

УДК: 658.8; 658.6; 658:005.5

JEL: M1; M31

СХ-ТРАНСФОРМАЦИЯ TELE2: ОТ ДИСКАУНТЕРА К ЛИДЕРУ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

К. С. Головачева¹, О. В. Макарова²

¹ Санкт-Петербургский государственный университет,

Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,

Российская Федерация, 190008, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, 16

Для цитирования: Головачева К. С., Макарова О. В. 2022. СХ-трансформация Tele2: от дискаунтера к лидеру клиентского сервиса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (3): 472–494. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.306>

Кейс посвящен переходу телекоммуникационной компании Tele2 к системе управления, основанной на принципах постоянного совершенствования клиентского опыта, или СХ-трансформации. В кейсе описано развитие компании Tele2 на российском рынке сотовой связи в 2003–2020 гг. Обозначены основные аспекты бизнес-стратегии, которой компания руководствовалась в 2003–2016 гг. Особое внимание уделяется периоду 2015–2016 гг., когда финансовые и операционные показатели деятельности компании ухудшились и сотовый оператор столкнулся с необходимостью разработки новой бизнес-стратегии, отвечающей изменившимся рыночным реалиям. Эта стратегия предусматривала интеграцию клиентских метрик во все процессы деятельности компании и перестройку внутренней системы управления клиентским опытом. Далее описаны действия, предпринятые компанией в течение 2017–2020 гг. для реализации новой-бизнес стратегии в части управления клиентским опытом, и приведены ключевые результаты проведенной СХ-трансформации. Кейс основан на внутренних материалах компании Tele2, ретроспективных интервью с представителями компании, вовлеченных в процесс СХ-трансформации, и информации из открытых источников. Кейс может стать основой для обсуждения предпосылок, целей, элементов и факторов успешности СХ-трансформации.

Ключевые слова: СХ-трансформация, бизнес-стратегия, ключевые показатели эффективности, клиентский опыт, метрики клиентского опыта, индекс чистой поддержки.

Кейс является частью коллекции кейсов ВШМ СПбГУ. Один из авторов кейса О. В. Макарова с 2000 по 2004 г. была заместителем и исполняла обязанности финансового директора компании ОАО «Санкт-Петербург Телеком», оператор FORA Communications. Материалы кейса предназначены для обсуждения в ходе учебных занятий и не ставят своей задачей оценку управленческих решений и практик упомянутых в тексте компаний. Авторы выражают благодарность директору по управлению клиентским опытом ООО «Т2 РТК Холдинг» Нине Гюббенет за помощь, оказанную в процессе подготовки кейса. При подготовке кейса использована внутренняя информация ООО «Т2 РТК Холдинг», а также материалы открытых публикаций. События, описанные в кейсе, ограничены августом 2021 г.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2022

ВВЕДЕНИЕ

В 2010-е гг. российский рынок сотовой связи перешел от активного роста к этапу зрелости. В 2010 г. проникновение сотовой связи составило 153% — это означало, что количество активных SIM-карт превысило население России на 53%. В 2015 г. данный показатель достиг 172% и практически не менялся до 2020 г.¹ Рынок исчерпал возможности роста за счет подключения новых абонентов и требовал от сотовых операторов выработки новых стратегий.

Для Tele2 проблема поиска новых точек роста стояла особенно остро. Исторически компания появилась на рынке позднее других крупных игроков и обладала менее развитой инфраструктурой, что не позволяло ей обеспечить такой же уровень покрытия сети, как у операторов «большой тройки». Кроме того, масштабному развитию Tele2 препятствовало отсутствие федеральных лицензий 3G/4G (сети по этим стандартам начали строиться в 2014 г. после интеграции с мобильными активами ПАО «Ростелеком»). Модель «дискаунтера», выбранная оператором для наращивания базы, сдерживала рост выручки — даже привлечение новых абонентов не давало существенного прироста из-за низкого среднего дохода с одного абонента. Ситуация усугубилась к 2014–2015 гг., когда компания объединила свои активы с Ростелекомом, в результате чего к Tele2 присоединились регионы материнской компании. Решением компании стали обновление бизнес-стратегии и масштабная СХ-трансформация.

СХ-трансформация (Customer Experience — клиентский опыт) — это изменение ценностей, структуры, операций, технологий и культуры организации для развития компетенций по управлению клиентским опытом путем создания организационной среды, позволяющей сотрудникам работать с фокусом на клиента и предоставлять высококачественный сервис в любом масштабе (от уровня конкретного клиента до всего рынка)².

Исследования показывают, что все больше компаний в различных отраслях осознают актуальность управления клиентским опытом, но очень немногим удастся качественно с ним работать³. Одна из ключевых сложностей — широта понятия «клиентский опыт», который включает в себя все непреднамеренные, спонтанные реакции клиентов на связанные с компанией стимулы [Becke, Jaakkola, 2020].

Qualtrics XM Institute определяет клиентский опыт как восприятие клиентами их взаимодействий с организацией, которое основывается на успешности

¹ Харатьян П., Скрынникова А., Жукова К. 2019. Как за 20 лет телекоммуникации в России совершили революцию. *Ведомости*. 3 декабря 2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/12/02/817681-telekommunikatsii-rossii> (дата обращения: 28.10.2021).

² A Framework for CX Transformation: How to Operationalize CX at Scale. Nielsen Norman Group. March 14, 2021. URL: <https://www.nngroup.com/articles/framework-cx-transformation/> (дата обращения: 30.11.2021).

³ It's time to get serious about CX data and technology. *Forbes*. May 21, 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forrester/2021/05/21/its-time-to-get-serious-about-cx-data-and-technology/?sh=4106dc775d48> (дата обращения: 30.11.2021).

реализации ими своих целей в рамках конкретного эпизода, а также на усилиях, необходимых клиенту для достижения этих целей, и полученных в рамках эпизода взаимодействия эмоций⁴. Иными словами, клиентский опыт достаточно всеобъемлющ.

Еще меньше определенность в отношении того, каким образом можно успешно осуществить переход к управлению клиентским опытом. Ведущие консалтинговые компании, такие как Nielsen Norman Group⁵, McKinsey⁶ и Forrester⁷, предлагают собственные методики и лучшие практики CX-трансформации. Разнообразие методик и инструментов ставит менеджмент компаний перед необходимостью выбора пути, подходящего именно их бизнесу с учетом особенностей функционирования рынка, конкуренции, потребностей клиентов, размера компании и организационных возможностей.

Российский рынок сотовой связи вступил на путь клиентоориентированности довольно рано относительно периода своего существования. Например, в компании ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн») уже в начале 2010-х гг. существовала система, в которую интегрировалась информация об одной из ключевых метрик клиентского опыта — индекса NPS (Net Promoter Score — индекс чистой поддержки)⁸ в различных точках контакта⁹. Система позволяла передавать данные опроса в режиме реального времени всем заинтересованным лицам, начиная от рядового сотрудника и заканчивая генеральным директором. МТС использовала технологическую платформу, которая обеспечивала возможность не только оценивать лояльность клиентов, но и анализировать структуру потребления¹⁰. Практически все операторы «большой четверки»¹¹ заявляли о том, что они движутся в направлении большей клиентоориентированности, однако результаты проведенных ими трансформаций оказались различными.

⁴ Customer Experience = Success + Effort + Emotion. *Qualtrics XM Institute*. October 17, 2014. URL: <https://www.xminstitute.com/blog/cx-success-effort-emotion/> дата обращения: 30.11.2021).

⁵ A Framework for CX Transformation: How to Operationalize CX at Scale. *Nielsen Norman Group*. March 14, 2021. URL: <https://www.nngroup.com/articles/framework-cx-transformation/> дата обращения: 30.11.2021).

⁶ The three building blocks of successful customer-experience transformations. *McKinsey & Company*. October 27, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-three-building-blocks-of-successful-customer-experience-transformations> (дата обращения: 30.11.2021).

⁷ Accelerate Your CX Transformation with Collaboration. *Forrester*. June 24, 2021. URL: <https://www.forrester.com/blogs/accelerate-your-cx-transformation-with-collaboration/> дата обращения: 30.11.2021).

⁸ Индекс NPS был предложен консультантом компании Bain & Company Ф. Райхельдом в 2003 г. [Reichheld, 2003]. Для расчета индекса клиентов компании просят ответить на вопрос «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете компанию своим друзьям/знакомым?» по шкале от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 — «точно не порекомендую». Исходя из ответов, респондентов делят на три группы: промоутеры (9–10), нейтральные (7–8) и критики (1–6); при этом рассчитывается доля каждой группы в выборке. Разница между долей промоутеров и долей критиков и является значением индекса NPS. См. также [Baehre et al., 2022].

⁹ Customer Experience (CX) — клиентский опыт. *Коммерсантъ*. 6 ноября 2014. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2604351> (дата обращения: 30.11.2021).

¹⁰ Там же.

¹¹ МегаФон, МТС, Билайн и Tele2.

РАЗВИТИЕ TELE2 НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ В ПЕРИОД ДО 2016 г.

Развитие рынка сотовой связи в России. Коммерческое использование сотовой связи в России началось с 1991 г.¹² В том же году в Санкт-Петербурге приступили к строительству сети сотовой связи FORA Communications. К середине 1990-х гг. на региональные рынки вышли сотовые операторы, представляющие бренды «МегаФон»¹³, «МТС» и «Билайн», которые в 2000–2002 гг. стали создавать сети федерального масштаба и закрепились на российском рынке сотовой связи, получив название «большая тройка». В 2001 г. FORA Communications была приобретена шведской частной компанией Tele2.

До 1998 г. мобильной связью пользовались менее 1% населения страны¹⁴. Высокая стоимость сотовых телефонов и услуг операторов¹⁵ не позволяла сделать услугу массовой. Ситуация начала меняться с 1998 г., когда произошло существенное снижение стоимости услуг сотовой связи благодаря внедрению нового цифрового стандарта GSM¹⁶. Начался новый этап стремительного роста рынка. До 2005 г. количество активных SIM-карт увеличивалось более чем в два раза ежегодно, а в 2006 г. их число превысило население России (рис. 1).

В конце 2007 г. запущена технология 3G, благодаря которой пользователи получили доступ к мобильному интернету. Это стимулировало дальнейший рост рынка. Однако к 2015 г. потенциал роста рынка за счет традиционных услуг голосовой связи и интернета был исчерпан.

В 2013 г. были внесены поправки в Федеральный закон РФ «О связи»¹⁷, согласно которому абоненты получили возможность переключаться со своими номерами на других операторов. Раньше для многих абонентов невозможность сохранить свой номер была серьезным сдерживающим фактором. Теперь же издержки переключения снизились и еще больше усилили борьбу операторов за абонентов.

¹² Сотовая связь (рынок России). *TAdviser*. 1 октября 2021. URL: <https://www.tadviser.ru/a/58081> (дата обращения: 30.11.2021).

¹³ Компания была создана в 1993 г. и зарегистрирована как ЗАО «Северо-Западный GSM». В 2000 г. она начала продавать первые SIM-карты под брендом «МегаФон». В 2002 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» официально преобразовано в ОАО «МегаФон» (История компании «МегаФон». *Официальный сайт компании «МегаФон»*. URL: <https://corp.megafon.ru/about/history> (дата обращения: 10.07.2022)).

¹⁴ Чачин П. 2011. Сотовая связь изменила облик страны. О 20-летнем пути развития сотовой связи в России. *Виртуальный компьютерный музей*. 30 сентября 2011. URL: https://www.computer-museum.ru/connect/sotovaya_20.htm (дата обращения: 11.10.2022).

¹⁵ Ценообразование на рынке сотовой связи в России в течение первых 15 лет строилось на поминутной тарификации. До 2002 г. цены устанавливались в условных единицах, как правило, привязанных к курсу доллара США. В 1996–1998 гг. стоимость минуты разговора по мобильной связи в своем регионе составляла 0,8–1,2 долл. США. В 2001 г. FORA Communications стала первым оператором в России, предложившим своим абонентам бесплатное общение внутри сети.

¹⁶ Харатьян П., Скрынникова А., Жукова К. 2019. Как за 20 лет телекоммуникации в России совершили революцию. *Ведомости*. 3 декабря 2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/12/02/817681-telekommunikatsii-rossii> (дата обращения: 28.10.2021).

¹⁷ О связи. Федеральный закон Российской Федерации от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ; ст. 26, п. 7.

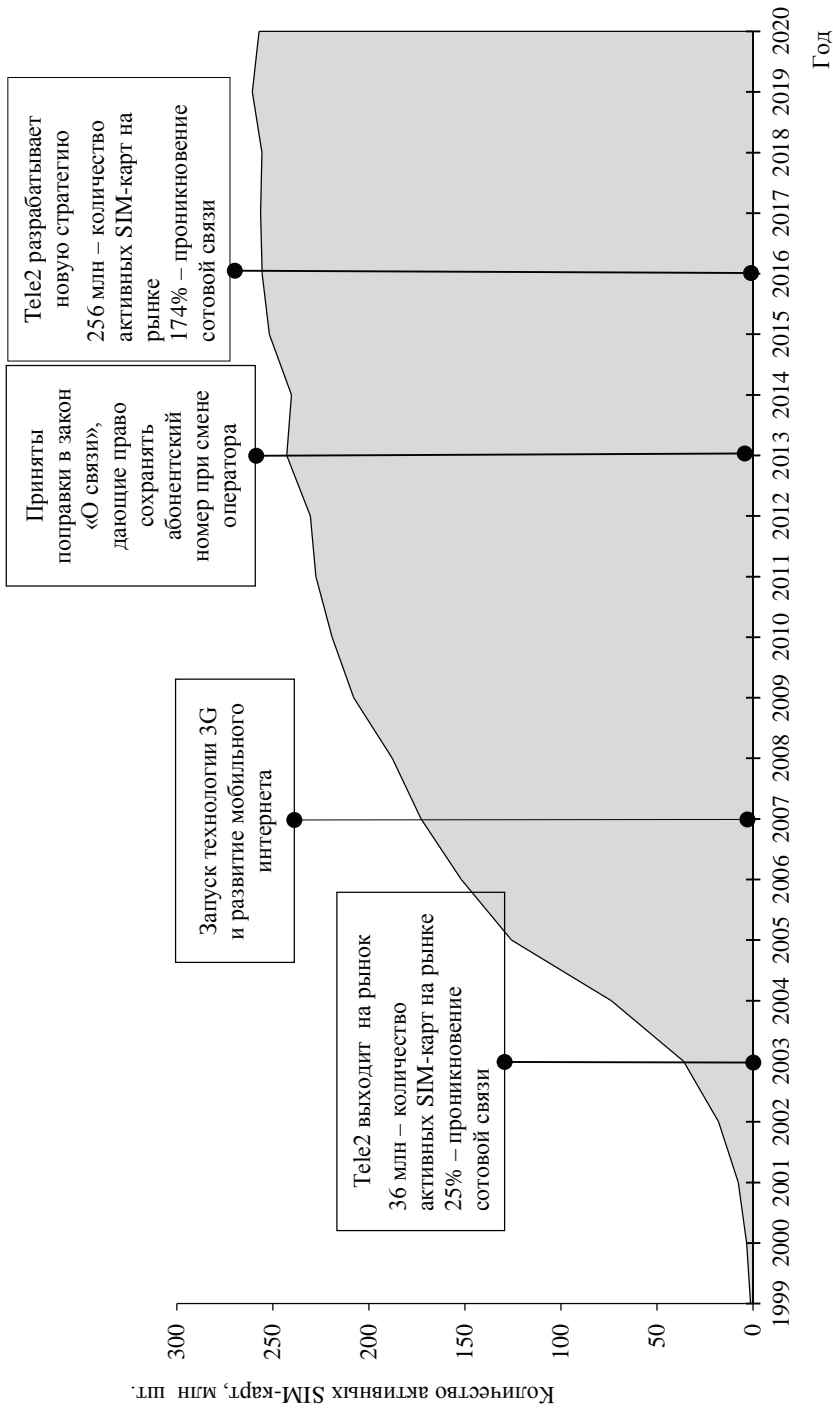


Рис. 1. Динамика рынка сотовой связи, 1999–2020 гг.

Составлено по: Харатьян П., Скрынникова А., Жукова К. 2019. Как за 20 лет телекоммуникации в России совершили революцию. *Ведомости*. 3 декабря 2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/12/02/817681-telekommunikatsii-rossii> (дата обращения: 28.10.2021); Сотовая связь (рынок России). *TAdviser*. 1 октября 2021. URL: <https://www.tadviser.ru/a/58081> (дата обращения: 30.11.2021).

Конкуренция между четырьмя крупнейшими игроками МегаФон, Билайн, МТС и Tele2 обострилась. Услуги операторов слабо дифференцировались потребителями по неценовым критериям. Показатели оттока клиентов находились на высоком уровне. Чтобы сохранить своих абонентов, операторы были вынуждены вступать в ценовую конкуренцию, которая негативно сказывалась на финансовых показателях, или искать новые пути роста через сбалансированное развитие отношений с клиентами и предложение им дополнительных сервисов.

Tele2 — оператор-дискаунтер. Оператор сотовой связи Tele2 стал оказывать услуги российским абонентам под одноименным брендом с 2003 г., когда шведская компания приобрела активы национального сотового оператора FORA Communications, имеющего необходимые лицензии и абонентскую базу во многих российских регионах. У предшественника Tele2 была репутация «обучающего» оператора для юных и пожилых пользователей, которые приобретали свой первый мобильный телефон, учились пользоваться сотовой связью и потом переходили к операторам с более качественной связью и более широким покрытием. Важно отметить, что ни FORA, ни впоследствии Tele2 не имели лицензий в Москве — ключевого конкурентного преимущества для национальных операторов связи.

Оператор Tele2 вышел на российский рынок со стандартом GSM (поколение 2G) и ему удалось занять только 4-е место в конкурентной борьбе, органично унаследовав позицию «лоукостера» у FORA Communications. В первые годы главным слоганом рекламных кампаний было утверждение «Tele2 — всегда дешевле», вскоре переформулированное в «Честные условия обслуживания». Действительно, оператор Tele2 предлагал тарифы в 1,5 раза ниже конкурентов. Однако к 2013 г. «большая тройка» компаний уже не только перешла на стандарты поколения 3G, но и получила лицензии на строительство 4G-сетей и научилась быстро реагировать на демпинговые предложения Tele2. Кроме того, в 2012 г. был создан «Союз LTE», состоящий из трех российских операторов сотовой связи и национального оператора фиксированной связи «Ростелеком». Tele2 в нем не участвовала, что исключало ее из переговоров за распределение частот и, соответственно, из конкурентной борьбы. Так и не получив лицензии на 3G-сети, шведские владельцы продали Tele2, имевшую уже 23 млн абонентов, группе компаний ВТБ. В дальнейшем акционеры Tele2 менялись не раз, но все они имели российскую прописку.

В феврале 2014 г. Tele2 и Ростелеком объявили о создании нового федерального сотового оператора на базе Tele2. Под контроль Tele2 перешли дочерние сотовые компании Ростелекома. В результате интеграции оператор получил лицензии 2G/3G во всех федеральных округах и 4G-лицензию на всю территорию страны¹⁸. Открывшиеся возможности для развития позволили компании в 2016 г. выйти в Москву и Московскую область. Новый федеральный сотовый оператор Tele2 начал оказывать услуги связи более чем в 60 регионах России.

¹⁸ История компании. *Официальный сайт Tele2*. URL: <https://msk.tele2.ru/about/company/history> (дата обращения: 30.11.2021).

В меняющихся условиях компания столкнулась с новыми управленческими вызовами. На фоне активного развертывания сетей 3G/4G после получения федеральных лицензий резко выросли капитальные затраты. Кроме того, работая по модели дискаунтера, Tele2 уделяла ключевое внимание показателю среднего дохода на абонента (Average Revenue Per User — ARPU) (табл. 1), стараясь держать его на уровне ниже конкурентов за счет предложения наиболее дешевых услуг.

Таблица 1. Бизнес-стратегия Tele2 до и после 2016 г.

Элемент бизнес-стратегии	До 2016 г.	После 2016 г.
Название	Модель дискаунтера*	Партнер по стилю жизни клиентов (Lifestyle Enabler)
Период действия	2003–2015 гг.	2017 г. — настоящее время
Видение	Мы будем лучшими во всем, что делаем для наших абонентов	Мы будем любимым оператором мобильных услуг для тех, кто ценит выгоду и ведет цифровой образ жизни**
Миссия	Мы не боимся трудностей, быстро реагируем на изменения и всегда предлагаем нашим абонентам то, что им нужно, дешевле	<ul style="list-style-type: none"> – Мы создаем альтернативу сложившимся рыночным практикам – Мы несем новое качество жизни потребителям мобильных услуг: честные, прозрачные, выгодные предложения, высококачественные партнерские программы и услуги
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> – Быть оператором, которого выбирают абоненты – Обеспечить самую высокую рентабельность в группе сопоставимых компаний – Быть лучшим работодателем 	<ul style="list-style-type: none"> – Стать лучшей сервисной компанией – Обеспечить лучший возврат инвестиций – Стать лучшим работодателем
Ключевые стратегические показатели***	Количество абонентов, выручка, EBITDA, количество работников, ARPU	NPS, ROIC, вовлеченность сотрудников
Коммуникационная платформа	Честно дешевле	Другие правила

Примечания: * — не является официальным названием бизнес-стратегии; ** — уточненная версия 2018 г.; *** — приводятся показатели, которые представлены в публичной отчетности компаний в разделе «Стратегия»; ROIC (Return on Invested Capital — рентабельность инвестированного капитала).

Составлено по: Социальный отчет Tele2 за 2011–2012, 2015–2016, 2017–2018 гг.

Такой фокус, а также повышенное внимание к показателю оттока клиентов (Churn Rate), должны были служить наращиванию главного индикатора успеха сотового оператора — размера абонентской базы (Subscriber Base). Однако при низком ARPU даже увеличение абонентской базы не всегда обеспечивало желаемый рост выручки. Tele2 требовалось понять свои нематериальные конкурентные преимущества и найти новые точки роста, которые позволят дифференцировать компанию от конкурентов.

РАЗРАБОТКА НОВОЙ СТРАТЕГИИ TELE2 В 2016 г.

Новая стратегия со старыми корнями. В 2016 г. Tele2 приступила к разработке новой стратегии, получившей название Lifestyle Enabler (табл. 1). Компания поставила перед собой цель стать лучшей сервисной компанией, таким образом сместив фокус с наращивания абонентской базы на повышение клиентского опыта. Новая стратегия должна была позволить абонентам голосовой связи, приносящим ежемесячный доход 200 руб., стать активными пользователями интернета с увеличением ARPU до 400 руб.¹⁹

Клиентский опыт всегда находился в центре внимания компании Tele2. С 2010 г. осуществлялся мониторинг индекса NPS на основании масштабных онлайн-опросов абонентов. Опросы проводились ежемесячно с помощью внешней исследовательской компании. В них принимали участие абоненты как Tele2, так и Билайна, МегаФона и МТС. Респонденты отбирались случайным образом. Совокупная выборка за год составляла более 30 тыс. респондентов. Такой подход получил название Top-down NPS, т. е. «сверху вниз», поскольку клиенты оценивали готовность рекомендовать своего оператора на основании совокупного клиентского опыта. По итогам опроса респонденты, пользующиеся услугами каждого из сотовых операторов, разделялись на три группы (критики, нейтральные и промоутеры).

Кроме того, респондентов, поставивших низкие оценки, просили указать причины неудовлетворенности. Руководствуясь полученными результатами, компания могла сравнивать значения индекса NPS с ключевыми конкурентами и определять области для улучшений (рис. 2).

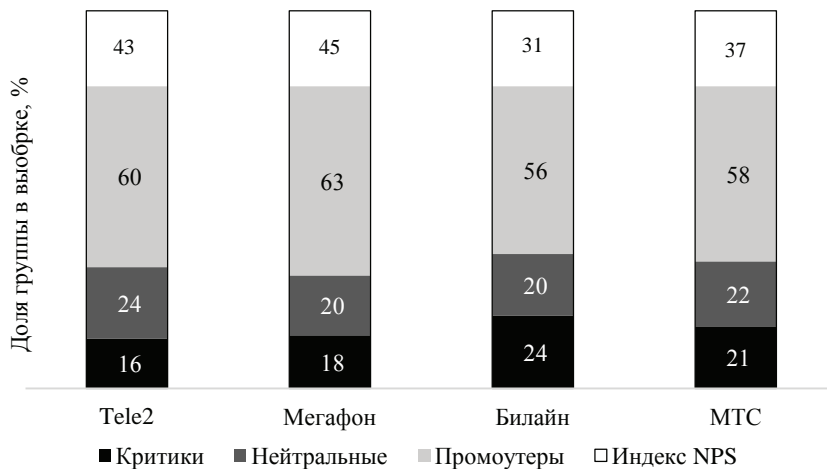
Помимо NPS в Tele2 проводилось измерение и других клиентских метрик, связанных с восприятием цен, качества услуг и имиджа оператора (рис. 3).

В 2014 г. в Tele2 появилась корпоративная должность руководителя по клиентскому опыту²⁰. Ее заняла Н. Гюббенет, которая работала в Tele2 с момента основания компании-предшественника FORA Communications и ранее была директором по обслуживанию федеральной сети. Под ее руководством к 2014 г. были

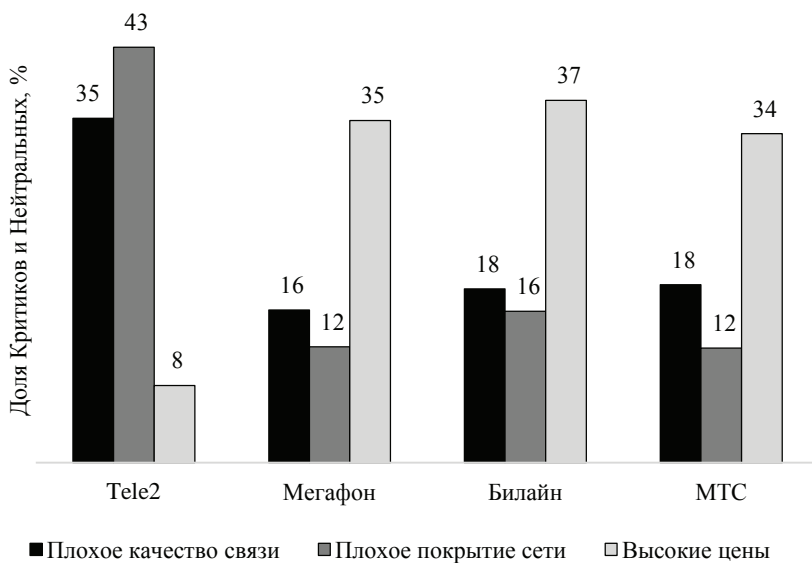
¹⁹ Петрова Ю. 2019. Как Tele2 догоняла «большую тройку». *Ведомости*. 20 июля 2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/07/20/806880-tele2> (дата обращения: 30.11.2021).

²⁰ Трусов В. 2017. Управление клиентским опытом, или как создавать прочные связи бренда с клиентом? 1 февраля 2017. URL: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/201271493.html> (дата обращения: 30.11.2021).

успешно реализованы проекты по централизации функционала и повышению качества работы клиентской службы (в том числе общероссийского колл-центра).



а) NPS



б) Топ-3 причин неудовлетворенности абонентов

Рис. 2. Результаты опроса абонентов сотовых операторов, июнь 2010 г.

Источники: внутренняя информация компании Tele2.

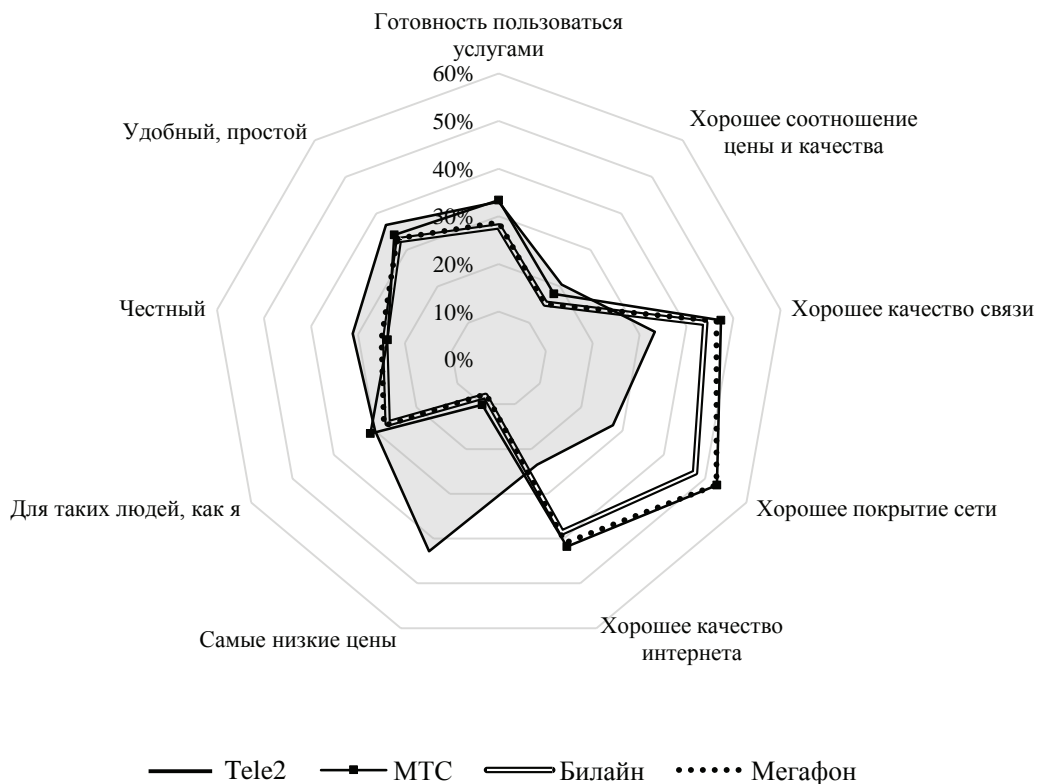


Рис. 3. Результаты трекинга клиентских метрик в 4Q, 2015 г.

Примечания: 1) представлена доля опрошенных абонентов сотового оператора, положительно оценивающих параметр; 2) цветом выделена область, отражающая позиции Tele2 по рассматриваемым метрикам.

Источник: внутренняя информация компании Tele2.

Сложное решение. Финансовое положение компании требовало радикальных изменений, хотя до конца не было понятно, сможет ли фокус на клиентский опыт вывести финансовые показатели компании на более высокий уровень. Как и другие операторы, компания планировала сделать упор на удобство использования мобильного приложения, улучшить работу клиентской службы за счет устранения очередей ожидания, перезвона абоненту, принятия решений в пользу абонента, дополнительных скидок и бонусов. Однако СХ-трансформация требовала не только повышения ощущаемых абонентами выгод, но и существенной перестройки внутренних организационных процессов. В совокупности компания выделила для себя шесть основных элементов, необходимых для построения клиентского опыта (рис. 4).



Рис. 4. Основные элементы построения клиентского опыта

И с т о ч н и к: внутренняя информация компании Tele2.

Заявленная программа изменений была сопряжена с рядом сложностей, которые предстояло преодолеть. Во-первых, для реализации выбранного в рамках новой стратегии фокуса на клиента предстояло определить наиболее важный показатель, который станет основой измерения результатов достижения стратегических целей и ключевым KPI для топ-, мидл- и джуниор-менеджеров. В первую очередь в качестве такого показателя рассматривался NPS. Индекс NPS всегда был важной метрикой, но сделать его KPI — это ответственное решение. Помимо своей простоты и растущей популярности на рынке, у показателя было и множество недостатков. Несмотря на то что многие компании мониторили клиентские метрики, мало кто из игроков решался сделать клиентскую метрику стратегическим мотивационным KPI. Опасения были вызваны тем, что клиентские метрики не всегда напрямую коррелируют с финансовыми показателями деятельности компании. Это стало подтверждаться растущей волной критики данного показателя со стороны академического сообщества и некоторых практиков [East, Romaniuk, Lomax, 2011; Fisher., Kordupleski, 2019].

Во-вторых, учитывая, что клиентский опыт формируется в результате взаимосвязанной работы различных функций, необходимо кросс-функциональное взаимодействие и вовлечение в процесс линейных сотрудников (например, опе-

раторов), а также наделение их большей гибкостью при принятии решения. Все это может быть сопряжено с рисками — сложнее координировать работу, особенно в контексте крупной сложившейся компании с большим штатом.

В-третьих, в отличие от формальных изменений, предполагающих новую схему мотивации сотрудников, изменения организационной культуры и ментальных моделей сотрудников в направлении более клиентоориентированного сервиса и большей гибкости на всех уровнях требуют большего времени. Таким образом, компания стояла перед сложным решением, которое предполагало всесторонний анализ возможных рисков при переходе на новую систему.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА СХ-ТРАНСФОРМАЦИИ В TELE2

Решение принято: NPS становится KPI. В 2017 г. было принято решение включить NPS в список мотивационных KPI. Выбор в пользу этого показателя во многом определялся историческими причинами — с 2010 г. он систематически отслеживался в компании, все сотрудники понимали методологию его расчета, а процесс сбора данных на основании ежемесячного опроса абонентов был отлажен в результате длительного опыта мониторинга показателя. Кроме того, все реализуемые в компании инициативы стали оцениваться с позиции их влияния на метрику NPS, и даже выгодные с финансовой точки зрения инициативы и отклонялись, если они могли негативно повлиять на клиентский опыт в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы KPI лучше отражал рыночную ситуацию, он рассчитывался как разница между значением индекса Top-down NPS Tele2 и самым высоким значением индекса Top-down NPS среди конкурентов. Данный индикатор характеризовал отрыв Tele2 от конкурентов и получил соответствующее название — NPS Gap. Такой подход позволял учесть рыночную динамику и избежать общерыночных скачков NPS, которые находились за рамками контроля менеджеров. *«Например, во время пандемии в 2020–2021 гг. NPS стал снижаться на всем рынке. Причина заключалась в том, что потребители стали предъявлять повышенные требования к качеству услуг мобильного интернета, поскольку в этот период он стал конкурировать с широкополосным интернетом для работы из дома. В результате уровень клиентского опыта при использовании мобильного интернета упал у абонентов всех сотовых операторов»,* — комментировала ситуацию директор по управлению клиентским опытом Н. Гюббенет.

Данный KPI был установлен топ-, мидл- и джуниор-менеджерам, которые вовлечены в кросс-функциональное взаимодействие. Н. Гюббенет так описывает произошедшие изменения: *«В наборе бизнес-KPI любого подразделения и раньше и теперь были и есть три фокуса: деньги, эффективность, качество. Но после 2016 г. добавилось еще и четвертое измерение — перспектива клиента — как клиент воспринимает компанию по сравнению с конкурентами».* С 2017 г. NPS включен с весом 15% в систему мотивации сотрудников (начиная с уровня менеджера), для которых

предполагается какое-либо проектное или кросс-функциональное взаимодействие. К данной категории относится почти половина сотрудников Tele2. Однако набор конкретных бизнес-КРІ пересматривается каждый год, чтобы лучше соответствовать рыночной ситуации и фокусироваться на стратегических задачах компании: цифровизации, скорости вывода новых продуктов и пр. У менеджеров КРІ являются производными от руководителей. Например, руководитель группы контактного центра отвечает за достижение КРІ в этом центре, а директор по сервису — во всем регионе (который может включать множество контактных центров), но при этом их КРІ максимально сопоставимы (табл. 2).

Таблица 2. Изменения в наборе КРІ: примеры

Должность сотрудника	Набор КРІ	
	До 2016 г.	После 2016 г.
Директор по сервису	<ul style="list-style-type: none"> – Продажи на входящих звонках – Скорость обслуживания (Service Level) – Качество обслуживания (доля запросов, решенных с первой попытки) – Доля самообслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> – Продажи на входящих звонках – Скорость обслуживания (Service Level) – Качество обслуживания (доля запросов, решенных с первой попытки) – Доля самообслуживания – Top-down NPS Gap
Руководитель группы контактного центра	<ul style="list-style-type: none"> – Продажи на входящих звонках – Скорость обслуживания (Service Level) – Эффективность (длительность звонков; доля запросов, решенных с первой попытки) 	<ul style="list-style-type: none"> – Продажи на входящих звонках – Скорость обслуживания (Service Level) – Эффективность (длительность звонков; доля запросов, решенных с первой попытки) – Top-down NPS Gap

Источники: внутренняя информация компании Tele2.

Несмотря на то что NPS уже долгое время являлся важным для компании показателем и использовался как ориентир при принятии решений, выбор его в качестве мотивационного КРІ столкнулся с рядом сложностей.

Во-первых, для того, чтобы иметь возможность влиять на NPS, сотрудники должны понимать причины его снижения и роста. Однако подход компании к измерению данного показателя на основании репрезентативного опроса абонентов имел ряд ограничений. Размер выборки не позволял детализировать показатель

до уровня узких клиентских сегментов (например, молодежь или абоненты, которые долгое время пользуются услугами компании) и понять динамику и причины изменения NPS в них. Следовательно, на основании имеющихся данных невозможно было подобрать более персонализированное решение для каждого из сегментов, что значительно снижало управляемость. Во-вторых, чтобы показатель «прижился», нужно обеспечить доверие к нему со стороны сотрудников. Это требует прозрачности расчетов, а также подтверждения связи между клиентским метриками и бизнес-показателями.

От планов к действиям. В 2017 г. Tele2 сформировала новую дирекцию, которая должна была заниматься улучшением клиентского опыта. Основной ее задачей стало изучение опыта клиента, а также поиск точек пересечения ценностей абонентов и компании. В дирекции клиентского опыта работают около 20 человек, в том числе маркетинговые аналитики, проектные менеджеры, исследователи данных (data scientists) и инженеры данных. В обязанности дирекции входит измерение Top-down NPS — основы для оценки выполнения KPI по методологии, используемой с 2010 г. Кроме того, функционал дирекции включает поддержание всей системы аналитики клиентского опыта (рис. 5).

С сентября 2016 г. компания дополнила систему аналитики клиентского опыта внутренним SMS-опросом абонентов Tele2 в пяти точках контакта, связанных с различными аспектами качества основных и дополнительных услуг: 1) мобильный интернет; 2) голосовая связь; 3) дистанционный сервис (звонки, мессенджеры); 4) сервис в монобрендовых салонах связи; 5) тарифы.

После взаимодействия с компанией в определенной точке контакта (использование мобильного интернета, посещение салона связи или выбор нового тарифа и т. д.) абоненту Tele2 приходило SMS с рядом вопросов, позволяющих оценить соответствующий клиентский опыт. Например, для оценки NPS в точке контакта «Мобильный интернет» пользователям Tele2 последовательно отправлялись SMS со следующими вопросами.

- ♦ Насколько Вы в целом довольны мобильным интернетом Tele2 по шкале от 1 до 10, где 1 — недовольны и 10 — довольны. Отправьте цифру в ответ.
- ♦ Испытываете ли Вы проблемы с качеством мобильного интернета? Если да, то где чаще всего? Отправьте одну наиболее подходящую цифру: 1 — проблем нет; 2 — дома (постоянно проживание); 3 — на работе/в школе/в университете; 4 — по маршруту движения/на дороге (трассе)/в метро; 5 — за городом/на даче (временное пребывание); 6 — в местах отдыха и развлечений.
- ♦ Укажите более точно место, где происходит проблема: 1 — метро; 2 — дорога внутри города; 3 — дорога в соседние населенные пункты/на дачу; 4 — дорога в соседние регионы (М4, М5 и т. д.); 5 — другое.
- ♦ Оцените готовность рекомендовать компанию Tele2 родным и близким от 1 до 10, где 1 — точно не порекомендую, 10 — точно порекомендую.

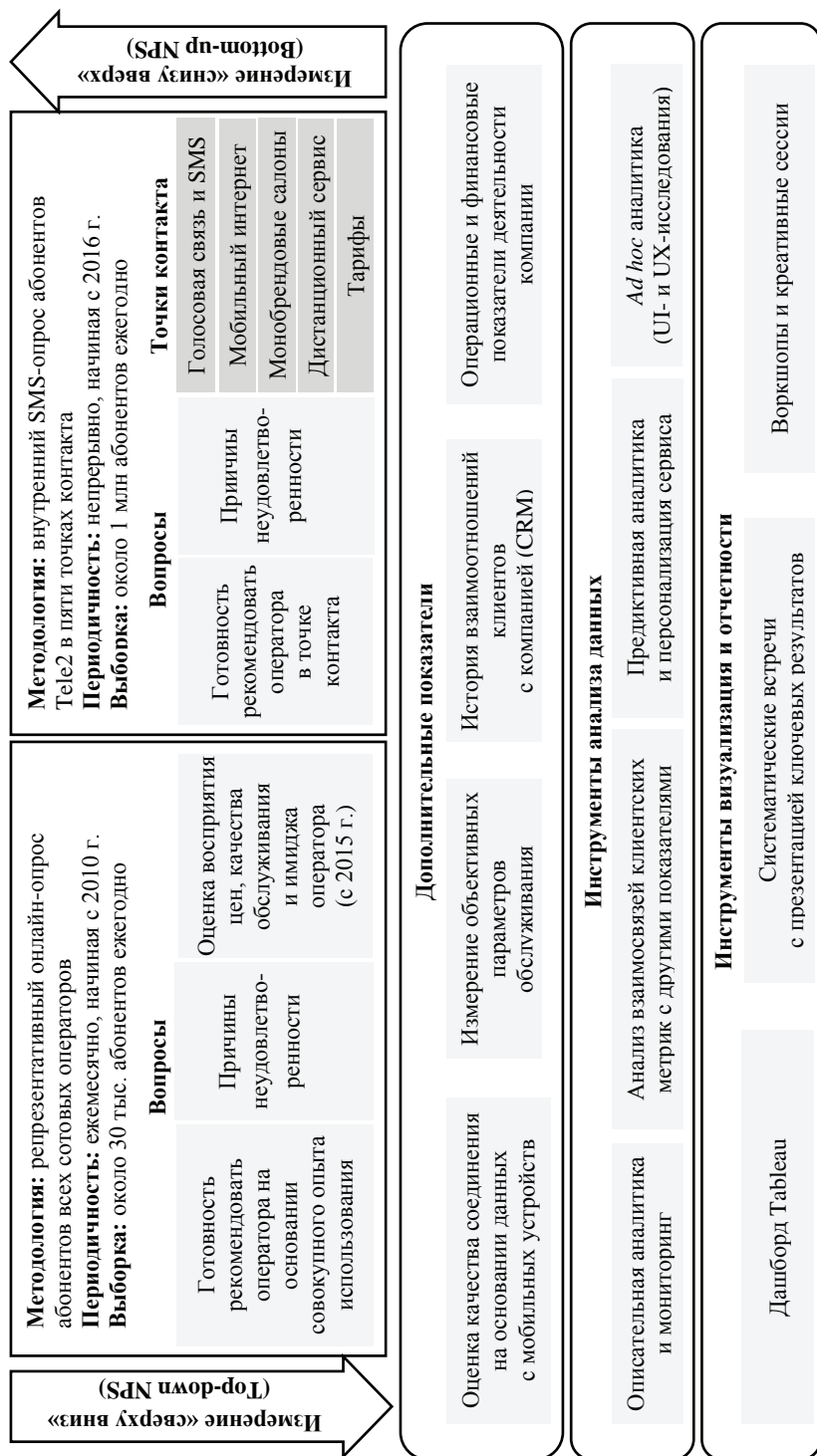


Рис. 5. Система аналитики клиентского опыта в Tele2

Составлено по: внутренняя информация компании Tele2.

Примечание: Дашборд Tableau — интерактивная панель, на которой систематизированы и визуализированы ключевые показатели, а также предусмотрена возможность совершения пользователем интерактивных действий (по клику или наведению мышки) для детализации информации, Ad hoc аналитика — категория исследований, проводимых разово, с целью решения конкретных задач, UI- и UX-исследования — исследования, направленные на совершенствование пользовательского опыта (UX — user experience) и доработку пользовательских интерфейсов цифровых продуктов (UI — user interface).

Такой подход получил название Bottom-up NPS, или измерение клиентского опыта «снизу вверх». Данный опрос позволял собирать около 1 млн ответов ежегодно. Благодаря масштабности выборки по результатам опроса стало возможно анализировать состояние NPS по узким группам клиентов (например, как изменится NPS среди жителей Москвы 14–18 лет, которые стали пользоваться услугами оператора недавно).

Директор по управлению клиентским опытом Н. Гюббенет приводит несколько инсайтов, которые удалось получить с помощью системы Bottom-up NPS: *«Благодаря данным, которые собираются с помощью SMS-опросов абонентов Tele2, мы смогли понять, что по мере длительности использования услуг оператора происходит снижение NPS: абоненты, которые приходят в компанию с высокими ожиданиями, сформированными маркетинговыми кампаниями, постепенно привыкают к предоставляемому уровню сервиса. Также мы обнаружили, что NPS растет с возрастом клиента: абоненты более старшего возраста дают более высокие оценки при ответе на NPS-вопрос, чем молодые. Эти инсайты в дальнейшем были использованы отделом Customer-Based Management, ответственным за повышение ценности клиента, для разработки стратегий активации для разных групп клиентов».*

Кроме анализа субъективных оценок своего опыта самими клиентами на основании опросов, дирекция клиентского опыта проводит оценку качества соединения по данным, получаемым напрямую с мобильных устройств абонентов. Эти данные отражают не воспринимаемое пользователем качество соединения, а информацию об объективных параметрах связи (например, скорость интернет-соединения в Мбит/с). Они анализируются в обезличенном виде.

Также доступная команде дирекции информация включает объективные параметры обслуживания (например, время ожидания), данные об истории взаимоотношений клиентов с компанией из внутренней системы CRM, а также операционные и финансовые показатели деятельности компании. Помимо описательной аналитики и мониторинга ключевых показателей, исследователи данных (data scientists) регулярно анализируют взаимосвязь клиентских метрик с другими показателями, например:

- ♦ взаимосвязь NPS и реального клиентского опыта на сети, технических KPI и инвестиций (насколько NPS отражает реальный опыт клиента на сети; влияют ли инвестиции в инфраструктуру на индекс NPS Tele2 на рынке);
- ♦ взаимосвязь NPS и стоимости тарифа (насколько NPS эластичен к стоимости тарифа в разных сегментах абонентов);
- ♦ взаимосвязь NPS и объективных показателей сервиса (зависит ли NPS от того, сколько времени клиент ждал ответа на звонок или провел в монобрендовом салоне).

Н. Гюббенет так описывает деятельность подразделения: *«В результате анализа клиентских данных мы знаем многое о том, как действия компании влияют на наших клиентов. После общения со службой клиентского сервиса мы просим абонента оценить готовность рекомендовать оператора. Анализ этих данных*

показал, что промоутеры (абоненты, которые поставили оценку 9 или 10, отвечая на NPS-вопрос после контакта со службой поддержки) приносят большую пожизненную ценность компании, чем критики. Кроме того, чтобы индексу NPS доверяли, нужно наращивать знания о том, как он связан с бизнес-показателями. Сейчас мы можем сделать прогноз уровня NPS, который требуется для того, чтобы обеспечить желаемый рост доли рынка по выручке и количеству абонентов».

Кроме того, дирекция клиентского опыта на постоянной основе занимается *ad hoc* аналитикой по принципу функционального заказа. Сотрудники департамента привлекаются к решению кросс-функциональных проектных задач и помогают проводить UI- и UX-исследования, направленные на совершенствование клиентского опыта в конкретных сценариях, например построение клиентского пути абонента на сайте и выявление узких мест. Подобные исследования, как правило, проводятся на базе глубинных интервью и наблюдений за пользователями на небольших выборках до 50 человек.

С 2020 г. департамент по управлению клиентским опытом работает над совершенствованием алгоритмов персонализации и предиктивной аналитики. По словам Н. Гюббенет, в перспективе 3–5 лет будет возможно спрогнозировать уровень лояльности абонента с учетом истории взаимодействия с компанией, что позволит оператору при обращении абонента в контактный центр видеть его NPS-статус и адаптировать взаимодействие с ним с учетом этой информации. Генерируемые в рамках анализа инсайты транслируются всем сотрудникам компании с помощью динамических дашбордов Tableau, которые позволяют видеть клиентские метрики с разных позиций: в целом по точкам контакта, по регионам, по временным периодам, с учетом дополнительных настроек и фильтров (например, для абонентов с подключенным роумингом и без).

В дополнение к традиционной отчетности по результатам исследований компания использует для проектной работы различные гибкие инструменты. «Мы стараемся ознакомить и погрузить в результаты исследований как можно больше стейкхолдеров. Поэтому на презентации довольно много коллег — хочется экономить их время, поэтому мы используем сервис Miro, который позволяет оставлять комментарии в любом количестве в онлайн-режиме совместно с командой, использовать активные ссылки и экономить время навигации по отчету», — комментирует А. Жариков, старший менеджер по управлению клиентским опытом стратегических проектов Tele2²¹.

Помимо стратегических изменений и развития системы аналитики клиентского опыта, компания внедрила множество новаций в различных точках контакта. Например, Р. Кананыхин, который занимал должность директора по управлению продажами и клиентским сервисом Tele2 до января 2020 г., в интервью ComNews.ru отмечает: «Отличие службы поддержки Tele2 — отсутствие скриптов у со-

²¹ Как создать презентацию отчета по пользовательским сценариям в Miro. VC.ru. 8 июля 2021. URL: <https://vc.ru/u/481869-aventica-research/266993-kak-sozdat-prezentaciyu-otcheta-po-polzovatel'skim-scenariyam-v-miro> (дата обращения: 30.11.2021).

трудников. Да, у них есть алгоритмы решения вопросов, но не скрипты. Вторая особенность — неформальный характер общения операторов с теми, кто к ним обращается. Третья — подстройка под клиента, общение с ним на одном языке. К примеру, если в обращении клиент с нами был на “Вы”, то и операторы с ним будут на “Вы”. Если его обращение было сложено в стихах, то и операторы ответят в рифму. Наконец, операторов Tele2 отличает высокий уровень эмпатии — мы берем на эту работу людей, которые любят и умеют общаться, не раздражаются необходимостью решать чужие проблемы. Для нетривиальных ситуаций есть проект “Реальные полномочия”. В его рамках компания, доверяя операторам, дает им больше полномочий, чем предполагают их должностные обязанности. Так, например, в 40-градусный мороз они могут вызвать клиенту такси и помочь в поиске потерявшегося абонента. В целом таких случаев, когда операторам приходится выходить за рамки своих полномочий, происходит несколько сотен в месяц»²².

РЕЗУЛЬТАТЫ СХ-ТРАНСФОРМАЦИИ

С начала реализации новой стратегии отрыв Tele2 от конкурентов по индексу NPS увеличивался (рис. 6).

В 2017 г., первый год реализации новой стратегии, Tele2 стала лидером среди всех операторов по набору абонентской базы и росту выручки²³. В течение 2017–2019 гг. наблюдалась положительная динамика по всем ключевым финансовым и операционным показателям оператора (табл. 3).

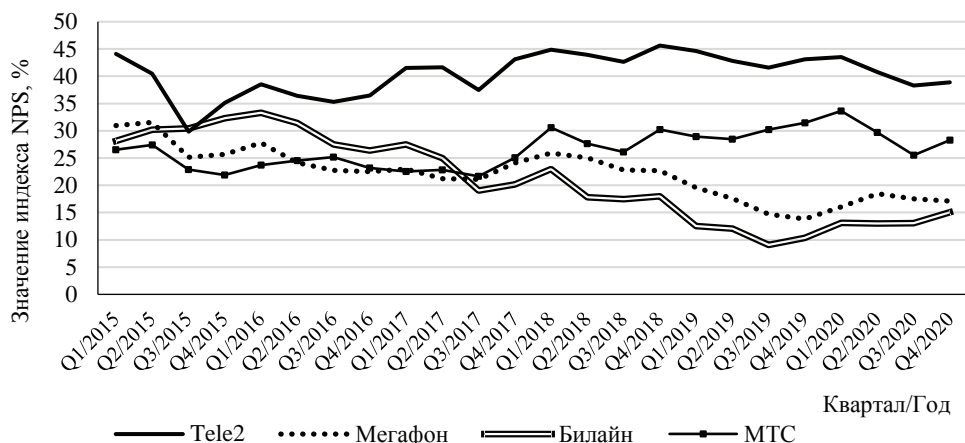


Рис. 6. Поквартальная динамика индекса NPS у «большой четверки» операторов, 2015–2020 гг.

Источник: внутренняя информация компании Tele2.

²² Сюткина В. 2019. Экосистема Tele2 строится вокруг потребностей клиентов. *ComNews.ru*. Декабрь 2019. URL: <https://www.comnews.ru/content/203517/2019-12-16/2019-w51/ekosistema-tele2-stroitnya-vokrug-potrebnostey-klientov> (дата обращения: 30.11.2021).

²³ Социальный отчет 2017–2018. *Официальный сайт Tele2*. URL: <https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=m2550005> (дата обращения: 30.11.2021).

Таблица 3. Финансовые и операционные показатели Tele2, 2014–2019 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Абонентская база, млн чел.	35,1	37,3	38,9	40,6	42,3	44,6
ARPU, руб.	247	217	228	252	281	305
Операционная выручка, млрд руб.	87,4	94,6	105,9	123	143,2	163,3
ЕВИТДА, млрд руб.	25	23,4	16,6	30,5	43,7	65,6
Рентабельность ЕВИТДА, %	28,6	24,7	15,7	24,8	30,5	40,2
Чистая прибыль (убыток), млрд руб.	1,3	-7,58	-15,6	-5,5	2,7	6,6
CAPEX, млрд руб.	12,4	39	—	12,8	25,5	33,8
Отток клиентов, %	—	—	—	38,3	37,5	34,8

Примечание: CAPEX — Capital Expenditures (капитальные затраты).

Источник: официальные пресс-релизы Теле2. Финансовая информация. *Теле2*. URL: <https://msk.tele2.ru/about/business/for-investors/tele2-russia/fin-info> (дата обращения: 30.11.2021); Кодачигов В. 2018. Теле2 получила первую прибыль за три года. *Ведомости*. 1 августа 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/08/01/777130-tele2> (дата обращения: 30.11.2021).

С 2020 г. финансовая отчетность оператора была полностью консолидирована с Ростелекомом. По мнению некоторых экспертов, Tele2 является лидером по темпам роста на рынке на 2020–2021 гг. и в среднесрочной перспективе сохранит высокий уровень роста, в том числе за счет лучшего в отрасли NPS²⁴. При этом на рынке произошли изменения в макро- и микроэкономике, регуляторной и конкурентной среде, позволившие компании пересмотреть планы развития. В результате в начале 2018 г. Tele2 представила обновленную стратегию, которая учитывает происходящие на рынке изменения и корректирует свой путь к достижению долгосрочных целей²⁵. Вместе с Tele2 в 2016–2017 гг. бизнес-стратегии обновили и другие операторы «большой четверки» (табл. 4).

²⁴ Телекоммуникационный рынок России: влияние пандемии и перспективы развития. *Деловой профиль*. 2 июня 2021. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/telekommunikatsionnyy-rynok-rossii-vliyanie-pandemii-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 30.11.2021).

²⁵ Социальный отчет 2017–2018. *Официальный сайт Теле2*. URL: <https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=m2550005> (дата обращения: 30.11.2021).

Таблица 4. Бизнес-стратегии конкурентов Tele2, 2017 г.

Элементы стратегии	МегаФон	МТС	Билайн
1	2	3	4
Название бизнес-стратегии	Развиваем цифровой мир (Driving Digital World)	3D: Data. Digital. Dividends (3Д: Данные. Диджитал. Дивиденды)	Цифровая эволюция
Период действия	2017–2020 гг.	2017–2019 гг.	2016–2018 гг.
Видение	Выбор № 1 и лучший партнер для жизни	МТС — конечное звено в цепочке потребления цифровых продуктов и услуг на бизнес-рынке и в сфере личного потребления	Обновление бизнеса для повышения инновационности телекоммуникационного сектора
Миссия	Подключаем возможности	В обстоятельствах меняющегося мира МТС дает каждому человеку уверенность, помогает ему раскрыть свой потенциал и двигаться навстречу новым перспективам	Обеспечить всех пользователей наших услуг равными возможностями вне зависимости от индивидуальных особенностей каждого
Стратегические цели	<ul style="list-style-type: none"> – Способствовать росту дохода от клиента на протяжении всей истории его взаимоотношения с МегаФоном за счет предложения лучших, полезных и охватывающих все аспекты жизни абонента услуг 	<ul style="list-style-type: none"> – Удержание мобильной выручки – Рост выручки от услуг фиксированного бизнеса – Развитие бизнеса «ИТ как услуга» – Компенсация падения традиционной телеком-выручки за счет развития цифровых продуктов – Сохранение инвестиционной привлекательности МТС 	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимизация работы с клиентами – Развертывание сети Билайн по стране в целом и в регионах – Выход на новые рынки – Развитие услуг связи

1	2	3	4
Ключевые стратегические показатели*	Lifetime Value (LTV)	Выручка, OIBDA, CAPEX	ARPU, Device Revenue, Fix Revenue
Коммуникационная платформа	Начинается с тебя	От слов к цифре	Просто. Удобно. Для тебя

Примечания: * — приводятся показатели, которые представлены в публичной отчетности компаний в разделе «Стратегия»; Device Revenue — выручка от услуг мобильной связи; Fix Revenue — выручка от услуг фиксированной связи; OIBDA — Operating Income Before Depreciation and Amortization (операционный доход до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов).

Составлено по: Годовой отчет МегаФон 2019. Подключаем возможности. *Официальный сайт МегаФон*. URL: https://ar2019.megafon.ru/download/full-reports/customers/ar_ru_annual-report-spread_megafon_2019.pdf (дата обращения: 30.11.2021); Годовой отчет МТС 2017. *Официальный сайт МТС*. URL: https://mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf (дата обращения: 30.11.2021); Отчет о корпоративной социальной ответственности ПАО «ВымпелКом» за 2016–2017 годы. *Официальный сайт «Билайн»*. URL: <https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/social/> (дата обращения: 30.11.2021).

На стратегическом уровне все три конкурента сфокусировались на цифровой трансформации. В публичной отчетности МТС и Билайн продолжили ссылаться на традиционные ключевые стратегические показатели. МегаФон перешел на более клиентоориентированную метрику — доход от клиента на протяжении всей истории его взаимоотношений с компанией (Lifetime Value — LTV).

После окончания периода реализации стратегий, утвержденных в 2016–2017 гг., конкуренты продолжили меняться. В 2020 г. Билайн объявил, что планирует сделать клиентский опыт, который раньше находился на втором плане, центром новой стратегии²⁶. МТС начала внедрять новую стратегию Customer Lifetime Value 2.0, в которой «клиент становится центром всей системы координат», однако сохранила в качестве ключевых стратегических показателей выручку и OIBDA²⁷.

Удастся ли Теле2 сохранить лидерство в сфере клиентского сервиса в условиях, когда конкуренты внедряют в свою деятельность практики управления клиентским опытом? Насколько сложно копируемой и уникальной является орга-

²⁶ Мы будем перестраивать все наши бизнес-процессы «от клиента». *KPMG*. 20 сентября 2020. URL: <https://mustread.kpmg.ru/interviews/my-budem-perestraivat-vse-nashi-biznes-protsessy-ot-klienta/> (дата обращения: 30.11.2021).

²⁷ МТС Play Forward. Игра на опережение. Годовой отчет 2020. URL: <https://ar2020.mts.ru/ru/management-report/our-strategy> (дата обращения: 30.11.2021).

низационная способность успешно управлять клиентским опытом? Не будет ли концепция клиентского опыта вытеснена новыми маркетинговыми подходами и метриками? Ответы на эти вопросы, наряду с другими факторами, будут определять состояние компании и рынка в ближайшие годы.

References in Latin Alphabet

- Baehre S., O'Dwyer M., O'Malley L., Lee N. 2022. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 50 (1): 67–84.
- Becker L., Jaakkola E. 2020. Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48 (4): 630–648.
- East R., Romaniuk J., Lomax W. 2011. The NPS and the ACSI: A critique and an alternative metric. *International Journal of Market Research* 53 (3): 327–346.
- Fisher N. I., Kordupleski R. E. 2019. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry* 35 (1): 138–151.
- Reichheld F. F. 2003. The one number you need to grow. *Harvard Business Review* 81 (12): 46–55.

Статья поступила в редакцию 15 марта 2022 г.

Статья рекомендована к печати 29 июня 2022 г.

Контактная информация

Головачева Ксения Сергеевна — k.golovacheva@gsom.spbu.ru

Макарова Ольга Всеволодовна — канд. экон. наук, доц., MBA; omakarova@hse.ru

CX TRANSFORMATION OF TELE 2: FROM A DISCOUNTER TO A CUSTOMER SERVICE LEADER

K. S. Golovacheva¹, O. V. Makarova²

¹ St. Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

² HSE University,
16, ul. Soyuza Pechatnikov, St. Petersburg, 190008, Russian Federation

For citation: Golovacheva K. S., Makarova O. V. 2022. CX transformation of Tele2: From a discounter to a customer service leader. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 21 (3): 472–494. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.306> (In Russian)

The case is devoted to the transition of the telecommunications company Tele2 to a management system based on the principles of continuous improvement of customer experience, or CX-transformation. The case describes the development of Tele2 in the Russian cellular market in 2003–2020. Firstly, it outlines the main aspects of the Tele2's business strategy in 2003–2016. Secondly, it provides a detailed description of events that took place in 2015–2016, when Tele2's financial and operational performance indicators dwindled, and the mobile operator was challenged to develop a new business strategy that meets the changing market realities. Finally, there

is a description of a new customer-focused strategy that implied the integration of customer metrics into all organizational processes and the restructuring of the internal customer experience management system. The case describes actions taken by the company during 2017–2020 to implement customer experience management practices and outlines the key results of Tele2's CX transformation. The case is based on Tele2's internal reports, retrospective interviews with the company's representatives involved in the CX transformation process, and secondary open-source information. The case can be used to discuss the prerequisites, goals, components, and success factors of CX transformation.

Keywords: CX transformation, business strategy, key performance indicators, customer experience, customer experience metrics, Net Promoter Score.

Received: March 15, 2022

Accepted: June 29, 2022

Contact information

Ksenia S. Golovacheva — k.golovacheva@gsom.spbu.ru

Olga V. Makarova — PhD in Economics, Associate Professor, MBA; omakarova@hse.ru