкой комиссией или путем очной сдачи экзамена. Экзамен может состоять из двух частей: устные ответы слушателей по

билетам и выполнение практического задания. В любом случае, решения комиссии необходимо оформить протоколом.

Для корпоративного обучения желательно разработать внутренний фирменный сертификат и вручать его после сдачи экзамена в торжественной обстановке. Последний момент особенно важен для формирования у сотрудников положительной мотивацией к дальнейшему развитию.

В целом оценка эффективности обучения – достаточно сложный процесс. В настоящее время получила широкое распространение модель оценки эффективности Киркпатрика, которая предполагает четыре уровня оценки обучения.

Для оценки реакции слушателей в последний день занятий им можно предложить заполнить анкету обратной связи. В анкету обратной связи целесообразно включить оценку качества преподавания, качества раздаточных материалов и общее впечатление от обучения. В свою очередь, преподаватель может зафиксировать отношение слушателей к различным элементам учебной программы в «Отчете о проведении обучения». Все данные необходимо анализировать, обобщать и учитывать при корректировке учебной программы.

Следующим этапом измерения эффективности обучения будет оценка поведения на рабочем месте. Не ранее, чем через месяц после окончания обучения можно провести анкетирование руководителя, коллег сотрудника, прошедшего обучения и самого слушателя. Основное внимание здесь необходимо уделить использованию в работе новых знаний и навыков.

Дальнейшую оценку поведения на рабочем месте необходимо продолжить во время аттестации персонала.

Процесс оценки влияния на бизнес сопряжен со многими методологическими трудностями и может быть только приблизительным. Вот несколько практических рекомендаций, которые могут помочь в оценке результатов: использовать контрольную группу (не проходившую обучение), проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны, проводить оценку до и после программы (если это возможно), провести оценку несколько раз в ходе программы, сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки и стоимость получения этой информации.

Дополнить внутреннее обучение компании можно внедрением дистанционного обучения. Современные дистанционные технологии позволяют эффективно обучать персонал, не уступая очным теоретическим занятиям по информативности и увлекательности. Тем не менее, дистанционное обучение обладает одним минусом - это сложность формирования практических навыков работы. Применение таких технологий как видеолекция, симуляционные тренажеры позволяет снизить этот эффект, но можно применить смешанную форму обучения: все теор-

реческие знания работники могут получать дистанционно, а отработка навыков и итоговый контроль усвоения знаний могут проходить очно.

Внедрение дистанционного обучения позволяет:

- обучать персонал отдаленных подразделений;
- снизить затраты на обучение: созданный один раз курс распространяется на всю целевую аудиторию;
- снизить временные затраты: обучение проводится на рабочем месте и обеспечивает максимальную степень самостоятельного обучения при необходимой консультационной помощи со стороны преподавателя;
- автоматизировать обучение компании: возможность программного обеспечения позволило снизить трудозатраты не только по организации внутреннего обучения, но и внешнего.

Поводя итог раздела можно сформулировать преимущества, которые дает компании собственный корпоративный учебный центр:

- возможность применения разнообразных форм обучения, и, следовательно, повышение эффективности обучения;
- возможность обеспечить строгое соответствие учебных программ стратегическим целям компании;
- возможность оперативно удовлетворять потребности в обучении;
- возможность снизить затраты на оплату внешних провайдеров.

Наставничество

Процесс наставничества – универсальный процесс обучения, он существует в любой компании и позволяет обучать персонал на рабочем месте без больших материальных и человеческих затрат. Наставничество особенно незаменимо там, где речь идет о формировании практических навыков обслуживания клиентов.

Плюсы наставничества очевидны:

- наставники не только объясняют технологию, но и на собственном примере показывают, как надо взаимодействовать клиентом.
- на начальном этапе стажеры взаимодействуют с клиентом только под руководством наставника и в дальнейшем могут рассчитывать на его поддержку в сложных ситуациях.

Но существуют и минусы:

- у наставников может не быть интереса к производственной педагогике;
- у наставников может не быть свободного времени для обучения;
- знания наставников могут устаревать.

Для эффективного использования наставничества как метода обучения необходимо проводить отбор наставников, обучать их и мотивировать, формализовать и стандартизировать сам процесс наставничества.

Требования к наставнику вытекают из анализа этого метода: наставник должен быть высококвалифицированным специалистом с определенным трудовым стажем в компании; иметь способности в обучении людей; обладать такими личностными качествами, как спокойствие, организованность, тактичность; пользоваться уважением в коллективе.

Конкурс профессионального мастерства

Еще одним методом внутреннего обучения в рамках клиентоориентированного подхода может стать организация конкурса профессионального мастерства. Целью организации подобного конкурса может стать выявление и тиражирование передового опыта обслуживания клиентов. Финалисты конкурса могут быть наставниками и выступать экспертами при разработке новых технологий.

VIII. Оценка результатов внедрения клиентоориентированной стратегии, стандартов и совершенствования системы обслуживания клиентов

Оценить результаты и дать оценку ходу внедрения клиентоориентированной стратегии компании и Стандартов можно с помощью технологического аудита, причем аудит может быть проведен как силами собственного персонала, так и с помощью внешних консультантов.

Деятельность по внутреннему аудиту представляет собой систематический процесс, объектами которого являются структурные подразделения компании, Стандарт, выполнение запланированных (порученных) мероприятий, контроль над выполнением и их результативность.

Система критериев аудита определяется совокупностью требований Стандарта.

Цели внутреннего аудита:

- Сбор свидетельств, подтверждающих соответствие действующей системы управления требованиям Стандарта обслуживания клиентов;
- Выявление областей для улучшения;
- Проверка выполнения запланированных мероприятий по развитию системы обслуживания клиентов;

Внутреннему аудиту подлежат следующие объекты:

- Требования Стандарта обслуживания клиентов;
- Структурные подразделения исполнительного аппарата компании и Центры обслуживания клиентов;

Входные данные процедуры:

- Требования Стандарта обслуживания клиентов, документы;
- Результаты анализа оказанных услуг;

Выходные данные процедуры:

- Отчет о проведении внутреннего аудита.
- Мероприятия по улучшению.

Результаты внутренних аудитов документируются и служат для определения необходимости корректирующих и предупреждающих действий, планирования и внедрения мер для улучшения системы обслуживания клиентов.

По результатам проведенного аудита составляется план-график корректирующих мероприятий, направленных на устранение несоответствий Стандарту.

Руководитель подразделения обеспечивает устранение обнаруженного несоответствия в установленный в листе несоответствия срок.

Аудитор, проводивший данный аудит, осуществляет проверку устранения несоответствия непосредственно там, где данное несоответствие было обнаружено, подтверждает в листе несоответствия факт его устранения или не устранения. Аудит считается законченным после устранения выявленных несоответствий и отметки в листах несоответствий подтверждения об их устранении.

Устранение несоответствий контролируют при последующих аудитах.

IX. Заключение

Представленные методические рекомендации по внедрению стандарта обслуживания клиентов и других аспектов клиентоориентированного подхода в компаниях энергетического сектора были разработаны на основе практического опыта работы ведущих энергосбытовых и электросетевых компаний. Описанный в МР опыт может быть применен и в других отраслях энергетики.

Следует еще раз отметить, что стратегия клиентоориентированности, стандартизация бизнес-процессов в работе современных энергетических компаний не только дань современной моде на управленческие технологии, но и насущная необходимость, позволяющая им (компаниям) развиваться в условиях нарождающейся конкуренции в энергетике.

Опыт работы в существующих рыночных условиях выявил наиболее важные эффекты от реализации стратегии клиентоориентированности компаний:

- Экономический эффект:
 - работа компаний стала более эффективной,
 - улучшились основные экономические показатели компаний,
 - растет производительность труда персонала,
 - более рационально распределяются материальные и трудовые ресурсы.
- Технологический эффект:
 - повысился технологический уровень компаний,
 - создана основа для экспансии и развития.
- Имиджевый эффект:
 - постоянное создание информационных поводов для СМИ,
 - поддержка имиджа современной, передовой компании,
- Эффект для HR-политики компании:
 - резкий рост уровня квалификации персонала,
 - привлечение более квалифицированного персонала,
 - снижение среднего возраста персонала компании.