



Ведущая темы  
Александра КРЫЛОВА

Рынок телекоммуникаций и IT становится все более конкурентным. Причем не только в операторском

сегменте – наиболее жесткое соперничество разворачивается среди дистрибьюторов и поставщиков оборудования и решений. Способ выживания известен – максимальная эффективность бизнеса.

Для крупных игроков, чьи партнерские сети насчитывают сотни и тысячи компаний, разбросанных по всей необъятной территории России, на первый план выходят задачи управления взаимоотношениями с дилерами, повышения качества предоставляемых им сервисов, увеличения их количества и расширения географии присутствия. Один из инструментов – перевод сбыта в он-лайн. Это не только практический ход и дорожка в регионы с небольшими накладными расходами, но и, по большому счету, один из путей выхода ИКТ на смежные рынки, инструмент преодоления 5–10%-ного «потолка» расходов на связь.

Есть ли бизнес в он-лайне или это всего лишь дань времени и технологиям? Как организовать электронную витрину, магазин, площадку? Что для этого нужно и сколько это стоит? По данным НАУЭТ, 44% российских компаний используют онлайн-ресурсы для закупочной деятельности и 61% – для реализации товаров и услуг. В телекоммуникационном и IT-мире специально подсчеты не ведутся. Давайте действовать эмпирически.

# Сбыт он-лайн:

## мода или тенденция?





# Бизнес в Сети:

## начать нельзя откладывать

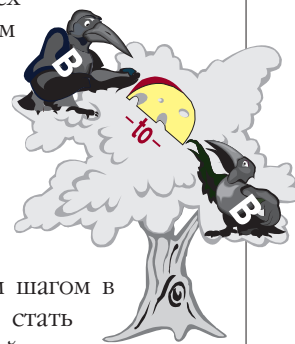
Наиболее предприимчивые и чуткие к новым технологическим веяниям компании сегодня уже не ограничиваются открытием представительств в сети. Они идут дальше, внедряя внутрикорпоративные порталные решения, а затем развивая их функционал в сторону автоматизации отношений с партнерами.

Большинство порталов телекоммуникационных и IT-компаний предлагают партнерам открытый доступ к каталогу продукции, иногда к прайс-листу, перечню маркетинговых программ, контактной информации. У многих есть свои «находки» – необычные, заметно облегчающие жизнь партнерам сервисы, оригинальные способы подачи и организации информационно-аналитических материалов. Пример – виртуальная демолaborатория на сайте Landata, являющаяся, по словам директора по развитию бизнеса Н. Каплинской, отличной альтернативой тестированию оборудования в реальных условиях, помогающая дистрибьютору и его партнерам избежать проблем с логистикой, транспортом, страховкой и пр.

Почти все игроки рынка дистрибуции практикуют заказ оборудования на сайтах практически всех ведущих вендоров. Например, на сайте RAD Data Communications партнерам предоставляется всесторонняя техническая поддержка и обучение, в том числе онлайн-конференции, обеспечивающие их постоянный контакт со специалистами технических служб. Несколько сайтов компании посвящены вопросам совместимости оборудования RAD Data с продукцией других ведущих производителей.

Казалось бы, следующим логичным шагом в оптимизации бизнеса должно было стать внедрение системы, автоматизирующей процессы материально-технического снабжения, поддерживающей процессы продаж или закупок, приобретенной в собственность или взятой в аренду, или заключение договора о предоставлении услуг организации электронных торгов с одним из действующих российском на рынке операторов подобных решений. Однако, как выяснилось, активно использовать информационное пространство Сети для качественного изменения масштабов бизнеса в части сбыта и приобретения продукции, расширения географического присутствия, упрощения отношений с партнерами из удаленных регионов, сегодня готовы далеко не все. Почему?

Первая причина – опасения дистрибьюторов, что перевод торговых транзакций в режим он-лайн разрушит принятые в компании схемы взаимоотношений с партнерами, приведет к потере складывающихся годами «личных контактов». Вторая – понимание того, что организа-





ция собственного бизнеса в сети Интернет потребует изменения структуры компании, выделения специального подразделения, серьезных инвестиций. Третья – недостаток доверия к применяемым на электронных торговых площадках мерам обеспечения информационной безопасности.

О моделях бизнеса в межкорпоративном сегменте электронной торговли в России, объективных и субъективных факторах, сдерживающих его развитие, и о перспективах мы беседовали с ведущими разработчиками систем автоматизации процессов материально-технического снабжения, операторами, предоставляющими услуги по орга-

низации торгов на понижение и аукционов, дистрибьюторами, использующими интернет-технологии для решения задач своего бизнеса.

Из хаотичного многообразия форм и подходов, которое и характеризует обычно начало процесса, выкристаллизовались три более-менее четкие модели бизнеса он-лайн в секторе Business-to-Business – электронная витрина, интернет-молл и е-супермаркет. — **подробно см. с. 46**

Первопроходцев онлайн-сбыта, осознанно идущих по этому пути, немного – хватит пальцев одной руки. Противников – еще меньше. — **см. с. 35 и 41** Большинство пока держат нейтралитет и наблюдают. Из бесед и встреч получилось мозаичное панно, отражающее сегодняшнее состояние межкорпоративного сегмента отечественного рынка электронной торговли.

## У истоков

В России формирование рынка электронной торговли, обеспечивающей полный замкнутый цикл коммерческих операций (заказ товаров или услуг, проведение платежей, отслеживание прохождения заказа и др.) с помощью электронных средств обмена данными и с использованием электронного документооборота началось в конце 90-х – начале 2000-х годов. Тогда же появились и первые интернет-магазины. Рекорд тех лет – онлайн-сделка по передаче в лизинг в Австралию летавшей копии знаменитого «Бурана» стоимостью \$17 млн.

О росте популярности онлайн-магазинов у россиян свидетельствуют цифры. В 2001 г., по данным НАУЭТ, объем рынка в розничном, или B2C (Business-to-Customer), сегменте составлял \$218,3 млн, в то время как объем рынка в сегменте межкорпоративном, или B2B (Business-to-Business), был в два с лишним раза меньше – \$99 млн.

К тому времени в стране уже действовал ряд независимых электронных торговых B2B-ресурсов, преимущественно отраслевых или многоотраслевых, созданных компаниями-посредниками для встреч многих поставщиков со многими покупателями. Примерами таких ресурсов могут служить IFinders.ru и TradeCable.ru.

Однако интернет-бум вскоре закончился, и сотни талантливых и имеющих опыт разработчиков начали поглядывать в сторону автоматизации процесса закупок для нужд государства. Результаты их деятельности стали заметны уже в 2002 г.; к этому

времени объем рынка электронной торговли в госсекторе, или сегменте B2G (Business-to-Government), вырос, по данным НАУЭТ, с нуля до \$10,8 млн.

Формированию сегмента B2G во многом способствовало принятие ФЦП «Электронная Россия», где разработка и создание системы электронной торговли были вынесены в отдельное направление. Звеньями в этой инфраструктуре должны были стать региональные информационно-маркетинговые центры (ИМЦ). Средства ФЦП «Электронная Россия» позволили ряду разработчиков (Cognitive Technologies и др.) предложить свои решения автоматизации процессов закупочной деятельности государства.

«Создавая наши B2G- и B2B-системы, – рассказывает генеральный директор eTrade Community М.Б. Бородовский, – мы исходили из того, что государство и бизнес – это единый узел, который нельзя развязать, поэтому и разрабатывали их как единое решение. Для обеспечения четкого планирования государственных закупок требуется постоянно отслеживать рыночную конъюнктуру, для чего необходимы электронные базы данных. В госсекторе переход к онлайн-торгам дает возможность более точно планировать закупки, оценивать эффект от уже проведенных торгов, делать про-



## Основные понятия

**Электронная коммерция (электронная торговля)** – форма поставки продукции, при которой выбор и заказ товаров осуществляются через компьютерные сети (Интернет), а в расчетах между покупателем и поставщиком используются электронные документы и/или средства платежа. В качестве покупателей товаров (услуг) могут выступать как частные лица, так и организации (ВНИИ ПВТИ).

**Электронные торги** – процесс снабжения предприятий товарами (работами, услугами) посредством проведения в режиме он-лайн понижающих аукционов (ГК «Амбит»).

**Электронная торговая система** – программно-аппаратный комплекс, предназначенный для проведения электронных торгов (ГК «Амбит»).

**Электронная площадка** – сайт в сети Интернет с различными уровнями доступа для пользователей (поставщиков, заказчика, оператора) (ГК «Амбит»).

**Оператор** – компания, осуществляющая на договорной основе в интересах заказчика: эксплуатацию электронной площадки; исследование рынков нужных товаров и услуг; организацию конкурсов на поставку (тендеров); сбор документации; поиск и приглашение к торгам поставщиков (ГК «Амбит»).





цесс государственных закупок «прозрачным» для контролирующих органов».

Начиная с 2002 г. межкорпоративный и государственный сегменты рынка (B2B и B2G) электронной торговли в России оказались практически неразрывно связанными в решениях ИМЦ, разработанных для нужд субъектов РФ.

## → 30% действующих в стране систем отличаются развитыми торговыми функциями, включая аукционы на понижение или повышение, конкурсы, онлайн-платежи и ЭЦП

Значение ИМЦ для развития электронной торговли в России в целом и ее корпоративного сегмента в частности исполнительный директор НАУЭТ А. Никольский объяснил так: «ИМЦ – единственный реальный проект, нацеленный на создание защищенной общей инфраструктуры электронной торговли, которой могут воспользоваться участники и B2G-, и B2B-сегментов рынка». (Оба сегмента изначально структурно разделяются в системах, хотя обрываются к единой базе данных поставщиков.)

Положительные результаты от внедрения электронных систем госзакупок в регионах вызвали интерес к

подобным решениям среди крупнейших корпораций, на повестку дня которых к тому времени встал вопрос оптимизации процесса собственных закупок и экономии выделяемых на эти цели средств. Так, в сегменте B2B появились системы, построенные по принципу «один покупатель – много поставщиков» или «один поставщик – много дистрибьюторов».

«Преимущество систем «один ко многим» в том, что они изначально ориентированы на некоего пользователя, который готов финансировать их разработку и внедрение, понимая, за счет чего он будет получать экономический эффект», – считает В. Вертоградов, директор по развитию компании «НОРБИТ», признанной по итогам рейтинга НАУЭТ лучшим разработчиком решений для автоматизации госзаказа. По его словам, успешных электронных торговых площадок, ориентированных на многих поставщиков и многих покупателей, единицы. И наиболее успешны они тогда, когда строятся вокруг крупного холдинга. Пример – информационно-аналитическая и торгово-операционная система «Рынок продукции услуг и технологий для электроэнергетики» при РАО «ЕЭС России».

## Посмотрел в он-лайне, купил в оф-лайне

По данным НАУЭТ, 30% действующих в стране систем отличаются развитыми торговыми функциями, в числе которых аукционы на понижение или повышение, конкурсы, применение онлайн-платежей и электронной цифровой подписи. А 70% составляют традиционные информационно-аналитические системы, набор функций которых зачастую сводится к каталогам компаний, предлагающих свою продукцию, и электронным доскам объявлений.

«До сих пор многие компании предпочитают найти информацию о потенциальных сделках в Интернете, а потом на основании договоренности совершают их в оф-лайне, – отмечает А. Никольский. – Тем не менее число топ-менеджеров, понимающих, что использование интернет-технологий повышает конкурентоспособность компании, постоянно растет». В качестве относящихся к межкорпо-

ративному сегменту web-ресурсов НАУЭТ рассматривает и сайты дистрибьюторов, классифицируя их по числу торговых транзакций.

Несмотря на свойство Интернета сближать пользователей, находящихся в разных часовых поясах, по словам А. Никольского, большая часть межкорпоративных электронных торговых площадок (более 60%) физически присутствует в Москве, значительно меньшая (примерно 10%) – в Санкт-Петербурге, отдельные площадки действуют в Новосибирске и Красноярске (около 7%).

В зависимости от используемой бизнес-модели НАУЭТ делит все B2B-площадки тоже на две категории. К первой относятся системы, в которых реализована модель «многие ко многим». Сегодня их доля в структуре межкорпоративной торговли России не превышает 40%. Вторую категорию составляют площадки круп-



## «Landata осознанно отказалась от продаж через сайт»

Концепции

Landata, активно используя возможности сайта как информационного ресурса, целенаправленно и осознанно отказалась рассматривать Интернет в качестве канала продаж. Дело в том, что компания позиционирует себя не как коробочного, а как проектного дистрибьютора и поэтому нацелена на индиви-

дуальную работу с каждым клиентом.

Такой подход позволяет рассмотреть и обсудить с партнером все возможные альтернативы, а также предложить ему оборудование, не входящее в регулярный ассортимент. Часто бывает, что после разговора с менеджером клиент меняет свое решение, выбирая оборудование другого

вендора, о котором он раньше и не слышал, или оказывается, что для него предпочтительнее комплексное решение. Еще одно преимущество индивидуального подхода к партнеру – гибкость ценовой политики, возможность предложить ему специальные цены под проект.

**Н. КАПЛИНСКАЯ**, директор по развитию бизнеса компании Landata



ных предприятий («Северсталь», «ТНК», «Газпром», «Татнефть» и др.). Принципиальное отличие корпоративных торговых площадок (модель «один ко многим») – функционал систем, призванный решать задачи не столько организации конкуренции между поставщиками, сколько создания условий для закупки, оформления документов, передачи документации, оформления договоров.

Как правило, корпоративные системы рассчитаны на фиксированное число поставщиков, которые проходят строгий квалификационный отбор. Особняком в этой категории (10–15%) держатся электронные торговые площадки, которые «переросли» рамки одного предприятия

→ **Более 60% межкорпоративных е-площадок находится в Москве, 10% – в Санкт-Петербурге и около 7% – в Новосибирске и Красноярске**

и приобрели отраслевое значение. Пример – вышеупомянутая система «B2B-энерго» (РАО ЕЭС).

Поскольку часть корпоративных электронных площадок являются закрытыми, их экономические параметры, например обороты, при определении объема рынка НАУЭТ, не учитываются, как не учитываются и объемы закупок, проходящие через электронные торговые системы розничных сетей.

Свои оценки и прогнозы ассоциация строит, опираясь на данные самих площадок. «Мы фиксируем оборот только по завершенным на электронных торговых площадках конкурсам или аукционам, – говорит А. Никольский. Такие системы, как «ГосЗаказ» и ЭСМТС («НОРБИТ»), «B2B-энерго» и появившаяся недавно «B2B-НПК», фиксируют все этапы тендера или аукциона».

## Входной билет на рынок



Как показывает практика, за любой электронной торговой системой в межкорпоративном сегменте стоит либо ее разработчик, использующий систему в качестве рекламы своих возможностей, либо крупный холдинг.

По словам В. Вертоградова, стартовый объем инвестиций для компаний-первопроходцев, заявивших о себе четыре года назад, когда рынок только начал формироваться, составлял порядка \$100 тыс. У них была возможность развивать свои решения постепенно. Разработчикам, которые выходят на рынок сегодня, намного сложнее: им нужно выпустить продукт, по крайней мере не уступающий по функционалу уже действующим аналогам. А это, как и его продвижение, требует гораздо более солидных инвестиций.

Если же заказчик электронной площадки – крупный холдинг, реально заинтересованный в совершении на ней торговых транзакций, его инвестиции в инфраструктуру, разработку системы, рекламу, в обучение поставщи-

ков, заказчиков, организаторов и штат специалистов, по оценкам А. Никольского, составляют не менее \$1 млн (это подтверждает и зарубежный опыт). При этом от начала реализации проекта до внедрения системы проходит не менее двух лет. «Зато в отличие от других информационных систем эффективность электронной торговой площадки видна сразу после введения системы в коммерческую эксплуатацию», – комментирует А. Никольский.

## Интеграция с ERP



– такой путь диверсификации бизнеса избрала компания «НОРБИТ», в активе которой целый ряд успешных проектов по внедрению интегрированных решений управления предприятием SAP и Microsoft Axapta, а также CRM-систем. Об опыте внедрения ERP-систем и их взаимодействии с электронной торговой площадкой – директор по развитию «НОРБИТ» В.А. ВЕРТОГРАДОВ.

– **Какие задачи решает разработанная «НОРБИТ» для корпоративного сектора система электронной торговли и в чем ее отличие от систем этого класса, присутствующих на рынке?**

– Наша электронная система материально-технического снабжения (ЭСМТС) решает задачи формирования сводного плана закупок, автоматизации подготовки и проведения конкурсов, проведения электронных мониторингов цен в форме обратных аукционов, автоматизации участия поставщиков в конкурсах и торгах, учета заключенных контрактов, анализа исполнения сводного плана закупок.

ЭСМТС отличается детальной проработкой всех возможных аспектов автоматизации процедуры электронных торгов, на ее основе реализован не один успешный проект, а клиентов, работающих с системой, еще больше – ТД «Перекресток» и «Сток-Центр», ОАО «Альфа-Банк», ЗАО АК «Алроса», УК холдинга «Объединенные кондитеры», Администрация Новосибирской области, Агентство по госзаказам Республики Татарстан и др. Кроме того, версия для коммерческой компании ориентирована на интеграцию с системой класса ERP. То есть следующий логичный шаг после того, как у заказчика заработала ЭСМТС, – внедрение ERP. Если же автоматизация бизнес-процессов началась с внедрения ERP, то для повышения эффективности своих закупок заказчик может внедрить электронную торговую систему. Наше решение довольно логично встраивается в бизнес-среду любой компании.

– **Насколько направления деятельности «НОРБИТ» – внедрение интегрированных систем управления предприятиями и электронной системы материально-технического снабжения – взаимосвязаны?**



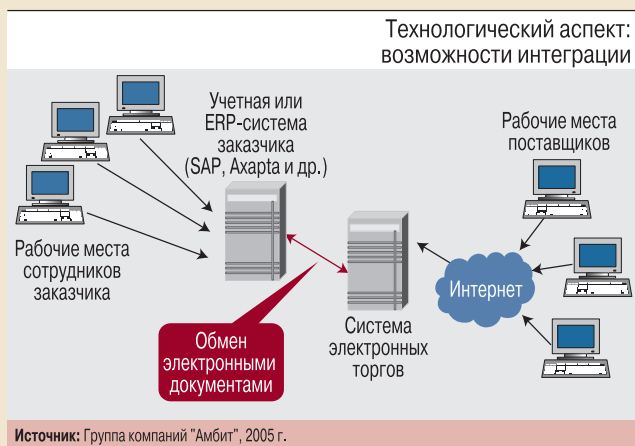
## Участники рынка

Встреча поставщиков и покупателей на электронных торговых площадках становится возможной благодаря деятельности таких участников процесса, как разработчик системы, ее оператор, организатор торгов. Поскольку рынок электронной торговли в целом и сегмент B2B в частности до сих пор находятся в ста-

– Очень тесно. Часто клиенты, вначале интересовавшиеся нашей электронной площадкой, узнав о других направлениях нашей деятельности, понимают, что им стоит подумать об автоматизации бизнес-процессов. Несмотря на то что эффект от внедрения электронной закупочной системы проявляется очень быстро, большинству российских предприятий нужно начинать с более простых задач – учета и сбора информации – и лишь затем выходить на электронные закупки.

– Как взаимодействует ERP-система с электронной торговой площадкой на практике?

– На этапе завершения формирования плана закупок, когда встает вопрос о проведении многочисленных конкурсов, информация из ERP-системы передается в базу данных электронной торговой площадки. После проведения аукциона или ценовых мониторингов итоговые рейтинги с указанием, кто и какие цены предложил, возвращаются в ERP-систему, где становятся доступны для анализа и принятия решений.



То, что системы дополняют одна другую технологически и при этом отделены друг от друга, идет на пользу бизнесу, поскольку люди, занимающиеся закупками, не участвуют в выборе поставщика. Более того, это позволяет вынести процедуру проведения тендеров за рамки компании, передав эти функции, например, оператору торговой площадки и сведя тем самым к минимуму влияние человеческого фактора внутри компании. В частности, Альфа-Банк и «Перекресток» – клиенты «Амбит-Сервис», ведущего партнера нашей компании и оператора торговой площадки, – пользуются этой возможностью. ИКС

дии формирования, круг его участников остается довольно узким и единой модели их взаимоотношений пока не существует.

Распределение доходов между участниками рынка, по словам А. Никольского, зависит от того, кто является собственником системы. Им может быть как ее разработчик, так и оператор. Кроме того, система может находиться в собственности организатора торгов, арендоваться им у третьей организации или работать на арендованных серверах.

### Разработчик

С одной стороны, роль разработчика в этой сфере основополагающая. Первоначальные инвестиции – в оборудование, в средства разработки, в квалифицированных специалистов – делает именно он. Результат работы – полнофункциональная интернет-система, позволяющая осуществлять в режиме он-лайн основные торговые опе-

### В работе оператора электронной торговой площадки до сих пор много непонятного

рации. Потенциальные клиенты – операторы, организаторы торгов или корпоративные заказчики, предпочитающие приобретать системы непосредственно у тех, кто их разрабатывал.

С другой стороны, возможности развития бизнеса у разработчика ограничены. По существу, они сводятся к поддержке действующих решений и регулярному выпуску новых версий. По этой причине компании, разработавшие ПО для электронной торговой площадки, вынуждены диверсифицировать свой бизнес, осваивая смежные сегменты, → см. пример на с. 36-37 или становиться операторами своих торговых площадок. → см. пример на с. 38-39

По мнению А. Никольского, рынок технологических решений для межкорпоративного сегмента электронной торговли только начинает складываться: «Об этом свидетельствуют уже имеющиеся в России прецеденты передачи отлаженных систем в аренду. Только сейчас мы подходим к возможности выделения типовых решений». Типовые решения известных зарубежных поставщиков, например CommerceOne, в России пока мало распространены из-за их довольно высокой стоимости. По словам А. Никольского, в России уже имеется опыт внедрения в межкорпоративном сегменте решений электронной коммерции другого производителя – компании i2.

Пока же российские разработчики решений для сегмента B2B конкуренции с крупнейшими зарубежными поставщиками таких систем не ощущают. «Основная конкуренция сегодня идет между двумя-тремя компаниями, предлагающими свои решения на рынке, и коллективами разработчиков IT-отделов заказчиков, которым всегда кажется, что они сделают это лучше и быстрее», – говорит В. Вертоградов.

С тем, что «доморожденные» системы имеют свойство в конце концов пропадать, согласен и М.Б. Бородавский.

Он уверен, что вместо того, чтобы содержать большое IT-подразделение, компании надежнее и проще прибегнуть к услугам профессионального разработчика, у которого гораздо больше возможностей для развития своего программного продукта. ЕТС, например, сегодня имеет несколько солидных клиентов, крупнейший из них – British American Tobacco.

В некотором смысле конкурентами разработчика электронных площадок являются операторы, поскольку каждый корпоративный клиент стоит перед дилеммой: купить систему или заключить договор с оператором.

Кроме того, разработчикам трудно устоять перед искушением организовать собственную электронную площадку. «НОРБИТ» использует свою площадку для организации пилотных, «живых» аукционов для интересующихся ее решениями клиентов. «Объем торгов на ней, конечно, меньше, чем у других операторов, зато их экономическая эффективность выше. Мощное снижение цен происходит в результате перехода от стандартных технологий к электронным средствам. Затем процент экономии немного снижается», – говорит В. Вертоградов, добавляя, что «НОРБИТ» рассматривает свою площадку не как источник дохода, а скорее как маркетинговый инструмент, который, к слову, себя окупает.

Многое при организации бизнеса электронных площадок зависит от выбора отрасли. М.Б. Бородовский советует отдавать предпочтение тем, где электронизация бизнеса идет медленно. Сама ЕТС сегодня с успехом предлагает поставщикам и покупателям услуги кабельной, алкогольной, лакокрасочной площадок и площадки рынка полимерных труб.

## Оператор систем для корпоративных заказчиков

– «невидимый боец» рынка электронной торговли. Его задача – организация и проведение торгов. Он никогда не участвует в сделке от имени заказчика, не принимает реше-

Каждый корпоративный клиент решает дилемму: купить систему или заключить договор с оператором

ний по итогам торгов, не заключает с победителем договор о поставке. Но при этом гарантирует заказчику конфиденциальность информации и обеспечивает ее многоуровневую защиту. При необходимости готов оказывать дополнительные услуги: поиск поставщиков, введение системы электронных закупок в корпоративную культуру заказчика.

Первоначальные инвестиции – в покупку или аренду системы автоматизации материально-технического снабжения или электронной торговой площадки. Затем – в персонал, поиск и привлечение в ее базу данных поставщиков. Потенциальные заказчики – крупные холдинги и акционерные общества, регулярно осуществляющие большие объемы закупок для собственных нужд и крайне заинтересованные в экономии средств, выделяемых на эти цели.

«Операторский бизнес, – считает В. Вертоградов, – не самый дорогой с точки зрения цены входного билета на

рынок. Его нельзя назвать неприбыльным. Однако развивать его тяжело, поскольку «привязать» к себе клиента непросто. Переход клиента к другому оператору, по сути, техническая операция, осуществлению которой может помешать разве что долгосрочный договор».

Несмотря на то что предложений по проведению электронных закупок на рынке немало, круг компаний, добившихся успехов на операторской ниве, широким не назовешь.

Один из «узкого круга» – «Амбит-Сервис» – специализируется на проведении и организации интернет-аукционов. Наибольших успехов компания добилась как первый

## Из разработчиков – в операторы



По операторскому пути пошла компания eTrade Community, целенаправленно разрабатывавшая решение электронной торговой площадки в сегменте B2B не только для продажи сторонним операторам или корпоративным заказчикам, но и для последующего предоставления на ее базе услуг клиентам.

«Электронная торговая площадка, – говорит гендиректор ЕТС М.Б. БОРОДОВСКИЙ, – наш первый

программный продукт, который мы можем легко тиражировать для любых отраслей. Но ЕТС сознательно идет на предоставление услуг оператора. Наша программа-максимум – общероссийская межотраслевая электронная торговая площадка, объединяющая данные о всех сегментах рынка».

### – В чем состоит бизнес ЕТС как держателя электронных торговых площадок?

– Я не буду раскрывать всю структуру доходов торговой площадки, отмечу лишь несколько основных моментов. Это плата за регистрацию, ежемесячная абонентская плата за работу предприятия-продавца (размещение прайс-листа, перечня товаров, ценовых диапазонов и т.п.), оплата информационных и методических услуг, прямой рекламы (баннеры, статьи о товаре, логотипы компании и др.).

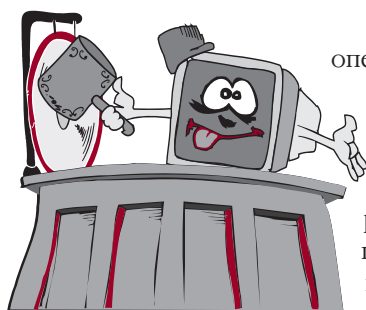
### – А покупатели тоже должны перечислять какие-то средства в «фонд площадки»?

– Покупатели пользуются на наших площадках «режимом наибольшего благоприятствования»: денег с них не берем, за исключением случаев, когда они хотят получить самостоятельный доступ к возможностям площадки на постоянной основе. За 10 евро в месяц покупатель получает доступ ко всем существующим в системе возможностям, включая непосредственный заказ товаров у представленных в базе данных поставщиков.

### – Какой объем инвестиций был сделан в разработку электронной торговой площадки?

– За первые два года существования ЕТС (с 2000 по 2002 г.) было вложено около \$1 млн. Средства





оператор системы электронных госзакупок, внедрив интернет-аукционы на базе торговой площадки «НОРБИТ» в практику администрации Новосибирской области. В 2005 г. НАУЭТ признала «Амбит-Сервис» лучшим оператором закупок для нужд государства. Организует

оператор и электронные закупки крупных корпоративных заказчиков (ТД «Перекресток», «Газкомплекс», Альфа-Банк, «Вимм-Билль-Данн»). По словам гендиректора компании А. Казьмина, оценить инвестиции в оператор-

пошли на разработку многофункциональной системы, включающей в себя электронную торговую площадку и систему для автоматизации госзакупок. Первая электронная торговая площадка была запущена в эксплуатацию в 2001 г. Сейчас наша компания является оператором четырех своих отраслевых площадок. Их совокупный доход \$30–40 тыс. в месяц, что не только окупает, но и позволяет нам развивать данное направление.

#### – Какие преимущества дает проведение торгов с помощью электронных площадок?

– Во-первых, это доступ к системе в режиме реального времени; во-вторых, удобство подключения – не требует предустановок, достаточно иметь Internet Explorer версии 5.5 и выше; в-третьих, экономия времени на подготовку проведения закупки; в-четвертых, прозрачность данных о контрактах и их исполнении; в-пятых, возможность проведения масштабных маркетинговых исследований и, наконец, получение аналитических материалов для организации и прогнозирования торгово-закупочной деятельности.

Основа системы – электронная база данных, позволяющая на основе каталога товаров идентифицировать любой запрос покупателя, в автоматическом режиме сформировать группу рассылок и оповещать по электронной почте или с помощью SMS всех заинтересованных поставщиков. Оперативное оповещение участников электронной торговой площадки о произошедших событиях мы считаем серьезным преимуществом.

Зарегистрированный покупатель может выбрать интересующий его товар, оформить заказ и сразу отправить его поставщику или провести аукцион на понижение цены среди нескольких поставщиков. В день на наших площадках проводится от 5 до 40 таких аукционов.

Более того, и поставщики, и покупатели, могут строить на нашей торговой площадке свою партнерскую сеть. При этом, например, дистрибьютор, решившийся на такой шаг, получает возможность взаимодействовать в рамках нашей системы и с поставщиками, и с партнерами. **ИКС**

ский вид деятельности довольно сложно: наличие собственной системы электронных торгов не дает никаких гарантий участия в этом рынке. «Мы работаем три года и развиваемся очень тяжело: в работе оператора электронной торговой площадки, – признается он, – для нас пока много непонятного. Например, как рекламировать такие услуги? Как привлечь к ним внимание целевой аудитории – владельцев крупных компаний или чиновников, принимающих решения по закупкам?» На сегодняшний день обе категории возможных клиентов испытывают недоверие к онлайн-аукционам, и объяснение тому – человеческий фактор.

Поиск потенциальных заказчиков, организация и проведение пилотных торгов, для них обычно бесплатных, – вот основные направления, в которые оператор инвестирует сегодня. Как правило, организации двух-трех онлайн-аукционов достаточно для того, чтобы потенциальный клиент смог оценить все возможности системы, и в первую очередь экономию средств, которую она обеспечивает.

«За всю историю нашего существования мы общались, наверное, с 50 компаниями, – рассказывает А. Казьмин. – Те из них, что стали нашими заказчиками, обязаны этому волевым решениям своего руководства, заинтересованного в снижении затрат и прозрачности принимаемых решений. И надо сказать, что с каждым годом они наращивают объемы торгов».

Для взаиморасчетов с заказчиками «Амбит-Сервис» использует различные схемы: они могут заплатить по факту проведения торгов или внести абонентскую плату за месяц. Кроме того, победивший поставщик может выплачивать оператору процент от суммы договора или абонентской платы за участие в торгах.

Преимущества онлайн-тендеров и аукционов очевидны. Первое – экономия времени на оформлении конкурсной документации. Второе – невозможность сговора участников конкурса, поскольку в ходе аукциона каждый из них видит только лучшую цену и свою цену, которую можно изменять неоднократно. По мнению А. Казьмина, этот фактор очень способствует снижению поставщиками цены. «В среднем в сегменте B2B наш показатель экономии составляет от 5 до 15%, а в госсекторе – до 25%, – говорит А. Казьмин. – При грамотном проведении торги дают минимальную цену на рынке на сегодняшний день».

Причем, как показывает опыт, максимальный эффект достигается именно в случае возложения функции организации и проведения электронных аукционов на независимого оператора. Если электронными закупками занимается персонал компании, гарантировать его невмешательство в процесс невозможно. А оператор независим. Его цель – не определение победителя, а обеспечение экономии для заказчика. «В данной модели бизнеса, – считает А. Казьмин, – оператор выступает в роли нотариуса, делающего экспертную оценку рынка на данный момент».

«Во многих отраслях уже сложился цивилизованный рынок, – говорит А. Казьмин, – и вопрос снижения издержек



А. Казьмин

приобретает все большее значение для крупных коммерческих предприятий. Системы электронной торговли позволяют добиться дополнительной экономии средств путем оптимизации процесса закупок, хотя наибольший процент экономии при проведении электронных закупок достигается в госсекторе. В условиях, когда вступивший в силу 1 января 2006 г. ФЗ-94 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» наложил серьезные ограничения на деятельность операторов при организации электронных госзакупок, мы будем фокусироваться на коммерческом сегменте».

### Новая фигура – организатор торгов

По наблюдениям А. Никольского, сегодня на рынке наметилась тенденция разделения функций оператора по организации торгов и их техническому обеспечению. Только в Москве около 50 организаций занимаются проведением конкурсных закупок для госсектора. «Эти специализированные компании, – рассказывает он, – берут на себя все вопросы, связанные с организационным обеспечением конкурсов, тендеров, аукционов как для поставщиков, так и для потребителей, отдавая техническую поддержку системы на откуп оператору».

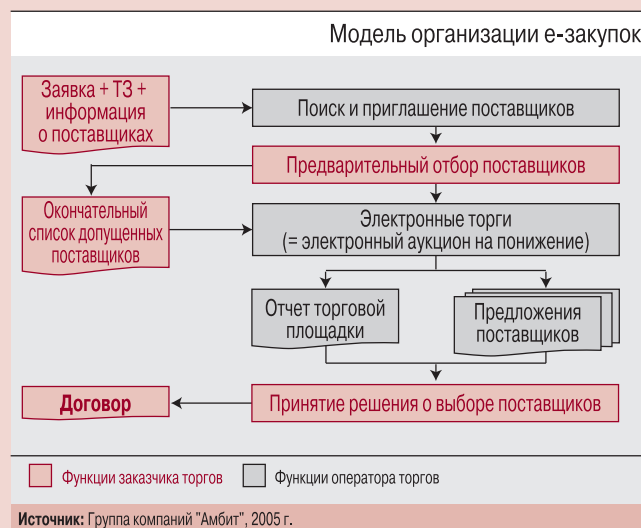
## «Биржа минут»

С конца 90-х технологии электронной торговли для оптимизации «рынка минут» с успехом используют операторы IP-телефонии во всем мире. В России сегодня миллионы минут продаются или покупаются в режиме онлайн на «Бирже VoIP Exchange», организатором которой в 2001 г. выступила «Тарио Коммуникейшнс».

Залогом успеха этого проекта, не имеющего в России аналогов, явились огромный опыт, накопленный компаниями в IP-телефонии и смежных областях, в том числе в разработке ПО, а также практика работы на американской электронной площадке по обмену голосовым трафиком – Arbinet. Технологической базой и инструментом для его реализации стал программный продукт, разработанный изначально для внутреннего использования и дополненный функционалом электронной торговой площадки.

При выборе бизнес-модели между клиринг-хаусом, реализующим трафик операторов-партнеров от своего лица и по своей цене, и концентратором трафика, позволяющим участникам «биржи» самим устанавливать цены на

Электронные торги ничем принципиально не отличаются от конкурсов и тендеров, которые обычно проводятся на предприятиях. Заказчик готовит техзадание и передает его оператору вместе с информацией об имеющихся в его базе данных поставщиках. Оператор подыскивает отвечающих требованиям клиента поставщиков, приглашает их к участию в торгах и передает заказчику список участников конкурса для утверждения, после чего заказчик и прошедшие квалификационный отбор поставщики получают от оператора коды доступа и пароли. Например, по процедуре «Амбита»,



электронные торги проходят в течение одного-двух часов в режиме реального времени в Сети на электронной торговой площадке оператора. По их окончании оператор собирает с поставщиков

письменное подтверждение выставленных цен с печатью и подписью руководителя, затем составляет отчет и передает его заказчику. Он определяет победителя и заключает с ним договор о поставке.

Ту же тенденцию отмечает и В. Вертоградов, по словам которого, принятие ФЗ-94 создало все необходимые законодательные условия для появления новых коммерческих операторов. «Это будут не разработчики, расширяющие свой бизнес, а профессиональные компании, чья специализация – закупочная деятельность. И если они поймут, чем их услуги ценны и кому они могут их продавать, то получат очень простой и быстро создаваемый бизнес», – считает он.

свой ресурс, было решено делать ставку на свободную конкуренцию. «Мы подчинили логику построения нашей торговой площадки двум целям – обеспечению конкуренции на российском рынке VoIP-услуг и устранению злоупотреблений, – рассказывает ведущий специалист «Тарио Коммуникейшнс» Г.Д. Мызовский. – И не ошиблись, поскольку первые результаты деятельности российской «биржи минут» превзошли ожидания ее организаторов и изменили их представления о российском "рынке минут"».

Полностью открытая электронная площадка быстро стала законодательницей цен на голосовой трафик. «Для нашей компании, – продолжает Г.Д. Мызовский, – та мизерная комиссия, которую мы берем за использование ресурсов площадки, – 0,2–0,5 цента за пропуск 1 минуты, оказалась реальным бизнесом, потому что в переложении на общий трафик, проходящий через площадку, доход получается весомым». Сегодня на «бирже» продаются десятки миллионов минут в месяц.



При этом заработок VoIP Exchange не зависит от стоимости проходящего через ее биржевую площадку трафика, хотя она и находится в точке распределения двух финансовых потоков – авансовых платежей покупателей трафика и выплат продавцам. «Участники торгов, – говорит коммерческий директор VoIP Exchange А.О. Гладченко, – устанавливают цены, исходя из экономической целесообразности. А так как по каждому из представленных на площадке 1400 направлений в системе имеется по 10–15 предложений, операторы могут купить «минуты» в 2 раза дешевле или в 2 раза дороже, изменяя параметры качественных характеристик звонка».

По его словам, любое юридическое лицо, с которым VoIP Exchange заключила договор, имеет возможность купить или продать на электронной торговой площадке трафик по интересующим его направлениям. Наибольший интерес для бизнеса площадки сегодня представляют «кризисные» направления – Вьетнам, Саудовская Аравия, Нигерия, где цена за минуту выше 15 центов. Существующий там гигантский неудовлетворенный спрос предоставляет широкие возможности участникам «биржи» для игры на понижение или повышение. Кроме того, за счет увеличения объема на «бирже минут» могут заработать операторы, заинтересованные во входящем или исходящем трафике.

Система автоматически собирает, анализирует и сохраняет качественную статистику по принимающим на себя трафик узлам. Эти показатели играют немаловажную роль при выборе «приземляющего» узла. Заявки на покупку трафика в системе сортируются по цене и качественным показателям, и в итоге их соотношение составляет примерно 30:70. Чтобы привлечь наибольший трафик на свои принимающие узлы, участник должен заработать «хорошую историю», положительную статистику. Поэтому уже через 20 минут после начала работы новый участник «биржи»

может получить определенный коэффициент качества, установив самую низкую на площадке цену и предоставив связь надлежащего качества. И наоборот, путем резкого повышения цены он имеет возможность «взять паузу» – уйти с торгов, не закрывая сессию, сохранив историю, в отличие от оператора, связанного договорными отношениями с партнерами об обмене трафиком.

Несмотря на то что механизм площадки стимулирует ее участников конкурировать между собой по цене, совсем не обязательно, чтобы самая низкая, первая в списке цена оставалась ведущей. Наибольшее количество заказов и наибольший объем трафика на VoIP Exchange получают проверенные операторы, отличительными чертами которых являются стабильное качество, большая телефонная емкость и надежность связи.

Для определения «лица» товара на «бирже минут» используется множество аналитических параметров: коэффициент дозвона, средняя продолжительность разговора, передача факсов. Каждый звонок рассматривается как самостоятельный заказ, по которому просчитываются все заданные 20 параметров, а затем выстраивается таблица приоритетов, доступная всем участникам торгов. Впрочем, на «бирже минут» операторы могут сами проверить качество связи на ключевых направлениях и, «поставив галочки», выбрать партнеров, отвечающих их требованиям.

«На протяжении нескольких лет, – продолжает свой рассказ Г.Д. Мызовский, – мы боролись с мелкими злоупотреблениями на «бирже»: меняли бизнес-логику, дописывали приложения, добиваясь, чтобы жульничать на площадке стало невыгодно. Сейчас там собралось так много надежных, проверенных операторов, что даже нет смысла принимать во внимание тех, кто работает плохо. Система стала достаточно интеллектуальной, автоматически распознает некачественный трафик и снимает такие узлы с торгов».

## ЭЦП: проблема, которой нет?

По оценке А. Никольского, только в 5% всех сделок, заключаемых на электронных торговых площадках, применяется электронная цифровая подпись. → **см. с. 68** Она необходима в случаях, когда требуется высокая степень юридической защиты договоров. «ЭЦП применяется только внутри корпоративной системы (при этом в рамках одной системы у всех должна быть ЭЦП одного стандарта) и совсем не используется на межотраслевых площадках из-за проблем с кросс-сертификацией», – говорит исполнительный директор НАУЭТ.

Сегодня в России гораздо больше электронных торговых площадок, которые ограничиваются заключением соглашения, что тоже гарантирует юридическую сторону выполнения обязательства. Между тем разработки, позволяющие пользоваться ЭЦП, уже есть, однако, по наблюдению В. Вертоградова, они не востребованы: «У нас есть пилотная версия такого решения, но кроме собственной площадки эта технология пока больше нигде не используется».

### «Сбыт не уходит в он-лайн, или Очередной миф IT-рынка»

Говорить о переводе компаний OCS в он-лайн собственно сбыта, т.е. продаж, не приходится. Нельзя всю дистрибуцию причислять «под одну гребенку». Проектную дистрибуцию надо отделять от Value Added-

дистрибуции (в бизнесе OCS соотношение этих направлений – 50:50). В первом случае продажи через Интернет просто невозможны, поскольку проектная дистрибуция требует оказания консалтинговых услуг и того, что называется presales-сервис, гибких фи-

нансовых схем, технической поддержки и многого другого. Но и в VA-дистрибуции перевод продаж в он-лайн устраивает только небольшую часть наших партнеров: онлайн-продажи – это машина.

**Р. ЯНБОРИСОВА**, директор по маркетингу компании OCS

## Невидимая рука Адама Смита

Недостаточное нормативное и правовое обеспечение электронной торговли в России давно называют одним из факторов, сдерживающих ее развитие. Между тем получивший в целом положительные отзывы депутатов проект закона «Об электронной торговле», в разработке которого принимала участие НАУЭТ, отправлен Госдумой на доработку. «Думаю, не всем понравилось наличие в проекте принципиального для нас пункта об обязательном саморегулировании, – говорит А. Никольский. – В США Департамент коммерции ведет статистику по всем электронным торгам и осуществляет проработку отдельных положений нормативной базы. У нас же координацией рынка электронной торговли не занимается ни од-

на из ведомств. Поэтому мы считаем, что в законе должна быть прописана функция саморегулирующих организаций, причем необязательно нашей ассоциации». Если принятие ФЗ-94 можно рассматривать как попытку государства взять под контроль применение интернет-технологий в сегменте B2G, то насколько необходимо жесткое регулирование в сегменте B2B? На сегодняшний день деятельность электронных площадок в бизнес-секторе определяется регламентом площадок и Гражданским кодексом РФ. Отдельные ее аспекты подпадают под действие ФЗ «О связи», «Об информации, информатизации и защите информации», а использование электронных документов – Арбитражного кодекса. Юридическую силу также имеют договорные отношения между оператором торгов и участниками площадки.



По мнению В. Вертоградова, именно «невидимая рука Адама Смита», символизирующего все рыночные механизмы, – лучший регулятор взаимоотношений в межкорпоративном секторе электронной торговли. «Хоро-

шие решения лицензировать не надо, – убежден он, – они работают на конкретную коммерческую компанию, выполняют вполне понятные функции, позволяют предлагать поставщикам четкие, прозрачные

правила игры. «Сверху» можно вводить только стандарты обмена информацией для упрощения взаимодействия различных систем».

Рассматривая стремление государства регламентировать деятельность электронных торговых площадок как факт положительный, участники рынка считают необходимым при разработке нормативных и правовых актов принимать во внимание мнение практиков, которым они всегда готовы поделиться.

**→ Инвестиции крупного холдинга в инфраструктуру, разработку системы, рекламу и обучение составляют не менее \$1 млн**

но из ведомств. Поэтому мы считаем, что в законе должна быть прописана функция саморегулирующих организаций, причем необязательно нашей ассоциации».

Если принятие ФЗ-94 можно рассматривать как попытку государства взять под контроль применение интернет-технологий в сегменте B2G, то насколько необходимо жесткое регулирование в сегменте B2B?

На сегодняшний день деятельность электронных площадок в бизнес-секторе определяется регламентом пло-

## Новая волна?

«Прогресс нельзя сдержать», – заявляет М.Б. Бородавский, прогнозируя рост объемов российского рынка электронной торговли в ближайшие два года. Основания для оптимизма у него, несомненно, есть. Во-первых, фактор оперативности становится решающим преимуществом: в торговле – не успел, значит опоздал! Во-вторых, руководители российских компаний, ранее державшие процесс закупок в своих руках, становясь акционерами, часть своих полномочий передают менеджерам, желая при этом иметь инструмент

контроля за их закупочной деятельностью, коим и является электронная торговая площадка. В-третьих, новое поколение россиян, уже оценившее удобство услуг качественных ресурсов посредством онлайн-доступа через Интернет, готово использовать преимущества Сети для организации своих торгово-закупочных отношений.

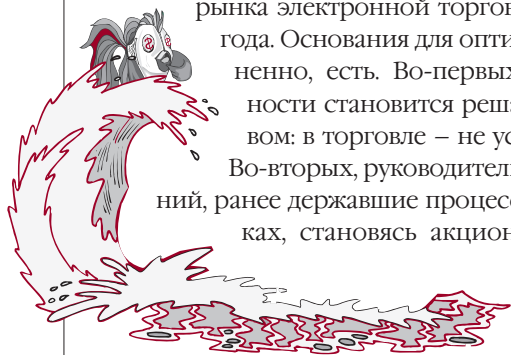
Вместе с тем для ослабления негативного влияния человеческого фактора одного желания руководителя мало. А. Казьмин считает, что необходимо решение на правительственном уровне об использовании систем электронной торговли для госзакупок как средства по борьбе с коррупцией.

Откликаясь на требования заказчиков разного типа, на рынке будут появляться разные бизнес-модели ведения электронной коммерции. «Я ожидаю, – говорит В. Вертоградов, – что в электронной коммерции определятся явные лидеры для каждого типа компании в каждой области решений и в следующем году на рынке останется максимум 3–4 компании, поставляющие решения «один ко многим», и несколько систем «многие ко многим».

По мнению А. Никольского, дополнительный импульс электронной торговле в России может придать модернизация налогового законодательства и законодательства, регулирующего бухгалтерский учет в возможности использования электронных счетов-фактур, ярым противником которой на сегодняшний день является Минфин РФ.

**2006 г. войдет в историю как год старта многих крупных B2B-проектов**

В целом же прогноз НАУЭТ на 2006 г. благоприятен. Ожидается, что после штиля, наблюдавшегося на рынке электронной торговли в России в 2004–2005 гг., «волновая» природа развития возьмет свое, и 2006 г. войдет в историю как год старта многих крупных B2B-проектов, в том числе и в телекоммуникационной отрасли. ИКС





# Дистрибьюторы в Сети

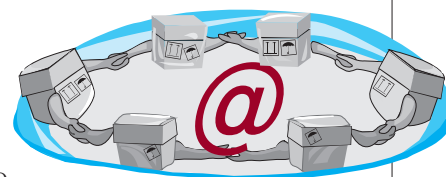
Формы бытия дистрибьюторов в Сети столь разнообразны, столь и неопределенны. При ближайшем рассмотрении выделяются три.

**Электронная витрина** нацелена на позиционирование продукции и строится на базах данных. Она позволяет дилерам и партнерам компании, обладающим правами доступа для осуществления заказа, получать исчерпывающую информацию о наличии товаров на складе, о ценах, специальных маркетинговых программах и т.п.

**Интернет-молл**, поддерживая все функции электронной витрины, предоставляет своим клиентам возможность заказывать по Сети оборудование со склада, получать счета для бухгалтерии, обговаривать особые условия поставки.

Отличительная черта **е-супермаркета** – высокая интегрированность в бизнес-процессы дистрибьютора. Построенный на европейских принципах и стандартах, е-супермаркет позволяет решать весь спектр вопросов, возникающих в процессе взаимодействия дилеров и дистрибьютора.

При этом заметим, что даже такие поднаторевшие в использовании интернет-технологий компании, как «Дилайн», которая одной из первых в России наладила в режиме он-лайн заказ товаров и контроль на всех стадиях его прохождения от дистрибьютора к многочисленным дилерам, рассматривает свой е-супермаркет скорее как средство автоматизации основного бизнеса, нежели отдельное его направление или самостоятельный интернет-проект. Другие крупные дистрибьюторы – OCS, Landata, RRC – в лучшем случае позиционируют свои ориентированные на взаимодействие с партнерами интернет-ресурсы как электронные витрины. Исключением из общего правила является лишь «Микротест», выделивший организованный им интернет-молл в отдельную компанию («Лантри») в структуре холдинга.



**Электронная витрина**



Е.Е. БОГОМОЛОВ

## «Заказ через Интернет не заменит живое общение с партнерами»

Компания DiFo (Digital FOCUS), получившая в 2005 г. «независимость» в структуре группы компаний RRC, позиционирует себя как фокусный дистрибьютор, концентрирующийся на таких динамично растущих сегментах рынка, как Mobility, Connectivity, Visuality, в России, странах СНГ и Восточной Европе. В числе вендоров, с которыми DiFo успешно сотрудничает, – IBM, FujitsuSiemens, Palm, APC, 3Com, Linksys, ZyXEL, Asus, Cherry, Dell, US Robotics, Viewsonic, Pioneer, Sony. Партнерская сеть покрывает практически всю территорию бывшего Союза – от Калининграда до Сахалина и от Тикси до Алматы – и насчитывает более 2500 партнеров. Вклад DiFo в оборот группы компаний RRC – около 60%.

Вот как смотрит на использование возможностей Интернета в развитии бизнеса дистрибьютора генеральный директор компании DiFo Россия Е.Е. БОГОМОЛОВ.

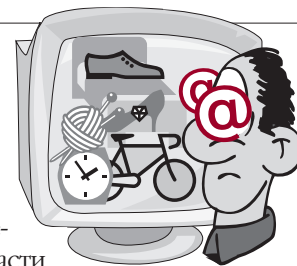
– Как показывает практика, электронная торговая система – хорошее подспорье для нишевых игроков или для дистрибьюторов широкого профиля. Компанию DiFo нельзя отнести ни к тем ни к другим: мы работаем с 11 вендорами, в каталоге предлагаемых нами продуктов – 200–250 позиций, зато имеем мощную географически распределенную сеть партнеров. Наш бизнес – крупный и средний опт.

Особенность продуктовой линейки DiFo в том, что она построена и формируется с учетом совместимости и интеграции устройств, что, в свою очередь, позволяет предлагать партнерам оборудование для создания комплекс-

ных решений в рамках концепции цифрового дома, увеличивая тем самым объемы их продаж.

В частности, компания предлагает DeskTop Solutions – законченные решения рабочего места, все элементы которого имеют одинаковый дизайн: цвет, форму, линии. На каждом из них мы предлагаем партнерам разместить фирменный логотип заказчика. Таким образом мы помогаем ему выстроить собственную единую концепцию цифровых устройств.

В силу специфического положения на рынке в большинстве случаев и нам, и нашим заказчикам выгоднее и удобнее работать, общаясь напрямую. Налаженные личные связи с



каждым из партнеров я расцениваю как наше конкурентное преимущество. Заказчику, в свою очередь, нравится, что дистрибьютор проявляет о нем заботу. И можно не сомневаться: если ему что-то понадобится, он обратится за помощью к человеку. К тому же общение с «машиной» не всегда экономически целесообразно. Мы работаем в основном с биржевым товаром, цены на который нуждаются в максимально быстрой адаптации к рыночным. Электронная торговля хороша там, где цены на товар менее эластичны. Кроме того, мы считаем, что торговля «вживую» стимулирует рост продаж.

Проблему взаимодействия с партнерами из удаленных регионов мы решили, пересмотрев рабочий график наших менеджеров. Практически все заказы из региона Владивосток–Уссурийск у нас формируются с 9 до 11 утра. Что касается партнеров с Сахалина, то при 12-часовой разнице во времени остается лишь одно средство общения – электронная почта. Но и его вряд ли полностью вытеснит из нашей практики заказ оборудования на сайте.

К тому же нельзя не учитывать особенности российского менталитета. Нам не хватает четкости, слаженности и информативности. В Европе или США заказ, оформленный через Интернет, необязательно дублировать по телефону и контролировать. В России же ни один клиент не станет делать крупные оптовые закупки, не пообщавшись «вживую» с человеком. Он зайдет на все площадки, изучит цены и только потом закажет товар по телефону.

Итак, мы позиционируем web-сайт DiFo как электронную витрину, нацеленную на максимальную информированность наших реселлеров. Важный ее элемент – сервис E-helper, электронный помощник, позволяющий нашим клиентам ориентироваться в мире предложений DiFo, полу-

чать четкую и полную информацию о наличии товаров на складе. Там же представлены рекомендованные вендорами розничные цены на товары по всем включенным в каталог 250 наименованиям. Кроме того, в открытой части web-сайта присутствует раздел «Мы рекомендуем», где партнеры могут ознакомиться с нашими маркетинговыми программами и специальными предложениями.

В закрытой части сайта DiFo, доступ к которой имеют только авторизованные пользователи, размещена информация по балансам, спискам заказов, их статусам и состояниям, история взаимоотношений с каждым клиентом. Здесь мы тоже планируем открыть раздел «Мы рекомендуем» с той разницей, что партнер будет видеть предложения, адресованные только ему. По сути, это приглашение к продолжению сотрудничества с нами.

Зарегистрированный и авторизованный пользователь может получать direct-mail – адресные рассылки по интересующей его тематике. При этом мы никому ничего не навязываем: клиенты сами определяют, какую информацию они хотят получать.

По желанию некоторых наших партнеров в перспективе на нашем сайте появится возможность оформления интернет-заказа. Однако мы не собираемся исключать из этого процесса живое общение. Наш менеджер будет звонить партнеру, уточнять, подтверждать полученный заказ и сообщать об отправке оборудования. Мы считаем, что в бизнесе дистрибьютора нельзя не учитывать человеческий фактор. Именно им обеспечивается успех такой компании, как наша. ИКС



В.Ю. КАЛИНИН



## «80% наших партнеров – постоянные пользователи интернет-молла»

Перед вами анкета компании, изначально создававшейся для онлайн-дистрибуции компьютерного, сетевого и телекоммуникационного оборудования, а также сервиса и услуг.

**Имя:** «Лантри»

**Происхождение:** холдинг «Микротест»

**Род занятий:** онлайн-дистрибуция

**Адрес в Интернете:** [www.lantree.ru](http://www.lantree.ru)

**Возраст:** 4 года

**Рост:** в среднем на 173% в год

**Оборот в 2005 финансовом году:** \$35 млн

**Доля в обороте холдинга:** 15%

**Структура сбыта:** 60% сетевое и телекоммуникационное оборудование, 15% компьютеры и серверы; 15% телефонные решения, в том числе IP-телефония; 5% системы хранения данных, ПО, 5% услуги.

О факторах, обеспечивающих непрерывный рост онлайн-бизнеса дистрибьютора в настоящем и позволяющих ему с надеждой смотреть в будущее, – генеральный директор «Лантри» В.Ю. КАЛИНИН.

– Чем руководствовался холдинг «Микротест», принимая решение о создании подразделения, занимающегося онлайн-дистрибуцией?

– Решающим мотивом было наше стремление пойти навстречу клиентам и партнерам, находящимся далеко от

Москвы и работающим в других часовых поясах. Тем более что в будущем мы планируем расширять свою партнерскую сеть. Мы хотели получить традиционную систему B2B, которая позволяла бы предоставлять партнерам всю необходимую для ведения совместного с нами бизнеса



информацию – каталог продукции, прайс-лист, состояние складов, с помощью которой они могли бы оформить в режиме он-лайн заявку на оборудование или услуги, получить счет для бухгалтерии.

– **Помимо организационных мероприятий для запуска электронной площадки нужны ведь и инвестиции...**

– Разработка не потребовала больших вложений, но для эффективного использования дистрибьютором торговой площадки нужна реклама. Поэтому неудивительно, что значительная доля инвестиций – десятки тысяч долларов – была сделана именно в продвижение.

– **Как восприняли предлагаемую форму электронного взаимодействия партнеры?**

– В преодолении некой инерционности мышления огромную роль сыграли наши менеджеры по продажам. Некоторые из них смогли в течение месяца перевести 100% заявок партнеров в интернет-молл. При этом появление электронной площадки не означало полного отказа от бумажной формы взаимодействия с партнерами. Тем не менее к концу первого года существования «Лантри» через интернет-молл делали свои закупки 50% всех партнеров. Сегодня удобство нашей площадки оценили 75–80% из них, которые и стали ее постоянными пользователями. Почему не все 100%? Причин несколько: во-первых, в России еще немало мест, где до сих пор не решена проблема «последней мили»; во-вторых, есть в нашем каталоге высокотехнологичное оборудование, выбор которого заказчиками связан с расширенными консультациями наших технических экспертов. Так что наши партнеры используют и традиционные средства для связи с нами: телефон, факс, при возможности – электронную почту.

– **То есть человеческий фактор из процесса взаимодействия с партнерами вы не исключаете?**

– Ни в коем случае. Электронная торговая система может упростить общение и взаимодействие партнеров, но никогда не заменит его. В России люди предпочитают сначала поговорить с менеджером компании, а потом решают, заказывать у нее оборудование стоимостью в десятки тысяч долларов или нет. Кроме того, главный приоритет нашей внутренней политики – внимательное отношение к клиенту. Вот почему менеджеры «Лантри» в течение рабочего дня обязательно связываются с каждым обратившимся в интернет-молл посетителем для уточнения необходимых деталей. Так что от общения с клиентами «вживую» мы уходим не собираемся.

– **Как правило, главный предмет общения дилера и дистрибьютора хорошо известен...**

– Люди есть люди, и им всегда хочется получить для себя специальные условия. Возможность «поторговаться» обеспечивается нашей электронной системой. В ней партнер может либо сразу заказать счет, если он согласен с ценой, либо попросить об особых условиях поставки (скидках, рассрочка платежа). Увидев это обращение, наш менеджер связывается с партнером, вникает в его ситуацию, при необходи-

## Книга отзывов

Сайт является лицом компании, предоставляющей IT-услуги (интеграция, дистрибуция). Партнеры рассматривают его как один из основных справочно-информационных ресурсов, необходимых для более быстрого и эффективного процесса взаимодействия. С одной стороны, это регулярные свежие новости от компаний-производителей, с другой – так называемые «закрытые» разделы сайта, организованные для работы с каждым конкретным партнером.

Если партнер на сайте дистрибьютора имеет возможность отслеживать динамику изменения состояния склада, сроки прибытия транзитов, прохождения собственных счетов и заказов, финансовые взаимоотношения и т.д., то данный ресурс можно назвать исчерпывающим. Если еще при этом сайт имеет максимально простую главную страницу и прозрачно-понятную навигацию, то большего и желать не стоит. А если еще необходимо получать регулярную информационно-техническую рассылку, так называемую «ничего лишнего», – тогда смело идите на lantree.

**С. ЧИСТЯКОВ,**

руководитель отдела проектов департамента сетевой интеграции ГК «Телеком-Сервис-ИТ»

мости просит от него какое-то подтверждение. А потом на его основании принимает решение о предоставлении скидки. И, надо сказать, что многие этим пользуются.

– **А как обстоят дела с информационной безопасностью интернет-молла?**

– Безопасность обеспечивается многоуровневой архитектурой системы, применением специальных средств. Сам по себе web-сервер, доступный из Интернета, не содержит критических данных, а выступает лишь в качестве витрины. На этом сервере присутствуют только интерфейсы для покупателей. Данные и административные интерфейсы расположены на других серверах, недоступных напрямую из Интернета. Общение зарегистрированных покупателей с системой производится с помощью протокола SSL, обеспечивающего достаточный уровень защищенности.

Из аппаратных средств используются брандмауэры Cisco Systems и ее же средства обнаружения атак.

– **Сегодня в каталоге «Лантри» представлено оборудование 12 вендоров, свыше 70 тыс. позиций. Планируется ли и далее расширять этот список?**

– Мы не гонимся за количеством поставщиков. Предлагая ту или иную линейку оборудования, мы должны иметь для этого необходимую экспертизу, ресурсы для обеспечения технической поддержки, требуемое количество сертифицированных специалистов, маркетинговое обеспечение, необходимый запас оборудования на складе и др.

– **А каков набор предлагаемых на продажу сервисов и услуг?**

– Это практически весь перечень услуг, которые могут оказывать структуры холдинга «Микротест». Каждый сервис представлен как продукт, каждая услуга описана и имеет каталожный номер. Так что партнер, заказывая, например, пакет «серебряной» сервисной поддерж-



ки по определенному виду оборудования Cisco, видит поддерживаемый им набор услуг, их стоимость и, соответственно, может купить его в «Лантри». Сообщив нам, на какое оборудование эти услуги распространяются, он может начать ими пользоваться.

Кроме того, в «Лантри» можно приобрести услуги аудита, настройки, монтажа оборудования. Иногда наши партнеры одновременно с оборудованием приобретают еще 2–3 «человекодня» его настройки. Правда, эти услуги больше востребованы там, где есть точки нашего присутствия: в Москве, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге, Новосибирске или Краснодаре.

**– Не так давно руководство холдинга озвучило планы по увеличению оборота «Лантри» в 10 раз, до \$300–350 млн. Какие резервы понадобятся задействовать для их выполнения?**

– В прошлом году мы начали активно открывать новые филиалы и увидели, что наши региональные офисы с точки зрения доходности развиваются быстрее, чем мы прогнозировали. Новосибирск и Нижний Новгород сегодня на 3–4 месяца опережают поставленные перед ними планы. За открытием офисов в Самаре и Хабаровске последует Иркутск. Кроме того, заключение полноценного дистрибьюторского соглашения с Cisco Systems позволит нам продвигать большой объем интересующих наших клиентов телекоммуникационных продуктов. ИКС



А.С. МАСЛЕННИКОВ

## «Наполнить взаимодействие с клиентом маркетинговым содержанием»

Дистрибьюторский центр «Дилайн», создаваемый ГК IBS по модели IT-супермаркета, задумывался как воплощение европейских принципов и стандартов ведения бизнеса. Для него были выделены отдельное здание и склад, проработаны вопросы логистики. Большое внимание уделялось выстраиванию отношений с клиентами IBS, был внедрен электронный документооборот. В этом ряду решение о создании электронной торговой системы для снижения издержек, перевода взаимоотношений с клиентами в электронный вид выглядело вполне логичным шагом. О «компьютерном Макдоналдсе», как называют систему в самой компании, рассказывает ее генеральный директор А.С. МАСЛЕННИКОВ.

**– С чего начиналась система?**

– Ее разработке предшествовал анализ мнений наших партнеров, изучение их нужд и потребностей. Оказалось, что для дилеров на Урале, в Сибири, на Дальнем Востоке весьма критична разница во времени. Основное для них удобство – возможность в любое время и из любого места иметь доступ к нашей системе и получать максимум информации: данные о товарах, их наличии на складе, о состоянии взаиморасчетов, отгрузках и движении товаров и т.п. Осмысление этого помогло нам четко сформулировать задачу. Изначально наша система электронной тор-

## Книга отзывов

Что касается вопросов по работе с [www.lantree.ru](http://www.lantree.ru), то в целом они практически одинаковы для большинства средств электронных транзакций. Возможность приобретения оборудования в режиме он-лайн через интернет-молл «Лантри», несомненно, удобна с точки зрения экономии времени и средств на междугородные переговоры.

Из дополнительных сервисов не помешала бы рассылка новостей. Технические консультации – ОБЯЗАТЕЛЬНО! Порой на выбор конкретных позиций уходит масса времени даже у квалифицированных специалистов, не говоря об остальных IT-потребителях.

Еще бы хотелось предложить специальный раздел с презентациями. Приносит ли выгоду использование web-интерфейса? Если именно web – никакой абсолютно. Это может быть любой «клиентский» софт, который можно было бы взять с того же web-сайта. И желательно, чтобы эта система имела «железобетонные» средства аутентификации и защиты трафика. Примеры: клиент-банк, взаимодействие с пенсионными фондами т.д.

**Ю. КАЛГАННИКОВ**, начальник отдела системной интеграции ООО «ВИТ-Инвест»

е-Супермаркет

говли разрабатывалась под наши конкретные задачи и наши объемы и рассматривалась как внутренний проект.

**– Как внедрение ЭТС повлияло на внутренние бизнес-процессы «Дилайна»?**

– Внедрение любой новации заставляет подвергать ревизии практики, используемые в компании. Создавая электронную торговую систему, мы увидели себя





как бы со стороны, глазами дилеров. Это очень полезно, поскольку позволяет выявить в бизнес-процессах нарушения логики, противоречащие здравому смыслу и мешающие достижению целей, которые вы перед собой ставите.

Какие-то процессы перестраивали и мы, делая их более понятными для наших партнеров. Были пересмотрены система взаиморасчетов, порядок кредитования клиентов, действовавшие в режиме оф-лайн, введено отображение информации о состоянии и движении заказов. Это очень важно, потому что больше половины их мы доставляем клиентам сами по всей территории страны. И они всегда могут увидеть, где, в какой стадии их заказ находится. А предоставление такой возможности партнерам, естественно, подвигло нас создать такую же прозрачность и для себя.

**– Что представляет собой электронная торговая система сегодня?**

– На данный момент в системе содержится структурированная информация о 6 тыс. наименований товаров. С системой работают все 3,5 тыс. наших партнеров (до ее внедрения – около 1,5 тыс.). В ежемесячном обороте «Дилайн», а это десятки миллионов долларов, доля заказов, полностью оформляемых и процессируемых в нашей электронной торговой системе, – от 50 до 70%. Остальные 30–40% приходятся на заказы, которые размещаются в ЭТС, затем согласовываются и выполняются с участием наших менеджеров.

ЭТС «Дилайн» позволяет решать все вопросы, возникающие в процессе взаимодействия дилеров и дистрибьютора. Дилеры связаны с нами договорными отношениями, поэтому мы всегда знаем, какой партнер в нее зашел, и можем управлять маркетинговой коммуникацией с ним.

Зарегистрировавшись, партнер попадает на свою страницу, где мы, руководствуясь нашей информацией о его профиле, статистике продаж, делаем ему предложение. Затем он формирует заказ, смотрит наличие и доступность интересующих его товаров. Одновременно система дает ему рекомендации, предлагая в соответствии с его выбором дополнительные товары. Сформированный заказ размещается в информационной системе, а после поступления данных об оплате уходит в обработку. При этом система позволяет отслеживать все стадии его прохождения.

**– В чем преимущества электронного ведения бизнеса?**

– Для нас как компании, работающей с большим числом клиентов, которые выполняют множество транзакций, важным эффектом является сокращение издержек, т.е. затрат времени на обслуживание клиентов. В нашей системе дилер может размещать заказы, не общаясь ни с кем из «Дилайна». От 50 до 70% наших клиентов сегодня так и поступают. Это позволяет нам при общении с дилерами фокусироваться не на организационных вопросах, а на стимулировании их к дальнейшей работе с компанией. Таким образом, сократив затраты на обслуживание клиентов, мы стали это делать более эффективно.

Но главное преимущество в том, что ЭТС позволяет нам наполнить взаимодействие с клиентом маркетинговым содержанием. Мы рассматриваем ее как CRM. На сайте «Дилайн» всегда очень высок трафик целевой аудитории, партнеров, которые ежедневно сверяют свой бизнес с нашими

новейшими предложениями. Это открывает огромные возможности для продвижения продуктов, для развития продаж. Иными словами, эффект от внедрения электронной торговой системы – в оптимизации не только процесса обработки заказов, но и процесса продвижения товаров.

**– Нуждается ли деятельность онлайн-дистрибьютора в нормативном регулировании?**

– Сейчас много говорят о правовом регулировании, внедрении электронной цифровой подписи и т.д. Однако в нашей ЭТС взаимоотношения «Дилайна» и дилеров регулируются договорами. На свободном рынке, где покупатели – случайные люди, правовое регулирование, несомненно, более критично. Так что появление нормативных актов я рассматриваю как позитивный фактор.

**– Как бы вы определили вектор развития бизнеса «Дилайн»?**

– Думаю, компания продолжит развиваться и наращивать клиентскую базу. Нас уже сегодня можно назвать «компьютерный Макдоналдс» за нашу ориентацию на массового покупателя. А поскольку таких покупателей много, система их обслуживания должна быть масштабируемой. В этом смысле «Дилайн» ничего не сдерживает, поскольку ЭТС позволяет расширять бизнес и дальше, причем наиболее эффективным и наименее затратным путем.

Мы собираемся повышать качество сервисов для наших клиентов, качество маркетинговых программ, «промоушена» наших продуктов. Наличие в ЭТС «Дилайн» элементов CRM позволяет дифференцировать взаимодействие с клиентами, выходить со специальными предложениями к разным группам клиентов в соответствии с их потребностями.

И если для реализации подобных программ в оф-лайн потребуются большие вложения и огромное количество людей, то электронная торговая система снимает все эти ограничения, позволяя дистрибьютору свободно развиваться в сторону персонализации и кастомизации своих предложений.

**– Какие напутствия вы бы дали компаниям, которые только думают о внедрении подобной системы?**

– Я считаю, что внедрение электронной торговой системы позволяет поднять на новый уровень качество сервисов, которые дистрибьюторы оказывают дилерам. Это организующий фактор, который делает компанию лучше и во многом влияет на качество ее работы. Однако очень может быть, что внутренняя практика, методы работы и взаимодействия с партнерами не позволят компании реализовать все полезные функции системы, о которых я говорил. То есть внедрение электронной торговой системы поставит компанию перед необходимостью принципиально перестраиваться. Вопрос в том, хочет она этого или нет? Или в том, как она видит свое ближайшее будущее.

И дело даже не в интернет-технологиях, а в готовности компании обеспечить необходимый уровень прозрачности внутренних бизнес-процессов. Если такой прозрачности нет, то что толку от электронной торговой системы, призванной ее отражать? Электронная торговая система – это не какой-то модный аксессуар или атрибут, поэтому еще до ее внедрения надо понять, какие выгоды и преимущества этот инструмент принесет компании и, самое главное, в каком объеме он может быть реализован. ИКС

# Электронная торговля: специфика российская и глобальная



**В.А. КОНЯВСКИЙ,**  
директор ВНИИ  
ПВТИ, д.т.н., акаде-  
мик РАЕН



**Г.В. РОСС,**  
директор Центра  
фундаментальных  
исследований  
проблем информа-  
тизации, д.э.н.,  
профессор,  
академик РАЕН

**В.Е. ЛИХТЕНШТЕЙН,**  
ведущий  
научный сотрудник  
ВНИИ ПВТИ, д.э.н.

Развитие электронной торговли во многом заставило пере-  
смотреть оценки влияния информационных технологий на  
общество. Все более очевидно, что электронная торговля  
принципиально изменяет, причем в возрастающем масштабе,  
взаимоотношения продавца и покупателя. Более того, ИТ  
порождают новые формы торговли, новые связи между про-  
изводителями готовой продукции и поставщиками сырья и  
комплектующих, а также новые методы маркетинга.

Электронная торговля включает марке-  
тинг и заказ товаров, платежные системы  
и системы предоставления услуг, в част-  
ности связанных с доставкой товаров. На  
сегодняшний день в России более развита  
первая составляющая электронной тор-  
говли, а именно маркетинг и возможность  
заказа товара в электронных магазинах.

По развитию электронного бизнеса За-  
падная Европа отстает от США на один-  
два года, а Россия – на три-четыре. Миро-  
вая практика последних десятилетий по-  
казала, что информация в электронной  
форме превратилась не только в важней-  
ший компонент современной рыночной  
инфраструктуры, но и непосредственно в  
экономический ресурс роста и развития.

Потенциал электронной торговли  
очень велик. В нее вовлекаются всё новые  
виды услуг. Быстрыми темпами развива-  
ются электронная торговля ценными бу-  
магами, игра на биржах, электронные аук-  
ционы. Например, в США подобными аук-  
ционами сегодня занимаются сотни  
фирм, выставляя на продажу миллионы  
лотов в тысячах категорий.

Самым привлекательным для B2B явля-  
ется сектор торговли биржевыми товара-  
ми (энергоносители, металлы, продоволь-

ствие, ценные бумаги). Средние и малые  
компании больше интересуют рынок про-  
фессиональных услуг.

## Развитие платежных систем

пока что отстает от потребностей. Сегод-  
ня платежи осуществляются несколькими  
способами: с помощью удаленной автори-  
зации кредитных карт, перечислением с  
банковских счетов, наличными при достав-  
ке товаров. Во всем цивилизованном мире  
кредитные карты являются для физических  
лиц основным инструментом оплаты. В Рос-  
сии количество владельцев карт-счетов по-  
ка невелико, хотя быстро растет, в том числе  
благодаря возможности использования кре-  
дитных карт для покупок через Интернет.  
Все юридические и значительная часть фи-  
зических лиц имеют расчетные счета в ко-  
ммерческих банках. Многие из них пользуют-  
ся системами удаленного обслуживания ти-  
па клиент–банк или home-bank, что являет-  
ся одним из каналов платежей в электрон-  
ной коммерции. Оплата наличными по фак-  
ту доставки неудобна для поставщиков то-  
варов и практически невозможна при предос-  
тавлении услуг в виртуальном пространстве.  
К тому же этот способ небезупречен с точки  
зрения фискальных органов государства.

Рис. 1. Рост электронной торговли в мире, млн. чел.

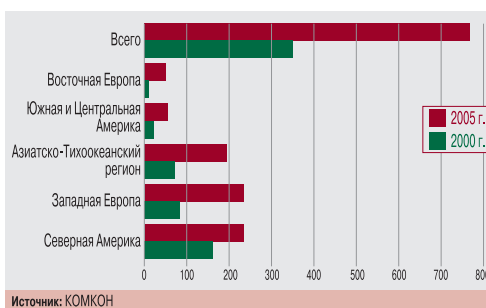


Рис. 2. Структура услуг электронной торговли в России



## Особенности российского рынка:

- разный уровень развития рынка в регионах России;
- государство на информационном рынке выступает в качестве основного потребителя, тогда как негосударственный сектор, включая массовое (домашнее) потребление информационных продуктов и услуг, развит недостаточно;

- недостаточность и слабость правового регулирования рыночных отношений, связанных с подготовкой и обменом информационными услугами и продуктами, что затрудняет дальнейшее развитие рынка.

Успешное решение этих проблем предполагает активное участие государства на уровне правительства и законодательных органов России,

сотрудничество в рамках стран СНГ и в целом во внешнеэкономической деятельности. **Государственное участие необходимо прежде всего для:**

- формирования условий, обеспечивающих значительное увеличение числа субъектов электронной торговли;
- обеспечения информационной и функциональной взаимосвязи всех элементов, входящих в систему электронной торговли и образующих ее инфраструктуру;
- создания национальных центров электронной торговли, использующих международные стандарты;
- уточнения и дополнения существующей нормативной правовой базы с учетом международных норм и принятых странами-участниками СНГ международных обязательств в сфере торговли.

Электронная торговля облегчает доступ к мировому рынку малым и средним фирмам, не имеющим зарубежных филиалов и опыта экспортных операций. При этом потенциальные возможности для ведения бизнеса в малых и крупных фирмах, малых и крупных государствах выравниваются. Электронная торговля, изменяющая структуру фирм и их размеры, по своей природе нацелена на снижение транзакционных затрат.

## Транзакционные затраты и структурная перестройка

Распространение электронной торговли по всему миру создает новую среду, в которой, с одной стороны, возникают диспропорции и несоответствия, а с другой — она еще недостаточно изучена и осмыслена. По сети Интернет информация распространяется мгновенно, дешево и свободно. Но в разных странах свои юридические нормы, регулирующие заключение торговых сделок, рекламу, использование товарных знаков и ряд других процедур. Многие действия, легальные в одной стране, могут оказаться незаконными в другой. В то время как граждане этих стран общаются и заключают сделки по электронной сети, где нет

ни границ, ни таможен, ни каких-либо иных барьеров, могут возникнуть проблемы с налогообложением, охраной интеллектуальной собственности и обеспечением юридической силы контрактов. Возникает острая необходимость в унификации торгового за-

конодательства во всем мире, в создании более благоприятной обстановки для интернационального бизнеса.



Электронная торговля существенно снижает транзакционные затраты, способствует постепенному, но неуклонному и все возрастающему снижению среднего размера фирм. Поэтому e-commerce является фактором, который ведет к глубокой структурной перестройке всей современной мировой системы торговли. **ИКС**

## О теории Коуза

В целом электронная торговля существенно изменяет соотношение между административно-командными и рыночными методами управления экономикой. Это соотношение, еще задолго до появления не только Интернета, но и компьютеров, исследовал американский экономист, Нобелевский лауреат Рональд Коуз. Ученый задался целью ответить на вопрос: почему часть экономической деятельности протекает внутри фирм и основывается на административном соподчинении работников и почему невозможен «сплошной» рынок, в котором все отношения

строятся на добровольных двусторонних контактах.

Изучив проблему, Коуз пришел к заключению: чем более мелкими становятся субъекты рынка, тем выше транзакционные затраты, связанные с поиском информации о возможном партнере и качестве товара, с защитой и охраной прав собственности. Введение внутрифирменных организационно-управленческих структур позволяет их снизить и потому экономически выгодно.

Вместе с тем вся система экономических отношений не может быть построена по принципу сверхгигантской фирмы на адми-

нистративно-командных взаимоотношениях, например в виде плановой социалистической системы хозяйствования без рынка. Коуз объясняет этот факт тем, что с укрупнением фирмы возрастают затраты на бюрократический аппарат, с учетом его неэффективности и увеличения числа ошибок.

Оптимальное соотношение между административно-командными и рыночными методами наступает тогда, когда транзакционные затраты уравниваются с затратами на бюрократию. Между административно-командной и рыночной системами устанавливается

равновесие (подобно равновесию льда и воды при нуле градусов). Это равновесие подвижно, так как и транзакционные затраты, и затраты на бюрократию зависят от технического уровня и отраслевой специфики. Одним из важных выводов теории Коуза является то, что именно транзакционными затратами предопределяется распределение собственности. Иначе говоря, неважно, в чьих руках находится собственность. Рынок отрегулирует ее распределение оптимально, исходя из минимизации суммарных затрат, а именно транзакционных затрат и затрат на бюрократию.



Ф

О

К

У

С



## как стать самой обаятельной и привлекательной компанией

### В CRM-фокусе – клиент

Сегодня наблюдаются принципиальные сдвиги в работе операторов с клиентами: если два-три года назад CRM воспринимались как набор программных продуктов для учета клиентов, то сейчас под этим термином понимается средство для удержания клиента, воспитания его лояльности к поставщику услуг. Отсюда – смещение CRM-акцентов в сторону «клиентоориентированных» методик.

Стремление продавца угодить покупателю и по возможности удерживать его как можно дольше в качестве постоянного клиента уходит корнями в историю торговли. В сущности, уже много веков подряд каждый человек с рождения, сам еще не понимая того, оказывается потребителем товаров и услуг – и так до конца своего пути земного.

В каждый эпохальный период человечество вырабатывает свои правила торговли. Нам, наверное, очень повезло, что мы можем участвовать в становлении информационной эры. В том числе в области торговли и услуг, где информационные системы на глазах превращаются в обыденность. Термину «CRM» (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – чуть больше десяти лет, и своим появлением он обязан росту влияния информационных технологий на эффективность деятельности крупных компаний. В частности, на их возможность привлекать и удерживать клиентов. Удивительно, но факт: притом что «каждый человек – отдельная Вселенная», реальные потребности, предпочтения и желания (даже еще не сформулированные) каждой из тысяч и миллионов таких «вселенных» можно разложить по полочкам – учесть и удовлетворить, спрогнозировать и предложить интересные варианты при помощи «машин».

**ЭСКИЗ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА...** Технологически система CRM представляет собой набор программных модулей, которые внедряются с целью создания единого структурированного источника информации о клиенте и о действиях работающих с ним подразделений компании. Это, в свою очередь, призвано способствовать повышению качества обслуживания и установлению долгосрочных отношений с клиентами, росту объемов и прибыльности продаж. Классический набор – это три модуля, автоматизирующих работу (1) отдела продаж, (2) отдела сервиса (поддержки клиентов) и (3) отдела маркетинга.

#### Основные модули CRM:

**1.** Продажи – позволяют компании вести клиентскую базу данных с детальным учетом истории взаимоотношений каждого клиента с организацией, планировать и контролировать процессы продаж.

**2.** Сервис – позволяют быстро реагировать на обращения клиентов, удовлетворяя их индивидуальные запросы; генерировать новые возможности для продаж (что предполагает интеграцию с модулем продаж).

**3.** Маркетинг – позволяют системно разрабатывать и целенаправленно проводить рекламные кампании и маркетинговые акции на основе анализа данных о клиентах (для чего необходима связь с модулями продаж и сервиса, предоставляющими информацию о заказчиках).



Разумеется, эти три слона, на которых держится CRM, смотрят в одну сторону – на клиента. При этом фокус компаний неизбежно смещается из продуктовой сферы в сервисную – по той простой причине, что в условиях конкуренции важно не только привлечь клиента, но и удержать его при себе как можно дольше. Поэтому так популярны понятия «клиентоориентированность», «клиентоцентричность».

Отсюда же, вероятно, и «гуманитарные высоты» (см. «ИКС» № 12'2005, с. 20–21) в общих определениях CRM – от «философии» и «идеологии» до «новой религии». За ними стоят весьма жесткие и отнюдь «не технические» (не имеющие отношения к программным модулям) требования к компании, решившей внедрить CRM-систему.

## → В успешных проектах расходы на консалтинг втрое превышают расходы на ПО

**...И ГУМАНИТАРНАЯ ОСНОВА.** Как показывает исследование Sputnik Labs, в неуспехе CRM-внедрений заказчики чаще всего винят «неправильные технологии» (система не масштабируема, с малой функциональностью, имеются другие серьезные ограничения). Но это, что называется, валить с большой головы на здоровую. Все-таки «машина» – всего лишь инструмент в помощь человеку. Так, авторы книги «Стратегия информационных технологий предприятия» Н. Ермошкин и А. Тарасов (Изд-во Московского гуманитарного университета, 2003) подчеркивают, что для успеха внедрения CRM важно понять:

1. Как и где хранится информация в компании, какие используются определения.

2. Кто ваш клиент, кто принимает решение о покупке, с кем и как в клиентской организации вы ведете дела.

3. Какова полная ценность клиента для компании в течение его «жизненного цикла» (этот показатель определяет уровень цен, ниже которого не стоит опускаться при переговорах или скидках клиенту).

4. Не все компании и отрасли готовы к внедрению CRM: в зависимости от индустрии, бизнес-модели и истории своего развития компании по-разному воспринимают концепцию CRM.

5. Кто ваши потенциальные клиенты.

6. Внедрение CRM может войти в конфликт с интересами сотрудников компании: как правило, менеджеры по продажам стараются сохранить эксклюзивные отношения с клиентами, не желая передавать информацию о них «на всеобщий обзор», – а CRM можно рассматривать как инструмент контроля за их действиями.

7. Внедрение CRM может войти в конфликт с культурой компании, поскольку требует перестройки не только технологических процессов, но и привычек и психологии сотрудников.

Очевидно, что гуманитарная «подкладка» в CRM-костюме имеет значение не меньшее, чем «лицевая» технологическая сторона. Более того, CRM-философия как раз и строится на исключительно эфемерных сущностях, таких как лояльность, привлекательность, удовлетворенность клиента. Как их материализовать? Этот вопрос ценой в миллиарды долларов стремится сегодня

Рост рынка CRM-систем

Регион	Годы	Динамика	Источник
В мире	2004–2010	С \$8 млрд до \$10 млрд	IDC
В Западной Европе	2005–2008	С \$2,1 млрд до \$2,6 млрд; среднегодовой темп роста 4,6%	IDC
В России	2004–2005	Рост примерно на 25%	Ассоциация "CRM Россия & СНГ"

ня решить вся мировая индустрия торговли с помощью информационных систем CRM. И хотя в целом рынок, особенно российский, воспринимает перспективы этого дела вполне оптимистично (таблица), достаточ-

## У истоков CRM-рынка

стояла американская компания Siebel Systems, основанная Томом Зибелем, выходцем из Oracle. К началу 90-х при его непосредственном участии в корпорации была разработана информационная система учета маркетинга и продаж, однако специальное подразделение для ее продвижения на рынок компания

создавать не стала. Уйдя из Oracle в 1991 г., Т. Зибель провел маркетинговые исследования потребностей крупных корпораций, имеющих офисы во всем мире, в ИС, обеспечивающей оптимизацию маркетинга и продаж. Исследования подтвердили потенциальную востребованность такой системы – и в 1993 г.

недавний сотрудник Oracle учредил компанию своего имени, призванную продавать новую ИС. Очень скоро бизнес Т. Зибеля набрал обороты до сотни миллионов долларов, тогда и спохватились киты рынка ПО – Oracle и SAP. Они вступили в конкуренцию с Siebel – так, собственно говоря, и появился рынок. К кон-

цу 90-х десятки софтовых компаний конкурировали на рынке CRM, объемы которого стали измеряться миллиардами долларов. Долгое время его лидером оставалась все та же Siebel Systems, однако в сентябре 2005 г. стало известно, что Oracle купила своего конкурента. Ирония судьбы? Логика бизнеса?..

но и скепсиса, связанного с неудачами CRM-внедрений, а также с недоиспользованием имеющихся систем.

**ТРИ CRM-КОНФЛИКТА.** По словам гендиректора и управляющего партнера Berner&Stafford В. Дозорцева, в большинстве компаний возможности CRM используются лишь на 20–30%, что связано в первую очередь с отсутствием политической воли первых лиц этих организаций. По этому поводу В. Дозорцев на II Конгрессе «CRM. Россия и СНГ» провел аналогию с военной практикой: «Представьте, что вечером командир десантной роты собирает бойцов и говорит:

## → Как материализовать лояльность, привлекательность, удовлетворенность клиента? Этот вопрос ценой в миллиарды долларов решается с помощью систем CRM

«Парни, завтра утром в бой. Куда пойдем, какой населенный пункт будем брать?..». Смешно, не так ли? Очевидно, что командир должен иметь план действий, четко ставить задание своим бойцам и отвечать за его выполнение. В переводе на бескровные сражения на конкурентных полях это означает, что при внедрении CRM руководство компаний должно разработать бизнес-требования, учитывая взаимосвязь между бизнес-задачами и информационными технологиями, – и лично контролировать все процессы.

Помочь в решении этой задачи как раз и призваны консультанты – и их вина в «недоработках» проектов, по словам участника того же конгресса гендиректора Sputnik Labs К. Булгакова, в том и состоит, что с самого начала они не показали заказчику необходимость увязывания целей проекта с целями бизнеса, не раскрыли возможности именно этой системы, ее стандартной функциональности.

И все же проблемы с консультантами – на третьем месте. На первом, как уже упоминалось, отсутствие политической воли «генералитета». Второй конфликт, как ни парадоксально это кажется на первый взгляд, связан с незаинтересованностью вендора в результате конкретного проекта. Любой вендор всегда скажет: «Мы хотим, чтобы все наши проекты работали», – и на стратегическом уровне у него есть такое стремление. Но, как показали исследования Sputnik Labs, на уровне конкретного проекта, когда можно выбирать: получить миллион долларов за все лицензии сразу (даже если они не нужны заказчику «здесь и сейчас» и не понадобятся через полгода) или проанализировать, а нужны ли все эти лицензии данной компании не только сейчас, но и в ближайшей перспективе, – он, разумеется, склоняется к первому варианту. «Это очень большая проблема, потому что она связана с финансовым планированием расходов на проект, – отмечает К. Булгаков. – Деньги, вложенные в самом начале, когда, возможно, еще не-

понятно, что же действительно требуется компании, это груз, который может затянуть весь проект «под воду». Например, один крупнейший московский банк купил у одного из крупнейших вендоров систему за \$3 млн – и через полгода так называемого внедрения тихо закрыл этот проект и тихо купил другую, более дешевую систему, решавшую задачи, которые стали понятными за шесть месяцев «первой попытки». Ну, а 3 миллиона были потрачены зря».

Что же касается проблем, которые возникают с компанией-консультантом, то здесь, как это часто бывает, субъективные и объективные причины тесно переплетены. Консультант, по определению, профессионально занимается услугами по вне-

дению проектов и заинтересован в его реализации. Однако в условиях российских реалий нередко возникает конфликт фиксированного бюджета консультанта и «нефиксированных» потребностей в средствах для успешного завершения проекта – проблема финансового планирования. На практике нередко получается так, что потребности выходят за рамки заложенного бюджета и консультант, который в этой ситуации вынужден вкладывать в проект ресурсы из собственной прибыли, начинает убеждать заказчика закончить его с минимальной функциональностью. В итоге заказчик не получает ожидаемого результата. Но, если консультант всегда будет брать под козырек, он в конечном счете разорится. Текущее финансовое планирование реализации проектов CRM, наверное, лучше всего было бы строить консультанту и заказчику «по ходу дела», заранее согласовав лишь общие вопросы (по такой схеме выполняется 99% проектов в США), однако в России принято правило фиксированного бюджета. При этом консультанты – отнюдь не дешевая статья расходов при внедрении CRM (по словам К. Булгакова, практика показывает, что в успеш-

**В США в 99% проектов заранее согласовываются лишь общие вопросы – в России принято правило фиксированного бюджета**

ных проектах расходы на консалтинговые услуги втрое превышают расходы на ПО).

И все же... Можно утверждать, что сегодня в российском бизнес-сообществе формируется

ясное понимание причинно-следственных связей между эффективностью бизнеса и внедрением ИТ. Не случайно же на вопрос «Что бы вы посоветовали руководителю компании, которая делает первые шаги по внедрению проектов CRM?» директор департамента маркетинга корпоративного центра МТС А. Манин выделяет три наиболее значимых фактора. Это (1) обеспечение постоянной и публично выраженной поддержки проекта руководством компании («большая часть CRM-проектов захлебывается уже на начальном этапе именно из-за ее отсутствия») и (2) привлечение опытных консультантов, которые помо-



гут не только вооружить нужным инструментарием, но и правильно позиционировать этот проект в компании, обеспечить ему выделение необходимых ресурсов. Третьим фактором А. Манин называет бизнес-ориентацию в противовес ИТ-ориентации: «До сих пор бытует мнение, что CRM – это на 90% ИТ-решение. Действительно, выбор необходимого ИТ-решения чрезвычайно важен, однако «сердцем» CRM-проекта являются вопросы так называемого аналитического CRM, которые определяют стратегию проекта и его связь с корпоративной стратегией, формы и спо-

собы коммуникаций с рынком, методы оценки ценности клиентов для компании и пр.».

Такой ответ топ-менеджера одной из крупнейших компаний сотовой связи вполне согласуется с утверждением К. Булгакова: «Как общаться с клиентом, как выделять нужных клиентов и предлагать им то, что нужно, и в нужное время – вот вопросы, ответы на которые ищут очень многие компании. И не только в России, но и на западном рынке, который обгоняет российский буквально на два-три года. Этот задел позволяет нам учиться и набираться опыта». ИКС

## CRM-практика

**Быть или не быть? Внедрять в промышленную эксплуатацию системы CRM или не внедрять? Для крупных российских компаний, работающих в активно развивающихся секторах рынка (финансов, телекоммуникаций, страхования, розничной торговле электроникой), этот вопрос уже не актуален.**

Новое поколение банков выступило в массовый CRM-поход с целью привлечь новых и удержать имеющихся клиентов. Проекты реализуют Внешторгбанк, Альфа-Банк, Номос-Банк, «ТРАСТ», «Северная казна», Инвестсбербанк, МДМ-Банк, Ренессанс Капитал Банк и др. В «телекоме» CRM-авангард – это операторы сотовой связи. Мощную операционную систему Amdocs ClarifyCRM, интегрированную с call-центром, и модуль

продаж аналитического CRM, а также систему самообслуживания клиентов того же производителя установил «ВымпелКом», CRM от Amdocs внедряет «МегаФон»; МТС использует решения SAS и Genesys, а также собственные разработки.

Как помогают CRM-системы в борьбе за клиента? Своим опытом и мыслями на этот счет делятся практики банковского и телеком-секторов.

## CRM в России: дань моде или критерий успешности?



**А. КОРОТКОВ,**  
советник  
президента –  
председателя  
правления  
Внешторгбанка

Года два назад ИТ-аналитики строили довольно скептические прогнозы относительно внедрения CRM-систем в России. Однако «бюро прогнозов» ошиблось. Наученные западным опытом, компании осознали, что конкурентоспособность организации, ориентированной на клиентский сектор, определяется уровнем управления процессами взаимоотношений с клиентами.

**CRM В БИЗНЕСЕ.** С уходом на второй план систем ERP и развитием рынка Business Intelligence и хранилищ данных индустрия CRM-решений заняла значительную нишу в инфраструктуре российского бизнеса. Осознание необходимости использования CRM-систем для обеспечения конкурентоспособности объясняется тем, что за прошедшие годы отечественные предприятия накопили определенную базу знаний о подобных решениях, появились примеры успешного внедрения, стали очевидны ключевые пре-

имущества CRM перед другими технологиями, ориентированными на выполнение сходных задач. Сегодня уже понятно, посредством каких технологий решаются стратегические задачи клиентского бизнеса. Как при этом работают механизмы CRM?

Согласно мировым показателям, среднестатистическая компания сталкивается с фактором неприбыльности доброй половины своих клиентов из-за неэффективного взаимодействия с ними. При этом другая половина заказчиков (американских,

например) не остается с одной компанией дольше чем на пять лет, что ведет к постоянной потере клиентов. Американские бизнес-аналитики подсчитали, что привлечение нового клиента обходится в 10 раз дороже, чем удержание существующего. С этой позиции актуальность методологии оценки и анализа клиентского сектора посредством CRM (рисунок), становится очевидной уже на этапе планирования технологической инфраструктуры клиентского бизнеса.

Большинство российских компаний сегодня перестраивают систему управления процессами

**→ Привлечение нового клиента обходится компании в 10 раз дороже, чем удержание существующего**

клиентского бизнеса, фокусируя их на так называемой клиентонаправленности (customer-oriented business), за обеспечение которой ответственна система CRM. Главной целью ее внедрения на предприятии является формирование консолидированной базы о клиентах. Тем более что к качеству этих данных предъявляются повышенные требования. Недостаточно понимать, кто может стать потенциальным клиентом – надо знать, каким образом потенциальный клиент превратился в реального. Только так компания может воздействовать на условия непосредственного выбора своего

Четыре критических "КАК" в системе построения отношений с клиентами



клиента, гарантировать его обращение именно к ней, равно как и контролировать процессы удержания клиента.

Российский рынок CRM-технологий, безусловно, уступает западному в том смысле, что для нас это довольно новая, пока недостаточно развитая индустрия. Американские компании свои базы клиентской информации, которыми теперь научились эффективно управлять, копили несколько десятилетий. Россия движется в этом направлении в догоняющем ритме, создавая свои специализированные информационные хранилища и выстраивая механизмы интегрированного взаимодействия бизнеса с заказчиком.

## Из практики вендора



**А. КРАСОВСКИЙ,**  
директор  
по продажам  
Avaya  
в России и СНГ

Очень важно разделить понятия операционного CRM, интерактивного CRM и аналитического CRM. Какая система должна быть внедрена в первую очередь? Мы уверены – интерактивный CRM, который сегодня принято называть контакт-центром. Затем устанавливается операционный CRM, который должен быть интегрирован с интерактивным, и уже следом – аналитический CRM. Такова логика, подтвержденная многолетним опытом Avaya, установившей более 50% работающих сегодня в России call- и контакт-центров. Ведь вначале нужно набрать информацию о клиенте,

а затем уже донести до него свои предложения в той форме, которая ему будет приятна.

Показательный пример из практики компании: крупнейший банк Татарстана объявил тендер по выбору поставщика CRM, и все крупнейшие вендоры операционных систем пожелали в нем участвовать. Но у банка не было даже нормально собранной информации о клиентах, не было телефона, по которому клиенты могли бы позвонить в банк. Чтобы получить информацию о счете, клиенты шли толпой в офис (а зимой дорога становилась настолько скользкой, что люди падали, расшиба-

лись – просто анти-CRM какой-то) и потом там томились в очередях.

Мы предложили банку установить для начала интерактивный CRM, который позволил бы и клиентам, и банку узнать друг о друге побольше. Это был небольшой call-центр, всего на 6 операторов и 10 портов IVR. Но с момента его работы база данных начала интенсивно заполняться – уже через три месяца банк стал понимать, кто его клиенты, каковы их потребности и предпочтения. И после этого приступил к выбору операционного CRM.

**Из выступления  
на II Конгрессе  
«CRM. Россия и СНГ»**

**CRM В БАНКЕ.** Для банка внедрение CRM-системы становится наиболее эффективным путем к решению стратегических задач клиентского бизнеса и регламентации основных компонентов продаж. Создание расширенной клиентской базы подразумевает включение в нее информации о логике процессов взаимодействия не только по схеме клиент–банк, но и по схемам клиент–другие банки, клиент–другие клиенты банка, клиент–органы власти и т.д., что обеспечивает консолидацию как можно более полных данных о каждом конкретном клиенте. Идеальной в этом отношении представляется ситуация, когда банк звонит своему клиенту, сообщившему о смене адреса проживания и снявшему при этом со своего текущего счета значительную сумму денег, и предлагает кредит на ремонт новой квартиры.

Чем успешнее бизнес банка и чем больше клиентов обращается к нему, тем сложнее контролировать клиентов. Однако отслеживать информацию о клиентах, превращая ее в мощный инструмент для увеличения конкурентных преимуществ организации, вполне реальная задача. Для этого необходимо владеть всесторонней информацией об истории взаимоотношений с каждым клиентом, «панорамным» обзором продаж конкретному клиенту, возможностью анализа клиентской покупательной способности.

Для банка критически важно выявлять индивидуальные потребности клиента. Ежедневно людям приходится решать множество проблем, связанных с покупкой нового жилья, увеличением состава семьи, откры-

ком о проведении зарплатных операций посредством банковских карт) клиент по-прежнему оставался бы с ним. Банк же, в свою очередь, будет не просто рекламировать свои услуги, но и попытается предложить клиентам реальную помощь в системе кредитования и займов. Именно эта модель успешно функционирует на Западе и именно к ней должно стремиться российское банковское сообщество.

С позиции банковского бизнеса суть процессов, управление которыми основывается на технологии CRM, в том, что банк обеспечивает своим служащим возможность предлагать клиенту те продукты и услуги, в которых он

действительно нуждается. Модули CRM-системы изначально ориентированы на то, чтобы выстраивать подобные схемы клиентских взаимоотношений посредством мониторинга информации клиента и автоматизации бизнес-процессов. И здесь важно обеспечить безопасность информации о клиентах, защитить от неавторизованного использования базу по клиентским операциям. Эти механизмы должны быть четко прописаны в инфраструктуре CRM-решения, что критично для общей концепции информационной безопасности банковского сектора.

## Сделать информацию о клиентах мощным инструментом для увеличения конкурентных преимуществ организации вполне реально

### Пять стратегических проблем клиентского сектора:

- Усиление конкуренции и эрозии тарифов
- Удорожание сбыта и методов привлечения клиентов
- Рост плановых заданий по обороту и прибыли
- Ускорение изменений рынка и миграции клиентов
- Перенасыщенность данными при нехватке информации для решений

тием собственного дела и т.д., а также с более простыми повседневными ситуациями, связанными, в свою очередь, с необходимостью брать кредиты на путешествия или приобретение потребительских товаров, студенческие займы. По-настоящему удобный клиентский банк должен понимать эти нужды и расширять зоны своего обслуживания, в том числе и кредитного, с учетом подобных индивидуальных потребностей. Здесь важно оказаться в нужное время в нужном месте и предложить клиенту то, чего он может от нас ожидать. Так, любой банк хотел бы, чтобы в случае переезда в другой город или смены места работы (при условии, что прежняя организация, с которой сотрудничал клиент, имела, предположим, соглашение с бан-

Система менеджмента качества  
сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000  
Система управления окружающей средой  
сертифицирована на соответствие ГОСТ Р ИСО 14001:98

**Нева Кабель**  
Подразделение Draka Comteq

**ПРОИЗВОДСТВО  
ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ  
КАБЕЛЕЙ СВЯЗИ**

**ТППЭп и СБПу  
для нормальных условий**

**ТППнЗП и СБЗПу  
для условий повышенной  
влажности**

**ТППЭп-НДГ  
для условий повышенных  
требований к пожарной  
безопасности**

Кабели марок ТППЭп, ТППнЗП, ТППЭп-НДГ  
рекомендованы для уплотнения аппаратурой xDSL

**ВСЕ СПЕКТР ПРОДУКЦИИ**  **Draka Comteq**

тел.: (812) 558-67-81, 592-75-79, 598-95-77.  
факс: (812) 592-77-79, 557-34-76.  
E-mail: [sales@nevacables.spb.ru](mailto:sales@nevacables.spb.ru)  
<http://www.nevacables.ru>

Приглашаем посетить наш стенд на выставке "САВЕХ 2006" 14-17 марта,  
КВЦ "Сокольники", г. Москва



## Проект по внедрению CRM SalesLogix

стартовал после выработки ИТ-подразделением комплексной, единой для финансовой группы Внешторгбанка технической политики. Это позволило запустить в банке программу интеграции инфраструктурных систем и технологий их сопровождения и поддержки бизнес-процессов.

В настоящее время реализуется проект по построению унифицированного корпоративного хранилища данных – оно должно заменить две разрозненные инфраструктурные подсистемы и стать базой для построения консолидированной аналитической управленческой отчетности по

финансовой группе ВТБ и аккумуляции данных, поступающих из разных ИТ-систем, составляющих архитектурную платформу банка.

В рамках создания единой интеграционной платформы в ВТБ рассматривается возможность интеграции CRM-системы, обеспечиваю-

щей проведение ИТ-процессов в головной организации Внешторгбанка, с ядром АБС и (на следующем этапе проекта) с другими инфраструктурными бизнес-приложениями, в первую очередь с корпоративным контакт-центром и внешним и внутренним порталами. **ИКС**

Преимущества системы CRM, таким образом, в том, что она предоставляет возможность полноценной координированности действий различных банковских подразделений, ориентированных на взаимодействие с клиентами, благодаря консолидации актуальной маркетинговой информации. Причем руководство банка получает в свое распоряжение все необходимые механизмы для информированного управления структурными подразделениями на базе управленческой отчетности, которая также формируется исходя из данных CRM-системы.

Еще одна существенная особенность CRM-решения в банковском секторе – аккумуляция релевантной информации о конкурентах на внутреннем и частично на внешнем финансовых рынках в разрезе текущей ситуа-

ции в тарифной и ценовой политике во всех регионах присутствия финансовой группы (в нашем случае Внешторгбанка), что позволяет ей отслеживать и своевременно корректировать свою ценовую и тарифную политику. Таким образом, внедрение технологии CRM обеспечивает банку конкурентные преимущества – это критичный фактор в условиях развития финансовой группы ВТБ и расширения зоны физического присутствия банковских филиалов и дочерних организаций.

Для клиентского блока банка использование CRM-системы – это возможность интегрированного автоматизированного анализа клиентских операций и автоматизации процессов работы. Интегрированный пользовательский интерфейс позволяет директору по работе с клиентами (равно как и операционным менеджерам разного уровня) структурировать график необходимых работ, мониторить выполнение поставленных задач и отслеживать текущие отклонения от принятых к реализации процессов.

Однако CRM-система охватывает не только модули продажи и маркетинга, но и комплексную автоматизацию службы поддержки клиента, т.е. послепродажное обслуживание. Несмотря на «третичность» расположения в линейке модулей построения системы, это, возможно, первостепенная задача для банковского бизнеса. В этом смысле система управления отношениями с клиентами мигрирует в сторону управления знаниями в организации. Основой для комплексного построения этой системы служит консолидированное корпоративное хранилище данных и взаимная интеграция существующих инфраструктурных бизнес-приложений – в первую очередь корпоративного контакт-центра и внешних и внутренних порталов. Тем самым достигается максимальная степень концентрации бизнес-процессов с позиции взаимодействия инфраструктурных технологий и систем. При разговоре с клиентом агент (оператор) контакт-центра вводит необходимую информацию прямо в интерактивную базу данных, которая обрабатывается CRM-системой. В случае повторного контакта с этим клиентом система выдает на компьютерный экран агенту, принимающему вызов (возможно, уже другому оператору, не общавшемуся с этим клиентом ранее), все релевантные данные о звонящем и статусе его вопроса, что обеспечивает максимальную эффективность работы контакт-центра.



**.masterhost**  
профессиональный хостинг

- Регистрация международных доменов и в зоне.RU
- Виртуальный хостинг
- Физические серверы в аренду от 80 у.е. в месяц
- Размещение серверов в дата-центре .masterhost
- Круглосуточная поддержка, видеонаблюдение
- Тестовый хостинг
- SMS-оповещение

Подробности по телефонам: (495) 772-9720, (812) 710-4499  
e-mail: [info@masterhost.ru](mailto:info@masterhost.ru)  
<http://masterhost.ru>

Интеграция системы CRM с веб-сайтом и внутренним корпоративным порталом банка, в свою очередь, гарантирует выполнение клиентских запросов, повышение скорости и улучшение качества клиентского обслуживания, осуществляемого посредством обработки обращений клиентов к банку через инфраструктуру банковского интернет-сайта, интегрированного с внутренним порталом.

Разумеется, для банковского сектора это весьма отдаленные перспективы, причем в полной мере их реализация не представляется возможной в принципе – из-за определенной закрытости деятельности финансовых организаций. Однако в мировой практике существуют эффективные модели CRM-технологий, вполне применимые к современной действительности российского бизнеса, и этим опытом необходимо воспользоваться. ИКС



А. МАНИН

## «CRM – существенный элемент корпоративной стратегии компании»

В бизнесе сотовых операторов, вынужденных в условиях насыщения рынка жестко бороться за легкомысленно мигрирующего абонента, CRM становятся важнейшим инструментом его удержания. Но это, говорит А. МАНИН, директор по маркетингу МТС, не только один из инструментов тактического маркетинга, но и существенный элемент корпоративной стратегии компании.

– В бизнес-стратегии компании МТС, особенно в последнее время, концепция CRM играет весьма значительную роль. Хотел бы отметить три ключевых фактора. Первый – использование при разработке бизнес-стратегии тех данных о клиентах, которые формируются в результате подготовки и реализации CRM-проектов. Характер контактов и обращений, ценность клиента для компании и пр. – эта «микроинформация» содержит много вводных данных для разработки рыночной стратегии, в частности помогает правильно оценить баланс ресурсов между привлечением новых и удержанием действующих абонентов. Или, например, оценить потенциальный спрос на дополнительные услуги (VAS), что, в свою очередь, определяет разумный объем вложе-

А это не просто наши заверения в вечной любви к клиенту – это изменение большей части бизнес-процессов компании. Причем не только в ее «рыночных» департаментах (маркетинг, каналы сбыта, сервис), но и

→ **Реализация CRM-программ приводит к изменению бизнес-культуры, делая ее более «клиенто-ориентированной»**

ний в развитие этого важнейшего направления. Фактически CRM можно рассматривать в качестве мощного (и относительно дешевого!) инструмента количественных маркетинговых исследований для разработки не только тактических мероприятий, но и стратегии компании. По моим оценкам, анализ результатов CRM-кампаний позволяет экономить до 10% бюджета на маркетинговые исследования по разработке стратегии компании.

Второй фактор я бы назвал культурологическим. Дело в том, что реализация CRM-программ уже сама по себе приводит к существенным изменениям в бизнес-культуре, делает ее более «клиентоориентированной».

### CATC M-200 - ОПТИМАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ СЕЛА

Сельская АТС М-200 предназначена для телефонизации сельских административных районов и применяется в качестве:

- ✓ Сельско-пригородного узла
- ✓ Центральной сельской АТС
- ✓ Узловой сельской АТС
- ✓ Оконечной сельской АТС

Комплексное внедрение сельских АТС М-200 позволяет рационально строить наложенную цифровую сеть с единым центром технической эксплуатации

Сельская АТС М-200 - лучшее решение для замены, морально и физически устаревших АТСК 50/200 и АТСК 100/2000

Применение сельской АТС М-200 является экономной инвестиционной политикой при замене морально-устаревшего парка сельских станций и строительстве новых сетей

CATC М-200 легко интегрируется в современные сети связи, и гармонично обеспечивает их дальнейшую эволюцию в сети нового поколения (NGN)

### CATC М-200 отличается:

- Малыми размерами и массой
- Низким энергопотреблением (менее 0,3 Вт/порт)
- Высокой степенью защиты абонентских комплектов от сторонних наводок
- Простотой инсталляции и запуском в эксплуатацию
- Не привередливостью обслуживания при эксплуатации
- 2-х годичным гарантийным сроком

ISDN  
ADSL  
HDSL  
SHDSL

CATC М-200 во всепогодном шкафу с поддержкой внутри климатки

MTA-GROUP      САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
WWW.M-200.COM      тел.: (812) 331-15-55

(что особенно важно) в «поддерживающих» службах (ИТ, финансы, техника и др.). Естественно, данный фактор также носит стратегический характер.

Третий аспект связан с тем, что при нынешнем уровне развития CRM-программ затраты на их реализацию, как и дополнительные доходы от их проведения, уже столь значительны, что это существенно влияет на отдельные составляющие бизнес-стратегии компании. Например, на этапе активного внедрения CRM-программ, когда встает вопрос о необходимости масштабных вложений в специальные ИТ-решения, их сумма может быть настолько велика (для МТС это миллионы долларов), что заставляет говорить о стратегической составляющей программы CRM. И с точки зрения выручки: десятки, а то и сотни миллионов долларов, которые компания в ближайшие несколько лет планирует получить дополнительно от CRM-активностей, также влияют на ее стратегическую позицию.

#### – Как внедрение CRM-систем сказалось на коммерческой деятельности компании?

– С точки зрения качества работы программ CRM использование специальных ИТ-решений позволяет проводить более точный анализ, отказаться от построения «усредненных» профилей поведения для больших сегментов абонентской базы и перейти к анализу

небольших групп и даже отдельных, наиболее ценных для компании, абонентов. В результате мы получаем возможность делать «точечные», разработанные специально под небольшие группы клиентов, рыночные предложения или специальные условия обслуживания.

К слову, о сегментации: в компании в зависимости от решаемых рыночных задач (привлечение абонентов, ценовая политика, CRM и пр.) используются различные схемы, которые, естественно, на самом высоком уровне связаны друг с другом. Если говорить о CRM, то здесь подход

к сегментации претерпел значительные изменения – от простейшей одномерной сегментации по среднему счету (ARPU) мы перешли к многомерной сегментации, когда, помимо информации о среднем

счете, используется оценка ценности абонента для компании, а также ряд поведенческих признаков, выбор которых обусловлен конкретными целями CRM-кампаний. Например, для стимулирования VAS при проведении сегментации мы дополнительно используем параметр «Индекс восприимчивости абонента к дополнительным услугам», который определяется результатами анализа его истории пользования различными VAS, социально-демографическими факторами и даже сроком пребывания его в нашей сети. ИТ-системы позволяют применять и более сложные математические методы анализа и прогнозирования, что особенно важно при анализе таких важнейших для компании параметров, как вероятность ухода абонента из компании. При этом очевидно, что чем точнее будет предсказан уход абонента, тем более эффективными могут быть меры по его сохранению.

Если же говорить о количественной стороне вопроса, то использование ИТ-решений приводит, с одной стороны, к сокращению нагрузки на ИТ-службу по подготовке операционных и исследовательских запросов, а с другой – к резкому (на порядки) повышению числа проводимых CRM-кампаний. Так, в недалеком будущем мы собираемся внедрить решение, которое позволит поставить проведение CRM-кампаний «на конвейер», когда за маркетологами останутся лишь цели и задачи проводимых кампаний, а осуществлять поиск соответствующих клиентов, выбирать нужные формы коммуникаций и оценивать экономический эффект будет соответствующий ИТ-модуль.

#### – Как сегодня в компании определяется эффективность CRM-проектов?

– Убежден, что на начальном этапе внедрения CRM необходимо фокусироваться в первую очередь на «процессных» KPI, таких, например, как сроки выполнения тех или иных работ по формированию соответствующего инструментария (подготовка алгоритмов обработки данных, создание моделей поведения клиентов, формирование системы оценки эффективности и пр.). Однако очень скоро они должны быть дополнены количественными показателями финансовой эффективности: ROI, дополнительная выручка и пр. Введение количественных



### Анализ результатов CRM-кампаний позволяет экономить до 10% бюджета на исследования по разработке стратегии компании

В московском издательстве «Горячая линия – Телеком» вышла в свет книга Н.С. Мамаева, Ю.Н. Мамаева и Б.Г. Теряева по вопросам построения систем распределения цифровых телевизионных и радиовещательных программ

#### Системы цифрового телевидения и радиовещания

В книге приводятся основные количественные соотношения для расчета телерадиовещательных систем при прохождении сигналов в тропосфере, космосе и по кабельным сетям. Рассматриваются принципы спектрального сжатия видео/аудиосигналов. Обсуждаются возможности организации прямого интерактивного доступа в Интернет по спутниковым каналам и распределительным сетям MMDS, а также сетям, построенным на базе земных станций VSAT. Проанализированы направления модернизации традиционных систем радиовещания в ДВ/СВ/КВ-диапазонах при передаче цифровых сигналов, а также многоканальных сетей УКВ-ЧМ-вещания. Дан обзор цифровых глобальных и региональных систем спутникового радиовещания.

Книга рассчитана на широкий круг читателей, в том числе на специалистов, менеджеров, руководителей предприятий и компаний, занимающихся проектированием и эксплуатацией телекоммуникационных сетей, может быть полезна студентам технических вузов и радиолюбителям.

По вопросам, связанным с приобретением книги, звонить в отдел реализации издательства по тел. (495) 737-3927.

Адрес: Москва, ул. Саратовская, дом 6/2, 1 подъезд.



показателей важно не только для оценки необходимых ресурсов (в первую очередь ИТ), которые могут быть вложены в реализацию CRM-проекта с учетом ожидаемых доходов. Они важны и для морального стимулирования отвечающих за реализацию CRM-проекта сотрудников, которые должны видеть «материальность» своих трудов.

Как правило, все эти показатели весьма высоки (ROI, например, может составлять сотни процентов). Но здесь важно не забывать о тех ресурсах (финансовых, людских), которые потребовались для реализации всего комплекса работ, связанных с CRM. При более точном учете всех издержек показатели эффективности несколько снизятся (хотя по-прежнему будут радовать участников проекта и руководство компании).

#### – Какова организационная структура подразделений, ответственных за реализацию CRM?

– В мире известны различные подходы к реализации CRM-проектов – от создания специального подразделения, подчиняющегося напрямую высшему руководству, до «распределенных» структур, когда при существовании какого-то координационного органа значительная доля операционной работы распределена по соответствующим департаментам. С моей точки зрения, в телекоммуникационных и иных индустриях с высокой долей сервисной составляющей второй подход более оправдан. При этом координацию работ в этом направлении, а также аналитическую часть проекта должна взять на себя служба маркетинга. Во многом это мнение основано на том, что, поскольку реализация CRM-программ вносит новые, позитивные изменения в корпоративную культуру компании, хорошо, если ростки этих изменений будут формироваться во всех (и в первую очередь в поддерживающих) подразделениях. Таким образом можно избежать и отторжения операционными блоками CRM-программ, «спускаемых» сверху. Сегодня в МТС реализован именно такой подход.

#### – Как компания оценивает уровень лояльности своих клиентов?

– Когда программы CRM в телекоме только зарождались (тогда они назывались программами повышения лояльности абонентов), мы много сил тратили на определение и оценку этой самой лояльности, спорили о том, какой из многочисленных методов ее вычисления «истинный». Лишь спустя годы пришло понимание того, что сам по себе параметр «уровень лояльности» в реальной работе специалистов в области CRM скорее любопытен, нежели полезен. Действительно, клиент может быть лояльным

компании, но если его ценность (т.е. прибыль, которую абонент приносит за время своей «жизни» в сети) невысока, то и усилия, затрачиваемые компанией на всех этапах взаимодействия с ним, будут незначительны. И наоборот, если абонент имеет высокую ценность, но при этом проявляет признаки нелояльности (частые звонки в справочную службу конкурента, резкое сокращение трафика и пр.), он становится предметом повышенного интереса специалистов в области CRM.

Таким образом, информация о лояльности абонентов, безусловно, важна, но рассматриваться она должна лишь в совокупности с другими значимыми факторами, определяющими профиль поведения абонента. ИКС

Итак, что высветил «ФОКУС»? На взрослеющем российском рынке бизнес начинает разворачиваться в сторону клиента. Эту тенденцию и иллюстрируют примеры одного из крупнейших российских банков и представителя «большой тройки» сотовых операторов – компаний, работающих в наиболее «клиентоориентированных» секторах экономики, где решение задачи «неотразимой привлекательности» означает успешность бизнеса. Разумеется, единого рецепта не существует, тем не менее есть много способов совершенствования технологий взаимоотношений поставщиков продуктов/услуг с клиентами. Это различные программы лояльности, методики управления «жизненным циклом клиента», методология «выращивания» клиента (коучинг-методология), модель индикаторов поведения...

Ограничимся выводом: на зрелых рынках фокус конкурентной борьбы смещается в область маркетинга и рекламы. Этому направлению «ИКС» уделяет в нынешнем году особое внимание.

«CRM-Фокус» наводила Лилия ПАВЛОВА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ОПЕРАТОРОВ

IP Call-центр

Услуги Messaging

SMS/USSD-центр

MMS-центр

Cell Broadcast-центр

Система "SMS Welcome"

SMPP-сервисы

Речевая почта

Система обработки ЦТК

Система телеголосования

Система оповещения

Value-Added Services

Roaming Assistant

Logic Line

Virtual Call center

Услуги Customer Care

IVR и IP IVR

Система "Who Called"

Call Back сервер

CAMEL Gateway/Proxy

LBS-решения

SSP и SCP

NGN и IP-телефония



**ПРОТЕЙ**  
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

"НТЦ ПРОТЕЙ", тел.: (812) 449-47-27, факс: (812) 449-47-29, e-mail: info@protei.ru, www.protei.ru



К

У

Р

С



## Как делать triple play-бизнес?

Данные, голос, видео «в одном пакете» – такова лаконичная суть услуг triple play, именуемых то панацеей для операторского бизнеса, то очередным маркетинговым мифом. Интерес операторов к этому рынку подогревается возможностью получить дополнительный доход; производители и системные интеграторы рассчитывают на новое поле деятельности, рисуя радужные перспективы поставщикам услуг. Каковы эти перспективы и каковы возможности с экономической и технической точек зрения? Каково информационное наполнение «триединой» услуги? Где скрываются подводные камни?

### Triple play: комфорт через Set Top Box

**М.Ю. САМСОНОВ**, вице-президент ГК «Старт»,  
**А.В. РОСЛЯКОВ**, главный технолог НПС «Инфосфера», доцент ПГАТИ, к.т.н.

Бурный рост широкополосных IP-сетей не мог не повлиять на структуру предоставляемых услуг. Увеличение скорости доступа и снижение тарифов на передачу широкополосного трафика обеспечивают устойчивый спрос на доставку мультимедийного контента и прежде всего на совместную передачу голоса, видео и данных (услуги triple play).

Мировой рынок услуг triple play (в отличие от российского) достиг «критической массы» и вступил в стадию уверенного роста, оказывая значительное влияние на бизнес-модели провайдеров. В этих условиях весьма важным для операторов сетей и провайдеров услуг фактором является смещение акцента от конкретных сетевых решений в сторону потенциальных интересов пользователей.

Телекоммуникационный бизнес на базе услуг triple play – новый виток развития – постепенно становится и российской реальностью. Теперь все зависит от решимости операторов принять новые правила игры, которые устанавливаются в многополярном мире услуг, основанных на доставке контента.

Получение услуг triple play на обычный телевизор с помощью простой в использовании, недорогой приставки-

**Термин «triple play»** (условно «три в одном») означает одновременное предоставление услуг доступа в Интернет, телефонии и видео по одной широкополосной IP-сети с использованием любой транспортной среды (медный симметричный, коаксиальный или волоконно-оптический кабель, радиоэфир) и любой широкополосной технологии (цифровая абонентская линия

xDSL, кабельное телевидение, сеть беспроводного доступа и др.).

Существенное отличие услуг triple play от всех других подходов к предоставлению мультисервисов – практически неограниченный набор интерактивных и вещательных услуг на базе триединого подхода к передаче голоса, видео и данных.



адаптера Set Top Box (STB) позволит операторам и провайдерам существенно расширить свою клиентскую базу и повысить доход.

### Особенности услуг triple play

Бизнес-стратегия услуг triple play учитывает склонность массовых потребителей к комфорту: чем идти в магазин за диском, лучше, немного доплатив, в любое время получать любые фильмы непосредственно на домашний кинотеатр. Пока видео по запросу стоит столько же, сколько материальный диск, но это пока, в отсутствие конкуренции. По мере появления на рынке новых игроков цена на развлекательный контент будет падать, а его разнообразие – расти.

Что даст широкое внедрение услуг triple play? Во-первых, повышение качества жизни населения. И речь идет не только о развлечениях и комфортности. Возможности услуг triple play могут широко использоваться, к примеру, при дистанционном обучении и консалтинге, для организации полноценных рабочих мест на дому, удаленного видеонаблюдения за объектами и т.д.

Второй эффект будет чрезвычайно интересен провайдерам услуг triple play, поскольку новые технологии создают предпосылки диверсификации телекоммуникационного бизнеса, предоставляют возможности для развития малых и средних операторов и провайдеров контентных услуг. Благодаря их большей мобильности формируется высококонкурентное поле на «последней миле» – участке, где услуги доставляются конечным пользователям. Тем более что малые и средние операторы фиксированной связи, как показывает практика, куда более восприимчивы к новым технологиям, нежели крупные.

### Требования услуг triple play к сети

Требования услуг triple play к характеристикам широкополосной сети (табл. 1) в основном относятся к двум показателям:

- скорости передачи (полоса пропускания) в направлении к пользователю («вниз») и в направлении от пользователя («вверх»);
- QoS (дифференцированный, приоритетный или без гарантии качества).



М.Ю. САМСОНОВ



А.В. РОСЛЯКОВ

## Вы устали ждать своей очереди?

Подпишитесь на свой экземпляр и подпишите своих коллег!



Оформить подписку на журнал «ИнформКурьер-Связь» Вы можете через редакцию:



Период подписки с _____ по _____ 2006 г.		Количество экз. _____
Получатель		Адрес доставки
Наименование организации		Индекс
Ф.И.О. (полностью)		Страна
Должность		Город
Конт.тел.		Улица, дом, строение
<b>Банковские реквизиты получателя</b>		
Юридический адрес		
ИНН _____	р/счет _____	
ОКПО _____	к/счет _____	
ОКОНХ _____	Банк _____	
КПП _____	БИК _____	

Стоимость одного экземпляра  
200 руб. + 10% НДС

Заявку Вы можете отправить по факсу (095) 785-14-91 или по электронной почте [nr@miks.ru](mailto:nr@miks.ru)  
Контактный телефон (095) 785-14-90 Наталья Рыкова

#### Уважаемые читатели!

В связи с увеличением читательской аудитории редакция не может гарантировать регулярное получение Вами журнала. Если Вам интересно и дальше получать журнал на постоянной основе, рекомендуем Вам оформить подписку.

#### Дополнительную информацию

Вы можете узнать по тел. 785-14-90 или на сайте [www.miks.ru](http://www.miks.ru)



Табл. 1. Типовые услуги, входящие в triple play, и их требования к сети

Вид услуги triple play	Типовая скорость (к абоненту), Мбит/с	Тип QoS
Телевизионное вещание (с кодеком MPEG2)	2–6	Дифференцированный
Телевидение высокого качества (HDTV)	12–19	Дифференцированный
Электронная торговля на базе ТВ (с кодеком MPEG2)	2–6	Приоритетный
Видео по требованию на базе телевизора (с кодеком MPEG2)	2–6	Приоритетный
Навигатор и электронная программа передач (может быть с локальным запуском)	Меньше 0,5	Без гарантии
"Картинка в картинке" (два канала MPEG2)	Вверх до 12	Дифференцированный
"Картинка в браузере" (один канал MPEG2)	Вверх до 9	Приоритетный
Персональный виртуальный видеомагнитофон	2–6 локально	Приоритетный
Телефония на базе ТВ	Меньше 0,064	Без гарантии
Браузер на базе ТВ	Вверх до 3	Без гарантии
Электронная почта на базе ТВ	Вверх до 3	Без гарантии
Обмен сообщениями на базе ТВ	Вверх до 3	Без гарантии
Чат на базе ТВ	Вверх до 3	Без гарантии
Экранное извещение на базе ТВ	Меньше 0,064	Без гарантии
Интерактивные игры на базе ТВ	Вверх до 3	Без гарантии
Аудио на базе ТВ	Меньше 0,128	Приоритетный
Высокоскоростной доступ в Интернет (www, IM, чат, FTP, VPN, доступ и др.)	Вверх до 3	Без гарантии
Электронная почта	Вверх до 3	Без гарантии
"Живое" ТВ на компьютере	0,300–0,750	Приоритетный
Видео по требованию на базе компьютера	0,300–0,750	Приоритетный
Видеоконференция	0,300–0,750	Приоритетный
Голосовая/видеотелефония на базе компьютера	0,064–0,750	Приоритетный
Интерактивные игры на базе компьютера	0,010–0,750	Приоритетный
Дистанционное обучение	0,300–0,750	Приоритетный

Для предоставления большей части медиауслуг требуется полоса пропускания в сторону абонента порядка 2–3 Мбит/с. Причем для видео- и аудиослужб обязательна поддержка заданного QoS.

### Востребованность услуг triple play

Рынок услуг triple play можно разделить на два основных класса. В первый входят информационные услуги, — подробнее см. с. 66 представляющие интерес в основном для делового сектора. Второй объединяет услуги развлекательного характера, ориентированные преимущественно на квартирный сектор. В Западной Европе пользователей услуг первого класса несколько больше, чем второго (рис. 1).

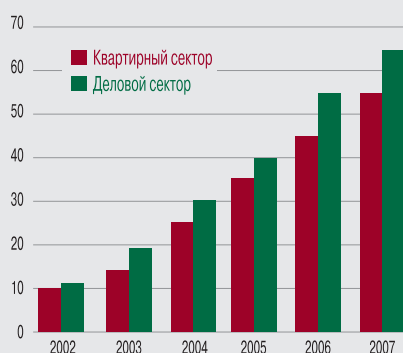
В настоящее время в квартирном секторе даже в странах Евросоюза степень проникновения фиксированного широкополосного доступа (Broadband Access — BA) существенно различается. Так, в 2004 г. в Швейцарии 31% домашних хозяйств имели широкополос-

ный доступ, тогда как в Греции он практически отсутствовал; средний показатель по Европе — 17% (рис. 2). Однако по прогнозам, до 2008 г. почти половина домашних хозяйств в Западной Европе будет подключена к сетям широкополосного доступа (рис. 3).

Количество пользователей услуг triple play зависит главным образом от уровня развития широкополосных сетей в стране, так как для предоставления теле- и видеослужб требуется канал с пропускной способностью порядка 2–6 Мбит/с. В Корее, Японии и Гонконге большинство и домашних, и корпоративных пользователей пользуется каналами с пропускной способностью не менее 10 Мбит/с. Например, у гонконгской компании PCCW, предоставляющей видео по запросу, уже 450 тыс. абонентов.

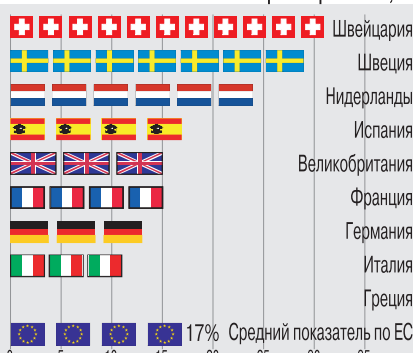
В России наблюдаются те же тенденции: рост клиентской базы сетей широкополосного доступа с превалированием делового сектора (рис. 4). По данным J'son & Partners, в России уже в 2004 г. насчиты-

Рис. 1. Число пользователей услуг BA в Западной Европе, млн



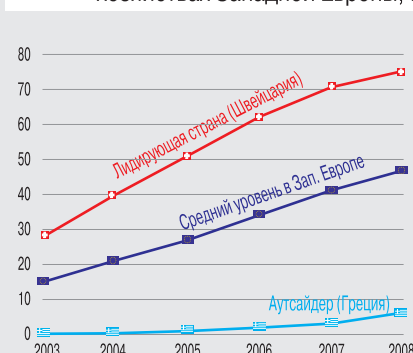
Источник: PricewaterhouseCoopers, январь 2004 г.

Рис. 2. Проникновение услуг фиксированного BA в квартирном секторе стран ЕС, %



Источник: Ovum, Евростат, май 2004 г.

Рис. 3. Прогноз внедрения услуг фиксированного BA в домашних хозяйствах Западной Европы, %



Источник: Ovum, Евростат, май 2004 г.

валось около 3,5 млн пользователей широкополосного доступа (правда, термин «широкополосный» в данном случае отнесен к доступу на скоростях выше 128 кбит/с).

По прогнозам специалистов, в ближайшие 10 лет типовые потребности абонентов квартирного сектора Западной Европы будут соответствовать скорости передачи в сторону сети (линия «вверх») – от 384 кбит/с до 1–2 Мбит/с, в сторону абонента (линия «вниз») – до 15 Мбит/с. Предполагается, что подобная скорость широкополосного доступа будет характерна и для домашних пользователей США (рис. 5).

## Тарифы и доходы

Стоимость пакета услуг triple play за рубежом – порядка \$50–60 в месяц. При этом средняя стоимость всех новых услуг на 24% выше средней цены доступа в Интернет (табл. 2). На рис. 6, 7 представлены структура ARPU квартирного сектора для рынка новых услуг в Западной Европе и прогноз величины доходов от предоставления услуг triple play в мировом масштабе.

## Трудности массового внедрения

Среди множества объективных и субъективных сложностей, вставших на пути коммерческого освоения услуг triple play, следует упомянуть главные:

1. Существующая схема ценообразования (фиксированная сумма оплаты, бесплатный контент) не позволяет провайдеру услуг triple play получать доходы в тех размерах, которые обеспечивали бы окупаемость вложенных средств.

2. Трудно создавать абсолютно индивидуальный контент и такие дополнительные услуги triple play, которые нельзя было бы получить в другом месте – у альтернативных и зачастую более дешевых источников видео- и аудиотрансляции.

3. Сегодня в России проникновение услуг triple play на сети – ниже критического уровня, что заставляет провайдера устанавливать высокие тарифы (для оку-

Табл. 2. Стоимость услуг triple play в странах мира

Оператор	Технология	Стоимость услуг, \$	Примечания
Neuf (Франция)	xDSL	38,49	Услуги triple play включают в себя звонки по всей стране по единому тарифу с использованием технологии VoIP
Yahoo BB Cable TV (Япония)	FTTx/xDSL	56,67	\$24,99 в месяц за канал и аренду устройства STB. \$31,68 за доступ в Интернет на скорости 12 Мбит/с и VoIP (\$0,07 за минуту)
FastWeb (Италия)	FTTx/xDSL	57,74	ТВ-каналы и доступ в Интернет. Неограниченные звонки по всей стране. \$32,08 за аренду телефонной линии. Услуга VoD тарифицируется от \$7,57 в месяц
SaskTel (Канада)	xDSL	63,72	30 ТВ-каналов. Высокоскоростной доступ в Интернет. Неограниченные звонки внутри штата
Adelphia (США)	xDSL	66,85	\$60 за подключение, \$3,85 в месяц за аренду цифрового приемника, \$3 в месяц за аренду кабельного модема. Скорость доступа в Интернет до 3 Мбит/с. Более 80 ТВ-каналов
Homechoice (Великобритания)	xDSL	68,11	40 ТВ-каналов (плюс услуга повтора). Доступ в Интернет на скорости 1 Мбит/с. Бесплатные звонки по всей стране

Источник: TelecomAsia, июнь 2005 г.

паемости инвестиций), а потенциальные пользователи не имеют возможности воспользоваться услугами из-за их недоступности.

## Возможности Set Top Box

Наиболее эффективно предоставлять услуги triple play позволяет использование оборудования Set Top Box (дословно – «коробка, устанавливаемая наверху»). Это многофункциональная домашняя приставка-

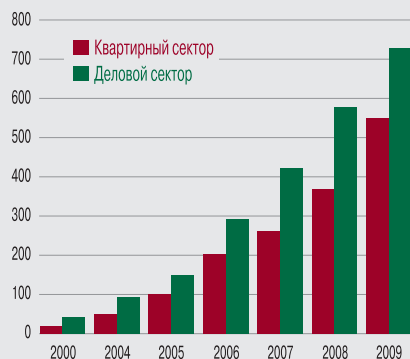
адаптер для приема программ цифрового и кабельного ТВ с помощью обычных телевизоров, обеспечивающая интерактивное взаимодей-

ствие зритель–телеканал и возможность работы в сети Интернет через любую широкополосную сеть доступа. В зависимости от заложенной функциональности приставка может дополнительно обладать возможностями современных мультимедийных цифровых платформ интерактивного телевидения и поддерживать большой спектр услуг: видео по запросу, электронный программный гид, интеллектуальный видео-



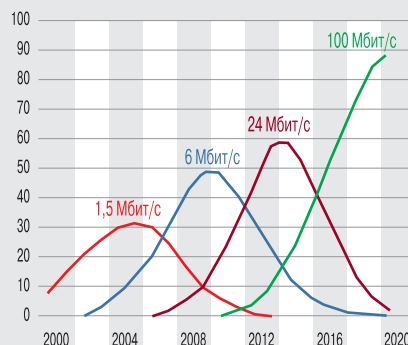
**Бизнес-стратегия услуг triple play учитывает склонность массовых потребителей к комфорту**

Рис. 4. Клиентская база сетей ВА в России, тыс.



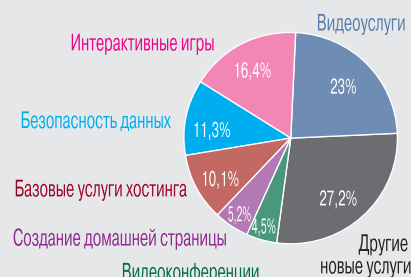
Источник: Pyramid Research, июнь 2004 г.

Рис. 5. Прогноз использования ВА домашними хозяйствами США, %



Источник: MAC'04

Рис. 6. Структура ARPU квартирного сектора рынка новых услуг в Западной Европе



Источник: Siemens, 2003

Табл. 3. Технические характеристики некоторых STB

Продукт	Фирма	Включение в сеть	Интерфейсы	Кодеки	Особенности	Стоимость, руб.
P-3000	ZyXEL	ADSL 2/2+	TB-выход и LAN-порт	H.264, MPEG1/2/4, MPEG1 Audio Layers 1 и 2, MP3, AAC, AC-3 и WMA	Считыватель смарт-карт	7510
Set Top Box	VIA Technologies	Ethernet 10/100 Мбит/с	USB, IEEE 1394, TB-вход/выход, EPP/ECP, PS/2, S/PDIF	MPEG1/2, MPEG1 Audio Layers 1 и 2, MP3		5100
DSTHD100	Sony	xDSL	RF, Component, Composite, S-Video, S/PDIF, RS-232	MPEG2 MP/ML, MP/HL, MPEG Audio Layers 1 и 2, MP3		19800
DTR500	Philips	10 BaseT Ethernet	RF, S-Video, Audio L/R, RS-232	MPEG2 MP/ML, MPEG Audio Layers 1 и 2		1320
AminET Series	Amino	Ethernet 10/100 Мбит/с	IR, Composite, RGB, S-Video, S/PDIF, RF, USB 2.0	H.264 MP, MPEG1, MPEG2 MP/ML		4290
InfoLink DTX™ C2000	Huawei Technologies	ADSL 2	RF, RCA, S-Video, RS-232, DB-9	MPEG2, MPEG1 Audio Layers 1 и 2	Режимы приема с условным доступом (CA), чтение смарт-карт	5200
S-Box 4000/6000	Stino	ADSL, FTTH	2 x Ethernet 10/100, IR, 2S, 2 x USB, PS/2 Mouse, PS/2 Keyboard, VGA, S/PDIF	DivX, MPEG1/2/4, MPEG1 Audio Layers 1 и 2, MP3, AC97 2.1, Legacy audio	Возможна поддержка 802.11b Wireless, чтение смарт-карт	8400
Digital media player DMP 3000	Allwell	Ethernet 10/100 Мбит/с	VGA, DVI, Analog, Composite, S-Video	MPEG 1/2, WMV 9, MP3		4550
IP digital set top box	MSI	ADSL 2	2 x USB 2.0, RJ-45, S/PDIF, DVI, RCA, S-Video, IR	H.264, MPEG1/2/4, WMV 9, AC 97, MPEG1 Audio MPEG Layers 1 и 2, MP3	На чипсете Intel 815, чтение смарт-карт	17000
EtherneTV STB	Vbrick Systems	Ethernet 10/100 Мбит/с	S/PDIF, DVI, RCA, S-Video, VGA	MPEG1/2/4, AC 97, MPEG1 Audio MPEG Layers 1 и 2, MP3		5700

магнитофон, интерактивные игры, электронную почту, а также покупки из дома, банковские операции из дома, телефонные услуги и многое другое.

Конструктивно STB представляет собой единый блок (табл. 3) с автономным устройством питания от сети 220 В и разъемами для подсоединения внешних устройств. С этой целью STB может поддерживать интерфейсы: Ethernet, USB, S-Video, Composite Video, Component Video, SCART, Dolby Digital/AC-3, L/R Stereo, IEEE 1394, SCSI, RS-232, Bluetooth, инфракрасный и др. Помимо телевизора к STB можно подключить видеокамеру, телефонный аппарат, компьютер и т.д. (рис. 8). Обычно в комплект также входят инфракрасный пульт дистанционного управления и беспроводная клавиатура, некоторые STB содержат встроенный считыватель смарткарт для просмотра коммерческих закодированных ТВ-программ.

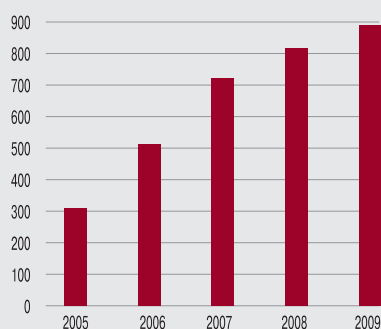
Оборудование STB оптимально сочетает простоту использования и экономичность с гибкостью, мультифункциональностью и расширяемостью, а благода-

ря повсеместному наличию телевизоров используется миллионами квартирных абонентов во всем мире для получения широкополосных услуг.

Таким образом, доставляя аудио, видео и данные не только в дом, но и в обратном направлении и внутри локальной домовой сети, STB становится своеобразным домашним шлюзом в различные телекоммуникационные сети.

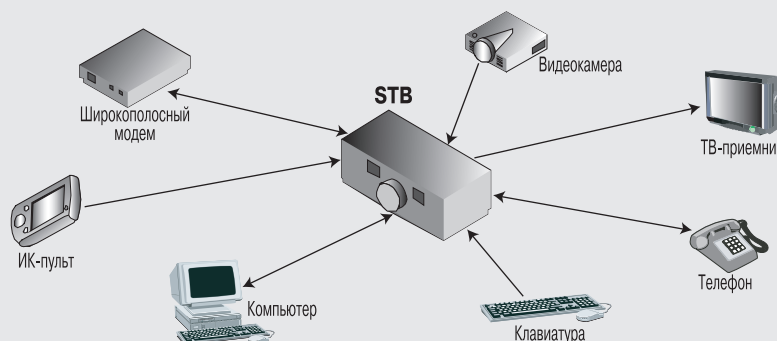
Сетевые операторы и контент-провайдеры, обеспечивающие клиентов многофункциональными услугами, получают преимущество за счет предоставления вещательных и не вещательных услуг. Один из показателей эффективности такой приставки – доставка по всему домовладению услуг цифрового телевидения на аналоговые телевизоры (благодаря поддержке устройством стандарта H.264, который позволяет снизить скорость трансляции видеосигнала до 1–2 Мбит/с). Для снижения чувствительности STB к скорости передачи обычно используются встроенные

Рис. 7. Доходы от предоставления услуг triple play в мире (прогноз), \$ млн



Источник: In-stat/MDR, конец 2004 г.

Рис. 8. Схема подключения устройств к STB





кодеки MPEG1/2/4 (для видео), MPEG1 Audio Layer 1/2, MP3, AAC, AC-3 и WMA (для голоса).

## Бизнес-модель внедрения услуг triple play на базе STB

Рынок услуг triple play во всех отношениях очень непростой, и с помощью одних только технологических преимуществ невозможно доказать жизнеспособность его бизнес-модели, которая должна прежде всего окупить вложенные средства. Однако этого невозможно добиться, если оператор сети или провайдер

## → Для операторов сетей и провайдеров услуг важно смещение акцента от сетевых решений в сторону потенциальных интересов пользователей

дер услуг не контролирует достаточно большую долю рынка.

В целом сегмент услуг triple play на базе Set Top Box может оказаться не настолько емким, как принято считать, поскольку даже в Европе и США при широкополосном подключении преобладают услуги доступа в Интернет. Что касается комплексных услуг triple play, то для этого в России пока не созданы работоспособные бизнес-модели. Поэтому большинство пользователей проводного или беспроводного широкополосного подключения по-прежнему ограничиваются в основном доступом в Интернет, хотя и на качественном новом уровне.

Сегодня платное ТВ и видео по запросу на базе STB занимают достаточно скромное место в общих доходах от видеослужб по сравнению с прибылью от проката фильмов в кинотеатрах и продажи видеоконтента на DVD-носителях. Несмотря на оптимистичные перспективы нового рынка услуг triple play, расширение этого вида деятельности осложняется рядом новых требований.

Во-первых, нужно организовать четкие деловые взаимоотношения с поставщиками контента, что подразумевает наличие соответствующего правового обеспечения, а также соглашения о разделении доходов.

Во-вторых, необходимо определить обоснованную стоимость услуги, которая, с одной стороны, позволит оператору конкурировать с продавцами «пиратской» видеопродукции, с другой – даст возможность своевременно выйти на уровень окупаемости и прибыльности нового бизнеса. В структуре цены услуги необходимо учитывать субсидируемую оператором часть стоимости широкополосного модема или STB.

В-третьих, при планировании бизнеса необходимо сформировать базовый пакет услуг и расширенный (широковещательное ТВ, видео по запросу, персональный видеомонитор, доступ в Интернет, игры, музыка и др.). Структура общего пакета услуг должна быть тесно увязана с данными о потенциальной абонентской базе (количество до-

мовладений, демографические показатели, социальный статус жителей и т.д.).

По оценкам западных экспертов, срок окупаемости таких проектов составляет в среднем 5–6 лет. При этом структура капитальных и эксплуатационных расходов в течение этого периода существенно меняется. Вот почему сегодня для операторов связи так важны убедительные бизнес-модели, приемы успешной работы, перспективные партнеры.

В этих условиях наиболее эффективным является поэтапный метод построения системы, начиная с установки пилотного варианта (с некоторыми ограничениями в части условного доступа) для изучения и адаптации решения на

ограниченной (несколько сотен) выборке абонентов. В ходе реализации пилотного проекта исследуются техническое решение и потребительский спрос, пользовательский интерфейс корректируется с учетом предпочтений абонентов. Проводится наблюдение за ходом продаж сервисных пакетов, анализируются особенности, выявляются проблемы, находятся оптимальные решения, обеспечивающие эффективную реализацию проекта. И только собрав всю необходимую информацию, можно определить корректный способ полномасштабной реализации проекта. ИКС

21 - 24  
МАРТА

Международный выставочный центр "ИнтерСиб"  
приглашает принять участие в выставке:

ОМСК  
2006

## ИНДУСТРИЯ БЕЗОПАСНОСТИ СВЯЗЬ. ЭЛЕКТРОНИКА

В объединенной экспозиции залы:

Информационный спонсор:



### БЕЗОПАСНОСТЬ

10-й специализированный салон.

Интегрированные системы безопасности. Экономическая безопасность. Системы защиты информации. Униформа. Снаряжение. Средства индивидуальной защиты.



### ТЕХНОЛОГИИ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ И ГРАЖДАНСКИХ ОБЪЕКТОВ. СРЕДСТВА МЧС.

3-й специализированный салон.

Системы и средства обеспечения пожарной безопасности.



### СВЯЗЬИНФО

10-й специализированный салон.

Технологии, оборудование и средства связи. Автоматизированные системы связи. Системы и средства радионавигации. Радиосвязь. Офисные АТС. Мобильная связь.



### ЭЛЕКТРОНИКА. ПРИБОРОСТРОЕНИЕ

8-й специализированный салон.

Электроника. Электротехника. Измерительное оборудование, приборы и комплектующие.

**Одновременно пройдет Сибирский  
промышленно-инновационный форум "Промтехэкспо"**

Организатор: МВЦ "ИнтерСиб", 644033, г. Омск, ул. Красный путь, 155, корп. 1, тел./факс (3812) 25-25-56, 25-72-02, E-mail: fair@intersib.ru, http://www.intersib.ru

ФЕВРАЛЬ 2006, ИКС

65

# Информационное наполнение услуг triple play

## Классификация, алгоритм, подводные камни



**А. ПОЛУНИН,**  
генеральный  
директор  
ООО «Линкс»

Особенностью услуг triple play является потребность в информационном наполнении. Каким оно должно быть и как эти новые услуги повлияют на уже налаженный бизнес оператора связи?

Помимо решения вопросов технологического обеспечения и разработки новых бизнес-моделей предоставления услуг, оператору придется заниматься проблемой легитимного, лицензионного, использования информации. Именно этот аспект может оказаться серьезной преградой на пути внедрения услуг triple play.

**КЛАССИФИКАЦИЯ** телекоммуникационных сервисов с позиции информационного наполнения в упрощенном виде может выглядеть следующим образом. Первоначально контент создавался в ходе предоставления самой услуги. К примеру, при телефонном соединении информационное наполнение создается самими собеседниками в процессе разговора (в определенной мере к данному классу можно отнести факсимильную связь, электронную почту, VPN и т.п.).

Затем появились услуги телевидения, радиовещания, позже – Интернета, при предоставлении которых использовалось информационное наполнение, полученное от третьих лиц. При этом операторы связи должны были заключать лицензионные соглашения с владельцами контента в соответствии с нормами авторского права, что на практике далеко не всегда соблюдается. Хотя есть много бесплатного контента, например открытые спутниковые ТВ-каналы, которые операторы кабельного ТВ пускают по своим сетям. А предоставление на условиях лицензирования контента сети Интернет – скорее исключение из правила, ведь глобальная

Сеть уже давно имеет прочную репутацию источника бесплатной информации.

Сейчас на рынок выходят сервисы следующего поколения, их главная особенность – интерактивность. Это услуги по запросу: видеофильмы и телепрограммы, музыка и караоке, игры on-line и off-line и т.д. Но как только появился выбор, образовалась и обратная связь между потребителем услуг и оператором, что потребовало жесткого соблюдения лицензионных соглашений. Если широковещательная трансляция контента практически не позволяет отследить, сколько абонентов реально воспользовались данным информационным наполнением, то при адресной рассылке это сделать довольно легко. У владельцев контента появился стимул обратить интерактивность в свою пользу.

**АЛГОРИТМ** информационного наполнения услуг. В общем случае путь контента от автора до конечного потребителя в телекоммуникационных сетях можно представить в виде цепочки: автор–владелец прав на контент–изготовитель–контент-агрегатор–контент-провайдер–оператор связи–абонент.

Если с автором контента все более-менее понятно, то появление других звеньев требует некоторых пояснений. По закону автор может либо самостоятельно представлять и защищать свои интересы, либо делегировать эти права (на основании договора) посреднической организации, именуемой владельцем прав на контент. Абсолютное большинство авторов так и делают, снимая с себя значительный груз забот, правда, ценой определенных финансовых потерь.

Изготовитель представляет собой субъект смежного права, которое охраняет его права на изготовленную фонограмму, передачи эфирного и кабельного вещания.

Контент-агрегатор аккумулирует контент, закупленный у изготовителей, а контент-провайдер

**Наши заказчики ожидают больших результатов**

**Мы обеспечиваем**

**ЗАО «Италтел А.О.»**  
Тел.: +7 812 325-92-30  
Тел.: +7 495 232-18-28  
Факс: +7 812 325-92-23  
Факс: +7 495 232-18-09  
E-mail: ievlev@italtel.ru

**Представительство Италтел С.п.А. в России и СНГ**  
Тел.: +7 495 232-24-10  
Факс: +7 495 232-18-08  
E-mail: boitsova@italtel.ru  
http://www.italtel.ru

**ITALTEL**  
Roots to the future



де р распространяет его среди операторов связи. По сути, это похоже на оптовую продажу, где контент-провайдер выступает в роли дистрибьютора. На практике оба этих звена объединены в одном лице.

Наконец, оператор связи распределяет контент среди конечных абонентов, которые и оплачивают функционирование всей цепочки.

Несмотря на очевидную логичность приведенной схемы, операторы связи подстерегают здесь

**ПОДВОДНЫЕ КАМНИ**, в том числе связанные с авторским правом. Дело в том, что в России предоставление интерактивных услуг с использованием контента осуществляется в соответствии с Законом РФ об авторском праве и смежных правах (№ 5351-1 от 09.07.93), который вполне соответствует мировому опыту в данной области. Кроме того, существует

Постановление Правительства РФ № 218 от 21.03.94, регламентирующее минимальные ставки авторского вознаграждения за использование контента. Так вот, пунктом 27 первого раздела приложения к этому документу определена ставка авторского вознаграждения за воспроизведение произведений в сетях кабельного ТВ в размере 5% от общей суммы доходов оператора.

Допустим, оператор на своей сети IP-телевидения в рамках услуг triple play решил предоставлять видео по запросу. Так как IPTV отнесено к категории кабельного ТВ (ведь сигнал распространяется по физическому кабелю), сеть подпадает под действие упомянутого постановления. Во что это обойдется компании? Например, «Уралсвязьинформу», при выручке за 1-е полугодие 2005 г. 13 408,2 млн руб. пришлось бы выплатить 670,41 млн руб. в качестве авторских отчислений. При прогнозируемой в России

средней доходности от услуги «видео по запросу» около 600 руб. в месяц оператору потребуется набрать не менее 200 тыс. абонентов, чтобы только окупить потери по этой статье расходов.

Можно, конечно, встать на путь «пиратского» предоставления контента, но слишком велика сумма штрафа. Можно понадеяться на нечеткое исполнение российских законов, но нельзя рассчитывать на снисходительность владельцев контента, когда они защищают свои личные интересы. Однако и отчаиваться не стоит, ведь существуют вполне легальные способы свести авторские отчисления к разумным величинам, вполне адекватным поступлениям от этого вида деятельности.

Мировой опыт предоставления контента в интерактивном режиме пока невелик. По оценкам ряда экспертов, доля телекоммуникационных опера-

торов в распространении, например, видеофильмов – меньше 1%. Тем не менее уже можно говорить об обязательных компонентах, которые должны при-

существовать в решении по предоставлению интерактивных услуг. Так, для предоставления видео по запросу оператору потребуется создать систему условного доступа, обеспечивающую хранение и распространение контента в зашифрованном виде с определенной криптографической стойкостью, рассчитать потенциальную нагрузку на магистральную сеть.

Предоставление услуг triple play потребует также создания весьма неординарного центра хранения данных с распределенной и иерархической структурой и еще многого. Выполнение самых разнообразных требований стоит немало, поэтому и цена ошибки велика. Успех ждет тех операторов, которые действуют по принципу «семь раз отмерь...». ИКС

## → При внедрении услуг triple play оператору придется решать проблему легитимного использования информации



- Готовые решения для сетей нового поколения (NGN)
- Оперативные поставки оборудования
- Консультации по подбору решений
- Предоставление демо оборудования
- Гарантийное и пост-гарантийное обслуживание
- Двухуровневая система скидок

IT дистрибьюция  
без границ



Москва, ул. Мытная д.3 офис 38 info@rgrcom.ru т/ф: (495) 7752424 www.rgrcom.ru