Развивайся или умри!

Ключевой вопрос для провайдеров - “развиваться или продаваться?”. Если бизнес не имеет перспектив роста, то как убедить собственников тянуть лямку операционки и нести риски? Почему бы им не сказать “я беру деньги”?
А какие перспективы у провайдера, если ничего не менять? Как выглядел ваш бизнес пять лет назад? А в какой точке он будет через пять лет?

Лично я топлю за то, что провайдерам нужно осваивать новые рынки. При этом важно, чтобы рынки, которые вы штурмуете, должны быть комплементарны базовому рынку - телекому. Только использование скрытых возможностей телекома (близость к клиентам, знание своей абонбазы) может породить решающее конкурентное преимущество.

Если провайдеры научатся запускать новые проекты на базе текущего телеком-бизнеса, то это даст ответ на многие вопросы.

Однако на практике - запустить новые проекты даже на базе телекома гораздо сложнее, чем кажется. Много подводных камней. Тем ценнее практический опыт операторов, которые на этом пути получили ощутимые результаты.

О своей практике диверсификации рассказывает Антон Черкашин, руководитель крупного сибирского оператора (Орион-Телеком).

Группа в Telegram для обсуждения этой и родственных ей, тем

Темы разговора на шкале времени

2:03 Представление, Антон Черкашин – руководитель оператора «Орион телеком», группы компаний в 9 городах Сибири, имеющей более 200 тысяч абонентов. Это один из удачных примеров выхода провайдера на смежные рынки. Кроме интернета и ТВ, “Орион” занимается занимается видеонаблюдением, домофонией, охранной и пожарной сигнализацией.
3:06 В развитии главное – не ограничивать себя и двигаться вперед. Часто операторы замыкаются на одном городе, районе, услуге, где чувствуют себя комфортно. На этом их рост заканчивается. Антон делится опытом, как они росли в других городах. Процесс по расширению услуг стартовал 7-8 лет назад. Диверсификация началась с покупки домофонной компании, затем добавилась охранная и пожарная сигнализация.
7:00 Как конвертировать рынок систем СКУД в рынок ШПД? Сколько домов нужно охватить, прежде чем можно увидеть эффект большего числа абонентов за счет домофонии? Каков процент проникновения сейчас в домах без домофонов и в тех, где они подключены?
8:42 Какие каналы продаж используются при продвижении домофонии? Пока по большей части работают “ленивые каналы” - то есть это все, кроме прямых обходов квартир. Реклама в Интернете, обзвоны телемаркетингом. При монтировании домофонии жителям отправляют смс о проведенном монтаже, а затем таким же образом приглашают в чат, где можно обсудить услугу.
9:50 Почему не используют поквартирный обход при продаже домофонии? Ведь есть абоненты, которых не взять ничем, кроме прямых продаж. Специалисты по активным продажам еще не втянулись в продвижение домофонов. Не распробовали, есть сопротивление. Но ситуация будет меняться.
10:51 Есть управленческая проблема - успешные менеджеры по продажам, которые отлично продают Интернет, не имеют результата при продаже других услуг. Им сложно перестроиться на продвижение новых продуктов. Однако есть понимание, что домофоны надо продвигать, поэтому начинают корректировать мотивацию супервайзеров и руководителей отделов продаж.
12:44 Есть кривая освоения рынка, и на нижней ее части рано заниматься активными продажами, потому что нужно технологию и бизнес-процессы отладить. А когда все работает хорошо и рынок растет, есть смысл поднажать прямыми продажами.
13:34 История «Орион телекома»: как вообще появился холдинг? Изначально услугой компании был Интернет, и уже к нему добавлялись дополнительные сервисы. А выстроив структуру с грамотным управлением, компания начала осваивать смежные рынки. Ориентировались на те, где конкуренция ниже. Холдинг приобрел небольшое охранное предприятие, которое насчитывало 20-30 клиентов, а в настоящий момент их более тысячи.
15:13 Основной заказчик по охранным услугам – юридические лица. Люди перестали хранить ценности в домах. В частном секторе востребованы не охрана, а телеметрия. Например, отслеживание, открыта ли входная дверь, нет ли потопа от соседей, то есть вопрос сохранения своего жилища в целости и сохранности. По физическим лицам еще идет поиск решений, чтобы интегрировать их в готовый жилой фонд.
19:18 Перспективное направление комплексных услуг – новостройки, особенно элитное жилье. Сейчас “Орион” в лидерах по новостройкам Красноярска. Очень эффективно работает информатизация здания с помощью платформы LoRa.
20:30 Продажа видеонаблюдения. Основные по объему и маржинальности заказчики – управляющие компании и ТСЖ, запрос на услугу видеонаблюдения в МКД очень большой. Цель провайдера –

заработать не на монтаже, а на техническом обслуживании, ежемесячных платежах.
21:34 В Москве такая услуга не востребована из-за большого количества городских камер. В других городах ситуация иная. Проектов B2G мало, почти все забрано «Ростелекомом», но «Орион» это не пугает.
23:30 Как отрабатывается возражение клиентов, что китайские видеорегистраторы стоят дешево и не требуют абонентки? Услуга облачного видеонаблюдения удобна тем, что она сообщает о проблеме до того, как клиент обратился за видео и не обнаружил его. Можно вовремя устранить поломку. Также есть некоторые возможности по аналитике, которые перекрывают запросы физических лиц или небольших компаний.
25:33 Самая крутая фишка, которая будет востребована всеми клиентами – возможность одновременно выстроить несколько потоков с нескольких камер. Охранники могут с телефона или планшета наблюдать за всеми камерами, и это устройство не привязано к месту – можно передвигаться.
26:26 Каналы продвижения услуги видеонаблюдения: через менеджеров, буклеты, контекстную рекламу, телемаркетинг. Социальные сети пока не используют, но видят в этом перспективу и будут расширять это направление. В контекстной рекламе им помог «Ростелеком» своей масштабной пиар-компанией видеонаблюдения. Люди стали вводить такой запрос в поиске. Хотя серьезно конкурировать в контекстной рекламе с федеральными компаниями нет смысла. Социальные сети же дают возможность аудитории понять, зачем нужна услуга, заинтересоваться. И это гораздо дешевле, чем реклама на поиске. А при наличии интереса заниматься активными продажами услуги гораздо легче.
33:52 Интересный кейс с видеонаблюдением – ресторан «Грильница». Они проводят серьезный видеомониторинг по своим заведениям - контролируют столы, время ожидания, работу сотрудников. Со временем услуга видеоаналитики будет пользоваться спросом и у других. Провайдеру важно при этом оказаться на острие спроса, быть первым.
37:03 А можно ли заработать на знании своих абонентов? Как вам такая идея - партнериться с онлайн школами программирования и брать комиссию за привлечение клиентов (мам, озабоченных игроманством подростков)?
42:05 Программы лояльности для клиентов группы компаний. Можно предложить пакет услуг со скидкой – например, к интернету пожарную сигнализацию и/или видеонаблюдение. Клиент будет доволен, что сэкономил и получил удобный пакет услуг, а провайдер получает лояльного абонента. Такого почти невозможно переманить, так как весь спектр услуг может предложить не каждый оператор. Программы лояльности очень помогают в сохранении клиентской базы.
47:38 Главный организационный вызов при диверсификации: для кросс-продаж нужно нанимать людей, которые настроены на продвижение всех услуг. Если человек до этого продавал, например, Интернет, то будет перекос. Особенно важно не выделять одну услугу управленцам – они должны быть настроены продавать все и всем. Больше эффективности и включенности в процесс показывают люди из другого рынка. Но конечно, внутри компании тоже могут быть люди, которые осознают, что будущее за кросс-продажами. Они тоже будут успешны в этом.

Сокращения:
ТЧ – Тимур Чудутов, евангелист Школы Операторов, Телеграм @timhydr.
АЧ – Антон Черкашин, руководитель компании «Орион телеком», Телеграм @ArDamant.

[Изображение недоступно]

ТЧ: Здравствуйте, дорогие друзья! Для площадки nag.ru берем интервью с операторами на мою любимую тему «диверсификация провайдера» – выход на смежные рынки, когда провайдер пытается монетизировать абонентскую базу. Идея красивая, но по своему опыту скажу – там много подводных камней и не так много успехов. Тем интереснее пример людей, которые добились результата в этой отрасли и продолжают добиваться. Вот Антон Черкашин – это руководитель «Ориона», у них 7 городов и больше 100 тысяч абонентов.

АЧ: Уже 9 городов и за 200 мы ушли. Рад вас всех видеть, тех, кто посмотрит.

О диверсификации: начнем с того, что оператор связи не должен себя никаким образом искусственно ограничивать. Очень много встречаю операторов на тех территориях, где мы работаем и где провели сделки M&A, что оператор, даже будучи успешным, замкнул себя на какой-то территории – будь это какой-то микрорайон или город. Он его достроил или не достроил, но у него все хорошо, все в комфорте. И в этот момент – все! Оператор, который стремится к диверсификации, не должен себя ограничивать какими-то рамками: закончился город – иди в частный сектор. Закончился частный сектор – иди в поселки, закончились и они – иди в другие города. Делай что-нибудь, главное – не останавливайся.

ТЧ: Я вот на себе испытал это: мы строили все, и в какой-то момент вошли в зону, где стройка контрпродуктивна. Абонентов нет, заморожены деньги. Почему мы перестали строиться? Потому что стали омертвлять капитал этой стройки. И я думаю те, кто остановился, они это сделали не потому, что они не умеют строиться, а потому что они не умеют вытаскивать абонентов с территории.

АЧ: Возможно. В текущий момент у нас 9-й город, тремя городами мы пополнились год назад. У нас была активная осень 2020 года, 2 сделки было – Минусинск и Железногорск, и в Железногорск мы вышли самостоятельно. И давайте так – все города, которые у нас есть, так или иначе качают. Есть проблемные, но на проблемном ты держишь больше фокуса. Через некоторое время ты находишь суть проблемы, решаешь ее и через некоторое время переходишь к другому городу. Вопрос, главное – не застаиваться. Если где-то что-то не пошло, это означает, что ты туда зашел со старыми инструментами, либо не подобрал необходимый тариф – что-то недоделал. Жадность до денег и освоение новых территорий – это понятно. Если есть возможность – не замыкайте себя, развивайтесь.

Наш учредитель, собственник, задал темп еще, наверное, 7-8 лет назад. Тогда у него были идеи о покупке домофонной компании, и они воплотились в жизнь. Это было еще до того, как это стало мейнстримом – мы выкупили компанию и интегрировали ее в группу. Потом на базе этой домофонной компании мы получили лицензию МЧС и начали оказывать услуги пожарной сигнализации. Добавили к домофонии еще системы контроля доступа – всевозможные шлагбаумы, ворота, все, что является автоматическим запирающим устройством. Все это мы обслуживаем.

ТЧ: Сразу вопрос – насколько удается конвертировать рынок СКУД в рынок ШПД? Очевидно, что если умеешь работать со СКУДом (домофон это частный случай СКУДа), то удается ли с помощью этого повышать процент проникновения на объекте?

АЧ: Да, удается. Естественно, сделав 100 подъездов, ты не увидишь какого-то эффекта. Но когда количество перевалит за 2-3 тысячи, то начнешь ощущать результат, синергию этого маркетинга, что начинают сравнивать конкурента и тебя – и ты выигрываешь за счет домофонии. Когда человек принимает решение о выборе оператора не исходя из характеристик скорости и цены, а исходя из наличия дополнительных услуг – вот тогда понимаешь. На текущий момент отрыв по домам, где смонтирована наша услуга «Домофон 2.0», мы видим от 1,5% до 5%. То есть если в соседнем доме процент проникновения около 25-30%, то там, где смонтирована услуга, процент дойдет до 35-40%.

ТЧ: И это самотек, без активных продаж?

АЧ: И так, и так было сделано, но сейчас активные продажи работают у нас не так, как хотелось бы. По большей части это пассивный маркетинг: листовки, реклама, прозвон, телемаркетинг.

ТЧ: Телемаркетинг – это уже активные?

АЧ: Мы считаем его активными, но ленивыми действиями, и в большей части стараемся не тратить этот дорогой ресурс на такую услугу. Там, где мы смонтировали домофонию, мы присылаем людям смс о том, что услуга смонтирована. А вторая смс – мы приглашаем через неделю клиента в чат в мессенджере, где мы обсуждаем эту услугу.

ТЧ: Прости за дурацкий вопрос, а у вас есть в команде те, кто занимается обходом квартир?

АЧ: Есть.

ТЧ: А почему вы их на домофоны не «натравите»? Ведь все логично: «размяли» маркетингом, собрали плоды, потом еще пройтись активными обходами. Мы сейчас закончили в Школе операторов интенсив по построению отделов прямых продаж. Там красной нитью проходит вывод, что есть слой абонентов, которых не возьмешь никакими другими способами, кроме активных продаж.

АЧ: Да, есть эта проблема, которую я до сир пор не решил. Это активные продажи в наших городах. Им не интересно продавать услугу «Домофон 2.0». Им проще продать пакет, интернет (и получить за это вознаграждение), чем продавать что-то новое. Но с этим мы боремся.

ТЧ: Слушай, вот как раз к вопросу о диверсификации с управленческой точки зрения. Например, я налетел на такое: были классные сейлы, которые отлично умели продавать интернет, но с других услуг потока почти не было. У тебя как раз есть сейлы, которые продают интернет и не хотят учиться новому скиллу. Я правильно услышал тебя?

АЧ: Да, и это боль, потому что продают у нас школьники и студенты. Их задача – получить максимальную прибыль с минимальными затратами. У них отлично отработана схема продаж интернета и пакетов, а с домофоном проблема. Но с другой стороны, я сейчас говорю о проблеме, но смотрю отчет – 250 новых услуг они продали. Я понимаю, что это мелочь по сравнению со смонтированной емкостью жилого фонда, но понемногу процесс идет, мы акцентируем мотивацию на «Домофоне 2.0». С уровня менеджеров мы начинаем давить уже на супервайзеров и на РОПов.

ТЧ: Я согласен, что при запуске услуги может и не стоит поддавливать. Есть кривая освоения рынка, и на нижней ее части не нужно заниматься активными продажами, потому что нужно технологию и бизнес-процессы отладить. А когда все работает хорошо, тогда поднажать прямыми продажами.

АЧ: Тут ключевой аргумент отдела продаж, что услуга запущена точечно, нет повсеместного покрытия. Они выезжают в дом: сегодня там есть услуга, а завтра нет. Или едут бригадой на 50 домов и только в одном будет услуга «Домофон 2.0».

ТЧ: У нас в Школе операторов скоро будет интенсив по Умным домофонам, хотелось бы на этой теме остановиться, потому что будем много про нее говорить. Вопрос такой: отличие компании в том, что «Орион» изначально был холдингом? У вас сначала в портфеле была охранная услуга, а потом уже появился провайдер? Как все это происходило? Что получилась группа компаний, а не просто ребята, которые научились продавать интернет?

АЧ: Изначально это был интернет, и уже к нему добавлялись дополнительные сервисы. А будучи провайдером с выстроенной структурой, у которого есть отдел продаж, технические специалисты, грамотные управленцы, мы уже потом начали осваивать дополнительные сегменты, в которых конкуренция меньше и уровень бизнеса намного слабее, чем мы.

ТЧ: А вы купили готовый охранный бизнес или создали его с нуля?

АЧ: Это было небольшое охранное предприятие, которое насчитывало дай бог 20-30 клиентов. А в текущий момент только на пультовой охране у нас тысяча клиентов, не считая физической и постовой.

ТЧ: Заказчики юридические лица?

АЧ: В основном юридические лица. Мы сейчас стараемся выйти на сегмент физических лиц, но там есть большие метаморфозы. Люди перестали хранить ценные вещи в домах, многие услуги потеряли свою актуальность. Например, тот же телефон сейчас красть бесполезно, он сейчас «кирпич» без владельца, а деньги все на счетах – ценностей в квартире не осталось, но определенный спрос на эти нишевые услуги охраны есть. Вопрос – насколько мы можем удешевить услугу и сократить время на вызов помощи.

ТЧ: Честно могу сказать по поводу охраны, что основное применение это B2B. И здорово, например, в бизнес-центрах договориться с охранниками, чтобы они сообщали о новых клиентах. Но так как договориться с ними не всегда получается, проще свою охрану поставить.

АЧ: Здесь не соглашусь с тобой, сегмент B2B мы отрабатываем на перспективу, но есть незакрытые потребности физических лиц. А физические лица что хотят? Для них сам факт охраны не так важен, как функционал: понимание, что у тебя открылась входная дверь, возможность посмотреть, кто зашел, затопление тобой соседей и наоборот.

ТЧ: По сути это, что называется, IoT?

АЧ: Да, и вот в этом направлении мы копаем. То есть не стандартная функция охраны, где дверь открылась, и мы должны ГБР выслать. Нужно собственнику сигнализировать, что дверь открыта и посмотреть, кто зашел. Если это «свои», то не стоит беспокоиться. То есть вопрос сохранения своего жилища в целости и сохранности (еще забыл упомянуть про пожарную сигнализацию). Например, понимание, что тебя топят и нужно спасать свое имущество, а если ты – то тоже нужно реагировать оперативно.

ТЧ: А у вас это на уровне мысли, или уже есть сделки и продажи?

АЧ: С физиками мы сейчас ищем технические решения, которые могли бы быть интегрированы в готовый жилой фонд.

ТЧ: Я почему это говорю – интересно было бы провести круглый стол в Школе операторов на эту тему. Я бы поискал провайдеров, которые ищут решения.

АЧ: Не вопрос, я готов поучаствовать, поприсутствовать, потому что мы несколько технических решений протестировали. Есть несколько мыслей, есть наработки.

ТЧ: На nag.ru есть очень хороший эфир, я делал по нему обзор перед новым годом – это о новостройках. Там партнеры сделали интеграцию, информатизацию здания: СКУД, видеонаблюдение, датчики и т.д. на платформе LoRa. Видел этот эфир?

АЧ: Нет.

ТЧ: Я пришлю тебе. Там мне понравилось, что вменяемые цены называли. Надо еще найти что-то подобное и экспериментировать, по крайней мере в новостройках, элитных домах это должно работать хорошо

А вообще новостройки – у вас этот сегмент нормально развит?

АЧ: Мы одни из лидеров в новостройках по Красноярску.

ТЧ: А что по видеонаблюдению?

АЧ: Как я и говорил, делим его на 2 сегмента. Основные по объему и маржинальности заказчики – это управляющие компании, запрос на услугу видеонаблюдения в МКД очень большой, и основные проекты у нас реализовываются в этом направлении. Есть определенная сумма, есть пожелания среди собственников: мы предлагаем, разрабатываем, согласовываем, монтируем и получаем за это деньги. Но цель – заработать не на монтаже, а на техническом обслуживании. Мы подписываем на ежемесячный платеж на обслуживание – это предоставление сервиса на обеспечение всей системы.

ТЧ: А заказчиками являются ТСЖ?

АЧ: ТСЖ, управляющие компании, да.

ТЧ: То есть управляющие компании за это просто берут деньги с жильцов?

АЧ: Да.

ТЧ: А, я понял: просто в Москве это закрыто московским правительством. А это делается у вас на уровне УК, не на уровне города?

АЧ: Нет, на уровне города «безопасный город» у нас заканчивается на дорогах, перекрестках, не более того.

ТЧ: А вообще B2G проекты есть? С городами?

АЧ: В текущий момент у нас в Сибири это не сильно развито, к сожалению, либо это забрано на уровне «Ростелекома».

ТЧ: Они обязаны тендеры проводить. То есть, если у вас там есть свой человек, то…все имеют право подать документы.

АЧ: Цели там совсем другие – заработать именно на монтаже. Это не наш формат бизнеса. Мы зарабатываем на ежемесячных платежах, на обслуживании, предоставлении услуг – это наша парадигма. Разовых работ, монтажей мы не боимся, но цель бизнеса – ежемесячная абонентская плата. Второй сегмент по видеонаблюдению – это облачное видеонаблюдение. И здесь мы ориентируемся уже на физических и юридических лиц, непосредственных конечных потребителей, которые берут камеры, устанавливают и становятся потребителями этой услуги. Они могут быть нашими клиентами или нет, смонтировать эту сеть видеонаблюдения на нашей сети или на сети конкурента. Главное, чтоб был выход в интернет.

ТЧ: А облако - чье решение?

АЧ: Решение Flussonic.

ТЧ: Хорошо, следующий вопрос. Основная беда операторов, с кем я разговаривал – клиенты спрашивают, чем это лучше китайского видеорегистратора с выходом в интернет? Они сейчас очень дешевые, массовые.

АЧ: Во-первых, если мы говорим про конечника, нет необходимости ему заморачиваться на видеорегистратор. Он поставил камеру, подключил интернет – и она уже пишет в облако, а у него есть приложение, в котором все это будет доступно. Что такое видеорегистратор? Это, по сути, тот же компьютер, который где-то стоит. Работает оно или не работает, пишет или нет – клиент узнает, только когда он обратится за записью. В текущие момент, если мы говорим про нашу услугу облачного видеонаблюдения, первое – мы резервируемся, и задачи по сохранению архива лежат на нас, так же, как и по камере. Иногда бывает так, что камера отключилась, не пишет, зависла. Мы об этом узнаем и сообщаем клиенту. Он узнает о проблеме не тогда, когда обратится за записью и не увидит ее, а обратит внимание, если с ней что-то случилось, сможет оперативно принять решение. Плюс мы смотрим вперед в будущее, и платформа Flussonic, которую мы выбрали, предоставляет небольшие возможности по веб-аналитике. Они закрывают порядка 80-85% всех потребностей, которые предъявляет физическое лицо или небольшой офис.

ТЧ: Ну там есть распознавание лиц и номеров.

АЧ: Самая крутая фишка, которая будет востребована всеми клиентами – это мозаика. Когда ты на экране своего смартфона можешь одновременно выстроить несколько потоков с нескольких камер. Я видел сам решение этого вопроса – сидит стандартный охранник, и у него ничего, кроме телефона, нет. И он с него наблюдает за 6-ю камерами. В случае необходимости он нажимает на нужную камеру, она у него открывается на весь экран, и он все наблюдает. И самое главное – этот телефон или планшет не привязан, он его может взять на обход по территории.

ТЧ: Скажи такую вещь – когда вы продаете видеонаблюдение, какие каналы используете, как вы это пиарите?

АЧ: Голосом, нашими менеджерами активных продаж, сотрудниками абонентского отдела, буклетами, контекстной рекламой, которая у нас есть, телемаркетингом – все стандартные средства, которые есть.

ТЧ: В соцсетях делаете?

АЧ: В соцсетях по видеонаблюдению пока нет.

ТЧ: Просто при продвижении инновационных услуг первая фаза – это продать идею. Человек не будет пользоваться контекстом, пока у него не сформировался запрос. На нулевой фазе он не работает. Дальше – активные продажи: сейлы часто не умеют продавать людям, которые не заинтересованы в принципе. Они могут отработать, если человеку в принципе интересно, сдвинуть в сторону сделки. Но чтобы продать идею, основной канал – это соцсети.

АЧ: Я готов тебе здесь оппонировать, я понял, о чем ты спрашиваешь. Так скажу – нам в этом очень активно помогает «Ростелеком». Он примерно год назад запустил агрессивную рекламу видеонаблюдения: в телевизоре, на радио, везде. Но ключевой момент – когда обращаешься к менеджерам «Ростелекома», они совершенно ничего не знают про эту услугу и не могут рассказать. Что произошло? Интерес у клиентов был возбужден, их заинтересовало и дальше они начали искать.

ТЧ: У нас тоже такой случай был на заре. Интернет тогда стоил какие-то конские деньги, и тут стрим выходит МГТС.ру – 1Гб за 30, что ли, долларов. В общем, дешево. И все думают – ну, нам крышка. Но пошел вал подключений – наши-то объявления висят на подъездах, а цены такие же. То есть люди позвонили по первому попавшемуся номеру, и мы получили спрос.

АЧ: Я четко понимаю, что конкурировать в контексте с федеральными компаниями нам бесполезно. Но с другой стороны, их подход к реализации их же продаж страдает, и мы этим эффективно пользуемся.

ТЧ: Да нет, прекрасно, пусть так и будет все.

АЧ: Бодаться с ними в части контекста, когда они выставляют миллиардные тендеры на оказание услуг, мы не можем.

ТЧ: Про контекст я согласен, но почему я говорю про соцсети? Мне в этом плане нравится «Интерсвязь», их политика. Они всю нативку пропускают через соцсети, у них много продуктов.

АЧ: В данном случае это наше упущение – не использовать этот канал. Но мы его закроем и устраним это упущение к концу года.

ТЧ: Я почему к этому пришел – мы на марафоне по IPTV разбирали эту тему. По большому счету, если человеку надо продать идею, как еще это сделать бесплатно, как не через соцсети? Люди их смотрят, и если пропускать эти идеи, с 20-го касания уже можно и звонить. Интересно будет узнать, когда в следующий раз будем разговаривать, чем у вас это кончится.

АЧ: Хорошо, обязательно сообщим.

ТЧ: Я почему, опять же, про это заговорил с точки зрения продаж. Личный опыт, с чем мы столкнулись: мы продаем корпоративным клиентам видеонаблюдение. И выясняется такая вещь: во-первых, у многих оно уже есть, а тем, у кого нет, это не нужно, потому что видеонаблюдение воспринимается как охранная технология и не воспринимается как технология управления бизнесом. Я искал кейсы. И когда мы пошли в рынок, поняли, что против менталитета переть очень тяжело. Ты приходишь к людям с идеей, технологией, а они на тебя смотрят, как на инопланетянина. Им надо все рассказывать на идее их бизнеса – какие вопросы помогает решить видеоаналитика. Выяснилось, что на это нужно много маркетинговой работы, контента, и мы это не осилили. Я хочу в Школе операторов создать коллаборацию тех, кому интересно продвигать стартапы в B2B и качать маркетинг. Я понимаю – сейл может продаж, если человек уже понимает, что это и зачем ему это нужно. Есть гениальные сейлы, которые могут выполнить работу маркетолога и сами все это протащить, но обычные так не умеют – они просто ищут, где есть нереализованный спрос.

АЧ: Массовые продажи да, идут по пути наименьшего сопротивления. Но есть, и с каждым днем появляются, интересные кейсы – могу привести ресторан «Грильница». Они серьезно подходят к вопросу мониторинга количества людей – очереди и другое они анализируют. Требования у них

серьезные – камеры на столы, на посетителей сидящих, стоящих, ожидающих – они, по крайней мере, задумываются. Понятно, что технологии при продвижении востребованы адептами, они их продвигают и только потом будет спрос. Главное – оказаться на острие всего этого, чтобы быть первым, потому что тот, кто оказался рядом, потом собирает всю «малину».

ТЧ: В общем, те, кто досмотрел и горит вопросами продаж в B2B, напишите мне в Телеграм. Мы собираем сейчас группу провайдеров, которым этот вопрос интересен, и будем совместно проводить эксперимент. Есть вещи, которые мы очень хорошо освоили – прямые продажи, колл-центр. А есть вещи, где нам самим хочется наработать экспертизу – и ищем людей, кто тоже хочет развиваться.

И почему я про это заговорил, опять же – тут же востребована такая ситуация с провайдерами в B2B, что за пределами МКАД не особо на него смотрят. Характерные провайдеры – это 30 тысяч «физиков» и 300-500 «корпов». И делать серьезные трепыхания по поводу B2B может только крупный оператор – вроде вас.

АЧ: Ну я бы не сказал. Мы же тоже были не сразу крупными, но доля выручки от юридических лиц у нас на уровне 18-20% на уровне B2B. И я так скажу – мы не лидеры, нам есть, куда расти и у кого отбирать.

ТЧ: У нас все было наоборот – у B2B было раза в 3 больше, чем B2C. И возвращаясь к вопросу B2C, почему меня заинтересовала история с рубашками. Я вкратце напомню.

АЧ: Давай так: будем говорить, но витиевато, потому что я признаю поражение свое в этом году, там не все так просто, но я для себя вынес опыт. Есть несколько спорных направлений для оператора связи, но у меня есть убежденность, что чем ближе к клиенту ты находишься, тем становишься успешнее и вне основного вида бизнеса. Вроде и такой однозначный вид бизнеса, но…

ТЧ: Ты не хочешь называть это. Тогда со своей стороны зайду. Мой любимый пример, но что мне более понятно. Есть такой бизнес, как онлайн-школа – например, для подростков. Все эти онлайн-школы нуждаются в клиентах, они готовы платить серьезную комиссию за их привлечение. И мамы с подростками такой массовый сегмент – если вы с помощью диджитала понимаете, что у вас есть подростки, а их очень легко провайдеру найти – потому что они ходят в Discord. Ты видишь его через свои средства мониторинга, ты знаешь контакты родителей. Проще простого позвонить маме и сказать – у нас лучшая онлайн-школа программирования в Красноярске, дети учатся, а потом зарабатывают большие деньги. Если у вас есть ребенок, не хотите ли поучиться? Вот это мне кажется «жирный» кейс, там чеки гораздо больше, чем на интернете. Что на эту тему думаешь?

АЧ: Все, что связано с вокруг да около с использованием тех данных, что у нас есть (ведь оператор связи порой знает о каждой семье больше, чем знает о ней каждый член семьи), я готов использовать. Все, что нам может принести прибыль. Ты знаешь, что я могу заниматься чем угодно, если это приносит деньги и развитие группе компаний.

ТЧ: Почему очень важна здесь синергия – бизнесы должны быть комплиментарными друг другу.

АЧ: Согласен.

ТЧ: И если протаскивание одного продукта усиливает позицию другого. Почему мне нравится пример с онлайн-школами? Есть такое явление, как «мамские» чаты. Это, наверное, единственное в нашей стране явление горизонтальной организации. И если нащупать социальную механику и есть продукт, который требует толпы подростков. Если мы зайдем нашим классом, втроем, у нас уже будет не 10 тысяч обучений Питону, а больше. И если находить таких мам, которые будут забрасывать информацию в чаты, это способ перезагрузить сарафанное радио очень сильно.

АЧ: Идеи есть, я готов их обсуждать. Тимур, у меня по времени минут 20.

ТЧ: А я, на самом деле, ключевую мысль уже сказал. Обращаюсь к провайдерам – кому интересно развивать комплиментарные бизнес-направления, обращайтесь и давайте попробуем что-то такое поделать совместное, обменяемся опытом.

АЧ: С какой стороны еще хотел бы добавить – это программы лояльности. Работая в группе компаний, мы четко понимаем маржинальность каждого бизнеса и можем делать кросс-продажи за счет лояльности компаний. Зачастую клиенты, которые являются клиентами группы компаний, не знают, что мы единое целое. И зачастую услуги той или иной компании предоставляют в качестве лояльности. То есть человек пользуется интернетом, мы говорим – вы молодцы, давайте мы вам в качестве лояльности будем пожарную сигнализацию обслуживать условно не за 1500, а за 1200 рублей. Клиент говорит: хорошо. А мы вам еще и скорость увеличим, в пакет это запакуем, и платить

нужно будет в одно место, по одному счету. И тут человек, наш клиент, просто счастлив и говорит «я вас люблю». И это я только по одной слуге сказал, а если в этот пакет запихать несколько? У клиента просто появляется ощущение, что он где-то поймал птицу удачи за хвост, получил везде скидки и кучу удобств. А для нас это консолидация клиента по разным услугам, и что самое главное – ни один конкурент из разных областей не сможет забрать у нас этого абонента! Потому что к нему придет оператор связи, а он скажет – ребят, у меня есть пакет, где мне и пожарная сигнализация, и услуги охраны. А оператор связи, который пришел отобрать клиента, так не сможет. И точно так же по пожарной сигнализации и по охране. У конкурента, по сути, нет шансов. Это вопрос сохранения клиентской базы, то, о чем я делал когда-то доклад.

ТЧ: Слушай, ну по поводу охраны основная фобия провайдера – это то, что там есть риски. Ты продал контракт на пожарку, но вот у них что-то случилось. На ком ответственность?

АЧ: Это вопрос юристов, не прямого эфира.

ТЧ: То есть решение этого вопроса есть?

АЧ: Конечно. Есть страхование ответственности, договорные обязательства.

ТЧ: Понял, есть отработанная система. Это просто вкусная, жирная классная история, но она имеет риски, и ты готов этим делиться. Мы просто клуб запускаем.

Возвращаясь к вопросу маркетинга (а я евангелист, это моя работа) – есть вера, что продажи идут хорошо, если ты смог в массы занести идеи, люди понимают, зачем это. И соцсети это единственный наш инструмент, где мы это можем сделать. Соответственно, мы решаем одновременно 2 задачи – если мы делаем интересный, разнообразный контент с своих соцсетях о своей деятельности, мы просто увеличиваем количество постов, но не передавливаем одной рекламой. А мы говорим про IPTV, видеонаблюдение, пожарную сигнализацию. То есть контекст все время разный, но в целом идея такая – это очень серьезная, хорошая фирма. И когда какой-то телесейл звонит, например, по вопросу отключенцев, и человек уже размят соцсетями, то разговор будет уже не такой, что «идите нафиг», а «ну ладно, за бесплатный месяц я готов».

АЧ: Я тебя здесь поддержу и сам верю в то, что будущее в диджитализации и в уходе прям туда, в подкорку. А нет ничего действеннее, чем Instagram, Reels, Facebook и т.д.

ТЧ: И главное, что они не стоят денег серьезных, в отличие от контекста.

АЧ: Стоят, но не тех, что контекст.

ТЧ: Я просто не видел людей, которые довольны контекстом, поисковым продвижением. Может, они и есть, кто в этом разобрался, просто мне не попадались. Потому что там какая-то бешеная мясорубка и федералы туда какие-то чудовищные деньги вливают, а в соц.сетях работать проще. Но почему-то этим мало занимаются. А у вас как с этим?

АЧ: Мы на первых ступеньках этого дела и понимаем, что эффект есть, будем это увеличивать. То есть мы чувствуем, что на правильном пути и туда идем. Работает это, и работает эффективнее.

ТЧ: И надо это дело развивать. Как раз зона моих интересов – это интеграция маркетинга и продаж. Мне кажется, я все свои вопросы задал. Тогда последний вопрос – главный организационный вызов при диверсификации?

АЧ: Нужно четко отделить людей, управляющих процессами, от людей, занимающихся результатами. Это ключевой момент. Люди, которые принимают решение об организации кросс-продаж, должны быть абстрагированы от какой-либо конкретной услуги.

ТЧ: То есть при запуске должен быть отдельный отдел развития, который занимается только этим?

АЧ: Да, и сотрудники, которые работают там, не должны быть выходцами из какой-либо услуги. Если будет лидер или члены команды с перекосом в телефонию, интернет или любой другой вид бизнеса – будет перекос. Это должны быть люди, заточенные под кросс-продажи, они должны четко понимать, что их эффективность – это продажи общие, а не какой-то конкретной слуги. Если будет перекос, это будет продажа, например, в основном интернета, и как-нибудь мы еще продадим пожарную сигнализацию или видеонаблюдение, но не более того.

ТЧ: Ты сейчас говоришь о том, что у тебя отдельный должен быть бизнес-процесс – кросс-продажи. То есть отдельная сейловая группа, которая умеет продавать все?

АЧ: Не сейловая, я говорю про управленцев. Может быть колоссальное сопротивление внутри команды, потому что они 15 лет продавали успешно интернет, а тут им навязали какие-то

дополнительные услуги, которые нафиг никому не нужны. Это будет саботаж. Чтобы преодолеть это, команда управленцев, которые запускают процесс кросс-продаж, должна в это верить и не быть приверженцем какой-либо услуги. Мы с этим столкнулись, и на преодоление этого у нас ушло от 1,5 до 2 лет.

ТЧ: Ну фактически должны быть люди, у которых это в приоритете, потому что у линейных сотрудников приоритет – на устранение аварий или на продажу своего продукта, и всегда будут руки не доходить до новых историй.

АЧ: Каждый человек будет делать то, что ему проще. А что привычнее, то и проще. Соответственно, лидеры, которые запускают все это и отвечают за это, должны быть приверженцами того, что все должно быть четко, конкретно, что мы должны продавать все и всем.

ТЧ: Это люди изнутри компании или со стороны ты набирал?

АЧ: Есть люди изнутри компании, которые осознали, что за счет моноуслуг не выжить и нужно идти дальше развиваться (это внутреннее их убеждение было, что нам нужно кросс-продажи) и сторонние люди, у которых нет шор на что-то конкретное. Причем больше эффективности и включенности в процесс показывали люди, которые не из твоего рынка.

ТЧ: Ну, зато это интегрирует команду. Окей, очень ценное интервью, спасибо, что делишься опытом!

АЧ: Благодарю!

ТЧ: До свидания!

АЧ: Рад был тебя видеть!