Продажи у вас под носом или доход от «расторженцев»

Сегодня речь пойдет о конкретном проверенном методе, дающем понятный и простой, поддающийся прогнозированию результат по приросту абонентов. Подходит любому оператору, существующему на рынке услуг связи или кабельного телевидения больше года.

Это может показаться странным, но многие не придают важности такому методу работы с существующей абонентской базой как возврат "расторженцев". Считают неэффективным или слишком трудозатратным. В действительности - это один из самых простых и менее трудозатратных коммерческих инструментов. Постараемся разобраться в продажах "расторженцам", тем абонентам, которые по разным причинам закрыли свой договор.

Как мы все знаем, отличительной чертой B2C-сегмента телекоммуникационного рынка (работа с населением) всегда является отток. Это "постоянная" величина (различная в относительных показателях в зависимости от разных факторов, но присутствующая в бизнесе любого провайдера). Можно эффективно управлять оттоком, но избавиться от него полностью – невозможно.

Кто такие "расторженцы"? Это абоненты, которые ранее пользовались услугами, но позднее расторгли договор. Типовые причины:

I. Временно не интересно

- Переехал, нет технической возможности.
- Конкурент предоставляет более интересные условия или услуги (дешёвое видеонаблюдение, современное IPTV, оборудование в подарок и т.д.)

II. Рабочие

- Отпуск/Дача – на время отсутствия услуги не нужны. Часто по возвращению клиент не переподключает услуги, так как забывает или видит накопленный долг, либо встречает конкурентное предложение.
- Ушел к конкурентам – конкурент оказался проворней (как правило - предложил дешевле, акцию) и увел абонента (без рекламаций в сторону первого оператора).
- Плохой сервис – сервисное обслуживание хромает, и избалованный благами цивилизации клиент обиделся и выбрал конкурента.
- Плохое качество сети/оборудования – для многих провайдеров стандартная проблема: некачественная арендованная или собственная сеть дает сбой по ветхости или от перенагрузок, в итоге клиент вместо обещанных 100 мбит/сек, получает 10 или меньше. Такой же эффект бывает по причине использования дешевых роутеров неизвестных производителей. Часто сталкивается с перебоями в предоставлении услуг, так называемыми "авариями". Или же качество услуги ниже заявленного – телевидение рассыпается на пиксели, зависит от погоды, пропадает звук и пр.
- Без причины – забыли узнать или клиент не помнит/не хочет называть причины.

Вне зависимости от причин база "расторженцев" постоянно растёт (не показывайте эту статью сообразительным агентам поквартирного обхода, для них база "расторженцев" – инструмент очень легких денег, но об этом позже).

Если среднемесячный отток равен 3-4% активной абонентской базы, то несложно посчитать тренд, в какой срок объём "расторженцев" превысит число существующих клиентов. Для оператора, работающего на рынке услуг связи населению более года, не менее одной трети от имеющейся базы – "расторженцы".

Вероятнее всего, оператор продолжает работать с этим сегментом: делает рассылку SMS, ставит задачу абонентскому отделу реактивировать отключившихся (в рамках рутинных задач менеджера), не исключено также, что спецназ отдела контроля качества или департамента по работе с дебиторской задолженностью хватает по одному этих ловкачей-расторженцев и держит в абонентском отделе пока они не погасят долги.

Так поступает большинство операторов, но какой в этом смысл? Сколько продаж "расторженцам" в среднем делает один специалист? Если ваш ответ меньше 40 в месяц на одного сотрудника – можно сказать, что эта база не обрабатывается, происходит работа ради работы или просто баловство.

Сколько раз можно продать что-либо одному и тому же "расторженцу"? Продажа возможна один раз в три месяца. В течение этого срока потребитель успевает полностью подготовиться к новой продаже. Одному человеку, который, допустим, впервые подключился к одному оператору в 18 лет и каждый раз отключался по окончанию льготного периода, можно продать услуги этого же оператора 168 раз до выхода на пенсию по старому пенсионному летоисчислению. Делать это, конечно, стоит в

соответствии с **принципами рентабельности.** Нужно **внимательно оценивать целесообразность возврата и вознаграждения за него.**

Недобросовестные отделы продаж грабят компании таким несложным способом (особенно менеджеры активных продаж крупных операторов): провайдер платит за привлечение (по наибольшей ставке), но клиент, не окупившись, становится "расторженцем", через некоторое время его возвращают – и так до бесконечности.

Всё это говорит о том, что база "расторженцев" будет всегда у каждого оператора. Грамотная работа с ней обеспечит легкими клиентами, безграмотная – финансовыми потерями. Особенно велик урон в случае найма команды так называемых "профессионалов" (волшебников), которые легко и непринужденно снижают тарифы, делают супер-акции в стиле "всё бесплатно навсегда" или даже два-три месяца в подарок, приводят за большие деньги оператора ранее подключавшихся абонентов, при этом используют телемаркетинг по имеющейся у оператора телефонной базе, расклейку и точечные обходы по имеющейся у оператора адресной базе (как правило за очень высокое вознаграждение за привлечённого клиента).

Вопрос удержания важен, но это мы обсудим в другой раз. А сейчас от лирики перейдём к конкретике. Напомню: реалистичный норматив – 40 и более продаж в месяц на одного специалиста при работе с "расторженцами", и да, отдельные индивиды из агентов поквартирного обхода, по такой базе на моем опыте делали по 150 продаж в месяц по стоимости оплаты поквартирного обхода (разница по деньгам при привлечении абонента, к примеру, исходящим телемаркетингам по холодной базе минимум на 30% меньше, не говоря о том, что это "теплая" база).

Необходимые материалы для работы:

- База абонентов-расторженцев (номер мобильного, Ф.И.О, адрес, причину отключения должен знать руководитель в целях сегментации, но менеджерам её сообщать необязательно – неопытного сотрудника эта информация может смутить, что скажется на результативности).
- Телефонная связь для прозвона базы (можно совершать обходы, но это более трудозатратно и долго).
- Простой, стандартный речевой модуль. Менеджеры должны знать его наизусть так, что подними их ночью – четко его расскажут как на рабочем месте.
- Бойцы передовой, они же менеджеры (речевой модуль я поставил выше, так как сотрудники есть у каждого провайдера, либо их можно нанять или обучить, а вот речевой модуль обычно если есть, то его как бы нет). Подойдут любые: молодые и пожилые, амбициозные и скромные, женщины и мужчины, даже дети (в рамках закона). Главное требование: умение говорить и наличие финансовой мотивации. Продающее подразделение должно быть обособлено, никак не связано с абонентским или дебиторским отделом, иначе реальные масштабы оттока будут скрываться, над менеджерами по продажам будут доминировать специалисты вышеперечисленных структур, а результат будет стремиться к нулю (ведь оттока то нет, а если есть, то таких ну никак не вернуть, умерли или пропали без вести).
- Мотивация – денежное поощрение пропорционально результату. От оклада необходимо по возможности отказаться или минимизировать. Вознаграждение за 40 продаж должно соответствовать среднерыночной зарплате для данного региона.
- Жесткий контроль, ведь менеджеры по продажам будут (и должны) смотреть только на личную наживу, все байки руководства про великое начало и цели компании не влияют на продавца. Только жесткий контроль сможет сдерживать отдел продаж в нужном русле.
- Самое важное: продукт – что, кому, когда, сколько и почем, ясно и понятно, кратко, без кучи тарифов (по 1-2 на моноуслугу и на пакетное предложение). Общий объём описания: до одной страницы А4.

Начнем по порядку. Надеюсь, что вы ведете собственную базу контактов абонентов, и не нужно решать, где достать номера телефонов и адреса. Если вдруг ее нет – пишите в отдел продаж IPTVPORTAL, постараемся совместно придумать источник. Обязательно начните собственную в любом случае.

Для прозвона подойдет любая телефония (даже обычный мобильник), но лучше VoIP-сервис с автонабором и записью диалога (как у колл-центров). Это позволит оптимизировать контроль, точнее видеть ситуацию. Если нужны рекомендации сервисов – обращайтесь в IPTVPORTAL.

Упрощённый пример работающего речевого модуля (скрипт продаж):

М – менеджер.
А – будущий абонент (ныне "расторженец").

М – (имя клиента)?
А – да.
М – Доброго дня/вечера (ждем ответ), компания (название компании) пользовались нашими

услугами, сейчас можем пообщаться?
1.) **А** – нет.
М – когда Вас набрать чтобы было удобно?
2.) **А** – да
М – (имя клиента), скажите, Вы в семье занимаетесь/отвечаете за интернет/ТВ
А – нет.
М – подскажите с кем нужно пообщаться, на какой номер звонить?
А – да.
М – (Имя отчество абонента) скажите, а что случилось по какой причине перестали пользоваться?
А – бубубу.

Варианты "бубубу":

- Плохо работало.

  М – именно по этой причине звоню, буквально вчера заменили на вашем доме оборудование, на современное, теперь все летает без каких-либо нареканий.
  Для Вас подключу самое лучшее предложение в качестве бонуса за прошлые недочёты с нашей стороны. (Проговариваем предложение).

- Предложили дешевле.

  М – И как вам дешевые услуги? Что бы вы хотели улучшить или добавить?
  А – блаблабла.

(Если не можем упасть до цен конкурента):

М – просто многие из тех, кто переключился из-за дешевизны к (название конкурента) сейчас подключаются обратно, говорят, что (разница в тарифе) рублей в месяц за качество – это не деньги.
А – блаблабла.
М – (Имя отчество абонента) давайте сравним, для Вас подключу самое лучшее предложение в качестве бонуса, так как Вы пользовались нами раньше, Вы убедитесь, что (разница в тарифе) в месяц не жалко за такие услуги. А если вдруг не понравится – вернетесь на дешёвый интернет. Смотрите, (проговариваем предложение).

(Если можем упасть до цен конкурента):

М – просто многие, кто переключился к (название конкурента) из-за дешевизны, сейчас недовольны качеством.
А – блаблабла.
М – (Имя отчество абонента) давайте для Вас подключу в качестве бонуса так как пользовались нами раньше, (проговариваем предложение за … руб/мес).

- Сервис не понравился.

  М – именно по этой причине звоню, теперь я буду Вашим личным менеджером в нашей компании, и все вопросы для вас буду решать максимально быстро и удобно, меня зовут …, и первое, что я в качестве извинения за неудобства доставленные ранее, сделаю вам (проговариваем предложение).

- Отпуск/дача.

  М – понял, а когда планируете вернуться? Чтобы я вам подключил услугу в этот день, вы вернетесь, а интернет уже есть.

- Нет нужного сервиса, ТВ-каналов.

  М – (Имя отчество абонента) скажите, чтобы могло с нашей стороны заменить вам (нужный сервис) чтобы Вы вернулись к нам?
  А – блаблабла.
  М – кстати, вчера завезли совсем свежие блаблабла – я передам с мастером пару килограммов.
  А – Я согласен, давайте попробуем (если нет, отработка возражение статья B2B).
  М – мастера завтра удобно принять или лучше на выходных?
  А – удобно
  М – (проговариваем условия подключения и выбранный тариф), приятно была с Вами общаться, хорошего подключения.

Важный нюанс: прежде чем поставить менеджеру задачу совершать исходящие телефонные звонки,

необходимо убедиться в его владении скриптом (наизусть или с листа). Он должен ориентироваться без задержек, понимать абонента, свободно вести диалог, придерживаясь сценария.

Четвертый, пятый и седьмой пункт раскроем по запросу.

Шестой пункт (контроль) – это наше все! Используя для проекта телемаркетинга специализированную программу, обеспечивается 70% надёжности качества исполнения (требуемое количество звонков, рабочий график, скорость совершения звонков, адекватность комментариев, эффективность звонков). Желательно обеспечить возможность прослушивания телефонных разговоров, хотя бы выборочное (один из десяти). Рекомендуемое время для звонков: по будням с 11:00 до 21:00, но лучше с 15:00 до 20:30, по выходным и праздникам – с 12:00 до 21:00, идеально – с 14:00 до 20:30, от трех до пяти рабочих часов в смену. Наличие автоматического набора номера позволяет сделать 12 контактов в час, тогда как в ручном режиме – не более 8 контактов.

Беритесь, делайте и все получится!

PS. Описанная нами методика очень подходит кабельщикам для дополнительных продаж услуг Доступа в интернет и IPTV (клев как на черных камнях).