Как ЭР-Телеком набрал 100 тыс. абонентов в Самаре

Статья подготовлена на основе сторонних источников, а не интервью с представителями компании ЭР-Телеком Холдинг. Информация не является официальной. В материале рассматривается преимущественно система продаж, которую использовали в самарском подразделении ЭР-Телеком в 2007-2008 гг.

| Сантехник как двигатель стройки | Чем «брали» клиента | Внутренности «продажной» цепочки | Темная сторона агрессивного MLM | Прощай, MLM! | Официальный комментарий «ЭР-Телеком Холдин |

Из 17 городов присутствия именно в Самаре у ЭР-Телекома сложилась наибольшая база. Население в 1,1 млн. человек и примерно 400 тыс. домохозяйств - значит, ЭР-Телеком дал интернет каждому четвертому в городе. Неплохо для компании, которая начала активно строиться только в 2006 г.

Пермским «варягам» удалось обыграть МРК «Волгателеком», основного владельца проводной канализации в городе, и всех местных связистов, развивавших свои сети и абонентскую базу с доинтернетовских времен.

В конкуренции сыграли роль многие факторы, ключевыми из которых были быстрая масштабная стройка и технология продаж, использующая агентские сети.

Сантехник как двигатель стройки

Первые два года присутствия в Самаре (с 2004 по 2006 года) ЭР-Телеком сидел в нише кабельного телевидения и не особо замахивался на лидерство в предоставлении доступа в интернет. Но затем он стал одной из первых компаний, затеявших в Самаре масштабную стройку по технологии FttB.



Пока местные игроки задумчиво развивались на собственные средства, пермские владельцы «ЭР-Телекома» успели привлечь крупного финансового инвестора. В начале 2006 г. они продали контрольный пакет акций близкому к нефтяной корпорации Лукойл ООО «Пермская финансово-производственная группа». И в сентябре 2006 г. ЭР-Телеком сообщил о том, что инвестирует в Самару более $10 млн.

На эти деньги началось строительство масштабной инфраструктуры, охватившей большую часть города. С высоты птичьего полета сети выглядят как озеро во время дождя: крупные магистральные кольца, на них нанизаны кольца поменьше с подключенными группами домов (кампусы). Подключали дома от 5 этажей. Для опорной сети использовалось оборудование CISCO Systems, а в подъездах ставили менее дорогие устройства от D-Link. Почти все работы выполняли подрядчики. Учитывая масштабы проекта, через пару лет все 3 крупные монтажные фирмы Самары были заняты на стройках и обслуживании ЭР-Телекома. Однако если не считать раннего стартапа, ничего сверхъестественного в стройках не было.

Чудеса начинались, когда речь заходила о согласованиях. Большая часть опорной сети ЭР-Телекома пролегла по «межвоздушному пространству» – не по крышам домов, но и не под землей. Как и другие операторы, которым нужно было прокинуть волокно как можно быстрее, ЭР-Телеком пошел по опорам освещения и ЛЭП. Размещение на столбах приходилось согласовывать с Горсветом и ТТУ. Официальные процедуры, естественно, были медленными и мучительными, не стоит забывать и о том, что везде работают корыстные люди. Чтобы тратить как можно меньше времени и средств, ЭР-Телеком следовал принципу «Утром стулья – вечером деньги». Свои сети фирма зачастую согласовывала постфактум. Сначала шли строительные работы, а «добро» от структур получали уже потом. Так же поступали и некоторые коллеги по цеху.

Быстро строить и решать бытовые вопросы на местах помогало изящно подобранное название юрлица ЗАО «Электросвязь Самара». Оно сильно ассоциировалось у непосвященных людей с государством, а у посвященных – с МРК. Не раз и не два представители отдела согласования банально вылавливали сантехников в ЖЭУ, демонстрировали красиво оформленное служебное удостоверение, вручали ценные подарки и просили ключи от чердаков и подвалов. Как только появлялся доступ на технические этажи, бригады строителей оперативно размещали там оптические

узлы и запитывали их от подъездного освещения или одного из жильцов (в обмен на бесплатное КТВ). Готово! А на следующей неделе в ЖЭКе поясняли: «Все оборудование у нас уже все установлено, все довольны, вы только подпись поставьте».

Часто ЭР-Телекому везло. Говорят, что в ТТУ не рубили оптику со столбов только потому, что одна из трех свеженьких линий была согласованная, и троллейбусники не знали, какая конкретно. Но везло не всегда. В одном районе города ВОЛС пробросили через кронштейны на крышах, принадлежавшие ОАО «ВолгаТелеком». Это позволило на время избежать разнообразных процедур (кому надо разгадывать, одна или две линии оптики проходит через уже согласованный кронштейн?). Но через какое-то время МРК неожиданно разозлилась и начала рубить все лишнее. Возможно, просто сменился сотрудник в ВолгаТелекоме, на плечах которого держалась дополнительная оптика. Так или иначе, когда ремонтники поднялись на крышу восстанавливать кабель, они стали печальными свидетелями сцены обрубания волокна уже на соседнем доме. Был целый период, когда из-за кабельных дровосеков сеть падала по несколько раз в день.

Несмотря на некоторые проблемы, ЭР-Телекому удалось за короткие сроки охватить основные жилые районы Самары и начать массовую кампанию по подключениям.

Чем «брали» клиента

Главное ноу-хау ЭР-Телекома заключалось в ступенчатой системе продаж с элементами MLM-маркетинга. Ни один другой провайдер в Самаре не использовал агентов с таким размахом: в 2007 г. услуги компании продвигало более 100 внештатных продавцов. Систему продаж «спустили» в региональные подразделения из Перми в 2007 г. в рамках централизации холдинга. Суть метода заключалась в том, чтобы накрыть потенциальных абонентов тремя последовательными волнами агентов, и не давать забыть о фирме даже во сне.

1. Первая волна проходила незадолго до подключения дома к сети или сразу после него. Агенты обходили все квартиры и предлагали подключиться по акции (в 2007 г. подключение стоило около 500 рублей). Если же абонент приводил 5 соседей, то сам мог подключиться бесплатно, либо получить 20% скидку на всю группу.
2. После квартирного обхода в ЭР-Телекоме выжидали пару недель, пока первые клиенты пробовали услуги. Затем, пока не угас интерес, на территорию направляли "зондер-команду" продавцов с гордым названием «промо» или, на профессиональном языке, «промиков». Агенты расклеивали объявления: «Такого-то числа в вашем дворе состоятся массовые подключения к интернету с раздачей подарков». И в назначенный час во двор прибывала брендированная "газель" с громкоговорителями. Из транспорта высаживался десант из 5-6 агентов с воздушными шарами и одного аниматора в ростовом костюме толстого кота (наследие Диван.ТВ - торговой марки КТВ). Агенты устраивали мини-шоу, поясняли суть услуг, затем объявляли акцию из разряда «только здесь и только сейчас по льготной цене», предлагали подключение по более низкой стоимости, чем при квартирном обходе. Пока проникновение безлимитного интернета в Самаре было низким, такие акции здорово будоражили домохозяек и подростков во дворах. За один заезд «промики» могли собрать до 20 заявок. В «нелетную погоду» вместо дворов десантирование происходило в торговых центрах и других местах скопления публики.
3. Третья волна представляла собой телефонный обзвон по базе жителей подключенных домов. Естественно, на этом финальном этапе предлагались самые выгодные условия подключения, как правило, за 10 рублей. Могли бы сделать и дешевле, но бесплатно оказывать услуги нельзя, а продавать за 1 рубль – не напасешься медной сдачи. Под телефонные продажи в офисе ЭР-Телекома постоянно выделялось две-три комнаты, а с 18.00 до 21.00 телепродавцы имели право занимать освобождавшиеся рабочие места штатных сотрудников: административного персонала, отдела маркетинга, и т.д.

Агенты собирали с населения только заявки. Оплату за подключение принимают монтажники, после того как протянут витую пару от щитового шкафа на лестничной клетке до компьютера клиента. Их проверяет и контролирует call-центр. Абонентам звонят с тремя вопросами: все ли работает, довольны ли качеством, сколько вы заплатили монтажнику. Если монтажник хоть раз попадается на том, что взял с абонента больше положенной суммы – с позором вылетает без выплаты последней «зарплаты».

Внутренности «продажной» цепочки

До середины 2009 г. агентское сообщество ЭР-Телекома было довольно далеким от фирмы. Весь полевой персонал работал вне штата по договору подряда, слабо защищавшем права сотрудников. Окладов не было, только комиссия за привлеченного абонента – от 90 до 250 рублей в зависимости от вида продаж и выполнения плана.

Новых продавцов набирали агенты-лидеры групп, стоящие звеном выше в пищевой цепочке сетевого маркетинга. Они расклеивали типовые объявления о работе, указывая на них личный телефон,

организовывали продажи и отчитывались перед фирмой. Больше всего агентов набирали из студентов и пенсионеров. Представители взрослого, экономически активного населения стали появляться в агентской среде значительно позже, по мере промывки и устаканивания коллектива.

ЭР-Телеком управлял агентским сообществом через трех штатных сотрудников-руководителей направлений продаж (прямые, промо, телефонные). Их выбирали из лидеров агентских групп и часто меняли из-за недовыполнения плана или чтобы освободить место под более агрессивных кандидатов. Обучением агентов занимался один бизнес-тренер, работавший целый день. Снабжение агентов промо-материалами (а также газелями и ростовыми костюмами котов) происходило через отдел маркетинга.

Размеры денежной мотивации в ЭР-Телекоме были умеренные: в 2007 г. усердный агент-лидер группы мог заработать 20-30 тыс. руб. за месяц. Кроме того, каждый месяц лучших агентов награждали призами: флешками, плеерами, фотоаппаратами.

В штате были несколько иные условия. Руководитель направления продаж получал около 40 тыс. рублей, если план выполнялся. За невыполнение местное и центральное руководство щедро резало бонусы и снимало ответственных лиц с должности.

К плану, кстати, привязывалось вознаграждение большинства штатных сотрудников. И когда филиалу нужно было добрать определенное число по подключениям, в «бой» кидали всех без разбора. Например, ноябре 2007 г. руководство поставило Самаре задачу: еще 5 тыс. абонентов КТВ до конца года, чтобы получилась красивая круглая цифра в общероссийской отчетности. Самарским топ-менеджерам пообещали большие бонусы в случае успеха и репрессии в случае провала. После этого весь филиал был переведен на военное положение. Бэк-офису назначили крупный приз для человека, который подключит больше всех друзей-знакомых-родственников. В агентской комнате коммерческий директор водрузил горный велосипед за 50 тыс. руб. – если план будет выполнен - лучшему продавцу. Наконец, «айтишники» сделали предновогодний скринсейвер, который отображал число оставшихся подключений. И каждый вакантный компьютер в офисе напоминал о том, что расслабляться рано.

Темная сторона агрессивного MLM

Вместе с множеством абонентов агрессивная система продаж ЭР-Телекома принесла массу проблем. Первая из них заключалась в неоднородном уровне сервиса и общения с клиентом. Среди внештатных агентов была колоссальная текучесть персонала – люди работали по 2-3 дня, а затем пропадали. Приходивших на их место новичков бросали в поле практически без подготовки, поэтому на первых порах агенты «плавали» в терминологии и не разбирались в продукте. На вопрос о цене и скорости они еще могли ответить, а о технологии подключения и дополнительных услугах и сервисе – далеко не всегда. Кроме того, из-за независимости внештатных сотрудников не велась нормальная база клиентов, не было обратной связи. Агентов не мотивировали на сбор информации. Если клиент говорил «приходите через месяц», агенты не делились этой информацией ни с кем, чтобы не отдавать клиента. За этот месяц они могли позабыть или уволиться. Когда клиент говорил «не буду подключаться по таким-то причинам», этот фидбэк тоже растворялся в пустоте.

Вторая проблема была связана с поддельными абонентами. Отдельные агенты откровенно врали о тарифах или условиях. Или даже платили по 10 рублей за подключение из собственного кармана, лишь бы поскорее получить заявку и обменять ее на комиссию в 100-250 рублей. И клиенты соглашались с мотивировкой «ну раз вы этого так хотите, сейчас подключимся, завтра отключимся». Однако отключиться от ЭР-Телекома оказывалось не так-то просто. Расторжение договоров производится по предварительной записи, в одной точке в городе (в сети абонентских отделов нельзя), с 9.00 до 17.00 пять дней в неделю, и с двухчасовым перерывом на обед (в то же время абонентские отделы работают с 9 до 9 без выходных). Работающему человеку попасть на отключение нелегко, а попав, он, бывает, вынужден долго стоять в очереди. Оставаться абонентом и ничем не пользоваться тоже неудобно – для борьбы с мертвыми душами в ЭР-Телекоме ввели абонентскую плату в 70 рублей\месяц за пользование линией. В итоге бесконтрольные агенты плодили fraud, создавали эффект обманутых ожиданий и портили репутацию фирмы. И ЭР-Телеком чуть ли не ежедневно склоняли на городских форумах samnews.ru. Был и отток абонентов.

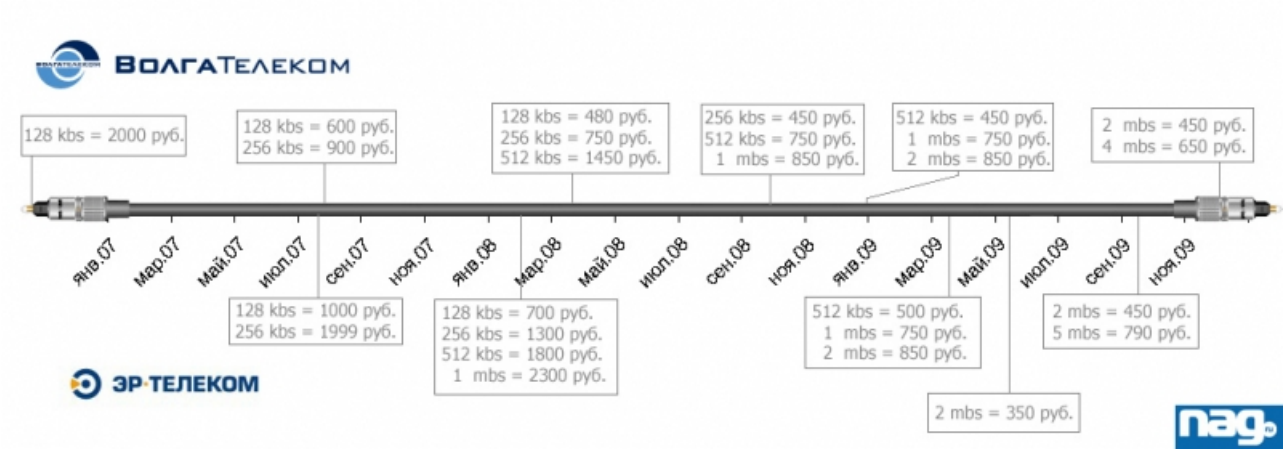
Третья трудность заключалась в том, что постоянное агрессивное развитие требовало значительной самоотдачи от продавцов. И агенты, и штатные руководители направлений часто уходили, не выдержав стресса. Поработав несколько месяцев и пройдя «суровую школу», молодые сотрудники переходили на работу РОПами в более спокойных компаниях. А когда в 2008 г. местное отделение «Вымпелкома» начало активную FttB-кампанию, значительная часть команды перебежала туда.

Прощай, MLM!

Осенью 2009 г. система продаж самарского ЭР-Телекома сильно изменилась. Агрессивный этап освоения рынка закончился, и приоритеты начали смещаться в сторону сервиса, более обученных и контролируемых групп продавцов. Несмотря на это, число агентов выросло, и сейчас их около 200 человек.

Из прямых продаж выделилось направление входящих продаж и консультаций. Лидеров агентских групп трудоустроили в штат компании на должность супервайзеров с зарплатой в районе 30 тыс. руб. Масса полевого персонала осталась внештатной, но уровни «пищевые цепочки» между ними убрали. В том числе в прошлое было отправлено звено руководителей направлений продаж (сейчас на этой должности работают два сотрудника, но их деятельность и статус не отличается от супервайзерского). Фактически, остались только штатные супервайзеры и внештатные агенты. ЭР-Телеком отказался от сетевого маркетинга.

ЭР-Телеком перешел на агрессивные тарифы только в 2009 г.



- В сравнительной таблице приведены безлимитные тарифы ЭР-Телеком и ВолгаТелеком для Самары. Тарифные опции, акции и различие «условно-безлимитных» (скорость падает после выработки определенного трафика) и полностью безлимитных тарифов не учитывались. Данные взяты из информационных лент на сайтах компаний.

Официальный комментарий «ЭР-Телеком Холдинг» к материалу:

Ольга Сиротская, руководитель отдела маркетинга в Самаре

«Действительно, скорость развития компании стремительна не только на региональных рынках присутствия (на примере Самары), за последние полгода «ЭР-Телеком Холдинг» занимает ведущую позицию в России по темпам набора абонентской базы ШПД Интернет.
«ЭР-Телеком» добивается быстрых результатов на всех этапах своей деятельности: согласовании и стройке городской универсальной телекоммуникационной сети, в продажах и маркетинге.
Для работы в отделе продаж «ЭР-Телеком» готов принимать людей без опыта работы и необходимых компетенций, чтобы в процессе обучить сотрудника должным навыкам. Обучение проходит в легкой форме - включает стажировки, тренинги и аттестации. Каждому новобранцу уделяется особое внимание - наставники и супервайзеры отдела продаж на личном примере прорабатывают с агентами стандарты обслуживания и сервиса.
Работа агентом отдела продаж в «ЭР-Телеком» имеет еще несколько преимуществ: возможность работать неполный день, совмещать работу с учебой (даже на очном отделении); действующая программа кадрового резерва; а также получение дополнительных бонусов и призов.
Работа в ЭР-Телеком позволяет развить лидерские качества, коммуникативные навыки, это работа для людей с активной жизненной позицией, для людей с амбициозными целями и стремлением зарабатывать деньги. Если у человека нет желания развиваться, стремиться к лучшему и большему, то ему будет ближе другая работа, работа в другой компании.
Поэтому для нас нередки случаи, когда поработав несколько месяцев и пройдя «суровую школу», молодые сотрудники получали более высокую должность в «ЭР-Телеком», либо переходили на работу руководителя отдела продаж в менее динамичные компании. Мы рады тому, что персонал компании развивается».