

Повышаем цены с помощью китайских мудрецов (доклад на КРОС-2019)

Мы продолжаем публикацию тестовых версий наиболее интересных докладов конференции КРОС-2019. Дмитрий Коплович (Латера) рассказывал о том, как оператору связи правильно повышать цены, и не распугать при этом клиентов. Доступны [видеозапись](#) выступления и [презентация](#).

Повышаем цены с помощью китайских мудрецов

Прежде всего представлюсь. Мы много лет занимаемся разработкой [биллинговой системы "Гидра"](#), системы автоматизации и управления бизнес-процессами ["Гидра OMS"](#), системы управления монтажниками [Planado](#). Работаем мы с телеком-операторами в разных странах, много ездим и делимся своим опытом с нашими клиентами и на конференциях.

Наш опыт

- Разрабатываем биллинг «Гидра»
- На рынке с 2009 года
- Более 150 внедрений в 16 странах
- Консультируем клиентов

www.hydra-billing.ru

Гидра

Тема моего доклада - повышение цен. Сейчас это тренд. Вот заголовки публикаций за последние несколько месяцев в "Ведомостях", "Коммерсанте", других изданиях.

Повышение цен

МГТС прекратила подключать абонентов к интернету с низкой скоростью

Вместе со скоростью вырос и минимальный интернет-тариф

06 февраля 2019 16:28 | Валерий Козинцев / Ведомости

В новом году в России вырастут цены на интернет

Крупные российские провайдеры, которые обслуживают десятки миллионов пользователей, со следующего года будут повышать цены. Некоторые уже начали, уверен наш MC

13.03.2019 15:01

Севастопольский "СевСтар" с 1 апреля переводит абонентов на новые тарифы

"МегаФон" шокировал абонентов резким скачком цен

С начала августа оператор повысит цены на звонки более чем на 60 тарифах

05 ноября 2018 23:19 | Валерий Козинцев / Ведомости

Один из крупнейших интернет-провайдеров Петербурга задал тренд на повышение цен

«Закон Яровой» включили в тариф

Интернет-провайдеры планируют с лета повысить цены

04 мая 2018 16:00 | Ольга Соколова / Koinigberg/Калининград

«Отличное» поздравление с праздником от Ростелекома. Увеличение тарифов без предупреждения в одностороннем порядке на Домашний интернет почти на 20%. Было 370 рублей. Стало 430. Более низкие тарифы не предлагает. Говорит не намечает - отключайтесь от услуги.

«Ростелеком» повышает тарифы на интернет

Его примеру могут последовать конкуренты

05 ноября 2018 23:19 | Валерий Козинцев / Ведомости

МГТС меняет условия предоставления услуг на ряде тарифных планов

С 1 марта 2019 года изменится стоимость услуги доступа к сети Интернет, услуги «Голосовой ТВ» и мобильный сервис для абонентов - фотосъемка. Мы подготовили для вас таблицу новых тарифных планов.

Для абонентов тарифных планов услуги Интернет на скорости до 100 Мбит/с абонентская плата составит:

Для абонентов тарифных планов услуги Интернет на скорости до 200 Мбит/с абонентская плата составит:

Тариф Яровой

Московские провайдеры поднимают цены на интернет

13 февраля 2019 09:09 | Анна Суриковская, Валерий Козинцев / Ведомости

МТС повышает тарифы вслед за конкурентами

Ожидать снижения цен в ближайшее время эксперты не советуют

13 февраля 2019 09:09 | Анна Суриковская, Валерий Козинцев / Ведомости

Гидра

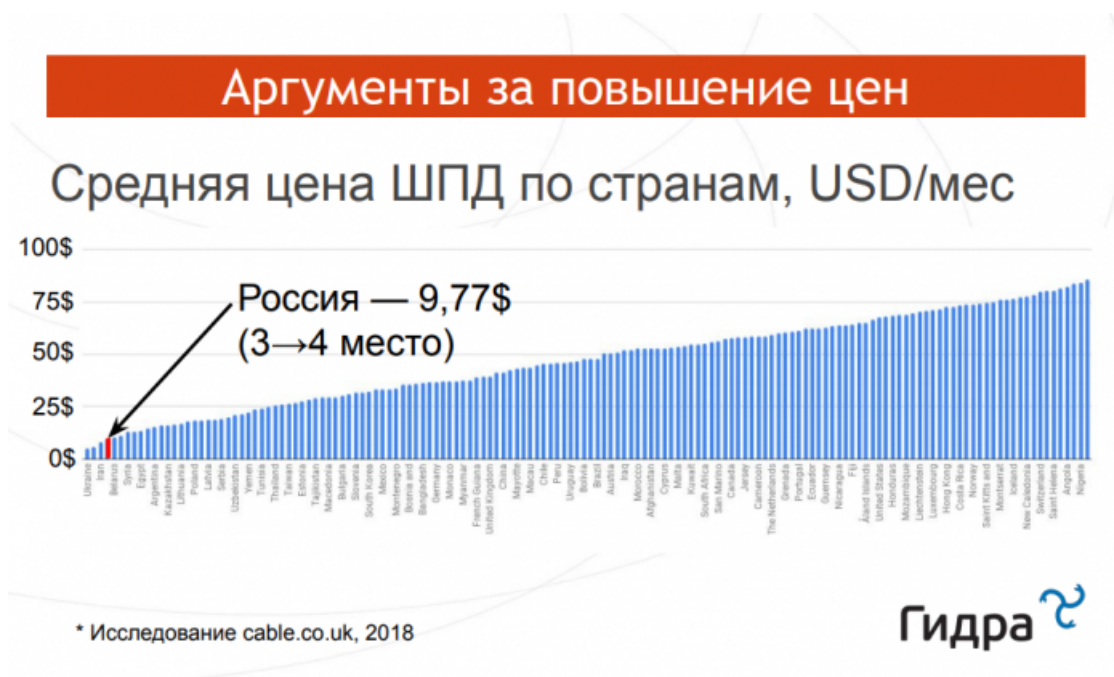
Я вчера общался в кулуарах с нашими клиентами, которых тут много, с другими операторами и задавал два вопроса: "Боитесь ли вы повышать цены? Повышали ли вы цены уже?"

Мнения разделились. Примерно половина операторов кое-что в этом направлении уже сделали, но многие опасаются, что от них убегут абоненты.

Те, кто цены уже повысил, говорят:

"Всё прошло отлично, никто от нас не сбежал".

Сегодняшний доклад о том, как преодолеть свои страхи, как повысить цены, чтобы от вас при этом никто не убежал и чтобы у вас выросли выручка и прибыль.



Напомню аргументы за повышение цен. По данным исследователей, в 2017 году Россия была на третьем месте в рейтинге стран с самым дешевым интернетом. В 2018 году благодаря колебаниям курсов валют и действиям операторов, средняя цена ШПД с 9,5 доллара выросла до 9,77 доллара. Россия переместилась с третьего места на четвертое.

Тридцать шесть стратагем

- Стратагема — последовательность действий для достижения скрытой цели
- Китайцы используют стратагемы не менее трех тысяч лет

Гидра

При чем здесь китайцы? Существует известный китайский трактат "[Тридцать шесть стратагем](#)", который уходит своими корнями в глубину веков. Авторство его приписывалось Сунь-цзы, который написал знаменитую книгу "Искусство войны". Но на самом деле это произведение было создано значительно раньше и авторство его неизвестно. Однако китайцы исправно им пользовались на протяжении всей своей истории и продолжают пользоваться сейчас. Это действительно приводит их к успеху, и все, кто сотрудничает с китайцами, подтверждают: у них совсем другой менталитет и полезно с этим менталитетом познакомиться.

1. Бить по траве, чтобы испугнуть змею

打草惊蛇

Гидра 

Для аутентичности я продублировал доклад иероглифами из трактата.

Первая из стратегий: "Бить по траве, чтобы спугнуть змею". Идея в том, чтобы перед тем, как предпринять серьезный шаг, нужно произвести небольшой точечный маневр. В русском языке самый известный аналог этой стратегии - "разведка боем". Я уверен, что вы не раз в жизни применяли подобную уловку.

Применительно к нашей задаче, если вы боитесь после увеличения цены потерять абонентов, то сначала попробуйте точечное повышение цен. Например, если вы работаете в нескольких городах, возьмите самый дальний поселок и начните повышение оттуда. Посмотрите, что получилось, и используйте этот опыт для того, чтобы продолжить повышение цен уже для всех абонентов.

Бить по траве, чтобы испугнуть змею

- Повышаем цены небольшому сегменту
- Собираем и анализируем обратную связь
- Корректируем тактику
- Повышаем цены остальным

Гидра 

Можно сделать иначе. Например, повысить цены на услуги, которыми пользуется небольшая, но достаточно репрезентативная часть ваших абонентов, и посмотреть, что получится. Если нет оттока, продолжайте повышение цен на другие услуги уже в основном сегменте.

Пример

16.01.2019 11:04

Netflix поднимает стоимость подписки

Видеосервис Netflix анонсировал повышение стоимости подписки, сообщает content-review.com. Сервис предлагает абонентам три тарифных плана: начальный, стандартный, премиальный. Стоимость начального останется без изменений, а стандартного и премиального возрастет. Для стандартного повышение составит 18%, а для премиального - 14%.

В октябре 2018 года цены на эти два тарифа уже поднимались, на 10% и 16% соответственно. При этом цена начального тарифа не изменялась.

Гидра 

Вот хороший пример. Не так давно Netflix повысил свои дорогие тарифы, которыми мало кто пользуется. Низкие тарифы они оставили без изменений, зато высокие подорожали почти на 20 процентов. Прошу заметить, что это повышение было даже не в рублях, а в евро.

2. Грабить во время пожара

趁火打劫

Гидра 

Вторая стратагема - одна из самых знаменитых: "Грабить во время пожара". Вы можете вспомнить множество примеров её применения. Самый известный за последние годы - присоединение Крыма к России.

В период безвластия какие-то вещи лежат просто у ног человека, который первым догадается их подобрать. Все заняты этим пожаром, можно делать всё что угодно и вам за это ничего не будет.

Другой хороший пример - это наша практика принятия законов и повышения налогов. Операторам следует взять ее на вооружение: использовать для роста тарифов новогодние праздники и период отпусков. В этом году майские праздники уже кончились, но зато впереди август, когда люди все заняты - кто на даче, кто в отпуске, кто детей к школе готовит.

Грابتь во время пожара

Выбираем правильный момент:

- Новогодние праздники
- Майские праздники
- Сезон отпусков

Гидра 

Повышение рублей на тридцать никто не заметит, все заняты более важными задачами.

Вот пример: повышение тарифов мобильных операторов с 1 января.

Пример

НДС вышел на связь

Сотовые операторы начали пересматривать стоимость тарифов



Газета "Коммерсантъ" №237 от 24.12.2018, стр. 1

С января 2019 года абонентов российских сотовых операторов ждет повышение тарифов из-за увеличения НДС. «Вымпелком», «МегаФон» и Tele2 уже оповестили об этом клиентов ряда корпоративных и архивных тарифов. Первоначально удорожание составит около 1,6%, оценивают аналитики, однако, чтобы компенсировать повышение НДС по всей цепочке ценообразования услуг, тарифы в перспективе могут подрасти на 10–20%: окончательные суммы операторы заложат в новых тарифах, которые появятся в начале 2019 года.

Гидра 

Оно, конечно же, было оправдано повышением НДС с этой же даты. А почему НДС в праздник повысили? Да потому что всем не до того - праздник же! Новогодний угар закончился, а все уже подорожало. Остаётся только смириться.

4. Бросить кирпич, чтобы получить нефрит

拋砖引玉

Гидра 

Четвертый пример, более сложный, в переводе с китайского дословно: "Бросить кирпич, чтобы получить нефрит". По-русски ближайший аналог - "бросить кость". Когда мы повышаем цены, то делаем это не в лоб, нужно абоненту что-то дать взамен.

Бросить кирпич, чтобы получить нефрит

Идея: дать абоненту нечто ценное в его
глазах взамен повышенных цен

Гидра 

Например, можно улучшить услугу. Самое простое - сделать интернет более быстрым.

Более сложные тактики предполагают, что у вас были бесплатные дополнительные услуги, входящие в тарифный план. Сначала вы делаете эти услуги из бесплатных платными, а потом, выждав, повышаете тариф, и услуги снова становятся бесплатными.

Бросить кирпич, чтобы получить нефрит

- Улучшить параметры услуги
- Сделать платными ранее бесплатные услуги и опции
- Дать в нагрузку услуги, которые мало что стоят в закупке

Гидра 

Повторюсь, самое простое - это дать больше той же самой услуги за БОЛЬШИЕ деньги. Не так важно, будут ли этой услугой пользоваться или нет. В любом случае у вас будет для абонента аргумент, что цена увеличена не просто так.

5. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти

欲擒故纵

Гидра 

Следующая стратегия похожа по формулировке на предыдущую, но суть у неё иная.

Когда вы преследуете жертву, то, загнанная в угол, она становится очень опасной. Поэтому у жертвы всегда должна быть надежда, что она сможет избежать поимки. Не отбирайте у неё эту надежду до последнего момента.

Как это применить? Повышаете самые низкие тарифы и мотивируете людей переходить на более дорогие. И у абонентов остаётся два выхода: либо согласиться с этим повышением, либо перейти на более высокий тариф, который пока не меняете.

Сначала отпусти

- Сперва повысить дешевые тарифы
- Попутно стимулировать переход на дорогие (= прибыльные) тарифы
- Затем повысить и дорогие тоже

Гидра 

А когда эта часть плана реализована, можно лишить жертву последней надежды, повысив цены и на дорогие тарифы, и она, деморализованная, попадет в ваши руки.

Абонент нам не жертва, а друг! - раздается реплика из зала.

В данном случае абонент вам не друг, а противник, потому что у вас диаметрально противоположные задачи. Он хочет платить поменьше, а вы - получать побольше.

5. Украсть балки и заменить их гнилыми подпорками

偷梁换柱

Гидра 

Стратегема "Украсть балки и заменить их гнилыми подпорками" самая поэтичная. Ее идея в том, что вы оставляете прежним название тарифа и, может быть, даже цену, но меняете его наполнение.

Заменить балки гнилыми подпорками

Идея: оставить старую форму, изменив ее содержание

Гидра 

Самое нашумевшее за последнее время применение этой стратегемы – "девяток яиц". Если помните, одна птицефабрика начала продавать яйца не по десятку, а по девять штук, в упаковке 3х3, и, разумеется, за ту же цену, что раньше брали за 10 яиц.

Заменить балки гнилыми подпорками

- Уменьшить длину расчетного периода
- Подключение остается бесплатным, но при соблюдении множества условий
- Ввести комиссии за оплату
- Требовать предоплату за N месяцев

Гидра 

В телекоме это тоже очень хорошо применимо. Классический пример - уменьшение длины расчетного периода. У большинства операторов это календарный месяц, но если вы определите расчетный период в 30 дней, то за пять с четвертью дней в году вы получите деньги просто так. Кажется, Мегафон - один из тех, кто баловался таким приемом.

Они установили расчетный период в 28 дней, приравняли к лунному месяцу. Это логично: почему бы не пожить по лунному календарю? Есть целые страны, которые так живут. Абонентская плата, конечно же, осталась без изменений. Дешево и сердито.

Возможны и другие варианты: оставить бесплатное подключение, чтобы это можно было рекламировать, но обставить бесплатность множеством трудновыполнимых условий. Таким приемом пользуются автопроизводители, когда выводят на рынок бюджетную модель. В самой простой комплектации она стоит, например, 700 тысяч рублей. Эта цена везде рекламируется. Но когда вы приходите в автосалон и просите завернуть автомобиль за 700 тысяч, вам отвечают: "Вы знаете, в такой комплектации автомобилей у нас не бывает. Он где-то там существует, теоретически вы даже можете сделать заказ и, быть может, через полгода его получите, но на них очень большая очередь". И вы идёте и покупаете машину из наличия за 850 тысяч.

Можно ввести комиссию за оплату. Очень хороший пример - авиакомпания "Победа". Если вы хоть

раз заказывали билет в этой компании, то знаете, что в самом конце, когда уже нужно оплачивать билет, с вас попросят комиссию в два процента. И у вас нет варианта избежать этой комиссии, вы в любом случае ее заплатите.

Вроде как все честно, но вот осадочек остаётся. Еще один вариант - требовать при подключении предоплату за несколько месяцев сразу.

6. Цикада сбрасывает свою золотую шкурку

金蟬脱壳

Гидра 

Ну и последняя стратагема, тоже с очень поэтичным названием "Цикада сбрасывает свою золотую шкурку".

Насекомые, как вы знаете, линяют целиком. Так вот, насекомое сбрасывает шкурку и шкурка эта лежит и выглядит точно как настоящая цикада. Но сама цикада находится в это время уже совсем в другом месте. Это тактика введения противника или конкурента в заблуждение.

Цикада сбрасывает свою золотую шкурку

Идея: повесить цены на бумаге сильнее,
чем на самом деле

Гидра 

Вот один из примеров ее применения. На сайте, допустим, вы указываете цены намного выше, чем планируете установить на самом деле. А абонентов продолжаете подключать и переводить на тарифные планы и услуги по акциям, которые нигде не упоминаются.

[\[Повышаем цены с помощью китайских мудрецов \(доклад на КРОС-2019\)\]](#)

Абонент узнаёт об акциях только тогда, когда к вам приходит. А введенные в заблуждение конкуренты будут исходить из того, что указано на вашем сайте.

Конечно, рано или поздно они поймут ваши настоящие цены, но еще раньше они решат повысить их

вслед за вами. Они начинают смотреть на новые цены, которые у вас висят на сайте, и тоже задирают цены. В итоге вы заставляете их повысить цены сильнее вас. Дальше вы можете действовать по ситуации: если увидите, что это сработало, то вы можете отменить или уменьшить скидки, а если вы увидели, что конкурент не повысил цены или повысил не так сильно, как вы ожидали, то можете начать давать скидки фактически просто так, оправдывая это чем угодно: праздниками, юбилеем компании и так далее.

[\[Повышаем цены с помощью китайских мудрецов \(доклад на КРОС-2019\)\]](#)

Вот еще примеры, как можно обставить бесплатное подключение. Очень хорошая штука - годовые или полугодовые контракты с неустойкой за досрочное расторжение договора. Их используют везде, кроме России. Такие контракты при правильном юридическом оформлении позволяют вам уменьшить отток с 20–30% до всего пяти процентов, до почти фонового значения. Таким образом, вы получаете либо до 15–20 процентов экономии на привлечение новых абонентов, либо прирост абонентской базы.

Также можно давать бесплатное подключение при условии подписки на автоплатеж. Это дает вам три-пять процентов роста выручки просто на том, что абоненты не забывают заплатить, не попадают в блокировки и оплачивают даже время, когда их не было в городе, тогда как сейчас они попадают в блокировку за неуплату и не оплачивают проведенное в ней время.