Как разработать маркетинговую стратегию интернет-провайдера: ставка на УТП

Издержки "тарифных войн"

В прошлый раз мы бегло осмотрели рынок телекома США, чтобы оценить выигрышные стратегии топовых его игроков. В качестве главной линии поведения для отечественных провайдеров, занимающих небольшую долю рынка, мы предложили "партизанскую войну": найди слабое место сильного конкурента и точечно бей в него.

Никакого "тайного знания" в этом нет. Война между операторами идет давно. Битва тарифов истощила ресурсы всех без исключения игроков. Это несложно. Сбить цену можно за один день. На следующий день другие операторы повторят этот манёвр.

Все провайдеры имеют один и тот же источник и одну и ту же цену покупки трафика. Хотя цены на ШПД могут разниться в самых дорогих и самых дешёвых городах в 5-6 раз (данные на весну 2016 года).

Тарифные планы похожи друг на друга, как написанные под копирку, тем не менее, операторам снижать цену уже некуда. Они работают на грани рентабельности. Неважно, федеральные это компании или небольшие региональные игроки. Просто у федералов есть деньги, чтобы прикрыть брешь. Они готовы к такой войне, потому что их цель – доля рынка.

Все устали. Провайдеры сами загнали себя в ловушку в период бурного роста и теперь ищут пути из нее выбраться. Дополнительные варианты монетизации абонентской базы, которая теперь растет лишь за счёт перетекания клиентов от одного провайдера к другому, нужны как воздух, как тень в жару.

Варианта, по сути, лишь два:

- качественный сервис;
- уникальное предложение.

Что дает провайдеру хороший сервис

С качественным сервисом маркетологи проели всем плешь. Все знают, из чего он состоит. Мало кому удается его реализовать на длинной дистанции. Но именно в этом направлении у небольших телекоммуникационных компаний появляется шанс обойти монстров.

Наберите в поисковике название любого крупного провайдера, из тех, что на слуху, и слово "отзывы". Положительный отзыв на форумах или официальных сайтах их клиентов найти также сложно, как подснежники в декабре. Несмотря на то, что операторы-миллионники честно тратят огромные суммы, чтобы прокачать этот навык.

Почему небольшим операторам проще настроить удовлетворительную работу сервиса? Потому что им легче собрать и обработать информацию, контролировать своих сотрудников.

Для повышения уровня сервиса (техподдержка, работа мастеров, подключающих абонентов) необходимо понимать основные проблемы и недостатки. Сервисная составляющая должна распространяться не только на сотрудников call-центра (единый контакт-центр, скрипты, инструкции, вежливое общение и прочее sine qua non), необходимо контролировать и работу мастеров.

В этом помогут опросы абонентов, которые можно реализовать через личный кабинет. За ответы хорошо бы начислять бонусные баллы для стимулирования. Для контроля техподдержки можно использовать тайных покупателей и прослушивать записи разговоров с клиентами.

Качество работы мастеров напрямую сказывается на имидже компании. Никто не сомневается, что вы подобрали в команду профессионалов, но следите минимально за внешним видом своих сотрудников, раздайте им бахилы.

В общем случае сервис состоит из следующих вещей:

- Контакт-центр, который небольшим провайдерам содержать дорого. Проще отдать эти компетенции на аутсорс.
- Регламент обработки входящих звонков.
- Регламент работ мастеров при подключении абонентов и устранений неполадок.
- Работа по удержанию клиентов (программа лояльности).
- Работа с обратной связью.

- Удобная оплата.
- Проведение обслуживания сетей в ночное время.
- Подключение и отключение в максимально короткие сроки.

Никто не говорит, что будет легко. Отдельные элементы хорошего сервиса прокачать сравнительно легко, прочие требуют ресурсов, навыков, специалистов, которых под рукой может не оказаться. Вполне реально подобрать готовые решения от сторонних сервисных компаний.

В поисках "голубого океана" или зачем нужно УТП

Качественный клиентский сервис – это хорошо. Он может стать составляющей бренда компании. Но по своей сути он является инструментом удержания клиентской базы. Оценить все прелести правильного обслуживания абонент сможет со временем. Для начала этого абонента надо как-то заполучить.

Без уникального предложения провайдера на рынке съедят. Единственное, чем ему остается конкурировать – это цена. Когда компания работает на пределе, любое следующее снижение может привести к тому, что ей нечем будет платить по счетам.

Что происходит сейчас? Операторы пытаются комбинировать услуги, стремясь подстроиться под предпочтения разной ЦА. Редко кто выходит за рамки вездесущей тройки: интернет, ТВ, бесплатный софт (в 90 процентах случаев – антивирус). Бонус – роутер или игровая приставка. Телефония для B2B.

В подавляющем большинстве все эти пакеты не уникальны. Они ничего не прибавляют ни к карме компании, ни к бренду. Да, антивирус – это тоже вариант монетизации абонентской базы, потому что это продукт сторонней компании. Но им уже никого не удивишь.

Все провайдеры сегодня находятся в перманентном поиске партнеров, производителей софта, контента, чтобы предложить им совместные действия по окучиванию своей абонентской базы. Все хотят научиться монетизировать эту базу НЕ интернетом.

Операторы готовы подключать страховые компании, производителей игрового контента. Мегафон приобрел Mail.ru Group, то есть выкупил у своего главного акционера интернет-портал, социальные сети "ВКонтакте" и "Одноклассники", разработчика игр, сервис по доставке еды.

МГТС предлагает клиентам подключить систему видеонаблюдения или воспользоваться услугой "мастер на час".

Банки пытаются освоить мобильную связь: "Тинькофф" становится виртуальным мобильным оператором. Проще говоря, все развлекаются по мере возможностей.

Среди отечественных провайдеров пока нет собственников контента – то, к чему давно пришли телекоммуникационные компании в США. У них под рукой арсенал медийных ресурсов, поэтому им проще комбинировать услуги в пакетах.

Российским операторам нужно смотреть на несколько шагов вперед. Не исключено, что в обозримом будущем придёт момент, когда связь станет практически бесплатной. Поэтому выживет лишь тот, кто научится продавать своей базе абонентов услуги оффлайн-рынка за комиссию.

Лет 10 назад маркетологи носились с гипотезой стратегии "голубого океана" (одноименная книжка была переведена на русский в 2005 году). В ней утверждалось, что те, кто пытается конкурировать на насыщенном рынке, ставят себя в заведомо проигрышную позицию. Создавайте под себя собственный небольшой рынок, нишу, советовали авторы.

УТП – примерно об этом. В случае с услугами телекома "голубой океан" – вещь маловероятная, но свой собственный небольшой "голубой водоём" в виде уникального набора услуг небольшому провайдеру обустроить вполне по силам.

Руководитель КЦ Новаконтакт.ру

Наталья Абрамова