Отношение провайдеров к повышению тарифов



Самый страшный враг телекома сейчас - это инфляция. Органический рост у большинства провайдеров остановился. При этом затраты бодро растут.
Провайдерам удалось перекрутиться в кризис за счет заморозки ФОТ. Но продукты первой необходимости растут даже быстрее официальной инфляции. Это давит на рынок труда и, рано или поздно, провайдерам придется повышать зарплаты… ну или сотрудники начнут разбегаться. А даже если костяк коллектива удастся удержать - вы все равно не сможете привлекать новых сотрудников на старые зарплаты. Поэтому рост зарплат неизбежен, что многие операторы уже на себе ощутили. И это с нас еще толком не начали требовать Яровую.

Единственный системный выход из тупика - учиться самим и учить рынок, что интернет теперь тоже дорожает. То есть, надо осваивать регулярную индексацию тарифов. Никакие коммерческие ходы и акции не дают сопоставимой коммерческой отдачи.

В рамках подготовки к интенсиву по индексации “Школа Операторов” провела большой опрос провайдеров на тему повышения тарифов.

По состоянию на 28 ноября мы зарегистрировали ответы от 111 провайдеров.

Общий расклад мнений

Из 111 опрошенных:
45 - повышали два и более раз.
18 - пока повышали только один раз.
34 - тарифы никогда не поднимали, но хотят.
14 - тарифы никогда не поднимали и не планируют.

[Изображение недоступно]

Повышать не планируем

Из тех 14 операторов, которые заявили, что пока повышать тарифы не планируют, большинство (шестеро) заявили, что у них тарифы и так существенно выше, чем у конкурентов.
Только пятеро ответили, что не планируют повышать, потому что уверены в том, что будет сильный отток.
Еще два оператора ответили, что не планируют повышать, потому что у них и так все хорошо - сильный рост выручки.
Еще один оператор просто не думал про такую возможность.

[Изображение недоступно]

Пока не повышали, но хотим

34 оператора ответили, что повышений еще не организовывали. Но сама идея индексации им нравится.
Какие же причины указывались операторами? Почему они еще не проводили повышения?

В той или иной степени, в подавляющем большинстве — причина в конкуренции. Операторы опасаются, что если они проведут индексацию, это вызовет сильный отток абонентов.

Пятеро операторов указали, что повышать тарифы им мешает качество услуги. Это серьезная причина. Если вы сами понимаете, что качество не ахти, то индексация действительно может спровоцировать отток.

Значимое количество операторов осознают, что индексировать им мешают внутренние причины (не знаем с чего начать (10 ответов), нет согласия управленческой команды (3 ответа).
И просто прекрасно, что нашелся один оператор который ответил “мы любим своих абонентов и не хотим их тревожить”.

[Изображение недоступно]

Уже один раз повышали

18 провайдеров заявили, что они имеют единичный опыт индексации.

Ключевые вопросы тут - насколько повышали и какой отток получили? Подавляющее большинство ответило, что повышало тарифы по инфляции на 5-10%. Из 18 провайдеров такой уровень индексации заявило 8 операторов или 44% ответов. Полный расклад виден на диаграмме.
Примечательно, что повышать сильнее чем на 20% отважились 3 оператора из 18 попавших в группу. При этом, у этих троих (если залезть в первичку) видно, что реакция абонентов была разной:

1 ответ - “Оттока не заметили”.

1 ответ - “Катастрофический отток. Больше 12% абонбазы”.

1 ответ - “отток в пределах погрешности”.

[Изображение недоступно]

Что касается оттока, то большинство операторов значимого оттока не зарегистрировало. Тем не менее, два оператора из 18 (11%) зарегистрировали серьезный отток. Один из операторов ответил,

что сколько получил на индексации, столько потерял на оттоке.

[Изображение недоступно]

Как отреагировали абоненты? В подавляющем большинстве случаев реакция абонентов была весьма сдержанной. В 13 случаях из 18 коллцентр регистрировал некоторое количество жалоб, но абонентов оказалось несложно успокоить. Из 18 ответов мы видим только 3 ответа на этот вопрос, которые можно трактовать как негативную реакцию.

[Изображение недоступно]

Мы задали операторам еще один вопрос: “С какими сложностями столкнулись при повышении тарифов?”.
Ответы показывают, что сложности в большинстве случаев были психологическими:

- Боязнь оттока.
- За два дня до повышения случилась массовая авария. Негатив со стороны абонентов.
- Нагрузка на call-центр.
- Немного жалоб.
- Неподготовленные информационно абоненты.
- Перерасчет биллинговой системы.
- Перешагнуть внутренний порог, а именно - возможность потерять много абонентов и словить негатив.
- Преодолеть свой страх. Преодолеть страх сотрудников.
- Работа с возражениями.
- Работа с жалобами и отключениями.
- Сложностей не заметили. Делали все грамотно. Сделали в июле под рост коммуналки.
- Уведомить b2b-клиентов.
- Уговорить сотрудников, они боялись повышать.

И самое интересное. Те, кто уже имеет опыт индексации тарифов - планируют ли продолжать индексацию? Мы зарегистрировали такие ответы:

- Большинство (61%) - раздумывает.
- Примерно треть (28%) - хотят продолжить.
- Меньшинство (11%) - признали попытку неудачной.

[Изображение недоступно]

Повышали два и больше раз

И наконец, самая важная для исследования группа - те, кто сказал, что уже научились повышать регулярно (или по крайней мере повышали тарифы два и больше раз). Радует, что таких было очень много - 45 ответов из 111 опрошенных (около 40%).

Первый вопрос - "На сколько индексируете тарифы?".
Впечатляет, что 40% опрошенных имеют опыт неоднократного повышения тарифов в интервале 10-20%.

[Изображение недоступно]

А вот какие были ответы по поводу оттока. Мы видим несколько операторов, у которых отток больше погрешности - в сумме 5 ответов из 45 операторов имеющих неоднократный опыт индексации.

Однако, большинство считают, что отток в пределах нормы - 27 ответов или 60% от 45 попавших в группу. Или вообще не видят оттока - 10 ответов или 22% от 45 попавших в группу.

Есть и позитивный пример, когда группа операторов смогла согласовать совместное повышение на своих территориях. Это вдохновляет. Правда там очень специфическая ситуация. Не факт, что опыт скоординированного повышения реально повторить в других регионах. С другой стороны, многие из тех кто имеет опыт повышения утверждают, что с конкурентами они не пытались договариваться, но когда они повысили тарифы, точно также поступили и их конкуренты. Инфляция давит на всех провайдеров одинаково и для большинства операторов понятно, что повысить тарифы и заработать самим гораздо продуктивнее, чем не повышать и пытаться отгрызть абонентов у конкурентов (отгрызть абонентов гораздо сложнее, чем кажется). Правда, конкретно на вашей территории может не повезти и вы работаете против конкурента, который еще не наигрался в демпинг.

[Изображение недоступно]

А вот так распределились ответы на вопрос о реакции абонентов.
В целом, картина спокойная. Я не стал править ответы респондентов - оставил живую речь. Это та реакция абонентов, которую указали провайдеры, которые прошли через несколько индексаций. Однако, мы видим, что в целом реакция приемлемая. Абоненты или вообще не реагируют или их удается успокоить усилиями абонентского отдела.

[Изображение недоступно]

Мы задали вопрос о сложностях, с которыми провайдеры столкнулись при проведении индексаций. Вот какие ответы мы зарегистрировали:

- Негатив на годовых тарифах.
- Напрягается коллцентр. Массовая волна.
- Конкуренты демпингуют.
- Обучение сотрудников отработке возражений.
- Вычленять - кому поднимать нельзя.
- Побороть внутренний страх и сопротивление.
- Есть абоненты, которые заходят. Многие пришли в офис. Была пробка.
- Сделать первый шаг. Три месяца страшно решиться.
- Договориться со своими сотрудниками.
- Подготовка базы к индексации и правильное информирование.
- Решиться.
- Уведомление об индексации и отработка звонков.
- Преодолеть собственные убеждения, что индексация приведет к оттоку. Однако, мы уже анонсируем изменение некоторых тарифов с января 2022 года и абоненты еще более понимающе относятся к этому, чем в прежние годы. Хотя сейчас заметно тяжелее выживать абсолютно всем.
- Сложно решиться.
- Никаких.
- Психологический момент. Риск конкуренции, боялись оттока.
- Никаких. Делаем третий раз.
- "Оповещение. В итоге организовали письмами - почта России".
- Голова.
- Не ссать.
- Психологическое сопротивление сотрудников отдела продаж и поддержки клиентов. Страхи об уходе абонентов.
- Коммуникация в момент, когда клиент делал первый платеж по новой цене.
- Тяжело объяснить абоненту что дорожает всё. Чтобы обслуживать сеть - нужны деньги на оборудование. А цена на оборудование растет.
- Отток большой, уходят к конкурентам. Основной конкурент - РТК. Арпу выше на 15-20%.
- Тарифы конкурентов.
- Правильно сформировать преимущества клиентам от изменений и перепозиционировать услуги так чтобы увеличение оплат было нивелировано преимуществами.
- Оповещение. В Казахстане надо оповещать за месяц через СМИ.
- Не было сложностей.
- Убедить сотрудников, в этом ничего страшного.
- Сложности - российское законодательство.
- Преодолеть внутренний страх, только личный аспект.
- Понять как повышать тем, кто подключился совсем недавно.
- "Мы тарифы почти не трогаем. Вводим множество доп услуг, которые существенно влияют на чек, а также меняем систему оплаты. Сложность - это доработка систем автоматизации и обучение персонала. С Абонентами сложностей никаких.
- Убирали дешевые тарифы, потом всех переводили на следующий по ступени. Никакого роста оттока не заметили".
- Психологический момент. Руководитель принял решения - коллектив не боялся.
- Технические, в плане пропорционального увеличения баланса если абонент оплатил на несколько месяцев вперёд.
- Пришлось поначалу проводить исследования и тратить на это деньги, время и усилия.

Напутствия опытных коллег

А теперь самый важный вопрос исследования. Пожелания, которые оставили операторы имеющие опыт индексаций операторам, которые еще индексаций не проводили.

Примечательно, что 35 провайдеров из 45 имеющих опыт индексации, не поленились сформулировали напутствие коллегам, которые еще индексаций не проводили.

Напутствия очень красноречивы. Это прямая речь. Оставляю без редактуры и привожу без купюр.

- Не бояться.
- Вы Дебилы.
- Делать не боятся оттока не будет.
- Не ссать!!!
- не ссать.
- Ничего не делать, оставаться в жопе и ждать когда конкуренты порвут за счет технологий, качественного оборудования и з/п сотрудников.
- Делать индексацию на группах тарифов, а не везде. По возможности подвязывать улучшения. Хотя бы скорость.
- Надо делать. Можно через закрытие дешевых тарифов. Если есть конкуренты, человек нервничает.
- Организовать переходный период, когда абоненты могут купить впрок по "старой" цене.
- Не ссыте.
- Начать делать :-)
- Просто начать.
- Находить общий язык с коллегами (картельные сговоры).
- Не бояться, делать регулярно.
- Не бояться.
- Можно не делать индексацию, поднять новым.
- Делать это.
- Не ссать.
- Думайте о повышении лояльности абонентов и повышайте цены. В России цены на интернет одни из самых низких в мире.
- Делать лучше, чем другие услугу для клиента и не смотреть на конкурентов) По справедливой цене.
- Сначала прощупать повышение на фокус-группе. Из разных слоев населения.
- Не демпинговать.
- Не демпинговать.
- Повышайте тарифы смело, отток будет небольшим если качество устраивает.
- Выработать политику.
- Проводить индексацию - связь должна расти в цене. Операторский рынок меняется, а должен приносить нормальные деньги.
- Учитесь.
- Не надо бояться!
- Не бояться, и быть в открытом диалоге с абонентами, и фраза "всё дорожает" реально работает.
- Начинайте.
- "Хорошо к этому готовьтесь.
- Не используйте кейсы других без адаптации под себя. У всех своя ситуация на рынке и свои инструменты.
- За 21 год увеличим выручку на 12-13% к 20 году. "
- "Периодически повышать. Договаривались с конкурентами ".
- Демпинг зло!
- Вы продаете легальный наркотик. Где вы видели бедных драгдиллеров ?

Насколько повышать?

Вот такая картина по итогам опроса 111 операторов. Всем участникам опроса вышлем ссылку на гуглотаблицу с первичкой. Я оттуда уберу персональные данные, но зато останутся связи. Ценители аналитики смогут поискать корреляцию между уровнем индексации и реакцией абонентов. Я лично на глаз связи не увидел. Такое ощущение, что абонентам по барабану - на 5% подорожал интернет, на 10% или на 15%. Можете сами глазами посмотреть первичку, она доступна тем, кто прошел исследование.

Вот диаграмма, на которой виден уровень индексации и уровень оттока. Получается, что непринципиально, насколько вы повышаете тарифы - на 4% или на 15%. В обоих случаях вы можете как столкнуться с оттоком, так и не столкнуться. Подозреваю, что реакция абонентов зависит не столько от уровня повышения, сколько от формата оповещения. Человека расстраивает сам факт, что тариф повысили. А на 25 рублей или на 70 рублей ему не так важно. Все равно эти деньги не воспринимаются абонентом как нечто значимое.

Может быть, в этом самый важный вывод исследования.

> [Изображение недоступно]

Вместо заключения

Итак, в повышении тарифов нет ничего страшного. Но, разумеется, нужно соблюдать разумную осторожность. Большинство из тех, кто тарифы повышал - скорее довольны. Неудачные примеры есть, но их не так много.
Все исследование было проведено мной в рамках подготовки интенсива по индексации тарифов. “Школа Операторов” уже второй раз проводит интенсив на эту тему, потому что она имеет принципиальное экономическое значение. Регулярная индексация - это единственное что может спасти провайдера от инфляции. Поэтому учиться индексировать тарифы нужно. И нужно индексировать тарифы грамотно.
На интенсиве мы разбираем все аспекты этого процесса. Конкурентный и тарифный анализ, уведомления абонентов, подготовка сотрудников, работа с негативом в соцсетях, юридические аспекты, речевые модули для работы с конфликтными абонентами. Весь массив практик, чтобы провести индексацию идеально.

Считаю своим долгом предупредить вот о чем. Я дважды проводил индексацию. По моему опыту никаких серьезных проблем с оттоком нет. Реальная проблема в другом - может снизиться приток абонентов. Если в лобовом сравнении ваши тарифы проигрывают конкурентам, то может уменьшится количество заявок. То есть, основная сложность в индексации это не отток, а перестройка коммерческого блока так, чтобы менеджеры умели грамотно преподносить преимущества вашего провайдера. Это непростая задача, но её тоже нужно научиться решать.

И напоследок.

Простите за занудство, но еще раз повторю самую значимую мысль этой статьи. Критически важная задача для провайдера в долгосрочной перспективе - это способность справиться с инфляцией. Никаких альтернатив индексации тарифов нет. Рано или поздно повышать тарифы придется. Вопрос только в том, насколько ослабленными вы придете в момент, когда необходимость индексировать тарифы станет абсолютно неизбежной. Повышать тарифы можно и без нашего обучения. Десятки провайдеров, повышали тарифы на свой страх и риск, действуя методом проб и ошибок. Концентрированный опыт этих провайдеров, их советы есть в этом исследовании.

Провайдерам, которые проходят опрос, я высылаю анонимизированную первичку. Вы сами можете покрутить данные и сделать свои выводы. Если вы готовы принять участие в исследовании пишите мне в телеграм @timhydr - я вышлю опросную форму.