Идеальный Оператор: Спроси Клиента

Задумал я сериал под общим названием «Идеальный Оператор». Естественно, что идеал оператора будет в моем понимании, но сериал я предлагаю писать сообща. Я буду не столько описывать атрибуты, которые хотелось бы увидеть у идеального сферического коня в вакууме телекомоператора, сколько внимательно читать камменты и вызывать холивары. Ну, в общем, как получится, а КАК получится – сильно зависит от читателей-комментаторов.

В общем виде описывать идеал хочется по следующей схеме:

1. Идеальный оператор, как это работает

1. Общая схема
2. Сеть – эксплуатация
3. Сеть – развитие
4. Поддерживающие процессы
5. Как расставить фигуры на доске

2. Клиенты

1. Получение
2. Удержание

3. Телеком, как проектный и непрерывный бизнес
4. Поддержка техническая и коммерческая
5. Будущие схемы. Оператор инфраструктуры и оператор сервисов

Очень надеюсь, что коллеги меня поправят не только в содержании текущей серии, но и в планах на будущее – может быть что-то я пропустил и/или недосмотрел.

Поскольку, как в природе не существует идеального газа, абсолютно черного тела и абсолютно упругого удара, так не бывает идеального оператора. Впрочем, идеального описания идеального оператора тоже существовать не может. Посему я сериал начну с середины! А именно, с раздела «Клиенты».

Хочу обратить внимание уважаемых читателей на способ написания слова **Клиенты**. У идеального оператора это слово пишется исключительно с большой буквы. Никаких там «абиков», «абонов», «поциентов» и тем более – «хомячков». Называя Клиентов «абонами» неидеальный оператор получает ровно то, чего заслуживает – и «наркоманов» и «эпл макинтош» (все термины взяты из словарика «специалистов в области телекоммуникаций») и прочий отток.

Заканчиваем прелюдию и перейдем к собственно описанию сабжа:

И все идет по плану

Бык заработает на рынке.
Медведь заработает на рынке.
А кабана и овцу – зарежут.
Народный биржевой юмор

У идеального оператора должен быть План. Не обязательно этот План должен содержать сотни страниц и десятки разделов, как это делают киты индустрии. Пусть План будет написан на салфетке, а салфетка пришпилена к двери в серверную, но План должен быть.

Вот такой, например:

1. Подключаемся к Интернет у оператора XXX на достаточной скорости.
2. К имеющемуся в распоряжении компьютеру прикупаем еще одну сетевую карту.
3. Еще нам нужен коммутатор (дешевый, но надежный) и бухта кабеля.
4. Кабель разводим по подъезду друзьям, с которых мы возьмем деньги за коммутатор и кабель
5. С каждого подключенного друга будем брать пропорциональную часть абонентской платы, чтобы оплатить входящий Интернет-трафик оператору XXX
6. ....
7. PROFIT!!!

Да. Я описал бизнес-модель Пионер-телекома – вполне работоспособную модель, которую еще иногда называют «колхоз». Эта модель вполне рабочая по причине, что есть четкое понимание «КТО ПЛАТИТ ДЕНЬГИ»!

Обратите внимание на п.4 – весь маркетинг заключается в слове «друзья». Пионер определенно, четко, ясно знает своего Клиента, вплоть до того, что учится с соседом в одном классе и совместно дергает за косички одноклассниц. И Клиент платит взаимностью, т.е. деньгами.

Если в Плане нашего идеального оператора отсутствует пункт, описывающий Клиента, который будет платить, то оператор перестает быть «идеальным».

Разыскивается Клиент. Фоторобот прилагается

Сегментация — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар или услугу.

Дедушка Котлер

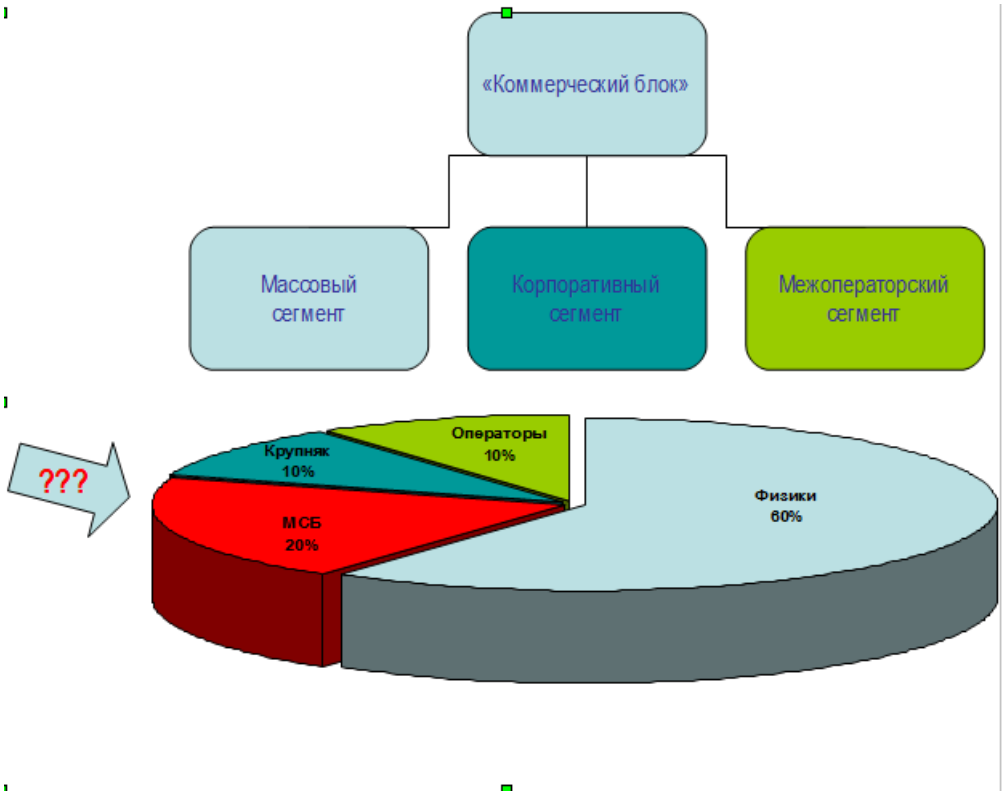
Как определить Клиента идеального оператора задача не из простых. Но решаема, как на уровне банальной эрудиции, так и на уровне построения сложных математических моделей с элементами матстатистики, теории игр и дифференциальных уравнений, построенных на философии неокейнсианства. Про сегментацию и нацеленность я писать не буду – это само собой разумеющиеся вещи, которые должен знать любой образованный оператор. Достаточно эпиграфа к главе.

Но все решения упираются в два ограничивающих фактора: возможности оператора и потребности Клиента. Причем, оба фактора это множества и множества пересекающиеся.

Вернемся к Пионеру. Пионер просчитал, что из 2000 рублей (цены условны и не имеют отношения к конкретной рыночной среде), требующихся на подключение к Интернету на четверых друзей по подъезду приходится по 500 рублей абонентки. Но платить друзья готовы лишь по 400 – больше родители не дают. Это ограничение потребностей Клиента. При этом, оператор за указанные деньги дает всего лишь мегабит полосы, а друзьям Пионера очень хочется именно мегабит каждому чтобы быстро качать музыку и фильмы – это уже ограничение Пионера, как оператора.

Разрешением этих ограничений стало вполне мудрое решение Пионера продавать по 400 рублей но уже пятерым друзьям (пришлось подружиться с еще одним соседом, который «добил» нехватающую сумму) и установкой в домашней сетке собственного файлового архива. Теперь Клиенты Пионера получают именно то, за что они платят ровно столько, сколько могут.

Если Вы думаете, что ограничения могут быть только финансового качества, то таки нетЪ. Приведу еще один пример – Мегателеком. На КРОСе я приводил такую вот картинку:



Это структура организации коммерческого блока Мегателекома в ближайшее будущее. Моя критика звучала следующим образом: коммерческая дирекция будет делиться на три сектора: «Массовый», «Корпоративный» и «Межоператорский». Каждый сегмент обслуживается своим соответствующим сектором. Проблема Мегателекома заключается в том, что сектор «Малый и средний бизнес» не охватывается никаким сектором, а он серьезно отличается от охваченных и занимает ни много ни мало, но 20% всего пирога.

Так вот, ограничение Мегателекома здесь в следующем: МСБ нельзя послать обслуживаться в «центры обслуживания клиентов ибо они не станут стоять в очереди с бабушками и писать заявления на каждый чих, так, как это делает большинство «физиков». В то же время, корпоративный сектор обслуживает исключительно «крупняк» с суммами договоров в десятки тысяч ежемесячных платежей. И сегмент сей достаточно требовательный хотя бы по причине реальной своей важности и возможности влияния на работу Мегателекома – всяческие госструктуры, холдинги, банки. Итог – Мегателком не имеет ни ресурсов ни желания обслуживать требовательный МСБ по цене VIP, а собственно МСБ не имеет опять же желания платить Мегателекому. Вывод: Мегателеком не нацелен на МСБ, а МСБ не Клиент Мегателекома по определению.

Ах, он такой затейник!

Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!

Чарльз Лю?твидж До?джсон

Я вполне себе понимаю, что дать совет «стать ежиками» весьма легкий способ прослыть экспертом и гуру. С другой стороны, совсем не хочу оставить без работы сотрудников отделов маркетинга в действующих операторах, пусть даже и неидеальных. Впрочем, это невозможно. Логика следующая – как только идеальный оператор получил почти всех Клиентов в своем сегменте, так этот самый оператор и перестал развиваться. И тут же Клиентов потерял. Ибо Клиенты развиваются, а конкуренты не дремлют!

Впрочем, на тему конкурентов, небольшое лирическое отступление – Клиентов хватит всем! Возможно, что денег Клиентов не хватит, но еще никогда в коммерческой истории Человечества не случалось такого, чтобы кому-то не хватило Клиентов. Это происходит по тому, что такова природа человеческой натуры – всегда хочется чего-либо как можно больше, по как можно меньшей цене. Например, вечная война примеров из учебников по маркетингу Пепси-Колы и Кока-Колы знает случай, когда Пепси продавала почти аналогичный товар (догадайтесь какой) по той же цене, что и Кока. Но в два раза больше. И Кока ничего с этим сделать не могла. Хотя казалось, что еще чуть-чуть и вечная монополия в области сладко-коричневой газированной воды обеспечена!

Нужно помнить, что даже очень лояльный и очень сегментированный Клиент в непредсказуемых внешних условиях легко стаёт добычей конкурента. А как узнать, что желает Клиент в данный

момент и день недели?

Об этом нужно Клиента спросить!

Ошибка резидента

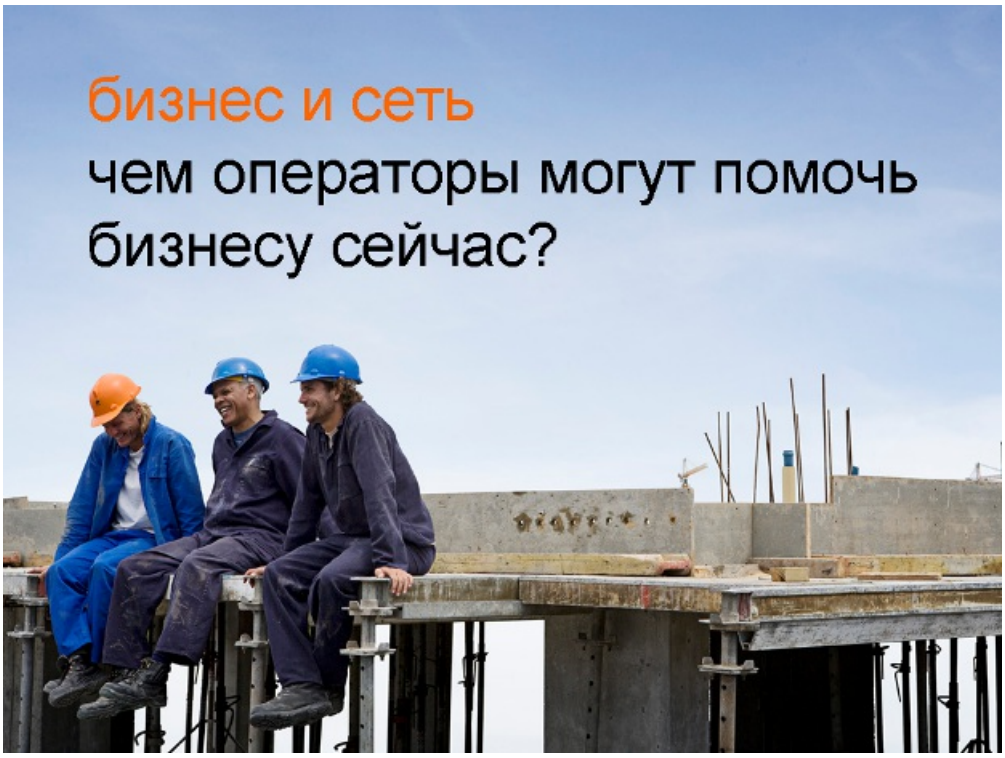
Палач говорил, что нельзя отрубить голову, если, кроме головы, ничего больше нет; он такого никогда не делал и делать не собирается; стар он для этого, вот что!

Чарльз Лю?твидж До?джсон (вообще-то этого человека больше знают под фамилией Кэрролл)

«Алиса в стране чудес»

Самый лучший способ что-либо доказать это пример. А пример, «как не надо делать» легче всего привести. Причем, критиковать это самый лучший способ казаться умнее, чем есть на самом деле. Посему приведу пример, на мой взгляд, неидеального отношения к Клиенту.

В качестве объекта для порки я выбрал одну продажную презентацию одного не самого мелкого и довольно уважаемого на рынке телекома, убрал из неё всю атрибутику оператора, чтобы не попасть на бабки не компрометировать никого. Если кто-либо (особенно автор презентации) узнает свою поделку – ответственно заявляю – это случайность. И вообще я эту презентацию сам придумал! А еще я довольно неплохо умею критиковать, а заодно обсудим один модный ныне метод продаж.



Из этого слайда мы понимаем, что оператор нацелился на сегмент малого и среднего бизнеса. В общем, похвальное решение, ибо не нужно конкурировать с Мегателекомом и вообще в этом сегменте очень хорошие Клиенты попадаются. Заголовок презентации символизирует о желании оператора помочь Клиенту. Похвально. Картинка отражает понимание аффтара презентации, как выглядит его Клиент. У меня плохое зрение – это правда, что у потенциальных Клиентов на рисунке нет поблизости никаких средств связи?

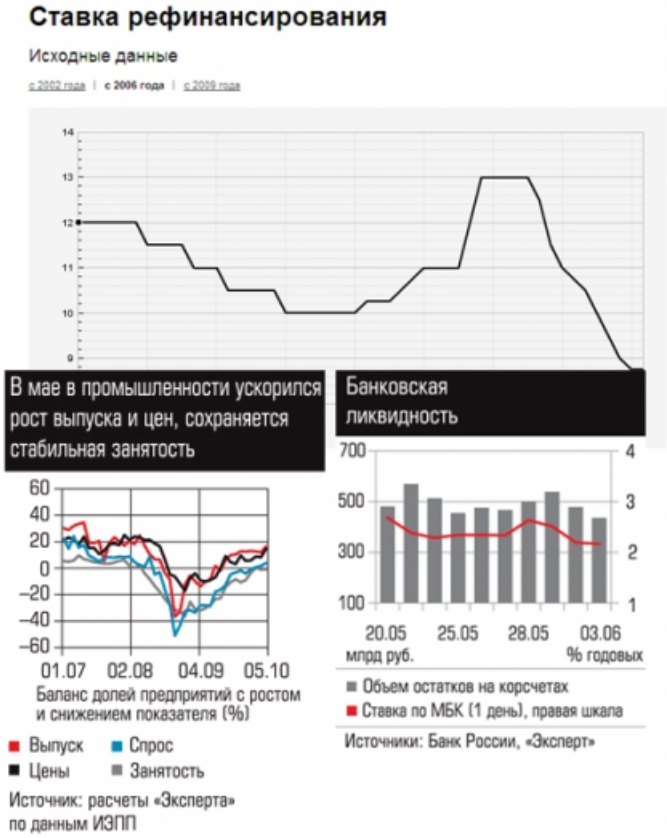
восстановление после кризиса

- экономика сейчас в фазе восстановления
  - об этом говорят как отчеты Росстата, так и независимые аналитики

Хороший годный слайд, свидетельствующий, что автор читает газеты по утрам. Ссылка на авторитеты в образе «расчетов Эксперта».

индикаторы говорят о росте

- низкая инфляция - снижается процентная ставка по кредитам (права медленнее чем хотелось бы)
- ликвидность банков в норме – доступность кредитов увеличивается
- растет спрос во всех отраслях без исключения
- Европейский кризис обошел нас стороной (слава богу)



Продолжение результатов чтения газет. Принципиально, я с автором согласен – кризис пошел на убыль, и жить становится все веселее и веселее. Вопрос только – зачем это автор рассказывает потенциальному Клиенту? С какой целью?

значит пришла пора расти!
ловить волну нужно именно сейчас

- лидеры рынка давно поймали тренд и активно развиваются

То, что тенденция к расширению уже сложилась и уже формирует стратегии компаний, не вызывает никаких сомнений. Самый яркий признак этой тенденции — быстрое распространение недорогого ритейла. Не только лидер роста «Магнит», но и другие сети, и не только продуктовые, увеличивают количество магазинов. Одновременно расширяют производство и отечественные производители. Причем все, кто вложился в новые мощности в прошлом году, говорят о прекрасном спросе.

Директор Института информационного развития Высшей школы экономики Владимир Бессонов
публикация журнала «Эксперт»

- упустить время – значит потерять рынок сейчас (или как минимум долю рынка), а завтра быть меньше

Ага. Вот зачем! Пришла пора расти. Т.е. покупать у автора услуги!

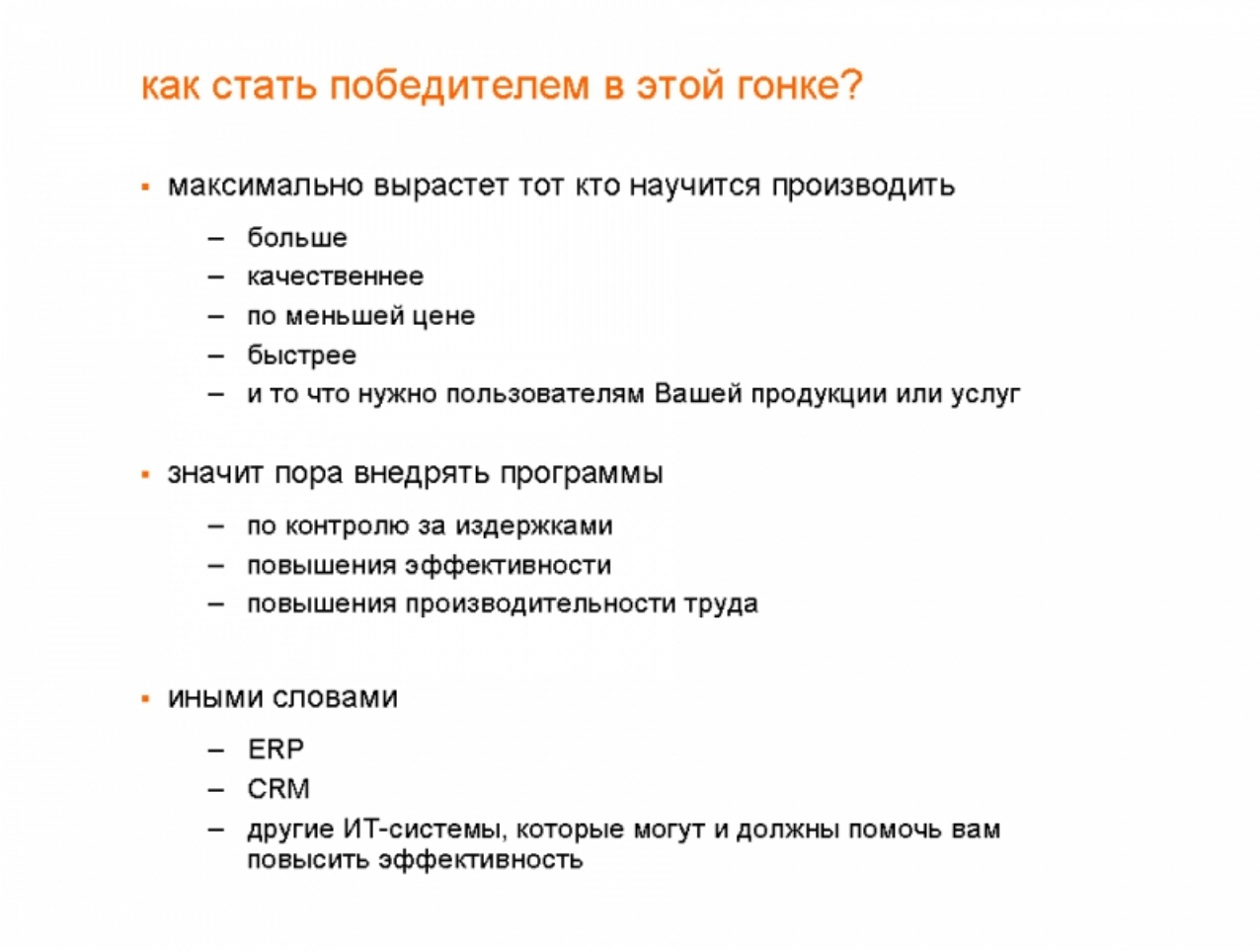
где расти?
источник роста – расширенный средний класс

- в кризис доходы упали у среднего класса и у богатых
- но не изменились (или даже чуть-чуть выросли) у более бедных слоев населения
  - именно они и поддержали спрос в кризис
  - именно они наращивают его сейчас
  - посмотрите на успех программы по утилизации автомобилей

Поясняю – это метод прямых продаж. Называется он «Боль – Больше боли – Надежда – Решение». Есть какая-то английская аббревиатура для этого метода, но я ее не запомнил – это в общем-то неважно. Важно, что такая метода довольно действенная в некоторых случаях. Правда, применять ее нужно весьма осторожно и пользуются этим методом в основном продавцы всяких ништяков по

низкорейтинговым телеканалам. Суть метода:

1. Сначала мы рассказываем потенциальному Клиенту историю о том, что у него все плохо;
2. Потом рассказываем, что, скорее всего, будет еще хуже;
3. НО! ВНЕЗАПНО появляется Надежда на решение проблемы – некая общая идея, что нет безвыходных ситуаций;
4. В конце Надежда разрешается покупкой нашего товара.



Так и есть! Надежда заключается в том, что «пора внедрять».

а причем тут XXXXXX?

- мы не в стороне, мы в той же лодке что и Вы
- мы стремимся к партнерству, а не к отношениям «продавец-клиент»
- и именно поэтому мы сегодня здесь

А причем здесь Лужков оператор «XXXX»? А при том, что они не стремятся к отношениям «продавец-клиент» - обратите внимание, с маленькой буквы.

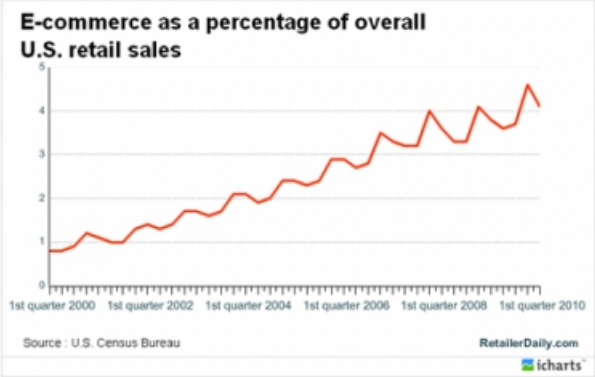
и мы действительно можем помочь

- построение WAN/MAN на базе IP MPLS сети, в том числе для телефонии
  - WAN/MAN является основой для любой корпоративной сети
  - у нас есть кое-что интересное, о чем я расскажу дальше
- построение эффективного процесса общения с клиентами и партнерами
  - основные цели
    - знать сколько Вы тратите на каждый разговор/презентацию
    - обеспечить доступность: т.е. «неограниченные ресурсы» 24/7
- использование новых каналов продаж, особенно в Web
  - отличный способ значительно увеличить продажи без больших вложений
  - к сожалению, все отличные способы чреваты совсем не отличными рисками

И помогут следующим списком предлагаемых услуг. И это главная ошибка резидента неидеального оператора – он не знает, что именно нужно Клиенту.

продажи через web должны занять важное место в вашей стратегии

- клиенту это действительно удобно – это главное
- это, к тому же, удобно и вам
  - вложения не большие, а отдача может быть существенной
  - удобно отслеживать продажи, удобно ими управлять
- доля электронных продаж в общем обороте постоянно растет, несмотря на кризис
- главное что бы клиент получил именно то, на что рассчитывает



Продолжаются уговоры потенциального Клиента. Искажение фактов заключается в том, что хотя продажи через web безусловно растут и в конечном итоге займут ведущее место в практически любом бизнесе, с оговоркой «почти». Поскольку автор презентации не понимает текущих потребностей Клиента (он не спрашивал), ему приходится убеждать с помощью апелляций к авторитетам и общих «правильных» слов – если Клиенту ДЕЙСТВИТЕЛЬНО удобно покупать через web, то почему автор пришел с данной презентацией к Клиенту лично?

это важно, так давайте сделаем это вместе

- XXXXXXX не поставщик интернет-магазинов и не их разработчик, но мы можем
  - предоставить сервер на котором все это будет работать 24 часа в сутки, 7 дней в неделю
  - обслуживать этот сервер гарантируя его работоспособность (вам даже не надо покупать какие-либо железки)
  - естественно, подключить к интернету
  - и основное - защитить от кибер-атак, в том числе и DDOS (услуга Зонтик интернетов)

Хорошие слова – «давайте сделаем это вместе». Но я не вижу цифр. А в какой пропорции мы будем

распределять нашу работу? По формуле 24x7 работает любой хостинг-провайдер. DDoS атаки умеет отражать уже практически любой оператор. А вот про дилемму «аутсорсинг vs собственный ИТ-отдел» автор упомянуть забыл. Как, впрочем, он забыл упомянуть о смысле, целях и задачах, которые стоят перед моей организацией, как его потенциальном Клиенте. Немудрено – автор Клиента не спросил.

Это просто интересный слайд. Правда интересный. Оператору. Кстати, забрал себе в копилку – визуализация позволяет сравнивать каналы продвижения и продаж. Поскольку пояснений к слайду не сделано – использую этот слайд как аргумент, что презентация сия шла не через web, но при личной встрече автора и «целевой аудитории».

как сделать общение эффективным?

- используйте тот канал общения, который имеет лучшее соотношение цена/качество в вашем конкретном случае
  - контакт-центр
  - IVR
  - audio-web конференция
    - недорогой и универсальный способ
    - голос через телефон, презентация – через интернет
    - совместная работа
    - поддерживается очень много участников (до десятков тысяч)
- оптимизируйте, оптимизируйте, оптимизируйте
  - в каждом конкретном случае по разному
  - например общение с агентом (в среднем 5 долл. за разговор) можно на 80% заменить автоматизированным IVR с распознаванием и генерацией речи (в среднем 0,5 долл. за разговор)
- если сомневаетесь – спросите нас

Тоже хороший годный слайд. Квинтэссенция – «вы лохи и ничего не понимаете в телекоме» спросите нас. Телеком-оператор, безусловно, обязан лучше знать телеком. Но уверяю, бизнес клиента кроме него самого никто лучше не знает. Открытые вопросы:

1. Нужен ли IVR подрядно-строительной организации?
2. Как поставить работу контакт-центра поставщику задвижек для Газпрома?
3. Зачем audio-web конференция оптовому продавцу огурцов на рынке?

На самом деле, я перечислил типичных представителей «малого и среднего бизнеса» (кстати, да, в моем понимании). Возможно, что аудитория СМБ автора более серьезна и технологически подкована. Но хочу процитировать одну басню из разряда парадоксов менеджмента – так называемый «Парадокс Аблина» или феноменом группового мышления:

В один жаркий техасский вечер некая семья играла в домино на крыльце до тех пор, пока тесть не предложил съездить в Абилин (Техас) (располагающийся в 85-ти километрах севернее) отобедать. Жена сказала: «Звучит неплохо». Муж, несмотря на то, что поездка обещала быть долгой и жаркой, подумал, что надо бы подстроиться под других, и произнёс: «По-моему, неплохо, надеюсь, что и твоя мать не откажется». Тёща же ответила: «Конечно, поехали! Я не была в Абилине уже давно».

Дорога была жаркой, пыльной и долгой. Когда же они наконец приехали в кафетерий, еда оказалась невкусной. Спустя четыре часа они, измученные, вернулись домой.

Один из них произнёс неискренне: «Верно, неплохая была поездка?». Тёща на это сказала, что, на самом деле, она бы лучше осталась бы дома, но поехала, раз уж остальные трое были полны энтузиазма. Муж сказал: «Я был бы рад не делать сделанного, поехал лишь чтобы доставить остальным удовольствие». Жена произнесла: «А я поехала, рассчитывая на радость остальных. Надо было быть сумасшедшим, чтобы добровольно отправиться в эту поездку». Тесть сказал, что он предложил это лишь потому, что ему показалось, что остальным скучно.

И они сидели, ошеломлённые тем, что поехали в поездку, которой никто из них не хотел. Каждый из них предпочёл бы спокойно наслаждаться тем днём.

В общем виде, суть парадокса заключается в том, что группа людей может принять решение, противоречащее возможному выбору любого из членов группы из-за того, что каждый индивидуум считает, что его цели противоречат целям группы, а потому не возражает (заумно – копипаста из

википедии).

И наш автор попался примерно на ту же удочку: он думает, что оптимизация, про которую он больше всего говорил в презентации, важна для его потенциальных Клиентов. Но не факт, что оптимизация и вправду важна. Клиента опять не спросили! И дальше он продолжает в том же духе:

WAN/MAN – основа для всех корпоративных IT систем

- если у вас больше 1 офиса то без корпоративной сети не обойтись
  - WAN если офисы в разных городах (IP VPN, Ethernet link)
  - MAN если офисы в одном городе (Lan2Lan, Metro Ethernet)
- по корпоративной сети можно передавать
  - голос
  - данные
  - видео
- не забывайте про SLA

По мнению автора – ВЧС это самое важное, что есть в бизнесе в котором «больше одного офиса», а по КСПД можно передавать голос/данные/видео. Вот Клиент-то не знал!

XXXXX поможет сфокусироваться на основном бизнесе

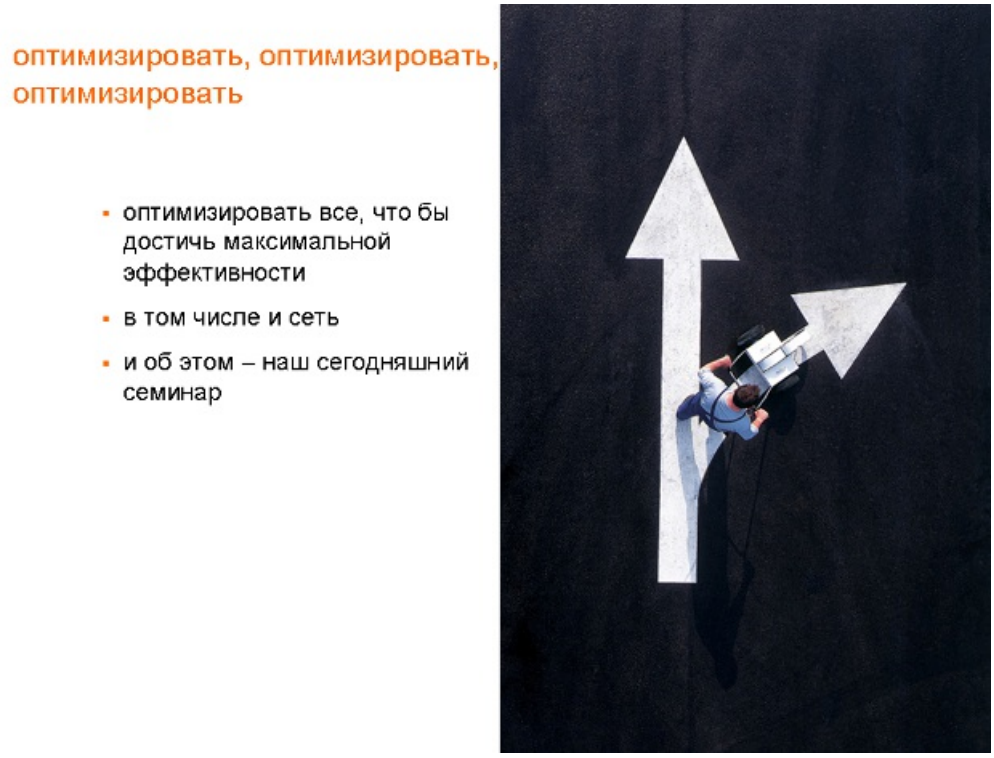
- а вы знаете что 80% времени (в среднем) у IT департамента уходит на рутинное обслуживание инфраструктуры?
- сфокусироваться на главном с помощью управляемых услуг (Managed Services)
  - Managed Router: мы берем на себя управление и обслуживание пограничных маршрутизаторов (фактически предоставляем доступ к сети как услугу)
  - Enterprise Telephony: управление телефонными станциями (телефония как услуга)
- в чем особенность?
  - нет капитальных затрат, только операционные
  - полная ответственность
  - SLA

… и продолжает срывать покровы, что, оказывается, ИТ-департамент Клиента занимается всякой неинтересной фигней! Создается впечатление, что самое интересное «managed router» и «Enterprise

Telephony» автор хочет забрать себе, а какую-то «Managed Services» оставить ИТ-департаменту. Ну правильно – они же 80% времени вообще не работают.

Кстати, расшифровки термина SLA не приводится, расчета CAPEX/OPEX нет, а «полная ответственность» не ясно чья. Понятно, что это лишь эмоции, но таки мы прослушали уже 14 слайдов! Где главное – «скока стоит?» Это я уже придираюсь…

По термину SLA у меня есть особые претензии, но, пожалуй, я оставлю их до следующей серии про техподдержку.



По итогам презентации лично у меня остался лишь один план – оптимизировать данного оператора другим. Но и это чисто субъективное частное мнение. Клиента я не спрашивал!

В сухом остатке

Отличия идеального оператора от обычного попытаюсь описать табличкой:

Отношение к Клиенту	**Идеальный оператор**	Обычный оператор
Наличие Плана	Имеется понятный и детальный, основанный на изучении рынка. Следовательно, исполнимый	**Возможно имеется. Формальный и никто его не придерживается**
Сегментация/ Нацеливание	Четко знает свой сегмент без описаний «малый и средний бизнес»	**Продает услуги «широкому неустановленному кругу лиц»**

Использование собственных ограничений оператора	Находит плюсы в минусах и предлагает собственные сильные стороны	**Ограничивает Клиента**
Потребности Клиента текущие	Четко знает и удовлетворяет	**Продает «что есть»**
Потребности Клиента будущие	**Спрашивает Клиента и пытается найти решение, чтобы ея удовлетворить**	**Не задумывается**

Не буду пояснять табличку – итак получается «слишком много букв», но с удовольствием доработаю табличку с учетом мнения Сообщества.