Как запустить услуги 4-play и потерять на этом деньги: пример МГТС

Недавно в телеком-сфере активно циркулировала новость о том, что МГТС сделает мобильную связь для своих абонентов бесплатной — для этого им будет нужно подключить "быстрый" тариф проводного интернета.

О вероятности создания по-настоящему бесплатной связи мы уже писали (спойлер: не в ближайшие годы), поэтому поговорим о пакетных тарифах ("бандлах") и их использовании для наращивания прибыли.

Что такое бандлы

О пакетировании услуг операторов связи мы много писали в блоге, кратко выделим основные моменты. Бандлы могут быть жесткими и мягкими:

- **жесткие**, в состав которых входят услуги с конкретными параметрами (например, интернет 20 Мбит/с + 50 каналов ТВ за 600 рублей в месяц);
- **мягкие**, позволяющие абонентам самостоятельно собирать пакет из доступных предложений по отдельности, после чего, исходя из типа и количества выбранных услуг, биллинг автоматически рассчитывает скидку.

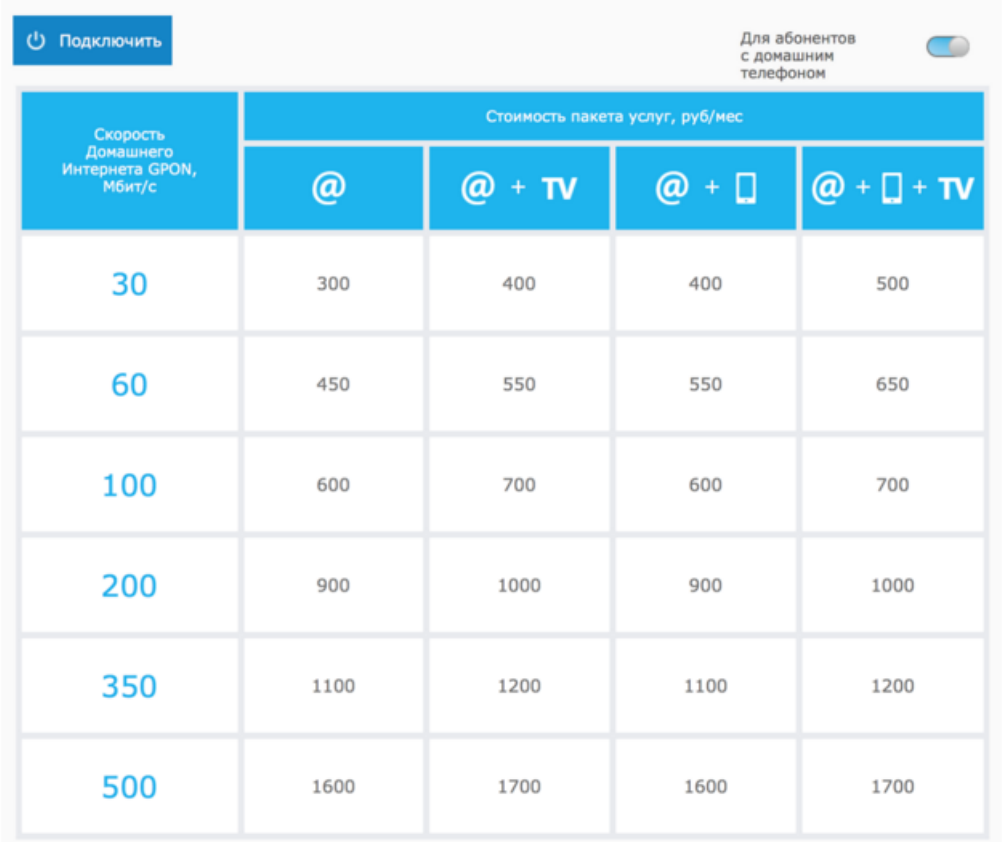
Жесткие пакеты хорошо подходят при выводе на рынок конвергентных телеком-продуктов, когда новую услугу "насильственно" добавляют к хорошо известной старой. Логика проста — новую услугу абоненты не знают, а потому вряд ли захотят покупать отдельно. Но если продавать ее "паровозиком" за популярной старой услугой и с хорошей скидкой, то можно и поднять продажи старой услуги, и новую продвинуть. Таких пакетных предложений должно быть ограниченное количество, чтобы клиентам было проще выбрать.

Когда абоненты уже привыкли к новой услуге оператора и стали искушенными, можно предложить им мягкие бандлы для самостоятельной "сборки" индивидуальных тарифов.

Именно по этому пути пошли в МГТС, и все бы хорошо, но реализация хорошей задумки вызывает вопросы.

Проблема выбора

Выбор — это хорошо, главное не перестараться. Но именно в такой ситуации оказываются абоненты МГТС, попадающие на страницу пакетных тарифов оператора. Им предлагают самостоятельно выбрать готовый набор из четырех услуг в 48 (!) разных комбинациях: 24 тарифа с домашним телефоном и еще 24 без него. "Скидку нужно заработать" — как бы говорит нам МГТС.



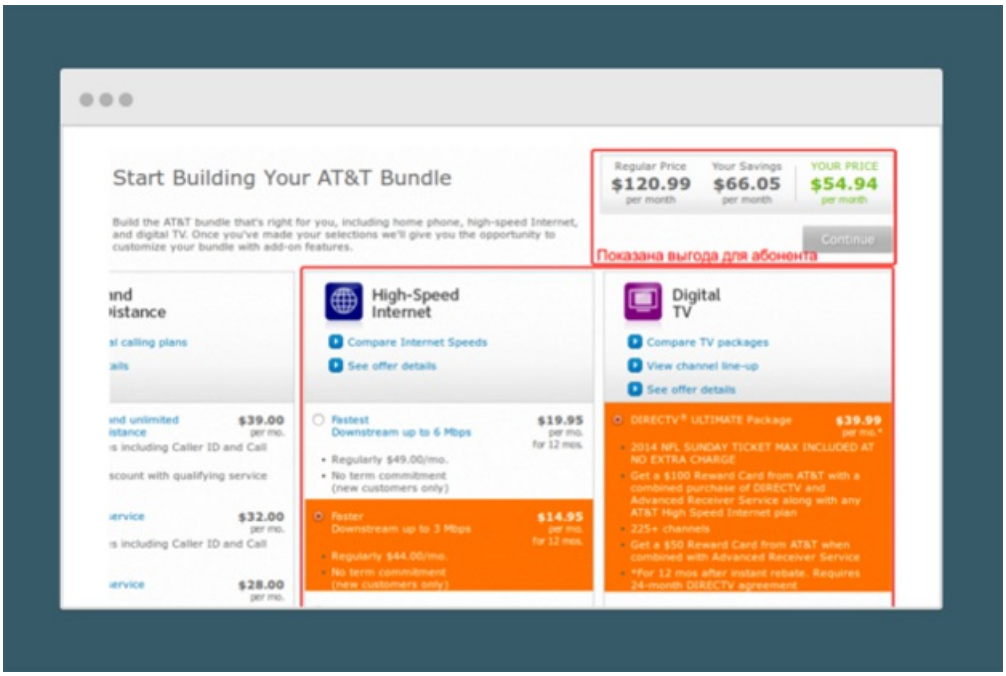
Стоит заметить, что у МГТС на самом деле еще больше тарифных планов, так как каждую услугу можно купить и по отдельности, для каждой тоже есть несколько тарифных планов, причем некоторые из них — с дополнительными опциями, например, цифровое ТВ. Но сайт устроен так, что разобраться в них даже нам удалось не сразу.

Подавляющее большинство абонентов вряд ли осилит задачу выбора из нескольких десятков тарифных планов, разбросанных по разным разделам сайта, — людям просто некогда заниматься таким анализом.

Кроме того, в пакеты МГТС входят лишь самые простые тарифы на мобильную связь и ТВ. А что делать, если абонент хочет что-то подороже? В текущей реализации оператор просто недополучает деньги.

МГТС можно посочувствовать — из большого количества услуг сложно сделать маленькое количество фиксированных пакетов, при этом не распугав аудиторию. Тем не менее, решить эту задачу можно было бы куда изящнее.

Так, американский оператор AT&T, который предлагает те же четыре услуги, что и МГТС, имеет на своём сайте мастер создания наборного тарифа — пользователь сам может добавлять в пакет новые услуги и видеть не только, как изменяется цена, но и как растёт скидка при заказе все большего количества услуг:



В этом случае все просто и понятно — выбираешь параметры и видишь скидку. А для тех, у кого нет времени думать, мастер начинает работу с предложения выбрать один из небольшого числа ходовых (и самых выгодных для оператора) предустановленных пакетов.

Проблема в том, что за верхушкой айсберга кажущейся простоты скрывается масштабная инфраструктура. В частности — биллинговая система, которая должна поддерживать мягкие пакетные тарифы.

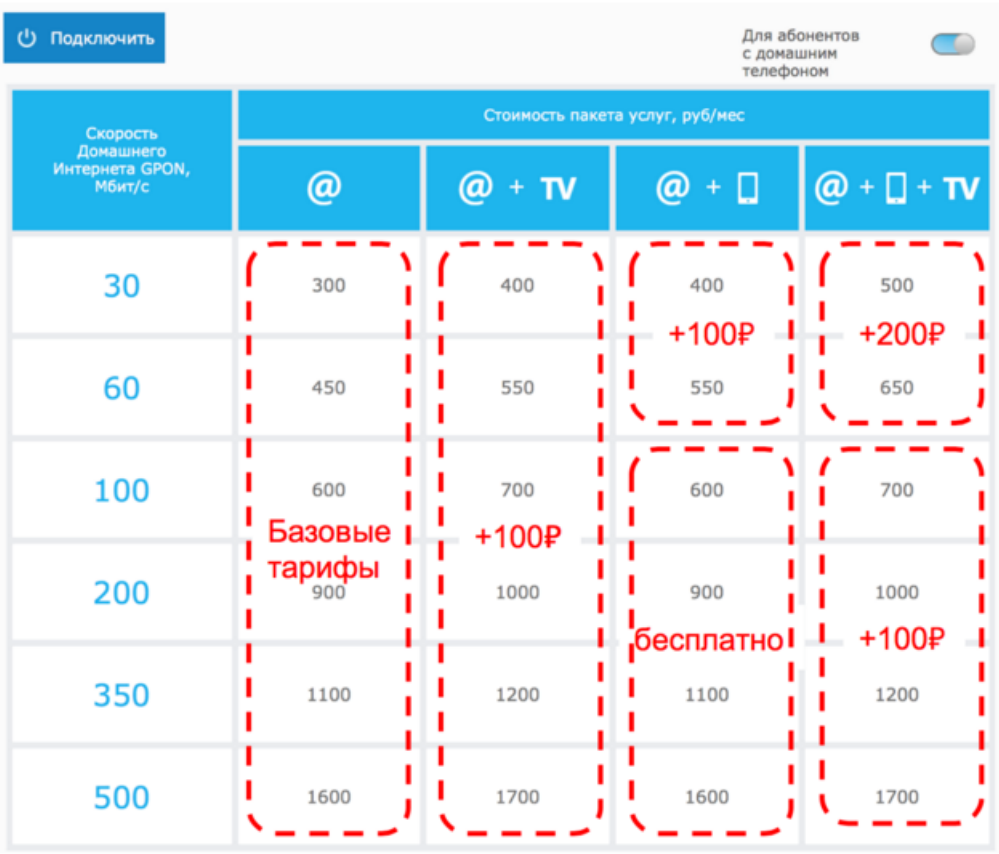
Почему не сделать хорошо

Наверняка и МГТС, и другие операторы, которые предлагают своим абонентам выбор из большого числа вариантов, хорошо относятся к своим клиентам. Однако этого мало — нужно еще иметь и техническую возможность сделать выбор удобным.

Обычно в таких ситуациях оператор упирается в биллинговую систему, которая в лучшем случае позволяет создать лишь фиксированные пакеты, как у МГТС. Чтобы сделать калькулятор скидок, как у AT&T, биллинг должен знать правила применения этих скидок.

В итоге получается, что оператор приложил большие усилия, чтобы дать абонентам новую услугу, но вынужден идти на компромиссы и терять деньги из-за такой банальной (во всяком случае, для нас) недоработки.

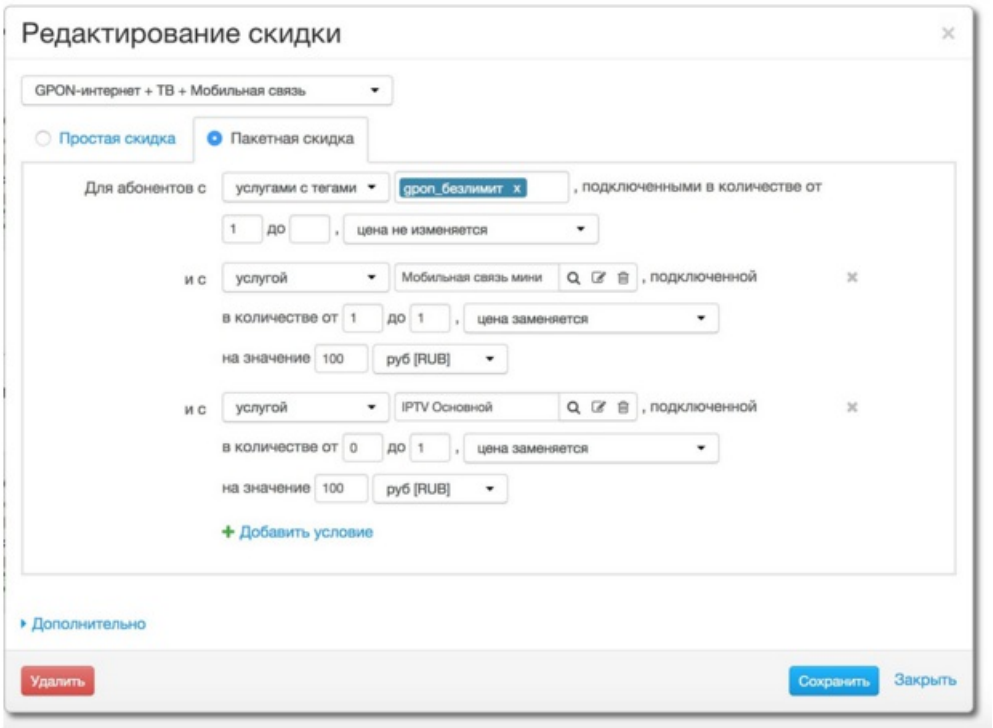
Решить проблему можно с помощью биллинга, который поддерживает оба вида пакетных тарифов — как, например, Гидра. Вот как с ее помощью можно было бы реализовать пакетные предложения МГТС:



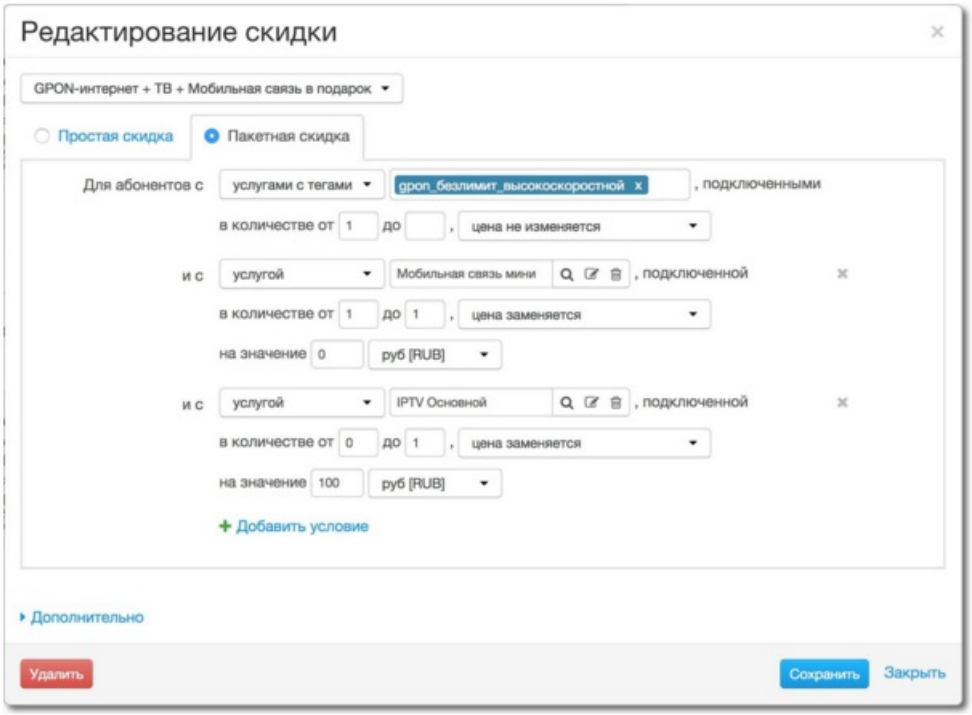
Из таблицы тарифов видно, что первоначальная задумка маркетологов была проста и понятна любому абоненту:

- Есть базовая линейка из шести тарифов на доступ в Интернет с разной скоростью (первый столбец таблицы).
- Цифровое ТВ добавляет 100 рублей к любому базовому тарифу.
- Мобильная связь добавляет еще 100 рублей к двум младшим базовым тарифам, а на четырех старших она бесплатна.

Вопрос лишь в технической реализации этой идеи. Вот как это можно сделать в Гидре двумя простыми правилами. Первое — для младших базовых тарифных планов на Интернет (30 и 60 Мбит/с): заказанные вместе с ними услуги мобильной связи и ТВ добавляют к цене по 100 рублей каждая:



Второе — для дорогих тарифов: к ним ТВ по-прежнему добавляет 100 рублей, а мобильная связь прилагается бесплатно:



Если в соответствии с этими правилами и базовыми тарифами на каждую услугу МГТС сделать калькулятор скидки на сайте, то он позволит:

- Избавиться от "простыни" с пакетными предложениями.
- Обобщить разрозненные ценовые предложения по каждой услуге в единый мастер подключения.
- Дать клиентам возможность собирать пакет не только из базовых тарифных планов, но и из более дорогих, попутно добавив к ним платные опции.
- Предлагать ленивым клиентам несколько готовых (самых прибыльных) пакетов.

На нескольких миллионах абонентов эти меры дадут эффект, который будет выражаться в десятках миллионов рублей в год.

Заключение

По нашим оценкам, гибкая тарифная политика вкупе с грамотно составленными пакетами услуг могут повышать ARPU на 15–30% по уже существующей абонентской базе. Оператор не просто зарабатывает больше, но и доставляет абонентам приятные эмоции — возможность выбора дает людям ощущение свободы и контроля; они думают, что смогут сэкономить, если сами будут выбирать только то, что им нужно. При этом часто даже с учетом скидок пакеты и тарифные опции увеличивают цену базового тарифа на 50–100%.

Когда растет конкуренция, телеком-компании не следует пренебрегать возможностью дополнительного заработка. К сожалению, даже самые лучшие начинания иногда сталкиваются с суровой реальностью в виде ограниченных возможностей биллинга.

Если не дать абонентам тот уровень удобства, к которому они привыкли при работе с другими компаниями, от такси до банков, то они проголосуют ногами, и современная, технически сложная услуга, в которую инвестированы большие деньги, останется невостребованной. Если же выбирать инструменты, которые изначально создавались в помощь маркетингу, то отдача будет заметной и не заставит себя долго ждать.