«Новые неактивные»: кто они такие и почему важны?

Работа с оттоком – это система взаимосвязанных бизнес-процессов. Сродни профилактическим мероприятиям, пожар лучше предотвращать, чем тушить (делаем заранее: работа с жалобами, опрос новых пользователей о качестве услуг, анализ повторных обращений по схожим вопросам в контактные центры и т.д.), так и мероприятия по возврату бывших абонентов (это обсуждали ранее).

На телеком-рынке, особенно в сегменте услуг ШПД, отток, как правило, колеблется на уровне от 2% до 4% абонентской базы в месяц. А какова доля ежемесячного оттока у вас? Какой среднегодовой? К чему стремиться и что считать нормой? Среднегодовым нормативом оттока является 1-3 % абонентов (для расчета используется средневзвешенный от базы по тарифам или сроку жизни абонента).

Начнем с простого и легко измеримого – работы с "новыми неактивными", иначе говоря – с "чистым оттоком". По критерию оплаты (актуально как для ШПД, так и для интерактивного телевидения) "новые неактивные" – это абоненты с задолженностью до 1 месяца по абонентской плате.

Для постоплатной системы расчетов (когда сначала пользуются, потом платят) – до момента блокировки услуг. Для предоплатной – заблокированные с текущего месяца абоненты. Стоит обратить внимание на так называемые "абонементы" - пользователей на тарифных планах с предоплатой за несколько месяцев: если оценить их трафик, то неактивными они могут стать уже на 2-й месяц, но при оценке только финансовых поступлений попадут в ваше поле зрения только по истечению предоплаченного периода. Хотя это бывает не часто, но надо помнить, что "новые неактивные" могут учитываться и по факту потребляемого трафика (точнее отсутствия потребления). С ними начинать работу немедленно!

Главный критерий "новых неактивных" по ШПД – это абоненты, у которых в предыдущем отчетном периоде (как правило месяц, но возможны и вариации) был трафик больше служебного (именно объём, а не скорость; у каждого оператора свой), а в текущем отчетном периоде трафик отсутствует, то есть абонент не пользовался услугами доступа в Интернет.

Кстати, количество "Новых неактивных" подвержено сезонности. Летом отток по телекоммуникационным услугам выше – дачники, отпускники и пр. являются лакомым куском для продажников осенью, если вы, конечно, не контролируете отток таких клиентов. А при наличии в зоне охвата подключенных к сети студенческий общежитий: по закрытию сессии студенты разбегаются, отток достигает максимума.

Наши действия: начать работу (сформировать выгрузку абонентов) нужно на второй день по окончанию крайнего срока отсрочки платежа (если такая услуга предоставляется) в случае предоплат; для постоплатников – за 2 недели до момента блокировки услуг. Таким образом получаем базу для проработки. Если рассчитать "новых неактивных" на 1е число (если это дата списания абонентской платы), то зацепятся все зазевавшихся и отсрочники, тем самым на ровном месте вырастет лже-отток и нагрузка менеджеров.

Нормативный показатель дозвона (абонент берет трубку) по такому проекту, исходя из опыта – 80%. Целевой показатель возврата (абонент гасит задолженность / активируется) в среднем он составляет около 60% (исходя из опыта) от результативных (тех, с кем состоялся разговор). Опираясь на данные цифры, можно давать оценку работающей по этому проекту группе.

Естественно, перед оценкой следует научить и корректно поставить задачи специалистам. Основные работы по проекту:

1. Выявить "обещальщиков" – тех, кто планирует активироваться в текущем месяце, взять на контроль;
2. Определить причины оттока;
3. Выполнить план по возврату "Новых неактивных".

Приоритет второй задачи выше остальных с точки зрения стратегического планирования. Специалист (например, оператор входящей линии), который работает по речевому скрипту, собирает информацию. По своей сути он статист. Его задача – точно узнать и зафиксировать ответ, не более. Далее - многофакторный анализ полученных ответов аналитиком и оценка влияния на конкретные раздражители, заставляющие клиентов уходить к конкурентам. Результат аналитической работы позволит оперативно принять меры по снижению оттока, или хотя бы зафиксировать динамику.

При исходящем прозвоне в ходе разговора с абонентом необходимо размечать существующую базу на группы и категории (это позволит в дальнейшем расставить приоритеты и повысить эффективность проработки базы): недозвон, приостановка обслуживания, "обещал оплатить", активен, договор закрыт и так далее.

В свою очередь "недозвоны" делятся на категории:

- Автоответчик (проигрывается автоматическое сообщение о недоступности номера);
- НБТ (гудки идут, но трубку не берут);
- Не верный номер (разговор состоялся, ответивший утверждает, что с владельцем договора не знаком и другое подобное).

Разметка "НБТ"-шников – важный показатель необходимости актуализации базы телефонных номеров (например, брать два номера при подключении). При дальнейшей работе с "НБТ", сменив номер, с которого прозванивали базу (например, на мобильный), можно получить отвечающих абонентов, ну а дальше дело техники.

"Приостановка обслуживания" также имеет перечень подпричин:

- отъезд;
- ремонт в квартире;
- сломан ПК;
- финансовые трудности.

Эта категория для выполнения плана по "новым неактивным" на будущее. Важно фиксировать ожидаемые даты активации контакта (повторного звонка), иначе можно легко подарить абонента конкуренту, пример:

> "Когда планируете вернуться? … Договорились, я позвоню Вам … для проверки соединения, Вам не нужно будет звонить в техническую поддержку и ожидать на линии, мы вместе с Вами активируем услуги, полностью проконсультирую Вас по состоянию счета и балансу".

Есть ряд приемов, которые мы использовали на практике, чтобы активировать абонентов из этой категории уже в текущем месяце. Так, при сломанном компьютере актуальной остаётся услуга телевидения, либо предложение роутера в аренду / выкупа для подключения по wi-fi (смартфон, планшет и т.д.). Абонентам, испытывающим финансовые трудности, задержку по зарплате – можно предложить антикризисные тарифы – с понижением стоимости с меньшей скоростью, но сохранением возможности перехода на стандартный тариф по окончанию учетного периода, либо автоматическим переходом. По таким тарифам лучше выдавать ограничения специалистам (для минимизации финансовых рисков), допустим, не более 10 таких скидок в месяц.

Главное отличие категории "Активен", в том, что на момент звонка менеджера, абонент уже активировал услуги (пошел трафик, пользуется, внес оплату…). Это погрешность выгрузки, но не нужно учить специалистов радостно бросать трубку при таком контакте. Обязательно задайте абоненту вопросы по оценке качества предоставляемых услуг, поблагодарите за выбор именно вашей компании, поинтересуйтесь, нет ли необходимости в дополнительной консультации. А если у него устаревший тарифный план или он еще не знает о прекрасном пакетном предложении – допродайте!

Возможно, абонент не в курсе выгод пакета, что можно также оформить подписку на антивирус и другие виды обслуживания. Создайте положительный информационный повод для звонка и дополнительного заработка компании. В будущем остальных категорий оттока будет меньше, за счет простых действий с "активными".

Категория "Обещал оплатить", они же "обещальщики". При звонке размечаем контрольные даты для дальнейшего контроля активации. Дальнейшая задача – следить за выполнением данных обещаний. Безусловно, некоторые уйдут в "отказ" без внесения оплаты, а в дальнейшем – в глухой "недозвон" (если не звонить с мобильных). Но процент таких "отказников" не должен превышать 20% от базы "Обещал оплатить". Всем тем, кто оплатил, рекомендуем делать перерасчет по дням – это и есть та приманка, которая позволяет уточнить даты активации:

> "Когда планируете внести оплату, чтобы я рассчитал (а) вам данный месяц без учета дней в которые вы не пользовались услугами? ….15-е (как пример)… Хорошо, вам необходимо будет внести на счет …. (сумма по дням) до 15го числа, чтобы возобновить пользование".

Услуги кабельного телевидения и подобные неуправляемые удалённом способом сервисы, которые при неоплате не блокируются, оплачиваются абонентом в полном размере.

Категория "Договор закрыт" – самая значимая для выяснения причин оттока за рамками сезонных приостановок (дачники, отпускники, студенты…).

Краткий перечень подпричин:

- переезд на адрес вне зоны (увы, абонента все устраивало, он и остался бы с вами, но новый адрес не подключен к вашей сети…);
- переезд, но абонент остался нашим (то есть подключился к вашему провайдеру по другому

адресу);
- предложили дешевле (конкурент предложил аналогичные услуги за меньшую стоимость);
- плохое обслуживание;
- низкая скорость;
- аварии;
- не нравятся условия договора;
- не нравится набор услуг.

Разберем подробнее, как от этого зависит наш конечный результат – предотвращение оттока.

Категория "переезд". Проще всего абоненту и менеджеру указать причину "переехал". Но важно понять истинные причины, для дальнейшей эффективной работы с действующей абонентской базой и оттоком (вдруг вы не в рынке, или идет атака конкурента). Если не бороться с этой категорией, то получите факт, что 50% вашей абонентской базы постоянно переезжает. Такая высокая мобильность населения! Но так ли это? Зачастую нет.

Обычный речевой модуль: "Для закрытия договора мне необходимо указать в форме Ваш новый адрес – улицу и дом", сработает в 70% случаев. Если абонент еще не придумал, куда он переехал, то скорее всего назовет настоящую причину. Если озвучит адрес, по которому вы предоставляете услуги, то – "Мы работаем по этому адресу, с удовольствием подключим вас на акцию…". И вот тут узнаете, что ушел он к конкуренту, потому что… А почему? Возможно, просто конкуренты "предложили дешевле".

"Предложили дешевле". Выясняем, кто и что предложил, на каких условиях готовы вернуться. Соотношение цены и параметров услуги. Не пора ли экстренно разработать предложение на удержание действующих абонентов, специальный тарифный план для возврата абонентов от конкурента? Готовы предложить зеркальный тариф / акцию? Нормально, когда данный показатель не превышает 20-30% от общих причин. Труднее, если конкуренты предложили другой "набор услуг".

"Набор услуг": нет любимых телевизионных каналов, нет перемотки, паузы, записи или "три в одном" - видеонаблюдения, телевидения, интернета (Например, у вас не реализовано видеонаблюдения или ipTV…) Развести руками и отпустить с миром? Запуск новой линейки услуг – вопрос сложный, финансовый из стратегического развития компании? Нет, IPTVPORTAL – это 60 секунд до новой услуги и денег не нужно, ну разве что немного и потом!

С коммерческой политикой компании (обычно сложно согласовать изменения) связаны расторжения и по причине "условия договора".

"Условия договора". Пример: оборудование предоставляется в аренду за 100 руб. в месяц (роутер), а у конкурента – в подарок. Решение смотрите пункт "Предложили дешевле". Держим на контроле – удерживаем 10%.

Требует немедленного вмешательства причины, связанные с работой компании – технические и обслуживание.

"Технические проблемы": долгое устранение аварий, частые аварии, скорость ниже заявленной, качество изображения (ТВ) и так далее. Без помощи технических специалистов эти вопросы не решить, но не ждите, что без вашего контроля, выявления проблем и выработки комплекса мероприятий, технари кинутся самостоятельно устранять неисправности. Сначала надо показать / доказать / продемонстрировать существенность жалоб. Грустно, но на технические причины приходится 30-40% расторжений.

"Обслуживание". Долгое ожидание на линии, некомпетентность сотрудников, повторные заявки на вызов мастеров... Тревожный сигнал, но исправимый, смотрите пункт "Технические проблемы". В норме это не более 5% расторжений, потому что всегда найдутся те, кто остался обиженным даже при самом вежливом общении сотрудников.

Итак, за счет работы с "новыми неактивными", мы можем увидеть проблемы, которые требуют устранения, чтобы исключить факт перехода к другому провайдеру. Поэтапное выстраивание бизнес-процесса работы с "новыми неактивными" можно представить в виде 5 шагов:

- Шаг 1 – определение понятия (маркеров) "нового неактивного" абонента;
- Шаг 2 – выгрузка "новых неактивных" абонентов для прозвона;
- Шаг 3 – прозвон "новых неактивных абонентов";
- Шаг 4 – анализ "чистого оттока", причин;
- Шаг 5 – разработка плана мероприятий на устранение причин оттока;

Предотвращай и возвращай! Действуй-злодействуй.