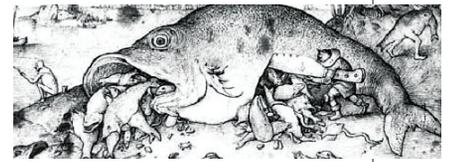


Рынок смещается в онлайн



Эта М&А-тенденция может стать основной в 2008 г. из-за перемен

в расстановке сил в сегменте игровой дистрибуции и роста Интернета в регионах. В январе же объектами сделок были преимущественно социальные сети и ISP.

Январь на рынке слияний и поглощений – не самый активный месяц. В начале года бизнесмены еще не отошли от новогодних праздников, поэтому крупных сделок не было. Компании продолжали эксплуатировать хиты прошлого сезона – социальные и локальные сети. «Финам» приобрел 10% английской социальной сети badoo, которую он намерен локализовать, а теперь собирается купить и «Мир тесен». «Поголкаться» с конкурентами планирует американский гигант MySpace, организовавший российскую версию своего сервиса.

Насыщаются рынки Москвы и Санкт-Петербурга, рванувшие вверх в IV квартале прошлого года. NetByNet приобрел очередную сеть, на сей раз в Лефортово. 2Ком, последняя крупная сеть в Москве, не относящаяся к «большой пятерке», укрепила позиции в Кунцево. Вектор развития отечественного рынка переориентировался в сторону

появляется возможность легально скачивать игры через Интернет, активизируется приобретение виртуальных товаров, растет популярность онлайн-игр. Поэтому усилия разработчиков смещаются в сторону онлайн-игр, обеспечивающих более перспективную модель получения денег с пользователей. Вместо однократных продаж дисков и разработки add-on'ов можно взимать плату ежемесячно и дополнительно торговать в виртуальном мире, получая реальные деньги.

Активность в этом секторе проявляют китайские разработчики. В прошлом году четыре китайские компании, относящиеся к сектору онлайн-игр, провели IPO на ведущих мировых биржах и в общей сложности привлекли свыше \$1400 млн. Смещение в сторону онлайн-игр происходит и в России: рост соответствующего сегмента составляет около 100% в год, а традиционный сегмент увеличивается лишь на 40–45%.

Традиционные игроки пытаются защищать свои позиции, приобретая новых лидеров, пока на это есть средства. В начале декабря Activision, один из мировых лидеров рынка, объявил о слиянии с Blizzard – создателем хита World of Warcraft. Отечественные разработчики игр новой волны Nival Online, IT Territory, TimeZero и Nikita Online объединились в альянс Astrum Online Entertainment, который нацелен на 65% рынка онлайн-игр.

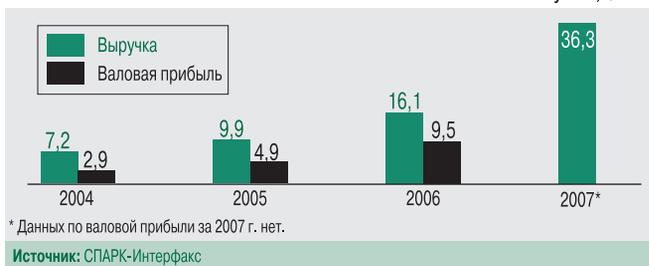
Рекламодатели тоже проявляют большой интерес к сетевым играм, расценивая их как один из перспективных каналов продвижения своей продукции. Правда, риском для сектора онлайн-игр могут стать правовые лакуны. Торговля виртуальными ценностями пока не нашла должного отражения даже в законодательстве передовой в этом отношении Южной Кореи. Сейчас, согласно пользовательскому соглашению, все виртуальные предметы принадлежат компании-разработчику. А игрок, «инвестирующий» в виртуальные щиты и мечи реальные средства, полноправным владельцем своей собственности не является.

Шансами для традиционных дистрибьюторов могут стать выход на смежные рынки (что, собственно, делает «Бука») и рост рынка игр для консолей. Этот сектор обычно предлагает другую модель, нежели компьютерные игры, – стоимость самой игры сравнительно высока. В какую сторону качнется маятник, покажет текущий год.

Антон ВОРЫХАЛОВ,

аналитик агентства «IKS-Консалтинг»

Финансовые показатели "Буки", \$млн



провинции: продолжается скупка федеральными игроками региональных интернет-компаний.

В 2008 г. ньюсмейкером в области М&А может стать рынок игр. В конце января появилась информация о том, что 53% акций «Буки» – дистрибьютора софта, а с недавнего времени и фильмов – могут сменить владельца. Пакет был приобретен фондом Nogum и «Финамом» два года назад, на первой волне интереса к игровому сектору. Инвестиционные фонды вкладывались в дистрибьюторов, уповая на то, что борьба с пиратством приведет к росту их прибыли. И хотя перевес легального контента наметился только в 2007 г., расчет оказался верным. В 2007 г. объем сектора дистрибуции игр составил \$300 млн, а доля «Буки» оценена в 12–15%.

Но звено дистрибьюторов постепенно выпадает из цепочки создания стоимости на мировом игровом рынке. Увеличивается число интернет-подключений, у игроков

Топ-3 М&А-сделок (15 декабря 2007 г. — 15 января 2008 г.)

Приобретаемая компания	Сектор	Подробности	Покупатель	Доля в приобретаемой компании, %	Стоимость сделки, \$ млн	Стоимость компании, \$ млн
Башсел (Башкортостан)	Сотовая связь	Сотовый оператор, 120 тыс. абонентов	МТС	100	38,0	38
Badoo (Великобритания)	Медиа	Британская социальная сеть	Финам-Информационные технологии	10	30,6	306
Корвет (Москва)	Интернет	Интернет-провайдер, около 30 тыс. абонентов	Национальные телекоммуникации	100	30,0	30

Источник: IKS-Consulting

Новые услуги. Право на жизнь

Столетие операторы господствовали в телекоме. Сегодня на это поле рвутся новые игроки со смежных рынков в виде интернет-компаний, поставщиков контента, услуг SIP-телефонии, платного ТВ... Авторитетные мировые эксперты через пять лет ожидают унификации таких разных сегодня компаний, как телекоммуникационная AT&T и развлекательные Disney и Universal. Телефонная компания, интернет-провайдер, кабельный оператор, поставщик контента начнут предоставлять одни и те же услуги. И здесь важно успеть занять место под новым солнцем, чтобы продолжить развитие и конкуренцию.



Журнал «ИКС» и Некоммерческое партнерство «Центр исследования проблем развития телекоммуникаций» (НП ЦИПРТ) организовали для операторов круглый стол, посвященный перспективам развития рынка новых услуг и особенностям их регулирования в России.

Круглый стол провела главный редактор «ИКС» **Н. Кий**.

Ситуацию на рынке новых услуг, основанных на интернет-доступе, условия его функционирования и особенности регулирования обсуждали операторы, эксперты и юристы:

К. Анкилов, старший аналитик «iKS-Консалтинг»;

Е. Войниканис, юрисконсульт НП «ЦИПРТ», доцент МГУ им. М.В. Ломоносова;

А. Горбунов, вице-президент по стратегии и развитию, «Комстар-ОТС»;

М. Жилина, директор службы маркетинга, «Центральный телеграф»;

И. Кашенцева, директор департамента стратегического развития бизнеса и маркетинга, «ЦентрТелеком»;

Ю. Нисневич, профессор ГУ – Высшая школа экономики, консультант НП «ЦИПРТ»;

Т. Погосян, заместитель гендиректора по коммерческой деятельности, «Центральный телеграф»;

М. Сайденфелд, вице-президент по стратегическому маркетингу, «Голден Телеком»;

А. Чазов, руководитель информационно-аналитической службы, «ЭР-Телеком Холдинг»;

С. Шавкунов, директор дирекции маркетингового анализа, «ТрансТелеКом»;

С. Яковлев, коммерческий директор, «СтартТелеком».



Н. Кий

Поле битвы

«ИКС»: Наступление на фронте новых услуг со стороны операторов связи (и традиционных, занимающих существенное положение, и не менее существенных для рынка, но зовущихся альтернативными) идет по всем направлениям и базируется на широкополосном доступе в Интернет. Большинство секторов, предоставляющих эти услуги, растут быстрее рынка. Как видится ситуация извне – аналитикам и изнутри – практикам рынка?

К. АНКИЛОВ: В течение многих лет драйвером роста телеком-рынка России была сотовая связь. Но примерно два года назад ситуация изменилась, самым динамичным стал сектор фиксированного интернет-доступа. Правда, на его долю и долю связанных с ним дополнительных услуг (IP-телефония, IPTV, цифровой музыкальный контент, онлайн-игры) приходится лишь 8% затрат наших сограждан на услуги связи, но эта доля, безусловно, будет увеличиваться. Уже сейчас IP-услуги – основной источник роста для операторов связи и это отражается в стратегиях крупнейших игроков рынка. Сегодня в России средний уровень проникновения ШПД – 6%, но в Москве

он уже превысил 40%, и здесь количество переходит в качество, а именно: возникают новые сервисы, которые могут развиваться только при наличии большого количества пользователей ШПД.

А. ЧАЗОВ: Потенциал российского рынка ШПД сосре-



К. Анкилов: «Возникают новые сервисы, которые могут развиваться только при наличии большого количества пользователей ШПД»

доточен в регионах и в основном в городах с населением менее 500 тыс. человек. В городах присутствия «ЭР-Телеком Холдинг» проникновение ШПД колеблется от 20 до 50%. При уровне проникновения более 40% становится заметным замедление темпов прироста абонентской базы и изменение профиля абонента: «новый кли-

ент» подключается к Интернету, потому что это модно, но что делать в Сети, по сути, не знает. В лучшем случае он посмотрит погоду и зайдет на сайт типа «Одноклассники.ru», так что оператору на нем заработать сложно. Для работы с таким абонентом приходится изобретать специальные методы.



«ИКС»: Есть ли у российского рынка новых услуг свое национальное лицо?

А. ГОРБУНОВ: Россия в силу своих масштабов очень неоднородна. Есть Москва, города-миллионники, города с населением более 200 тыс. человек – и вся остальная страна. По сути, это четыре разные «страны», четыре совершенно разных образа жизни. Поэтому единых решений быть не может. В Москве очень высок уровень проникновения компьютеров, почти все знают, что такое Интернет, и основные проблемы связаны с тем, чтобы убедить оставшихся, наиболее консервативных и наименее «продвинутых» в технологическом отношении людей, что услуга им нужна и доступна. В регионах проникновение компьютеров значительно ниже, а

цена магистрального трафика очень высока, поэтому там нет безлимитных тарифов на доступ в Интернет. Все это пока сдерживает распространение новых услуг.



А. Горбунов: «Если оператор не предоставляет двойной услуги Интернет + ТВ, то в глазах клиента это недостаток. Причем независимо от того, нужен ему такой пакет или нет»

А. ЧАЗОВ: Рынок монополизирован в головах российских граждан, и этот стереотип очень сложно разрушить. Абоненты привыкли получать телекоммуникационные услуги от одного оператора, а именно от дочерних компаний «Связьинвеста», поэтому за новыми услугами они в первую очередь идут к ним (где не всегда лучший сервис), доверяя им больше, чем малоизвестным альтернативным операторам с более гибкими предложениями.

Практика и вызовы жизни



«ИКС»: Как компании разных секторов расценивают рыночный потенциал новых услуг? Какова их номенклатура, нынешняя и будущая доля в доходах компании?

И. КАШЕНЦЕВА: «ЦентрТелеком» считает своими драйверами именно услуги ШПД. Потребителю, как мы полагаем, нужны возможности формирования инфокоммуникационного пространства, ему нужны контент и общение. И доступ в Интернет важен абоненту не сам по себе, а как средство получения контента и услуг. Основной акцент мы делаем на предоставление клиентам дополнительных контентных сервисов и уже видим результаты выбранной стратегии: наши ШПД-абоненты потребляют все больше контентных услуг и становятся все более требовательными к ширине канала.



И. Кашенцева: «Доступ в Интернет важен абоненту не сам по себе, а как средство получения контента и услуг»

Т. ПОГОСЯН: Новые услуги «Центральный телеграф» продвигает на рынке Москвы и Московской области под торговой маркой QWERTY. Это пакет triple play (широкополосный доступ в Интернет, телевидение и IP-телефония), составляющие которого можно получить и по отдельности. Доля услуг QWERTY в доходах компании в 2007 г. составила 15–16%, а по планам 2008 г. должна пре-

выситься 25%. Из указанного пакета лучше всего продаются Интернет и ТВ, причем телевидение на данном этапе является драйвером, так как связка Интернет + ТВ есть пока не у всех московских провайдеров. Основная цель такого пакетного предложения – открыть дверь к клиенту. А затем мы стремимся предложить ему как можно больше интересного для него контента и на этом поле конкурировать с другими провайдерами. Результаты уже есть: наши абоненты потребляют гораздо больше именно нашего контента, чем берут со стороны. А вот третья составляющая пакета – IP-телефония – пока продается недостаточно активно; основные пользователи услуги – это семьи, где нужен второй телефон для подрастающего поколения.



Т. Погосян: «Основная цель

предложения пакета triple play – открыть дверь к клиенту»

А. ЧАЗОВ: «ЭР-Телеком Холдинг» изначально позиционировал себя как оператор кабельного ТВ, т.е. мы продвигали «непопулярную» услугу платного телевидения. Понятно, что наши клиенты, заключив с нами

договор, уже открыли нам дверь и было бы неразумно этим не воспользоваться и не предложить им дополнительные телекоммуникационные услуги (ШПД, IP-телефонию и пр.). У рынка платного ТВ и ШПД потенциал развития еще очень велик (можно легко повысить проникновение с 10% до 40–50%), а рынок телефонии, цифрового контента и цифрового телевидения – это непаханое поле.

К примеру, в Перми, несмотря на 90%-ный уровень проникновения стационарной телефонии, услуга IP-телефонии «Горсвязь» активно продается в пакете с

КТВ или доступом в Интернет. Часто она приобретается как «второй телефон в семье» (для детей-школьников, которые часами висят на телефоне, общаясь с друзьями).



А. Чазов: «Новый клиент» подключается к Интернету, потому что это модно, но что делать в Сети, по сути, не знает. Для работы с таким абонентом нужны специальные методы»

М. САЙДЕНФЕЛД: До недавнего времени мы занимались главным образом корпоративным рынком интернет-доступа. Дополнительные услуги для таких клиентов очень важны, но, по какой технологии они предоставляются, в какой транспортной среде, им, как правило, неинтересно. В 2007 г. мы через свою дочернюю компанию «Корбина Телеком» начали работать на массовом рынке, и там ситуация другая. Массового пользователя интересует (в порядке убывания важности) цена, скорость и контент. Спрос на контент растет, причем не только на тот контент, который вообще существует в Интернете, но и на локальные ресурсы провайдера.

К. АНКИЛОВ: Самая «хитовая» сейчас услуга – это платное ТВ, в частности IPTV. Правда, «хитовая» она не по доходам, а по тому вниманию, которое ей уделяется. Пока доля IPTV на российском рынке крайне невелика, но эта услуга внедряется по всей стране. Что дает IPTV операторам? Деньги, лояльность клиентов, имидж технологичной компании и повышение

собственной рыночной стоимости. Российский и мировой опыт говорит о том, что эта услуга популярна при условии ее объединения в пакет с другими сервисами, в первую очередь с доступом в Интернет. Часто такой пакет дополняется IP-телефонией. Но нужна и агрессивная ценовая политика.

А. ГОРБУНОВ: Телевидение могло бы стать очень хорошим драйвером роста, но, к сожалению или, может быть, к счастью, в нашей стране транслируется много бесплатных каналов, качество которых вполне удовлетворяет большинство людей. Поэтому платежеспособный спрос на платное телевидение в Москве сравнительно невелик. Но при этом хорошо продается пакет Интернет + ТВ. Более того, опыт свидетельствует, что если оператор не предоставляет такой двойной услуги, то в глазах клиента это недостаток. Причем независимо от того, нужен ему такой пакет услуг или нет. Это напоминает ситуацию с обувным магазином: все покупают черную обувь, но если на витрине не стоит цветной, то покупатель даже не зайдет в этот магазин. Вообще, по-моему, рынок в Москве скоро достигнет в своем развитии такой фазы, когда оператор, не предоставляющий дополнительных услуг, не сможет увеличивать свою клиентскую базу и ARPU. А когда пройдет первичное насыщение рынка, для удержания клиентов нужно будет предоставлять им все больше и больше услуг. В регионах спрос на платное ТВ гораздо выше и объем рынка платного ТВ сравним с интернет-рынком. Именно поэтому в регионах оператору очень важно предоставлять обе услуги, чтобы остаться конкурентоспособным и быть эффективным.

М. САЙДЕНФЕЛД: С тезисом о перспективности IPTV я в основном согласен, но, как показали наши исследования, кроме цены самой услуги для клиента очень важна стоимость телевизионной приставки. Уговорить клиента купить дополнительное устройство, если оно, по его мнению, слишком дорогое, не легко, даже если с его помощью клиент получит какие-то потрясающие услуги. Клиент может ничего и не знать об этих услугах, и его надо просвещать, а это требует времени. Поэтому сильно сомневаюсь в успехе у клиентов тех дополнительных услуг, которые требуют более дорогих ТВ-приставок.



«ИКС»: Векторов развития новых услуг множество. В каком направлении будет двигаться этот рынок?

С. ШАВКУНОВ: Как уже было сказано, доля интернет-услуг в расходах населения на услуги связи сейчас составляет 8%. По нашим оценкам, в течение ближайших пяти лет она возрастет до 12%, т.е. будет увеличиваться очень плавно. Основная услуга операторов – широкополосный доступ, но внутри его есть целый набор услуг. Я думаю, что победителями в этой борьбе окажутся те операторы, которые смогут предоставить необходимый, правильный и разумный именно набор услуг.

К. АНКИЛОВ: Операторы будут укрупняться, их число уменьшится,

но увеличится количество компаний-участников цепочки создания стоимости услуг. Эти компании будут предоставлять контент и услуги, наполняющие канал доступа в Интернет, который предлагает оператор.



С. Шавкунов: «Победителями окажутся те операторы, которые смогут предоставить необходимый, правильный и разумный именно набор услуг»



«ИКС»: Какие вызовы рынка новых услуг предстоит принять оператору?

С. ЯКОВЛЕВ: Нынешнюю ситуацию с Интернетом, по-моему, можно сравнить с ситуацией в торговле, когда есть рынок и есть крупные торговые сети, которые зарабатывают деньги на продаже чужих продуктов, гарантируя определенный уровень качества. Наверное,



задача крупного оператора сейчас состоит в том, чтобы понять, каким образом можно стать неким подобием крупной торговой сети, которая будет привлекать клиентов не низкими ценами, а предложением чужого контента через одно окно и гарантией его легальности и качества.

С. Яковлев: «Задача крупного оператора в том, чтобы стать неким подобием крупной торговой сети, которая продает чужой контент через одно окно и гарантирует его легальность и качество»

Ю. НИСНЕВИЧ: Я думаю, что для операторов самое главное – это диверсификация предоставляемых услуг. Чем больше самых разных услуг они смогут предоставлять, тем больше будет их выигрыш. Причем самих опера-

торов может быть немного, в отличие от поставщиков контента, зато услуг должно быть как можно больше. Задача операторов в перспективе состоит в том, чтобы отобрать самых интересных поставщиков контента для своих клиентов. И именно в этом оператор найдет свою выгоду.

М. ЖИЛИНА: Здесь уже говорилось о том, что клиент готов заплатить нам 8–12% своего бюджета на услуги связи. Но мы хотим больше, а больше сможем получить только если будем претендовать на ту часть бюджета, которую абонент планирует потратить на другие цели. В том, чтобы клиент отдал нам деньги, которые он сейчас отдавать не хочет, очень велика роль контента и построенных на нем новых услуг. Мы уже давно продаем не услугу доступа в Интернет, а то, что благодаря этому доступу абонент может получить.



М. Жилина: «Клиент готов заплатить нам 8–12% своего бюджета на услуги связи. Но мы хотим больше»

Новому рынку – новое регулирование?



«ИКС»: Не секрет, что законодательная и нормативная правовая база в России традиционно не успевает за технологическим и бизнес-развитием. Тем не менее и юристы, и аналитики признают, что в 2007 г. установилось некое молчаливое согласие между операторами и надзорными органами. Именно в такой ситуации существует IPTV, мобильное ТВ, международная телефония, конвергентные услуги фиксированной и мобильной связи. Здесь операторы как бы уходят из правового поля, их правовые риски растут и сказываются на активности инвесторов. Какие регуляторные условия нужны для эффективного развития новых услуг?

К. АНКИЛОВ: Зависимость между регуляторной средой и развитием рынка прослеживается довольно четко. Возьмем, например, IPTV. В нашем законодательстве интерактивное телевидение даже не рассматривается. Есть проблемы с порядком присоединения сетей, на которых реализуются услуги IPTV, к сетям связи общего пользования. Кроме того, у нас до сих пор нет четких определений основополагающих понятий: что такое Интернет, веб-сайт, электронная торговля, электронный документ и т.д. Все это тормозит развитие рынка новых услуг.



Е. ВОЙНИКАНИС: Цифровизация в разы умножает количество услуг связи, но она точно так же увеличивает число игроков с узкой специализацией. Диверсификация

Е. Войниканис: «Все конкретные проблемы сводятся к одной глобальной – необходимости менять закон «О связи», который должен строиться не на логике традиционной телефонии, а на логике единой транспортной сети»

новых услуг приведет к еще большему удлинению бизнес-цепочки, и, как следствие, возникнут новые правовые проблемы. Одна из них касается регулирования взаимодействия операторов связи и контент-провайдеров. Как оператору фиксированной связи строить расчеты с контент-провайдером и как действовать, если пользователь не оплачивает услуги контент-провайдера? Требования законодательства только усложняют ситуацию. Оператор фиксированной связи обычно работает в кредит, а кроме того, он не вправе приостанавливать оказание услуг телефонной связи в случае неоплаты абонентом дополнительных услуг.

А. ГОРБУНОВ: Да, российское законодательство в сфере связи еще далеко от совершенства. Правда, в последние три-четыре года в нем происходят постоянные изменения: ввели принцип «платит звонящий» (СРР), изменили правила присоединения и т.д. Сложность в том, что эти изменения подчас весьма непредсказуемы и из-за этого рынок периодически лихорадит. В таких условиях бизнес строить довольно проблематично. Бизнесу нужна прогнозируемость ситуации на несколько лет вперед и понимание того, в каком правовом поле он должен работать.



«ИКС»: Какие правовые барьеры встают на пути законопослушного оператора?

М. САЙДЕНФЕЛД: Наличие большого объема интересного контента в локальной сети оператора – его очевидное конкурентное преимущество, и спрос на такие ресурсы у клиентов высокий. Но в связи с этим возникает проблема легальности этого контента. Мелкие домашние сети часто держат на своих серверах нелегальный контент, и их клиенты этим очень довольны. Однако ни один из крупных операторов, я думаю, не рискнет своей репутацией, предлагая подобный контент в своей сети. Как нам тогда конкурировать с такими игроками? Ведь большинство клиентов не волнует, легальный у вас контент или нет. Они видят, что тари-



М. Сайденфелд: «Мелкие домашние сети часто держат на своих серверах нелегальный контент. Как конкурировать с такими игроками?»

фы у операторов практически одинаковые, но у одних в сети есть последние голливудские фильмы, а у других их нет.

М. ЖИЛИНА: Для нас вопрос регулирования контента стоит остро. Еще в 2007 г., зная о надвигающемся вступлении в силу 4-й части Гражданского кодекса (см. «ИКС» № 2'2007, с. 6. – *Ред.*), мы начали готовиться к этому событию и постарались, грубо говоря, «прикрыть» тот контент, который у нас есть, в том числе и контент наших пользователей.

А. ГОРБУНОВ: Правовая неопределенность фактически порождает недобросовестную конкуренцию и сдерживает развитие законопослушного бизнеса. «Комстар-ОТС» – крупная публичная компания, наши акции котируются на Лондонской бирже, у нас есть средства на инвестиции, мы готовы играть честно и по правилам. Мы не можем себе позволить предлагать клиенту нелегальный контент и считаем недоработкой регулятора то, что на это закрываются глаза и нет механизмов эффективного контроля. Правила должны быть одинаковы для всех. Если мы при строгом соблюдении законодательства не можем быть конкурентоспособными – значит, этот бизнес плохо регулируется.



«ИКС»: Масштаб правовых проблем таков, что потребует очередной ревизии закона «О связи»?

Е. ВОЙНИКАНИС: Существующее законодательство порождает много проблем для развития новых услуг, в том числе проблем, связанных с контентом. Оператор связи, по сетям которого передается нелегальный контент, фактически выступает в роли информационного посредника, и, значит, его ответственность должна быть ограниченной. Соответствующую норму закрепил в ст. 17 закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Однако само понятие «информационный посредник» в законодательстве отсутствует. А ведь информационный посредник, обеспечивая доступ в Интернет, задействован не только в оказании новых услуг связи, но и в совершении электронных сделок (электронной коммерции), организации доступа к информации о государственных органах и т.п. Отсутствие правового статуса у информационного посредника сказывается и на регулировании IPTV. В 2006 г. ЗАО «МТУ-Интел» так и не удалось доказать, что IPTV является телематической услугой и не требует получения дополнительной лицензии.

Очевидное для операторов совсем не очевидно для регулятора, который исходит из иной идеологии. Думаю, что любая конвергенция услуг связи, предполагающая множество участников, будет наталкиваться на серьезные правовые проблемы, вызванные тем, что базовые нормы законодательства о связи ориентированы на старую парадигму, которая рассматривает услугу как функцию сети.

Резюмируя, скажу, что все перечисленные конкретные проблемы сводятся к единой глобальной – необходимости менять базовый закон «О связи», который должен строиться не на логике традиционной телефонии, а на логике единой транспортной сети, в которой количество и виды услуг технологически не ограничены.

Ю. Нисневич: В нормальном законодательстве должны существовать два рынка: рынок межоператорских взаимодействий и рынок услуг для пользователей. Они, без сомнения, взаимосвязаны, и их регулирование тоже должно зави-



Ю. Нисневич: «Нужна корректировка всего законодательства, касающегося информационных технологий»

сеть одно от другого. Но у нас ни разделения, ни взаимосвязи, а какая-то каша. Очевидно, что закон «О связи», построенный на реалиях 90-х годов прошлого века, в самое ближайшее время придется менять. Кроме того, нужна корректировка всего законодательства, касающегося информационных технологий. Причем все игроки

этого рынка, особенно крупные операторы, должны проявить в этом деле определенную активность. Им нужно перестать тянуть одеяло на себя, в ходе серьезной совместной работы подготовить коллективные предложения и приложить усилия к тому, чтобы регулятор и законодатели эти предложения рассмотрели и учли. Если операторы не договорятся между собой, то регулятор напишет закон, удобный для себя и, может быть, для отдельных игроков рынка, а все остальные будут потом мучиться. Хотя в идеале регулятор должен быть партнером участников рынка.

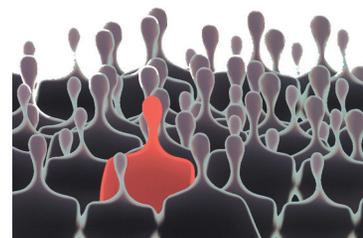
Подготовила **Евгения ВОЛЫНКИНА**

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ круглого стола
читайте на
www.iksmedia.ru



High-tech-услуга как элемент стиля жизни, или Затроньте душевные струны покупателя

На конкурентных рынках – множество одинаковых по сути предложений. Разобраться в них непросто. Хороший пример – сервисы сотовой связи. В такой ситуации потребитель будет искать не просто услугу, удовлетворяющую его базовую потребность, а овеществление своей мечты, переживаний, жизненного опыта и стиля жизни.



Т.А. ТОЛМАЧЕВА,
управляющий партнер
«IKS-Консалтинг»

Именно поэтому на сформировавшихся рынках, таких как рынок сотовой связи, уникальность и потребительская ценность товаров и услуг в основном определяются их внешними свойствами и дополнительными функциями. Эти свойства товаров и услуг **апеллируют** в первую очередь к внутренним, **психологическим, аспектам потребительского поведения, к личности, ее ценностям и эмоциям.** Все чаще при создании коммуникации бренда, опираясь на рекомендации психологов, социологов и лингвистов, агрессивно пытаются завладеть вниманием потребителя. Анализ тенденций брендинга показывает, что коммуникации бренда не столько **информируют** покупателя об атрибутах и свойствах товаров, сколько **пытаются вызвать его эмоции** и приобщить к стилю жизни, которому в наибольшей степени соответствует выстроенный бренд.

Поэтому маркетологи, разрабатывая методы управления потребительским поведением, от теории личности и ее ценностных и эмоциональных ориентаций перешли к более развернутой концепции – «жизненный стиль».

Символика, атрибутика и идеология при продвижении high-tech-продуктов

Специфика high-tech-продуктов и услуг (см. «ИКС» № 7/2007, с. 72) обуславливает особенно **важную роль концепции стиля жизни для их продвижения среди массового потребителя.** Именно в high-tech-товарах мотивационная составляющая потребительского поведения не всегда очевидна, а качество и надежность, превратившись в атрибуты по умолчанию, часто уже не являются определяющими факторами при выборе бренда. На первый план выходят со-

➔ Словарь «ИКС»

Личность – устойчивые реакции индивидуума на стимулы среды, основанные на определенных внутренних, психологических характеристиках.

Эмоции – сильные, относительно неконтролируемые чувства, воздействующие на поведение. Обычно эмоции вызываются событиями внешней среды и нередко сопровождаются соответствующим поведением.

Ценности – социально предпочитаемые ориентиры поведения или конечные цели жизни человека (общества). В числе категорий ценностей – ценности культурные, социальные, персональные.

Стиль жизни – стандарты/шаблоны, по которым потребители живут, работают, проводят свободное время и тратят деньги. Отражает деятельность, интересы и мнения людей. Стиль жизни – функция собственных человеку характеристик, сформировавшихся в процессе его социальных взаимодействий на разных этапах жизненного цикла. Подвержен влиянию как внешних, социальных факторов (культура, субкультура, референтные группы, семья), так и индивидуальных характеристик (мотивы, эмоции, установки).

«ИКС»
о high-tech-
маркетинге:

2007:
№ 7, с. 72
№ 8, с. 69
№ 9, с. 76
№ 10, с. 84
№ 12, с. 80

Поведение потребителей



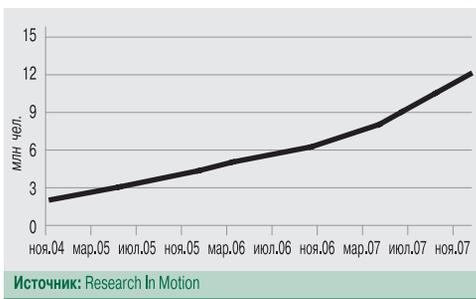
Жизненный стиль
становится
ключевым
фактором,
влияющим на
модели массового
потребительского
поведения

циальные, экономические и психологические характеристики потребителя, обуславливающие его поведение в той или иной ситуации. Ключевым фактором, влияющим на модели массового потребительского поведения, становится жизненный стиль.

Уже сегодня концепция жизненного стиля используется, например, при продвижении услуг сотовой связи через тарифный навигатор, который дифференцирует предложения оператора на основе дополнительных сервисных составляющих с учетом формата потребления услуг, образа жизни и социальной ниши целевой аудитории.

Другой пример внедрения концепции жизненного стиля в продвижение high-tech-товаров дает BlackBerry. Эта услуга беспроводного доступа к корпоративной почте уже стала восприниматься как **атрибут** успешного делового человека, который постоянно держит руку на пульсе бизнеса. Показательно, что за последние три года число подключений к услугеросло в среднем на 80% в год, а абонентская база BlackBerry на 1 декабря 2007 г. уже достигла 12 млн.

Рост абонентской базы BlackBerry



Использовать концепцию жизненного стиля при продвижении своих услуг пытается в последнее время и оператор «Скай Линк». Так, продукт SkyVIP (годовой контракт на безлимитный высокоскоростной мобильный Интернет, безлимитную местную голосовую связь и безлимитный интернет-роуминг по России, модем со стразами Swarovski в дизайнерском исполнении, упакованный в кожаную коробку ручной работы, «золотой» телефонный номер для владельца, персональный менеджер) позиционируется как «элемент высокого стиля», относящийся к сегменту luxury. Предложение рассчитано на высокодоходных потребителей, стиль жизни кото-



SkyVIP Black Tie – эксклюзивный продукт

рых – богемность и купание в роскоши, забота о поддержании своего статуса. Эксклюзивные товары в эксклюзивных местах – это то, что им нужно. Не случайно объем серии SkyVIP Black Tie был ограничен несколькими десятками. Продавалось она настолько успешно, что оператор планирует выпуск новых серий эксклюзивных продуктов, в оформлении которых будут использоваться драгоценные камни и металлы.

Интернет-доступ для «Скай Линка» станет ключевой услугой, на которой будет делаться акцент при продвижении всех услуг оператора. В отличие от GSM-операторов, ориентированных на семейные ценности и аудиторию, «Скай Линк» планирует сконцентрироваться на одном сегменте абонентской базы с определенным стилем жизни – мужчинах 25–40 лет, проживающих, как правило, в городах и работающих в офисах. Как считают в компании, представители именно этого сегмента наиболее расположены к потреблению высокотехнологичных услуг, к которым относится и мобильный интернет-доступ. Рекламная кампания оператора будет ориентирована на продвижение мобильного Интернета как **символа** жизни более высокого качества.

Интересно также пакетное предложение iPhone. Его основа – устройство с хорошим дизайном, совмещающее функции MP3-плеера, смартфона и карманного компьютера со встроенными сервисами (почтой, информацией по котировкам акций, погоде, картами от Google). Устройство привязано к услугам конкретных сотовых операторов (AT&T в США, T-Mobile в

Германии, O2 в Великобритании). Это предложение рассчитано на потребителей, для которых современность, технологичность, функциональность и мода стали **идеологией жизни**. И high-tech-продукты для них – неотъемлемый атрибут соответствующего жизненного стиля.

Эта категория потребителей называется технологическими новаторами. Хотя доля этой группы не очень велика (не более 10% общего количества потенциальных покупателей товара), ее роль для рынка весьма значительна. Потребители этой группы отслеживают все технологические новинки и модные предложения и формируют о них начальное мнение.

High-tech-идолопоклонничество

С помощью коммуникационной кампании техническое решение может трансформироваться в атрибут определенного стиля жизни и для массового потребителя. Наиболее яркий пример – мобильные телефоны, которые из утилитарного устройства превратились в модный аксессуар. Так, Nokia для разработки моделей привлекала специалистов дома моды Kenzo. Некоторые категории пользователей, например молодежь, меняют мобильные телефоны несколько раз в год, потому что в их среде это престижно.

Теперь и сами high-tech-продукты становятся тем внешним фактором, который оказывает влияние на стиль жизни. Так, появился стиль Gadg (от англ. gadget – приспособление, устройство, модная вещица, новинка), получивший широкое распространение в начале века. Приверженцы модных технологических новинок стали называть себя Gadg people или «гэджи». Сегодня стиль Gadg проник и в сферы, отличные от электроники. Так, особенность этого стиля в одежде – функциональность (например, огромное количество карманов), удобство, современность. Вещь в стиле Gadg характеризует ее хозяина как состоятельного человека и «технологического новатора».

Появились даже компании, специализирующиеся на пошиве одежды для гаджетоманов, в частности SCOTTeVEST. Некоторые модели одежды SCOTTeVEST имеют до 50 специальных карманов, позволяющих удобно разместить на себе и использовать множество разнообразных гаджетов – сотовых телефонов, карманных ПК, CD/MP3-проигрывателей и других мобильных устройств.

Стиль Gadg проник и на рынок рекламных сувениров. Например, в новой коллекции сувенирной продукции «Калейдоскоп-2007» гаджетам был посвящен целый раздел.



iPhone – предмет high-tech-поклонения

Структура жизненного стиля		
Типы переменных	Параметры	Пояснения
Экономические	Занятие	Выполняемая потребителями работа, затрагивающая их жизненные стили, служащая существенной базой оценки престижа, почета и уважения
	Доход	Персональный статус, который оценивается относительным успехом человека в своей группе занятости
	Владение	Видимое потребление, показывающее окружающим статус владельца, затрагивает такие предметы, как одежда, автомобили, жилье
Социальные	Престиж	Почтение и уважение, которыми пользуется человек у других людей, находящихся с ним во взаимодействии
	Ассоциация	Характеристика, связанная с повседневными отношениями человека с людьми, с которыми он чувствует себя комфортно
	Социализация	Процесс обучения человека отношениям и обычаям для жизни в сообществе
Политические	Классовое сознание	Степень осведомленности людей определенного класса о себе как об отличающейся от других группе
	Власть	Потенциал человека подчинять других своей воле
	Мобильность	Возможность перехода из одного социального класса в другой

Источник: IKS-Consulting

Новые тенденции брендинга как отражение эволюции концепции жизненного стиля

Очевидно, что концепция стиля жизни серьезно влияет на коммуникационные стратегии компаний. Одной из тенденций брендинга становится предложение в коммуникациях новых идей и ценностей, которые потребители должны воспринять как свои.

Новые бренды стремятся привить им определенное видение мира и стиль жизни, неотъемлемой частью которого будут продукты этих брендов. Жизненный стиль, в свою очередь, влияет на потребности, отношения людей и на их поведение при покупке и использовании продуктов, причем это влияние не всегда бывает осознано ими самими.

Производители воздействуют не только на логику, но и на эмоции, ведь потребность в приобретении товара может быть эмоциональной, а не рациональной. Каждой компании нужно уметь выявлять своего потребителя и находить такие механизмы, с помощью

которых она сможет максимально эффективно влиять на процесс принятия потребителем решения о покупке товаров и услуг.

Компании уделяют все большее внимание восприятию своих брендов потребителем и изменениям, которые в нем под действием этих брендов происходят. И мы движемся к тому, что продукты начинают формировать стиль жизни. **ИКС**

Мобильный маркетинг в вопросах и ответах

Индустрия мобильного маркетинга активно развивается, но все еще остается молодой. И на многие вопросы, возникающие в этой динамичной отрасли, пока не найдено однозначных ответов.



М. СОЛОЗКАЯ,
аспирант ГУ –
Высшая школа
экономики

«ИКС»
о мобильном
маркетинге:

2007:
№ 8, с. 46
№ 5, с. 40
№ 1, с. 77

2006:
№ 11, с. 76



№ 10,
с. 44

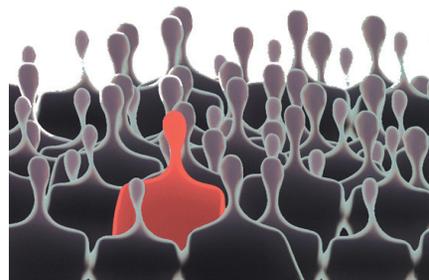
2005:
№ 5, с. 64

Число маркетинговых акций, в которых мобильный телефон используется как канал коммуникаций, растет вместе с количеством их участников. Первая такая акция состоялась в 2001 г., который можно считать годом рождения мобильного маркетинга в России. В 2005 г. было проведено примерно 70 акций стоимостью от \$10 тыс. до \$100 тыс., а объем рынка оценивался J'son & Partners в \$13 млн. По данным той же J'son & Partners, в 2006 г. число федеральных акций увеличилось на 30%, а объем рынка составил \$15 млн. Аналитики прогнозируют его рост в 2007 г. до \$20 млн, и ситуация на рынке свидетельствует, что он станет увеличиваться и дальше.

В молодой отрасли мобильного маркетинга остается много «открытых» вопросов: каковы самые перспективные направления развития рынка? критерии оценки эффективности мобильных акций? преимущества мобильного маркетинга? аудитория акций? ценовые аспекты их организации? Постараемся ответить на некоторые из них, прокомментировав результаты экспертного опроса ведущих участников рынка. Респондентами стали представители рекламных и PR-агентств (предоставляющих услуги разработки методов и инструментов мобильного маркетинга, их интеграции в маркетинговую и рекламную деятельность фирм), контент- и сервис-провайдеров (обеспечивающих техническое сопровождение услуг).

Каковы основные тенденции развития рынка?

Представители семи компаний утверждают, что в ближайшие несколько лет самым популярным инструментом мобильного маркетинга останутся SMS-коммуникации. Четыре эксперта считают наиболее перспективным направлением добровольный просмотр рекламы или получение ее в обмен на бонусы – денежное вознаграждение либо контент. В последнем случае за полученный абонентом контент платит не он, а рекламодатель. Среди рыночных тенденций эксперты также указы-



вают развитие Java-приложений передачи информации, формирование каталогов, заказа и оплаты товаров, использование WAP-рекламы, голосовых порталов и технологии CellBroadcast.

То, что эксперты называют основными разрывными тенденциями развития отрасли, в очередной раз свидетельствует: индустрия мобильного маркетинга активно ищет новые творческие и технологические решения.

Как оценивать эффективность акций?

Многие эксперты отмечают, что для оценки эффективности акций мобильного маркетинга не требуется вводить новые параметры. Можно использовать стандартные показатели успеха рекламной акции, среди которых чаще всего указывают:

- количество откликов покупателей по сравнению с тиражом промоматериалов, числом товаров, величиной аудитории;
- рост продаж (изменение средней суммы чека, число повторных покупок и т.д.);
- стоимость контакта (рекламные затраты на один отклик);
- среднее число сообщений на одного участника акции.

Среди специфических параметров мобильного маркетинга эксперты называют размер группы наиболее активных участников и статистику скачивания бонусного контента.

Эффективность большинства акций мобильного маркетинга можно оценивать и с помощью других показателей (благодаря возможности идентификации каждого потребителя по номеру его телефона), но, как правило, используются стандартные параметры, которые и были названы экспертами. Их преимущество в том, что они позволяют сравнивать эффективность акций – мобильных и тех, в которых задействуются другие коммуникационные каналы.

Какова средняя эффективность акций?

Эксперты оценивают средний «отклик» как 2–7% аудитории, в зависимости от кон-

кретных параметров акции мобильного маркетинга. Два эксперта отметили, что трудно назвать средний уровень эффективности.

Рынок находится на ранней стадии развития, поэтому каждая акция требует особого подхода, и трудно выделить ее стандартные характеристики.

Каковы преимущества мобильного маркетинга?

Респонденты считают главным преимуществом рекламной кампании с использованием мобильного маркетинга интерактивность, возможность моментальной реакции аудитории. Половина экспертов отмечают массовую доступность мобильного канала, а треть – возможность персонализации посланий. Говорится также, что мобильный маркетинг часто становится «точкой сборки» всех коммуникационных каналов фирмы и его следует использовать как объединяющий элемент разных способов рекламного воздействия. Наконец, эксперты отмечают, что мобильный маркетинг является удобным способом коммуникаций и дает возможность легко анализировать результаты акций на компьютере.

Названные российскими экспертами преимущества во многом повторяют те, что упоминаются в зарубежных публикациях. Однако если за рубежом акцент делается на индивидуальную направленность мобильной рекламы и возможность персонализации маркетинговых сообщений, то в России чаще говорят об интерактивности и массовой доступности канала.

Каковы недостатки мобильного маркетинга?

Ответы на этот вопрос практически не повторяются, поскольку в начальной стадии развития рынок испытывает трудности. Половина экспертов считают главным ограничением мобильного маркетинга недоступность аудитории старше 35 лет. Другие утверждают, что хороший сценарий акции позволяет привлечь практически любую аудиторию. Одно из ограничений состоит в необходимости инициативы абонента, так как именно он дает согласие на контакт с компанией.

Хотя законодательный запрет массовых SMS-рассылок не нравится некоторым игрокам рынка, он помогает мобильному маркетингу избежать участи рассылок по электронной почте, к которым интернет-пользователи относятся крайне негативно.

Инструментом мобильного маркетинга является мобильный телефон, т.е. личное средство коммуникации. Поэтому некоторые эксперты считают, что мобильный канал нужно задействовать преимущественно для рекламы товаров и услуг личного пользования.

Круг товаров, продвигаемых с помощью мобильного маркетинга, лучше определить так: их целевая аудитория должна быть восприимчива к мобильному каналу, т.е. пользоваться мобильным телефоном.

Среди прочих факторов, сдерживающих развитие отрасли, респонденты называют невысокий уровень проникновения мобильной связи в регионах, неразвитую культуру потребления (отсутствие у пользователей желания полу-

чать информацию о товарах), необходимость применения сторонних рекламных каналов для информирования аудитории о проведении акции, отсутствие у операторов мобильной связи возможности отправлять бесплатные для абонента сообщения, непродуманность алгоритмов работы с организаторами проектов мобильного маркетинга.

В основном эксперты указывают экзогенные факторы, на которые участники рынка повлиять не в силах. По мере развития отрасли некоторые недостатки (например, технические и организационные ограничения операторов) станут менее значимыми. А другие удастся преодолеть с помощью хороших сценариев акций мобильного маркетинга.

Каковы основная и труднодостижимая аудитории?

По мнению половины опрошенных, основную аудиторию мобильных акций составляют люди в возрасте от 14 до 24 лет. Труднодостижимыми аудиториями считаются пенсионеры и женщины, но два эксперта отметили, что многое зависит от творческого потенциала разработчиков акции. Грамотно спланированный сценарий в сочетании со знанием аудитории позволяют привлечь потребителей любых категорий. Другие два респондента подчеркнули, что для привлечения труднодостижимых аудиторий стоит использовать другие коммуникационные каналы.

Скорее всего, основной признак потенциальных участников акций не возраст, а род занятий – это ученики старших классов и студенты. Стиль их жизни таков, что они по опре-



AHConferences
www.ahconferences.com

СТОИМОСТЬ ДЕЛЕГАТСКОГО УЧАСТИЯ:
Для потребителей ИТ - услуг – 15.000р. + НДС 18%
Для поставщиков ИТ - решений – 25.000 р. + НДС 18%

13 марта 2008 г., Москва,
отель Марриотт Тверская, зал «Валдайский»

III Всероссийская конференция ИТ-аутсорсинг 2008

ПОДТВЕРДИЛИ СВОЕ УЧАСТИЕ:

- Кирушин Сергей, заместитель генерального директора по ИТ, Аэрофлот
- Долгов Василий, заместитель директора по ИТ, Полюс Золото
- Клечиков Александр, начальник отдела информационных технологий, Комитет экономического развития, промышленной политики и торговли (КЭРППиТ) Санкт-Петербурга
- Пачкория Василий, менеджер по услугам и технологиям ИТ, Бритиш Американ Тобакко

ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА:

- Выработка эффективной стратегии при переходе на ИТ-аутсорсинг.
- Регламентация оказываемых сервисов с помощью SLA. Согласование аутсорсингового договора. Построение взаимоотношений между компанией и аутсорсером.
- Регламентация вопросов информационной безопасности в двухсторонних соглашениях.
- Как эффективно управлять подрядчиками на схеме Time&Materials? Опыт заказчиков.
- Вопросы ответственности за нарушение условий контракта. Возмещение убытков в результате некачественного сервиса.
- Предоставление в аренду вычислительных мощностей (Hosting).
- Сопоставление реальной стоимости аутсорсинговых услуг и работы собственного ИТ-отдела. Практический пример.

Просим Вас подтвердить свое участие:

По телефону: +7 (495) 234-0588
По e-mail: register@ahconferences.com
На сайте: www.ahconferences.com

делению являются новаторами и склонны к поиску информации. По мере развития рынка основная аудитория будет расширяться. Помимо новаторов и ранних последователей, в нее войдут другие группы потребителей. А нынешние 20–25-летние перейдут в старшую возрастную категорию, но останутся восприимчивыми к мобильному каналу.

Каковы основные аспекты подготовки акции?

Интересный сценарий акции, разработанный для конкретной целевой аудитории, считают важным более половины экспертов. А для создания такого сценария необходимо знать эту аудиторию и законы поведения толпы. Четыре эксперта расценивают как столь же важный технический аспект организации акций (наличие современного оборудования и программного обеспечения, договоренностей с операторами сотовой связи).

Сценарий – центральный аспект организации мобильных акций. Хороший интерактивный сценарий может привлечь к товару большую аудиторию благодаря «вирусному» эффекту.

Какой должна быть стоимость SMS?

За исключением двух респондентов, опрошенные сошлись во мнении, что премиальная стоимость SMS снижает охват и эффективность акции. Эксперты отрицательно относятся к повышению стоимости отправки SMS для участия в мобильной акции. Оптимальной является отправка SMS по тарифному плану абонента. Один из респондентов уточнил: решение о том, следует

ли получить доход непосредственно от мобильной акции, должен принять сам рекламодатель, но он должен понимать, что премиальные тарифы уменьшают число участников.

Один эксперт указывает, что стоимость отправки SMS для абонента должна покрывать расходы организатора акции на оплату SMS-трафика оператору. Оптимальным является тариф \$0,10–0,15, который практически не влияет на активность откликов. Не стоит устанавливать высокие тарифы (более \$0,30) для получения дополнительного дохода от мобильной акции, так как это приводит к снижению отклика.

Наконец, один респондент считает нормальной практикой установление премиальной стоимости отправки SMS в ходе мобильных акций и получение рекламодателем некоторого дохода. По его мнению, повышенный тариф не сказывается на величине отклика, и в ходе акций абоненты, как правило, отправляют значительно больше SMS, чем планировали организаторы.

На рынке преобладают акции с премиальной стоимостью SMS, но цена отправки имеет тенденцию к уменьшению. Скорее всего, за один-два года стоимость сообщения стабилизируется на уровне \$0,08–0,15 (2–3,75 руб.) Такая цена не отталкивает потенциальных участников и, в отличие от базового тарифа, позволяет компаниям точнее планировать расходы на мобильные акции. При назначении цены SMS в соответствии с тарифным планом абонента рекламодатель должен компенсировать оператору стоимость отправки клиенту ответного сообщения. Многие компании рискуют не уложиться в отведенный на акцию бюджет, если число присланных потребителями SMS будет больше расчетного.

Основные выводы

Российский рынок мобильного маркетинга все еще находится в начальной стадии развития. Об этом свидетельствуют названные респондентами трудности работы с операторами сотовой связи и ограничения мобильного канала доставки информации.

Интересен аспект оценки среднего отклика на мобильные акции. Приведенные экспертами цифры превышают средние показатели других коммуникационных каналов. Отклик порой достигает 40%, что может быть связано с новизной канала или с особенностями его восприятия потребителями. Люди считают свой мобильный телефон личным средством общения и воспринимают все полученные на него сообщения (в том числе рекламно-информационные) как адресованные непосредственно им. В результате таким сообщениям уделяется больше внимания, чем рекламе, поступающей по другим коммуникационным каналам, и общение с брендом становится более «личным». Об этом говорят и эксперты, называя одним из основных преимуществ канала интерактивность.

Рынок мобильного маркетинга в России активно развивается. Некоторые сценарии мобильных акций, такие как SMS-розыгрыши, уже стали стандартными. Появляются и успешные новаторские сценарии, например на основе Bluetooth или IVR-технологий, открывая перед участниками рынка новые перспективы. ИКС



5-6 марта 2008 г., Москва,
отель Марриотт Тверская, зал «Валдайский»

РЕКЛАМА

V Международный CRM-Форум 2008

СТОИМОСТЬ ДЕЛЕГАТСКОГО УЧАСТИЯ:

Для потребителей IT-услуг: 1 день – 15.000 р. + НДС 18% 2 дня – 24.000 р. + НДС 18%	Для поставщиков IT-решений: 1 день – 25.000 р. + НДС 18% 2 дня – 40.000 р. + НДС 18%
---	--

СВОИ ДОКЛАДЫ ПРЕДСТАВЯТ:

- Иванов Сергей, первый вице-президент, Собинбанк
- Снягин Сергей, директор департамента обслуживания клиентов, AirUnion
- Славин Борис, руководитель департамента по IT, НПФ «Благосостояние»
- Федорова Ольга, руководитель проекта CRM, Балтика

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ КОНФЕРЕНЦИИ:

<ul style="list-style-type: none"> • Оценка изменения стоимости бизнеса и влияния на эту стоимость CRM. • Организационные изменения в компании, необходимые для клиентоориентированного подхода. • Алгоритмы оптимизации бизнес-процессов перед внедрением системы CRM. • Интеграция внешних информационных потоков в CRM-стратегию компании. • Построение CRM модели отраслевой бизнес – вертикали. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM как технология управления лояльностью. • Методика оценки финансовой эффективности внедрения CRM-системы. • Внутренний аудит эффективности работы сотрудников с CRM-системой. • Инновации в создании и применении аналитических CRM-моделей. • Аналитический CRM как важная составляющая при запуске программ лояльности и формировании маркетинговой политики компании в целом.
---	---

Просим Вас подтвердить свое участие:

По телефону: +7 (495) 234-0588
По e-mail: register@ahconferences.com
На сайте: www.ahconferences.com

Инновационный проект в телекоме: выбор ключевых параметров

Операторы связи, стремясь увеличить свои доходы и долю рынка, активно внедряют инновационные технологические платформы для предоставления перспективных услуг. Но как в условиях неопределенности спроса правильно выбрать клиентскую мощность платформы и темпы ее развертывания в конкретном регионе и какие установить цены на новые услуги, чтобы они обеспечили окупаемость проекта к тому или иному сроку?



А.О. ШЕРБАКОВ,
ведущий
бизнес-аналитик
ЗАО «Бизнес
Компьютер Центр»,
канд. техн. наук

Ответы на эти вопросы инициаторам инновационных телекоммуникационных проектов (как правило, инвесторам) необходимо получить еще до начала их финансирования.

Клиентская мощность, темпы развертывания платформы предоставления новых услуг и цены (тарифы) на эти услуги для инновационного проекта – ключевые параметры. Они находятся в логической взаимосвязи, однако их совместное определение затруднено двумя обстоятельствами.

Во-первых, даже имея актуальные данные маркетинговых исследований рынка конкретного региона, крайне сложно достоверно спрогнозировать ожидаемое суммарное количество абонентов новых телекоммуникационных услуг к тому или иному моменту осуществления проекта в будущем.

Во-вторых, практически невозможно предугадать временную динамику размера абонентской базы новых услуг в регионе их предоставления, поскольку фактическое изменение во времени числа подключившихся абонентов имеет стохастическую природу и характеризуется случайной ступенчатой функцией (рис. 1).

Не устранив неопределенности, обусловленные этими двумя обстоятельствами, едва ли возможно успешно определить ключевые параметры инновационного проекта.

Как справиться с неопределенностью

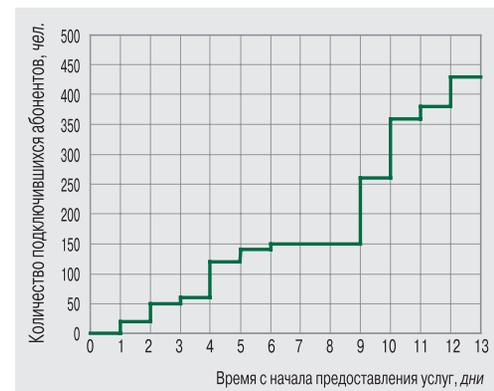
Известно, что некоторые неопределенности, имеющие стохастическую природу, могут быть раскрыты методами теории вероятностей и математи-

ческой статистики. В частности, именно этими методами может быть раскрыта неопределенность величины будущего потока денежных поступлений от потребителей новых телекоммуникационных услуг, обусловленная случайным характером функции подключения абонентов, при условии, что эта функция в течение срока возврата инвестиций будет неубывающей.

Задача определения вероятности возврата инвестиций* к требуемому сроку в зависимости от величины ARPU при условии, что функция подключения абонентов в течение срока возврата инвестиций будет неубывающей, а размер абонентской базы новых услуг к этому сроку окажется не меньше некоторой прогнозируемой величины, может быть решена математически (см. «ИКС» № 6'2007, с. 72).

Для расчета вероятности окупаемости проекта необходимо задать величину начальных инвестиций, прогнозируемые ежегодные операционные затраты, требуемый срок окупаемости, прог-

Рис. 1. Возможный вид функции подключения абонентов



* Под вероятностью возврата инвестиций в проект к требуемому сроку (или вероятностью окупаемости проекта) понимается вероятность того, что к этому сроку суммарные денежные поступления от подключившихся абонентов окажутся не меньше всех капитальных вложений в проект и текущих затрат (включая уплату налогов).

Рис.2. Зависимость вероятности окупаемости проекта к требуемому сроку от величины ARPU

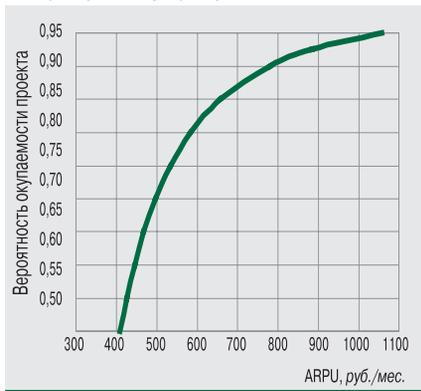


Рис.3. Статистическая функция распределения платежеспособного спроса потенциальных потребителей новых услуг

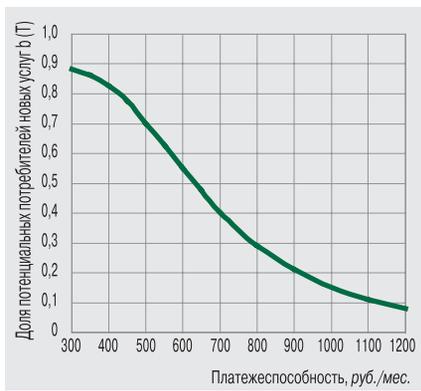
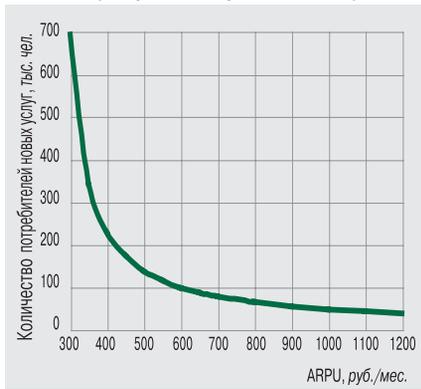


Рис.4. Количество потребителей новых услуг, необходимое для требуемой окупаемости проекта



нозируемый размер абонентской базы к этому сроку, действующие ставки налогов, ставки дисконтирования, срок амортизации платформы предоставления услуг, размер ARPU, величину разовых платежей за подключение к услугам и другие исходные данные.

Для некоего гипотетического телекоммуникационного проекта зависимость вероятности возврата инвестиций к требуемому сроку от величины ARPU будет иметь вид, представленный на рис. 2.

Однако подобная зависимость не позволяет инвесторам принять решение по проекту, поскольку:

- у целевой функции (вероятности окупаемости проекта) отсутствует оптимум;
- нет уверенности в правильности прогноза размера абонентской базы к требуемому сроку окупаемости проекта;
- игнорируется «мнение» потенциальных потребителей новых услуг и их платежеспособный спрос на эти услуги. Как следует из рис. 2, чем выше ARPU, тем это выгоднее оператору. Но готовы ли потенциальные потребители в массе своей отдавать оператору любую абонентскую плату? Очевидно, что нет.

Оценка платежеспособного спроса и целевой аудитории

Эти пробелы могут быть устранены маркетинговыми исследованиями рынка. При обеспечении представительности выборки респондентов и грамотном позиционировании новых телекоммуникационных услуг в регионе их планируемого предоставления маркетинговые исследования на момент изучения рынка (Т) могут дать (и, как показала практика, дают):

- практически достоверные сведения об основных конкурентах на рынке аналогичных услуг и их ценовой политике;
- практически достоверную оценку доли потенциальных потребителей новых услуг (т.е. заинтересованных в их получении) $a(T)$ от общего количества всех возможных потре-

бителей новых услуг в регионе их планируемого предоставления;

■ практически достоверную статистическую функцию распределения платежеспособного спроса потенциальных потребителей новых услуг. Эта функция показывает, какова в пределах величины $a(T)$ доля потенциальных потребителей новых услуг $b(T)$, которые готовы платить ежемесячно за эти услуги не менее определенной суммы (рис. 3).

Могут ли данные маркетинговых исследований рынка помочь инвестору решить задачу определения указанных выше ключевых параметров проекта и как именно?

Посмотрим сначала, как в зависимости от величины ARPU меняется количество потребителей новых услуг, необходимое для того, чтобы проект с заданной вероятностью окупился к требуемому сроку. Определить эту зависимость позволяет та же математическая модель, которая дает возможность получить зависимость вероятности окупаемости проекта от величины ARPU.

Например, для того же гипотетического телекоммуникационного проекта искомая зависимость рассчитана при условии, что проект за три года окупится с вероятностью не менее 0,9 (рис. 4).

С использованием найденных в процессе маркетинговых исследований рынка $a(T)$ – доли потенциальных потребителей новых услуг и $b(T)$ – статистической функции распределения их платежеспособного спроса на основе графика (рис. 4), можно получить кривую зависимости от величины ARPU общего объема целевой аудитории новых услуг, необходимого для обеспечения окупаемости проекта к требуемому сроку с заданной вероятностью* (рис. 5). Эта кривая получается путем деления функции, представленной рис. 4, сначала на величину $a(T)$, а затем на функцию $b(T)$.

Очевидно, что в любом регионе для новых телекоммуникацион-

* Окупаемость проекта к требуемому сроку с заданной вероятностью назовем для краткости требуемой окупаемостью.

ных услуг существует некое предельное количество возможных потребителей, которые и образуют целевую аудиторию этих услуг. Предельное количество потребителей может быть спрогнозировано на ближайшую перспективу.

Так, если целевой аудиторией новых услуг являются домохозяйства, то на территории России такой прогноз может быть составлен исходя из данных Росстата. Согласно этим данным, численность населения, а следовательно, и домохозяйств республик, областей, краев, крупных городов РФ в последние годы меняется крайне незначительно. Это позволяет с помощью соответствующих математических методов сделать на 3–5 лет достаточно достоверный прогноз ожидаемого количества домохозяйств в том или ином регионе предполагаемого предоставления новых услуг.

Определение ARPU и клиентской мощности платформы предоставления услуг

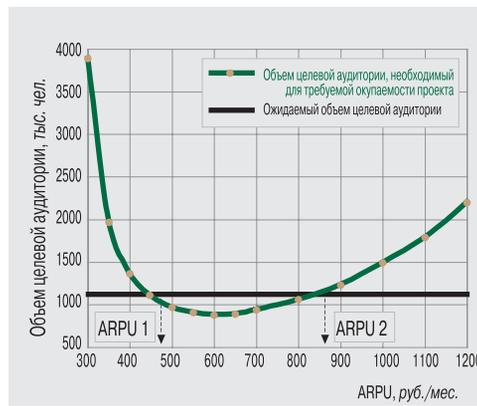
Наложив величину ожидаемого объема целевой аудитории новых услуг в регионе на кривую количества пользователей, необходимого для окупаемости проекта (см. рис. 5), можно (в предположении неизменности сложившейся на момент T конъюнктуры рынка определить:

- окупаем проект к требуемому сроку с заданной вероятностью или нет;
- если он окупаем, то какова оптимальная величина ARPU в период окупаемости проекта и на какое количество потребителей должна быть в этот период развернута платформа предоставления услуг.

Если количество потребителей новых услуг в регионе, необходимое для обеспечения требуемой окупаемости проекта, окажется больше ожидаемого объема целевой аудитории, то при сохранении сложившейся на момент T конъюнктуры рынка заданная вероятность окупаемости проекта к требуемому сроку не будет обеспечена.

Если кривая количества потребителей, необходимого для обеспечения требуемой окупаемости проекта, пересекает, как это показано на рис. 5, уровень ожидаемого объема целевой аудитории в регионе, то проект может окупиться к требуемому сроку с заданной вероятностью при определенном диапазоне изменения величины ARPU

Рис. 5. Необходимый и ожидаемый объем целевой аудитории новых услуг в регионе



(от ARPU 1 до ARPU 2) и соответствующих ему масштабах развертывания платформы предоставления новых услуг в регионе к сроку окупаемости проекта (см. рис. 4).

В последнем случае при выборе ключевых параметров проекта дополнительным ориентиром для инвестора могут стать данные о ценовой политике конкурентов. Эти данные могут вынудить инвестора, исходя из прогноза своей доли рынка новых услуг, скорректировать полученную в ходе маркетинговых исследований рынка величину $a(T)$ в сторону уменьшения и, пересчитав кривую рис. 5, снизить величину ARPU до уровня, диктуемого конкурентами.

Поскольку доля потенциальных потребителей новых услуг $a(T)$ и статистическая функция распределения платежеспособного спроса потенциальных потребителей новых телекоммуникационных услуг $b(T)$ свидетельствуют о конъюнктуре рынка на момент T , то для выбора оптимального курса продвижения этих услуг в процессе осуществления проекта целесообразно маркетинговые исследования регионального рынка периодически повторять.

Отметим, что при произвольном изменении во времени количества подключившихся к новым услугам абонентов, в том числе убывающем до нуля с любого момента времени, рассматриваемая в статье задача определения ключевых параметров инновационного телекоммуникационного проекта не имеет рационального математического решения. ИКС

В процессе
осуществления
инновационного
проекта
маркетинговые
исследования
регионального
рынка
целесообразно
периодически
повторять

Бык уступает медведю

Прошлый год оказался удачным для ИКТ-сектора, но теперь на рынке наступают тяжелые времена. Инвесторы встретили 2008 г. опасениями: устоит ли фондовый рынок России перед глобальным кризисом?



А. ВОРОХЛОВ,
аналитик
«iKS-Консалтинг»

В мире

Спросу на ценные бумаги ИКТ-сектора в минувшем году способствовала выгодная для отрасли макроэкономическая ситуация. На фоне стабильного экономического роста в первой половине года на рынках развитых стран царили «бычьи» настроения, которые отразились и на стоимости российских компаний. Тревожным звонком стал февральский обвал: индекс Шанхайской биржи упал почти на 10%. По ведущим мировым площадкам прокатилась волна продаж. Но китайский рынок стремительно наверстал потери и об угрозе с Востока быстро забыли.

В середине августа удар по глобальной стабильности нанес ипотечный кризис, начавшийся на Западе. Катастрофического падения на мировых биржах удалось избежать, но ипотечная болезнь перешла из острой стадии в хроническую. Правда, в краткосрочной перспективе кризис принес отрасли ИКТ неплохие доходы: инвесторы стали переводить в нее деньги из ипотечного сектора. В сентябре–октябре котировки технологических компаний США выросли, потянув за собой остальной рынок. Для российских эмитентов негативная сторона тренда состояла в том, что кризис ликвидности стимулировал вывод средств с развивающихся рынков, оказав «медвежье» давление на отечественные площадки.

Однако перевод средств инвесторов в тихую гавань ИКТ-сектора не спас финансовый сектор от убытков, связанных с переоценкой стоимости ипотечных продуктов низкого кредитного качества. В начале 2008 г.

→ Фондовый рынок: факторы влияния

Мировые биржи

- — Серьезная коррекция рынка в конце декабря; ИКТ-компании – среди лидеров снижения котировок
- Падение ставки ФРС ниже ожидавшегося уровня
- + Продолжение роста китайского и индийского рынков

Российские биржи

- + + Новость о преемнике президента повысила степень уверенности инвесторов, особенно в потенциале государственных компаний

Сектор ИКТ

- + Заключение сделки «Голден Телекома» с «ВымпелКомом»
- Расширение инвестиционной программы МРК
- + Рост ARPU сотовых компаний

крупные инвестиционные банки США обнародовали их размеры – примерно \$90 млрд (и это лишь признанные убытки, а истинные составляют \$150–350 млрд).

Под ударами негативных новостей рынок покотился вниз, потеряв примерно 15% стоимости за пару недель. На бирже появился призрак рецессии, которая может привести к снижению потребительских затрат и доходов большинства компаний. Эти опасения вызвали панику на рынках Японии и Европы, и в начале января они показали максимальное с 11 сентября 2001 г. падение.

IPO: на биржу несмотря ни на что

В IV квартале 2007 г. ряд компаний озвучили планы первичного размещения акций, но им может помешать надвигающаяся масштабная коррекция рынка. В январе несколько эмитентов уже отложили IPO.

→ «Голден Телеком» планирует во второй половине 2008 г. вывести на биржу акции «Корбины», 51% которых приобретен компанией в 2007 г. Оставшимися 49% владеют

«Ренова» и А. Мамут. Не исключено, что последний продаст 20–30% своего пакета.

→ От намерения провести IPO не отказалась и IBS, завершившая осенью объединение с «Борласом». Предполагается, что компания получит листинг на российской площадке, разместив там примерно 25% акций. Сейчас IBS торгуется на Франкфуртской бирже, и ее капита-

лизация по итогам года составила \$750 млн. Менеджменту и основателям фирмы принадлежит 65% акций, а более чем сотне институциональных инвесторов – остальные (торгуются как GDR).

→ Luxoft, подразделение холдинга IBS, может провести IPO в 2009 г., а не в 2008 г., как намечалось ранее. Выручка разработчика ПО в 2006 г. составила \$69 млн.

Выручка МРК от новых услуг

Компания	Выручка от Интернета и ПД по итогам 9 мес., млрд руб.		Изменение, %	Доля сегмента в общей выручке, %
	2007	2006		
Дальсвязь	1,4	0,9	49	16
ЮТК	2,0	1,3	54	14
ВолгаТелеком	2,2	1,4	56	12
СЗТ	2,0	1,2	67	12
Сибирьтелеком	2,1	1,3	62	11
ЦентрТелеком	2,1	1,3	58	9
Уралсвязьинформ	2,4	1,5	56	8

Источник: данные компаний

Макроэкономическая ситуация в США продолжает оставаться неважной, а потому ожидается, что 2008 г. окажется не лучшим для фондового рынка.

В России

В 2007 г. суммарная капитализация российского ИКТ-сектора превысила \$110 млрд. По итогам года доля ИКТ-компаний в капитализации российского рынка акций выросла с 6 до 8%, причем основную часть прироста обеспечили два сотовых оператора.

До конца 2007 г. глобальные бури обходили стороной отечественные фондовые гавани. Растущие цены на нефть поддерживали котировки российского нефтегазового сектора, а с ним и рынка в целом. В декабре Владимир Путин назвал имя своего преемника и котировки практически всех эмитентов поднялись за день на 1–2%. Правда, на телекоммуникационном секторе новость отразилась в меньшей степени. Лидерами прошлогоднего роста стали компании «второго эшелона»: индекс РТС-2 поднялся на 43%, а РТС – лишь на 19%. В начале января, когда котировки начали снижаться под давлением негатива на развитых рынках, «второй эшелон» дал неплохие возможности сохранения капитала.

В ИКТ-секторе наилучшим вложением средств стали сотовые компании: в 2007 г. «ВымпелКом» подорожал на 163%, а МТС – более чем вдвое. Окончание ценовых войн в регионах привело к повышению рентабельности и ARPU. В результате стабильно росла рыночная стоимость операторов. Драйвером увеличения стоимости в 2008 г. может стать рост ARPU, продолжающийся благодаря внедрению новых услуг в 3G-сетях. Отечественные операторы активно осваивают и страны СНГ, где уровень проникновения мобильной связи невысок. За пределами России находится 33% абонентов МТС и 18% – «ВымпелКома».

В 2007 г. аналитики возлагали серьезные надежды на МРК – из-за позитивных сдвигов в тарифной политике и ожидания бурного развития Интернета в регионах. Но большинству МРК не удалось конвертировать прирост абонентской базы широкополосного доступа, измеряемый сотнями процентов, даже в десятки процентов роста капитализации. Частично ожидания перешли на 2008 г., что обуславливает неплохой потенциал роста стоимости этих компаний.

Лучше других в 2007 г. выглядели «ЦентрТелеком» и «Дальсвязь». Последняя купила «Сахателеком» и планирует расширить пакет услуг. В структуре ее выручки Интернет занимает максимальную долю среди всех МРК – сказывается меньший уровень конкуренции на Дальнем Востоке. «ЦентрТелеком» показал хорошую отчетность по РСБУ за 9 месяцев, увеличив

чистую прибыль на 64%. Однако в конце года появилась информация о расширении инвестиционных программ ряда МРК, в частности «ЦентрТелекома» и «ВолгаТелекома», – аналитики сочли их расходы завышенными.

Выход на зарубежные рынки дается сотовым операторам с трудом, и в текущем году они, возможно, проявят интерес к сотовым активам МРК. Абоненты сейчас в цене, и традиционные операторы могут получить премию за мобильные активы. Наибольшие абонентские базы – у «Уралсвязьинформа» (5 млн) и «Сибирьтелекома» (4,1 млн).

В последнем квартале 2007 г. наихудший результат продемонстрировал Rambler. Из-за невысокой рентабельности интернет-компаний активность торгов и котировки несколько снизились. Появились слухи, что «Проф-Медиа» может провести делистинг эмитента с Лондонской биржи. В свое время именно так поступила «Ренова» с компанией Moscow CableCom (преимущественно с активами под брендом АКАДО), а теперь планирует привести ее к IPO под новым брендом. Rambler официально заявил, что делистинг не планируется.

Почти на 50% подешевел за год «Ситроникс». По итогам первого полугодия чистый убыток компании составил \$80 млн. В наступившем году поддержкой «Ситроникса» займется новый менеджмент.

Первый квартал 2008 г. начался с «медвежьих» настроений, и оснований для оптимизма немного. Российский рынок все меньше зависит от мировых площадок, но совладать с влиянием глобального кризиса экономика пока не в силах. ИКС

ПИФы: год сложился не очень удачно

для тех, кто предпочитает коллективные инвестиции самостоятельной торговле на бирже. Из 17 ПИФов, инвестирующих в ИКТ, ни один не переиграл индекс «РТС-Телекоммуникации». Лишь у семи результат оказался выше уровня инфляции (без учета комиссий за управление средствами). В IV квартале началось формирование новых фондов, в частности фонда «Ингосстрах информационные технологии».

Доходность ПИФов ИКТ-отрасли в 2007 г.

Фонд	Прирост стоимости пая в 2007 г., %	По сравнению с индексом РТС, %	По сравнению с инфляцией, %
Тройка Диалог — Телекоммуникации	24,0	4,8	12,1
АВК — Фонд связи и телекоммуникаций	22,0	2,8	10,1
Русь-Капитал — Телекоммуникации	19,5	0,3	7,6
Останкино — Российская связь	18,8	-0,4	6,9
КИТ Фортис — Российские телекоммуникации	12,8	-6,4	0,9
Альфа-Капитал Телекоммуникации	10,9	-8,3	-1,0
Стоик — Телекоммуникации	10,7	-8,5	-1,2
Интерфин ТЕЛЕКОМ	10,5	-8,7	-1,4
Лазурит — Телекоммуникации	8,1	-11,1	-3,8
Пиоглобал — Телекоммуникации	7,2	-12,0	-4,7
Элемтэ — Фонд телекоммуникаций	4,2	-15,0	-7,7
Максвелл Телеком	3,1	-16,1	-8,8
ОЛМА — ТЕЛЕКОМ он-лайн	1,9	-17,3	-10,0
Райффайзен — Телекоммуникации	1,1	-18,1	-10,8
Наследие — Фонд телекоммуникаций	-1,0	-20,2	-12,9
ВТБ — Фонд телекоммуникаций	-2,5	-21,7	-14,4
РИГрупп — Энергетика и связь	-3,1	-22,3	-15,0

Источник: investfunds.ru

О нише и ее «крыше»

Каждому свое.
Положение римского права



Публикации А.В. Лукацкого (см. «ИКС» № 3'2007, с. 89) и В.Ю. Гайковича («ИКС», № 7'2007, с. 80) о «моральном облике» и судьбе российского ИБ-производителя вызвали желание высказаться. Не поспорить: для полемики не вижу предмета, поскольку у авторов разные не столько взгляды, сколько позиции в бизнесе. Постараюсь изложить свое представление, не претендуя на истину ни в какой инстанции.



С.Д. РЯБКО,
генеральный директор
«С-Терра СиЭсПи»,
канд. физ.-мат. наук

О верности заповедей и трудности самовыражения

Как и в любой ИТ-области, в сфере информационной безопасности есть свои заповеди и правила. Думаю, А.В. Лукацкого можно смело назвать проповедником этих канонов. Причем он обладает исключительной эрудицией, целостностью взглядов, целеустремленностью и категоричностью, которым позавидовал бы сам апостол Павел. Мне, агностику, таких качеств не хватает.

Но с некоторыми его выводами согласиться не могу. Например, он говорит: «Наших руководителей... подводит неумение разговаривать с бизнесом и заказчиками на одном языке». Да, в отечественном ИБ-бизнесе нет МВА-дипломантов из Беркли и средств на наем таких специалистов тоже нет. Но производитель ИБ-средств все же как-то объясняется с представителями бизнеса и его понимают – иначе не зарабатывал бы. Да, он косноязычен. Но взял на себя неблагодарный труд растить зерна на каменистой почве и может зарабатывать ровно столько, настолько умен. Не взыщите.

И ведь что интересно, неумение разговаривать с заказчиком подводит не только нашего специалиста, но и МВА-дипломанта Беркли. Бизнесмены и специалисты по ИТ (ИБ) не понимают друг друга повсеместно. Я видел проект, в рамках которого мировой консультант из «большой четверки» потратил 1,5 года и «съел» сотни тысяч долларов бюджета, чтобы обосновать некий ИТ-тезис и донести его до руководства национального лидера цветной металлургии. Не смог, не убедил – и это при всех ресурсах мирового бренда и огромной стоимости проекта!

Ну хорошо. Если гора (ИТ) не идет к Магомету (бизнесу), то, может быть, сам

Магомет скажет, что ему надо? Не скажет, ибо не в состоянии это сделать. Сплошь и рядом техническое задание лепит не бизнес, а продавец. И хорошо, что лепит, иначе знаете, что получится?

Приведу пример из практики. Приезжает к нам из Америки вице-президент по маркетингу, выставляет бизнес-требования к интерфейсу управления, бьется изо всех сил. И что же он из себя выдал? User interface must be web based, sizzle and sexy! То есть живой, привлекательный нужен интерфейс. Наши ребята, послушав его, ответили: «ОК, шеф. Сделаем». И прототип тут же нашли – www.porno.com.

О языке маркетинга на рынке ИБ

Увы, в упомянутом А.В. Лукацким гендиректоре компании-производителя средств VPN, который все время говорит о стеке TCP/IP, я готов узнать и себя. Формулировка бизнес-предложения через технологический тезис, соглашусь, путь не прямой.

Вспоминается анекдот. Гонится кошка за мышкой, а та – в норку. Кошка туда лапой – раз, раз, раз! А из норки раздаётся собачий лай. Кошка в панике убегает, а мышка пищит: «Не зря мама говорила, что надо учить иностранные языки!».

Базовые знания о бизнесе, ИБ, риск-менеджменте, об управлении защитой и сертификации безопасности у нас есть, и отнюдь не проблема – поговорить на языке соответствующих терминов с бизнесменами. Но вот беда, в моей аудитории таковых нет. Возьмите статистику участников конференций: вы не найдете в ней генеральных и финансовых директоров, профильных специалистов. Если кто и придет из банка, то не начальник управления розничного кредитования, а руководитель отдела

ИБ из управления безопасности. И желает техники.

А потому создание «горячего» информационного поля вокруг своих базовых технологий – важнейший маркетинговый инструмент. Именно так обеспечивается взаимный интерес, о чем свидетельствуют отклики заказчиков и результаты опросов в прессе. Реклама же в «близкой для бизнеса» форме типа «круто обезопасим ваше предприятие» не дает видимой отдачи. Я знаю, о чем говорю, мы публиковались в «разнопозиционной» прессе и играли в веб-методики.

И еще. Тезисы продавца определяются масштабом его продукта. Например, Cisco Systems или IBM поставляют полное корпоративное решение. При таких масштабах продавец уходит от банальной сметы или, того хуже, стоимости отдельного «ящика» и оперирует терминами инфраструктуры, унификации, централизации, а через них – TCO (совокупной стоимостью владения) полного решения. Иногда приплетает и ROI (окупаемость инвестиций), но, по моему мнению, в области обеспечения безопасности расчет ROI – чистое лукавство: затраты на ИБ по своей природе являются не инвестиционными, а страховыми.

Чем отличается маркетинг при выпуске тех самых «ящиков», а не решений? Производитель не знает, в какое решение впишут его «ящик», а потому не может добросовестно рассчитать интегральные показатели этого решения. Соответственно, он чаще и охотнее ссылается на технические преимущества самого «ящика». И так – всегда.

Возьмите автопром. Что продает компания Honda? Лучшие показатели мощности при равнозначном объеме двигателя. Поэтому ее ключевые преимущества (в дело вступает техника) – турбонаддув, клапаны и т.д. Что продает Volvo? Безопасность. И опять техника: диссипирующий энергию столкновения материал двигателя, пассивная безопасность кузова, фронтальные и боковые подушки и т.п. Что продает Subaru? Подконтрольность машины на дороге. Будьте любезны получить полный привод и подвеску – опять техника.

И где же TCO/ROI, если речь идет об атомарном продукте? Ага, вот оно, нашлась ROI и на продуктовом рынке! «Газель» – машина с наиболее быстрой окупаемостью». Кто это продает? Да тот, у кого не нашлось другого качества.

Всякое качество стоит денег, но их можно запросить, лишь описав такое качество. А при описании качества «ящика» неизбежна техническая терминология.

Потому-то мы и говорим бизнесу технически странные вещи, причем через посредника – обслуживающего бизнес специалиста. Выглядит это как-то нерыночно, как-то из-за угла. Но нишевый рынок – вообще штука странная, даже само слово «рынок» тут не очень уместно.

О нишах и нишевиках

Статья В.Ю. Гайковича, в отличие от материала А.В. Лукацкого, написана собственной кровью. Откуда взялся драматический оттенок в словах директора российской компании, одной из самых успешных в своем сегменте?

Во-первых, наш рынок мал. Во-вторых, в отношении формирования предложений для заказчиков сектор ИБ – самый трудоемкий в мире ИТ. А в-третьих, и это главное, здесь вам никто не даст денежных средств на развитие. Мне десятки раз (честно, десятки!) отказывали инвесторы, и не потому, что им не нравился бизнес-план. Они справедливо утверждали, что ни один грамотный инвестор не вложит деньги в жестко регулируемый, политизированный, ограниченный сверху и плохо прогнозируемый по масштабам рынок.. Все это – объективные обстоятельства, с которыми мы с Владимиром Юрьевичем вынуждены считаться в повседневной работе.

Чем же мы живем? В значительной мере – «крышей» нацстандарта и нацсертификации. Это что, протекционизм, т.е. плохо? Вовсе нет. Если есть спрос, надо его удовлетворять, а определенный объем спроса стимулируется государством. Не потому, что мы лучше кого-то (часто – хуже), а потому, что государство предпочитает, чтобы критически важную, с его точки зрения, продукцию создавали подконтрольные ему резиденты-лицензиаты. Вот и входят фирмы в контракт с государством, принимая на себя задачу лицензирования во ФСТЭК и ФСБ России. При случае к этим лицензиатам можно прийти и «фамилию спросить».

Хорошо ли нам в такой нише? Как бы это ответить по-русски.. Нормально. Рынок невелик, а в малой нише нужно быть аскетом, работать больше и зубами удерживать компанию экономически компактной – иначе расходы съедят всю

Ни один
грамотный
инвестор не
вложит деньги в
жестко
регулируемый,
политизированный,
ограниченный
сверху и плохо
прогнозируемый
по масштабам
рынок

Рынок невелик,
а в малой нише
нужно быть
аскетом, много
работать
и зубами
удерживать
компанию
экономически
компактной –
иначе расходы
съедят всю
прибыль

прибыль. Нужно соответствовать правилам регулирования, учитывать политические факторы, но и в отношении техники надо что-то собой представлять. Причем – самоограничиваясь, поскольку пространства для развития мало. От таких упражнений цвет лица не улучшается, хотя, как справедливо отмечает В. Ю. Гайкович, подкожный жир мы все же накопили.

Вопрос в том, нужны ли мы, нишевики, государству, заинтересовано ли оно в нас. Отчасти – да, но не особо. Мы не структурообразующая индустрия, рынок невелик, да и налогов с нас много не получишь. Некоторые пыжаты: мол, мы такое «можем», что без нас никуда. Но это, как сейчас говорят, всего лишь «понты»... Да, мы кое-что можем, но фокус государственной технической политики на нас не будет направлен никогда. Ну и ладно. Как в «Белом солнце пустыни»: «Вот что, ребята, пулемет я вам не дам. – Понимаем».

А интересно, чем государство могло бы помочь нишевикам, если бы захотело (скажем, из альтруистических соображений)? Денег давать – точно не надо, халява развращает людей и убивает жизнеспособный бизнес. А вот образовывать граждан, популяризировать технологии, развивать стандартизацию, совершенствовать систему сертификации, вырабатывать целостную государственную техническую политику – все это остро необходимо.

Угроза ли для нас ВТО? Не смешите меня! Создатель нашей ниши – государство, и мы ему нужны, поскольку благодаря нашему резидентству (т.е. доступности для любого рода контакта и контроля) оно может нам доверять. Так что же, Россия вступит в ВТО и государство поверит израильскому разработчику, рядом с которым находится «Моссад», в ущерб российскому разработчику, рядом с которым ФСБ? Да никогда. Государство имеет определенную внутреннюю логику, и управляют им неглупые люди. А если после вступления в ВТО в нашу страну придет мощный западный производитель и нам придется конкурировать с ним? Но и без всякого ВТО компании Cisco, Check Point и Nortel уже присутствуют на российском рынке с локализованными продуктами, и мы уже конкурируем/сотрудничаем с ними. Так что изменится?

Итак, мы все еще существуем – следовательно, наши продукты относительно конкурентоспособны по сравнению с западными (конечно, с учетом «крыши над нишей»). Мы не говорим с заказчиками на бизнес-языке, но они нам платят (не потому ли, что данная рыночная ниша – не совсем рынок или совсем не рынок?). Государству не бесполезны, но и не особо нужны. А еще обладаем определенными, хотя и очень разными технологическими заделами, которые реализуем в достаточно сложной, ограниченной по емкости рыночной нише.

О глобальной экспансии российских технологий

Упоминание в статье В.Ю. Гайковича о Trustworks как малорезультативном проекте формально имеет право быть – компании-то, действительно, уже нет.

Trustworks:

результаты деятельности

Компанию создал в 1998 г. А.В. Галицкий на базе подразделения разработки «Элвис-Плюс». Структура была такой: российская разработка, американские менеджмент и маркетинг, европейские (голландские, английские, французские и швейцарские) sales & operations.

В конце 1999 г. Trustworks вывела на рынок VPN-продукт на базе стандартов IKE/IPsec. Крупные производители (Cisco, Microsoft) выпустили «настоящий» продукт IPsec VPN, интегрированный с PKI, примерно на полтора-два года позже. «Предметом» решения Trustworks были VPN-агенты и централизованная система управления сетевой безопасностью (кросс-платформенная, не только для собственных агентов).

На волне опережения конкурентов Trustworks заполучила ряд крупных заказчиков. Например, она полностью VPN-зировала кантон Берн в Швейцарии (правительство, коммерческие организации), вытеснив конкурирующее решение Ascom самой Check Point Software Technologies, которое ранее использовалось местным интегратором. Среди заказчиков Trustworks были такие гиганты, как Union Bank of Switzerland, Credit Suisse, французские Credit Agricole и HSBC.



В ходе четырех туров инвестирования технологии Trustworks инспектировали лучшие западные специалисты. Две экспертизы провел лично Б. Шнайер, человек весьма въедливый и скептический. От Microsoft Security он камня на камне не оставил, а Trustworks дважды доставались положительные оценки. В 2002 г. достижения Trustworks были отмечены на экономическом форуме в Давосе (награда Technology Pioneer). Технологии этой компании пришли в Россию под брендом «Застава» и по сию пору живут и развиваются как решение «Элвис-Плюс».

Осенью 2002 г., в условиях мирового кризиса, Trustworks была продана. Однако с ее стартовой площадки ушли в автономное плавание три новые фирмы, в том числе «С-Терра СиЭсПи». Два предприятия-«последователя» успешно работают, а одно, пройдя полный цикл развития, было продано крупной западной корпорации. При этом часть технологического наследия Trustworks «на борту» Hamsard Group (Великобритания) добралась до IPO с капитализацией более 3 млн фунтов стерлингов.

Но я не считаю, например, Айртона Сенна плохим гонщиком исключительно потому, что он погиб. Ситуация с Trustworks слабо освещалась в СМИ, а потому я, как бывший представитель высшего звена управления Trustworks Systems b.v., хочу дать чуть более развернутую справку об этой компании.

А вообще, в отношении прорыва на мировой рынок я разделяю уныние В.Ю. Гайковича: нишевику на мировом рынке делать нечего. Я имею в виду настоящий мировой рынок, а не отдельные страны-параноики, не доверяющие ЦРУ, но почему-то доверяющие ФСБ. Такие есть, но мировой рынок тут ни при чем. Нишевик создает продукт, который нужен в его нише, но вне ее не имеет практической ценности. Он живет на относительно бедной почве, хуже питается, собственных денег на технологический прорыв не накопит, а инвестиций ему никто не предоставит.

Тогда, наверное, главный вопрос – есть ли надежда на прорыв хотя бы у отечественных «ненишевиков»? В принципе, есть. Сошлюсь на опыт Trustworks. Как Trustworks, спросит вдумчивый читатель, разве эта компания не была нишевиком? Отнюдь. Ее продукты работали с внешними криптографическими библиотеками и не подпадали под нишевое регулирование. Более того, «ненишевая» природа проекта (встраивание в каждой стране местной, доверенной криптографии) была одним из его козырей.

Бизнес-конструкции прорыва российских технологий на западные рынки много лет в меру возможностей интеллектуала-одиночки продвигает А.В. Галицкий. Согласно его идее, для прорыва прежде всего нужны венчурные инвестиции. Эта часть проповеди Галицкого, пожалуй, услышана: в России растет соответствующая финансовая отрасль, в том числе при довольно активной поддержке государства. Однако упомянутое условие – необходимое, но не достаточное.

В современном мире цена системы сбыта, как правило, превышает стоимость разработки. Венчурный капиталист профинансирует здешнюю разработку – и что? Западные покупатели так набегут, что отбиваться придется? Как говорил герой фильма Германа «Мой друг Иван Лапшин», «хрен вам, а не селедку!». Не разглядят они оттуда наших интеллектуальных сокровищ, не поверят. В консервативной Америке четко работает принцип next door sale – «купи у своего». А ежели даже поверят, найдется ли инвестор, который организует у себя в стране более дорогую, чем разработка, систему сбыта? Вряд ли.

Тот, кто инвестирует в России в мировой high tech, подобен человеку, бросающему камни через высокий забор в надежде таким способом построить дом. Инвестиционные средства, конечно, будут освоены, но получить нужный результат не удастся. Отсюда – второе условие А.В. Галицкого (как ни досадно, пока не услышанное): для выхода на мировой рынок нужно строить две взаимосвязанные венчурные структуры. Одна, созданная в России, профинансирует разработку, а другая, «за бугром», – систему рыночного продвижения и сбыта. Какими должны быть эти структуры и как они должны быть связаны – вопросы к автору идеи. Но, полагаю, такая машина может поехать. ИКС

Нишевик
создает продукт,
который
нужен в
его нише,
но вне ее
не имеет
практической
ценности

КАИ ← управлять талантами

Телекоммуникационный рынок, ориентированный на услуги и находящийся в процессе конвергенции, требует постоянных инноваций. А инновационный процесс немислим без талантливых сотрудников, которым операторам связи остро не хватает. Наиболее способные работники – объект конкуренции. Но как это соотносится с корпоративной культурой и системой управления талантами?



М. ЭБС,
старший менеджер
практики
PricewaterhouseCoopers
по предоставлению
услуг для сектора
высоких технологий,
телекоммуникаций,
индустрии развлече-
ний и СМИ



С. КОУЧ,
партнер практики
PricewaterhouseCoopers
по предоставлению
услуг для сектора
высоких технологий,
телекоммуникаций,
индустрии развлече-
ний и СМИ

Во всем мире телекоммуникационным компаниям приходится бороться за квалифицированных сотрудников, подбирая их из сравнительно небольшого числа талантливых специалистов. Ученая степень в области математики или естественных наук – лишь начальное требование. Для достижения успеха лучшие кадры должны иметь сильную мотивацию, способность к непрерывному обучению, сотрудничеству и инновациям, уметь руководить командой в условиях динамичных изменений. Иными словами, от них требуется умение реализовать бизнес-стратегию организации и повышать эффективность бизнеса.

Для того чтобы привлекать и удерживать незаурядных сотрудников, компаниям телекоммуникационного сектора необходимо внедрять в корпоративную культуру концепцию управления талантами. Следует не только прилагать усилия для сохранения лучших сотрудников, развивать их умения и уделять достаточно внимания их постоянному обучению, но и постоянно искать новых способных работников. Наконец, нужно привлекать к основной деятельности внешние ресурсы и выводить часть бизнеса за рубеж для получения доступа к более дешевым специалистам.

Принимая во внимание потенциальную прибыль, которую могут принести незаурядные сотрудники, можно утверждать, что инвестиции в трудовые ресурсы определяют финансовые результаты работы компании в следующем десятилетии. Размеры таких инвестиций позволяют понять, какие фирмы окажутся успешными, а какие – нет, какие будут продолжать инновационную деятельность, сокращать расходы, повышать производительность, завоевывать и удерживать клиентов благодаря уникальному обслуживанию, а какие станут лишь судорожно заполнять бреши, образовавшиеся после ухода талантливых сотрудников.

Economist Intelligence Unit и PricewaterhouseCoopers опросили 153 руководителя высшего звена из отраслей связи и ИТ. Результаты исследования позволили определить **четыре основных требования к передовой практике управления талантливыми сотрудниками** телекоммуникационных компаний.

1 | Считать управление талантами основным приоритетом

Многие респонденты отметили, что управление кадровыми ресурсами является очень важным. При этом 15% опрошенных считают свой подход к подбору персонала и развитию талантливых сотрудников весьма удовлетворительным, а остальные невысоко оценивают соответствующие возможности своей фирмы.

Во многих компаниях телекоммуникационного сектора наблюдается несоответствие между декларациями их руководителей по поводу управления талантливыми сотрудниками и реальным положением дел в данной области. Этим организациям следует изменить расстановку приоритетов в кадровых стратегиях, чтобы мотивировать специалистов на значительный устойчивый рост эффективности и заставить такие приоритеты работать. Крайне важно предпринять все необходимые шаги прежде, чем хроническая нехватка талантливых сотрудников станет суровой реальностью.

До того как компания приступит к изменениям, следует заручиться поддержкой руководителей высшего звена. Значимость эффективного управления талантами должна быть доказана руководству, и лишь тогда менеджеры подразделений станут воспринимать такую деятельность как истинный приоритет. Выявление и развитие будущих лидеров, которым впоследствии будет доверено развитие фирмы, – стратегически важная обязанность руководите-

ля. «Подбор, развитие, поощрение и удержание нужных сотрудников жизненно необходимы телекоммуникационной компании, – утверждает Бен Верваайен, исполнительный директор BT Group. – Наибольшей эффективностью управления людскими ресурсами можно добиться только в том случае, если руководители стоят во главе этой деятельности».

Однако поддержка высшего руководства не отменяет необходимости тщательной, неукоснительной реализации принципов управления талантами. Важно, заставить стратегию управления неординарными сотрудниками приносить плоды на всех уровнях. Скажем, следует включить в отчеты о результатах деятельности каждого менеджера такие показатели ее эффективности, как текучесть кадров, успешность развития его подчиненных, соотношение времени и результативности их работы. А поскольку качество и продуктивность работы сотрудников напрямую зависят от степени их удовлетворенности, это должно быть использовано как основной компонент создания конкурентного преимущества компании.

Наиболее сложными считаются следующие виды деятельности:

- определение навыков и компетенции, необходимых руководителям для эффективного управления талантливыми сотрудниками;
- учет мнения талантливых специалистов при определении того, что способствует, а что препятствует привлечению сотрудников конкретной категории;
- анализ различий в стиле руководства и управленческом поведении, позволяющий создать наиболее благоприятные условия для талантливых специалистов;
- разработка контрольного или сравнительного плана для отслеживания и оценки прогресса сотрудников;
- разработка для менеджеров планов, ключевым показателем которых является управление талантливыми кадрами;
- четкое распределение ролей между кадровой службой и руководством компании.

2 | Выявлять и привлекать таланты

Находить хороших специалистов всегда было трудно. Однако сейчас телекоммуникационные компании начинают испытывать прямо-таки болезненную нехватку сотрудников, наделенных талантом и смекалкой в технической области и одновременно способных преуспеть в совместной деятельности, инновациях и управлении изменениями. Так, 73% участников опроса заявили, что считают инновационные навыки и возможности важнейшими для привлекаемого ими персонала.

Представители отрасли уже давно жалуются на то, что специалисты, сочетающие инженерные знания с творческим и командным мышлением, в большом дефиците. А поскольку технологический компонент услуг связи продолжает крепнуть, эта нехватка начинает сказываться на деятельности операторов связи. Прогнозы респондентов в отно-

шении роста дефицита значительно варьируются в зависимости от конкретных регионов и заданных временных рамок (таблица). Тем не менее все опрошенные ожидают его резкого повсеместного роста в последующие три года.

Кроме того, многие руководители компаний полагают, что в Америке и Европе качество технического образования снижается. Большинство респондентов (55%) согласились с тем, что в развитых странах число квалифицированных специалистов в области математики, естественных и технических наук сокращается по сравнению с количеством таких же кадров на развивающихся рынках Китая и Дальнего Востока. Как отметил один из американских участников опроса, ре-

зультат очевиден: «Если спрос на кадры вырастет даже весьма незначительно, то нас ожидает настоящая война за таланты».

Система мотивации сотрудников очень сложна. Всегда ли совпадают представления о ней работодателей

и самих работников? Исследования показали, что сотрудники считают очень важным участие в интересной работе и ощущение ценности их вклада. Достойная заработная плата также указывается как важный стимул, но в мотивационной «табели о рангах» она стоит ниже первых двух.

Результаты опросов вполне соответствуют теориям мотивации. Например, в теории иерархии потребностей Маслоу базовыми потребностями человека считаются пища, кров и одежда. Но когда эти потребности удовлетворены, мотивирующими становятся факторы более вы-

Оценки дефицита специалистов, %

	В целом	Сев. Америка	Европа	АТР
Сегодня	45	33	51	40
В последующие три года	66	66	63	73

Источник: PricewaterhouseCoopers, Communications Review, изд. 12, № 1

СТОИМОСТЬ ДЕЛЕГАТСКОГО УЧАСТИЯ:
 Для потребителей IT - услуг – 15.000р. + НДС 18%
 Для поставщиков IT - решений – 25.000 р. + НДС 18%

**13 марта 2008 г., Москва,
 отель Марриотт Тверская, зал «Валдайский»**

**III Всероссийская конференция
 IT-аутсорсинг 2008**

ПОДТВЕРДИЛИ СВОЕ УЧАСТИЕ:

- Кирюшин Сергей, заместитель генерального директора по ИТ, Аэрофлот
- Долгов Василий, заместитель директора по ИТ, Полиус Золото
- Клечиков Александр, начальник отдела информационных технологий, Комитет экономического развития, промышленной политики и торговли (КЭРППиТ) Санкт-Петербурга
- Пачкория Василий, менеджер по услугам и технологиям ИТ, Бритиш Американ Табакко

ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА:

- Выработка эффективной стратегии при переходе на ИТ-аутсорсинг.
- Регламентация оказываемых сервисов с помощью SLA. Согласование аутсорсингового договора. Построение взаимоотношений между компанией и аутсорсером.
- Регламентация вопросов информационной безопасности в двухсторонних соглашениях.
- Как эффективно управлять подрядчиками на схеме Time&Materials? Опыт заказчиков.
- Вопросы ответственности за нарушение условий контракта. Возмещение убытков в результате некачественного сервиса.
- Предоставление в аренду вычислительных мощностей (Hosting).
- Сопоставление реальной стоимости аутсорсинговых услуг и работы собственного ИТ-отдела. Практический пример.

Просим Вас подтвердить свое участие:

По телефону: +7 (495) 234-0588
 По e-mail: register@ahconferences.com
 На сайте: www.ahconferences.com

сокого порядка, такие как самостоятельность и чувство собственного достоинства.

Известный теоретик в области управления коммерческими предприятиями Ф. Херцберг делит факторы воздействия на персонал предприятий на «гигиенические» и чисто мотивационные. «Гигиенические» (внешние) факторы – это политика компании, принципы администрирования, условия и безопасность работы, статус должности, заработная плата. Мотивационные (внутренние) факторы включают в себя достижения, признание, рост и ответственность. Херцберг выяснил, что «гигиенические» факторы практически не мотивируют персонал, но являются важной основой мотивации. А вот собственно мотивационные факторы стимулируют сотрудников к улучшению показателей их деятельности. «Все дело в предложении интересной работы и возможностей роста, – говорит руководитель кадровой службы одной из немецких компаний. – Люди хотят знать, как будет развиваться их карьера».

Первый шаг к подбору персонала – принятие решения, какого типа сотрудники нужны компании в текущий момент и какие понадобятся в будущем. Каждая организация

Многие руководители компаний полагают, что в Америке и Европе **качество технического образования** неуклонно **снижается**

имеет четкие стратегические цели, и ей важно определить спектр необходимых бизнесу специалистов. Возможно, проверка того, как осуществляется управление наиболее квалифицированным персоналом, позволит фирме разработать четкую стратегию привлечения талантливых специалистов, в том числе установить их важнейшие роли и будущую специализацию.

Скажем, для многих телекоммуникационных компаний основная задача – понимание потребностей клиентов и специфики их обслуживания. Следовательно, роли сотрудников, действующих в точках продаж и call-центрах, и технических специалистов на местах, которые каждый день непосредственно влияют на формирование у клиентов определенного опыта общения с фирмой, становятся все более значимыми для бизнеса.

Реализация стратегии компании предполагает принятие модели управления талантливыми специалистами на всех уровнях организации. Кроме того, необходима интеграция этой модели с управлением производительностью, обучением и оценкой процессов.

3 | **Растить собственные таланты и привлекать их извне**

Подчеркнем важность сохранения и развития уже имеющихся в компании талантливых специалистов. Это логично тому, что удержание клиента обходится значительно дешевле привлечения нового. Однако развитие талантов внутри предприятия не единственная альтернатива набору нового персонала.

Телекоммуникационные компании все чаще ищут доступ к квалифицированным специалистам путем создания

партнерств и союзов, использования аутсорсинга и офшоринга, установления отношений с высшими учебными заведениями. Например, они заключают с образовательными центрами и университетами договоры о сотрудничестве, в рамках которых участвуют в формировании стипендий, программах практического обучения и получают больше возможностей набора талантливых молодых специалистов. Согласно результатам опроса, в последующие три года формирование партнерств будет играть столь же важную роль в притоке человеческого капитала, как переманивание сотрудников конкурирующих фирм.

Основа удержания талантливых специалистов – постоянное выявление и развитие сотрудников, добивающихся отличных показателей в работе. При этом можно выделить две разнонаправленные, но весьма тесно связанные тенденции. Одна из них заключается в переходе к комплексной, институционализированной системе набора и удержания персонала. Другая предполагает все большую индивидуализацию отношения к каждому сотруднику. При разработке предложений по заработной плате (для потенциальных или уже работающих в компании сотрудников)

важно увязывать индивидуализированные программы развития с представлением этих специалистов о профессиональном и карьерном росте.

Еще одна возможность привлечения талантливых сотрудников – наем специалистов других компаний в

рамках деловых партнерств или использования аутсорсинга. Эти способы работы дают не только сокращение операционных затрат, но и выгоды управления человеческим капиталом, такие как более дешевый доступ к специалистам редкой квалификации и гибкость трудовых ресурсов. Как показали результаты опроса, большинство компаний не нанимает напрямую сотрудников за рубежом, а отдает предпочтение аутсорсингу. Они доверяют знаниям партнера о рынке рабочей силы, находящемся за пределами известной им территории. Однако они требуют от партнера большей прозрачности и четкости структуры используемых им показателей управления персоналом.

Компаниям также необходимо понимать, привлекает ли их «бренд работодателя» специалистов нужного направления. То, как воспринимается этот «бренд» (т.е. то, что говорят о предприятии его нынешние и бывшие сотрудники), непосредственно влияет на качественный уровень специалистов, выражающих желание поступить на работу в ту или иную фирму. Изменение восприятия «бренда» может оказаться длительным процессом, но работодателю необходимо последовательно инвестировать средства в его формирование на избранных им территориях набора персонала.

4 | **Искать таланты в глобальном масштабе**

Все большая глобализация сектора связи порождает потребности компаний в снижении затрат, в новых видах квалификации и в экономии на основе роста масштабов производства. Все эти факторы заставляют телекоммуникационные фирмы вести поиск сотрудников за рубежом.

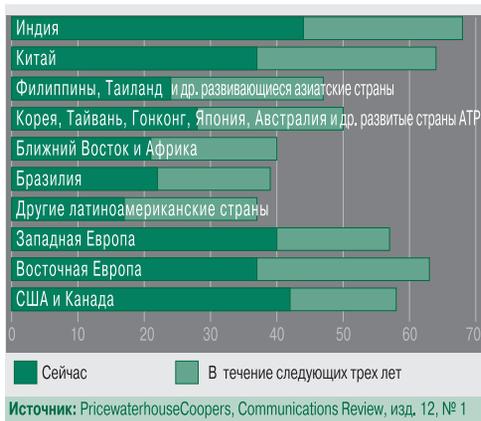
Результаты опроса показывают, что многие компании начинают испытывать сложности поиска квалифицированных специалистов на развитых рынках и удержания уже набранных ими сотрудников. И, естественно, они приходят к необходимости роста своих возможностей за счет управления мировыми резервами специалистов.

Потенциальный источник для найма талантливых специалистов – страны с развивающейся экономикой. Глобальная стратегия привлечения сторонних специалистов обеспечивает и доступ к новым потребительским рынкам. Проблема лишь в том, чтобы научиться такие источники эффективно использовать. По мере того как телекоммуникационные компании решают эту задачу, у них возникает необходимость в одновременной оценке и своего стремления перенести часть операций за рубеж, и стратегии управления персоналом на развивающихся рынках. Но то и другое оценить довольно сложно.

Компании ищут пути улучшения взаимодействия сотрудников с разной квалификацией, находящихся в разных временных зонах. Значительные различия в оплате труда, инфляция, культурные особенности развивающихся рынков – все это очень осложняет задачи снижения текучести кадров и гармонизации кадровой политики. Однако такие проблемы решать можно, о чем свидетельствуют факты: например, приблизительно 70% участников опроса уже имеют отделения в Индии либо намерены открыть их в последующие три года (см. рисунок).

Правда, выход на развивающиеся рынки тоже не панацея. Респонденты утверждают, что видят и на таких рынках первые

Тенденции к переносу операций за рубеж для набора специалистов в различных странах мира, %



признаки дефицита талантливых специалистов. Заработная плата технического персонала растет, особенно в Китае и Индии, а привлечение и удержание в этих странах технических специалистов становятся все более трудной задачей. Теперь на развивающихся рынках тоже придется использовать программы, применяемые в Европе и Северной Америке (например, исследовать степень вовлеченности сотрудников в общую деятельность и разрабатывать индивидуальные программы профессионального развития). Другими словами, и на мировом уровне успех зависит от усилий, нацеленных на удержание имеющихся сотрудников, их профессиональное развитие и создание поистине глобального резерва талантливых специалистов.

Первые шаги телекоммуникационного оператора к эффективному управлению специалистами таковы:

- понять огромное стратегическое значение квалифицированных специалистов для бизнеса;
- превратить управление кадрами в приоритетное для компании направление;
- в дальнейшем неукоснительно выполнять соответствующие планы.

Эти шаги создают для компании условия, при которых она может победить во все более жесточающейся конкурентной борьбе за высококвалифицированных специалистов, обладающих инновационным мышлением и способностью к сотрудничеству. А значит, такие шаги позволяют повысить эффективность бизнеса в долгосрочной перспективе.

Может показаться, что стратегия управления человеческим капиталом начинается с набора персонала, но наиболее значительные изменения происходят в сфере управления, развития и оптимизации использования имеющихся у предприятия квалифицированных специалистов. Выявление и сохранение эффективно работающих сотрудников становится основной задачей, которая решается на всех уровнях предприятия. И все больше компаний применяют соответствующие инструменты оценки своих текущих и будущих потребностей в квалифицированных специалистах, создают индивидуальные планы профессионального роста и развития, вводят тщательно отслеживаемые показатели оценки человеческого капитала. ИКС

«Бренд работодателя»

непосредственно
влияет на
качественный
уровень
специалистов,
желающих
поступить на
работу в ту или
иную компанию

Читайте в следующем номере

«ИКС» № 3'2008

ИКС

Новая карта в Телекоммуникационном атласе «ИКС»!

В нашем активе – карты VSAT, BWA (Россия и Московский регион), Triple/Dual Play, Магистралей дальней связи, Международных транспортных коридоров и логистических центров.

Развивая это свое ноу-хау и бескорыстно делясь инновациями с коллегами-конкурентами (которые, правда, забывают давать ссылку на источник), «ИКС» продолжает снабжать отрасль бизнес- и технологическими картами.

Пришла очередь карты карт – «Россия на цифровой карте» обозначит степень покрытия территории нашей страны лицензионными цифровыми картами для услуг определения местоположения и навигации (LBS, GPS, ГЛОНАСС).

ИКС



Тема номера – СБЫТ В ТЕЛЕКОМЕ

Игроки рынка помогут нам разобраться в организации продаж новых услуг.

- Какие каналы сбыта уже доказали свою жизнеспособность в различных сегментах рынка телекоммуникаций?
- Какие каналы самые эффективные для продвижения новых услуг?
- Какие подходы операторов к организации продаж новых услуг перспективнее – типовые или нестандартные?

Вопросов масса. Ответы даст практика продаж – и «ИКС» в мартовском номере.

ИКС

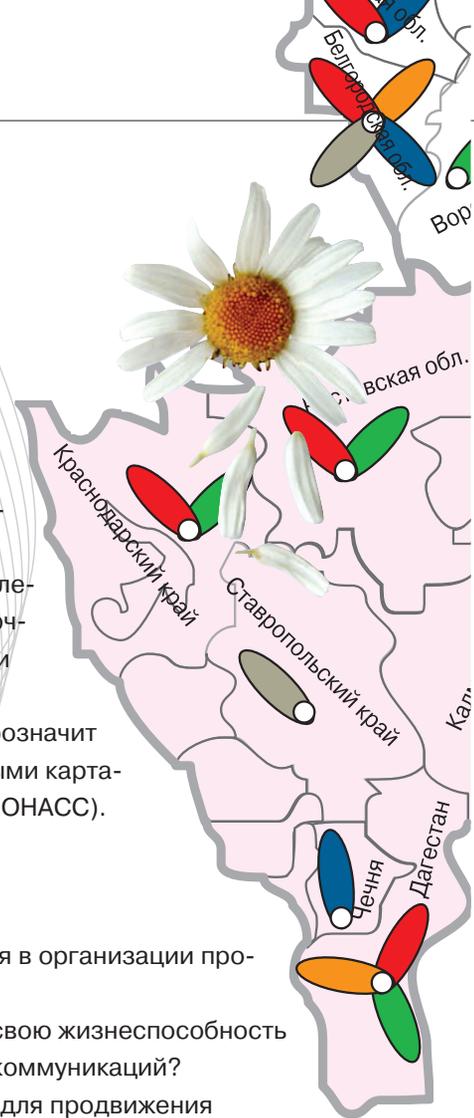
Предварительные итоги работы отрасли связь в 2007 г. «ИКС» подвел в № 12, а также в материалах на портале www.iksmedia.ru. Официальная версия «Связь и ИТ-2007» от Мининформсвязи России – в **Актуальном комментарии**.

ИКС

Февраль, самый короткий месяц в году, богат на **События**. Внутри страны это в первую очередь CSTB, в мире – Mobile World Congress (тот, который раньше назывался 3GSM World Congress, Барселона, Испания). Наши корреспонденты будут в центре событий этих форумов, чтобы рассказать, чем дышит отрасль, какие тенденции набирают размах, а какие сходят на нет. Новые рынки, новые услуги... Что мне Гекуба?.. – скажут некоторые. Ан нет. Разрыв сужается. Сегодняшняя экзотика завтра, возможно, войдет в повседневное меню.

ИКС

Не исключено, что прорыв некой суперсовременной технологии произойдет на ближних подступах к столице – мы прошли много регионов, прежде чем в фокусе аналитиков оказался такой важный **субъект Федерации**, как Подмосковье.



ЕЩЕ БОЛЬШЕ НА →

→ www.iksmedia.ru

Коммутаторы для малых рабочих групп



Семейство коммутаторов второго уровня 3Com Switch 4210 объединяет управляемые устройства для создания малых рабочих групп с подключениями 10/100 Мбит/с. В линейку Switch 4210 входят три модели с поддержкой технологии Power over Ethernet (модельные номера с индексом PWR). Все коммутаторы поддерживают объединение в кластер и оснащены гигабитными портами двойного назначения (медь/оптоволоконно) для подключения к высокоскоростной магистрали. Модели с 9 и 18 портами доступны в компактном форм-факторе и имеют пассивное охлаждение (кроме моделей с PoE), что обеспечивает бес-

шумную работу при размещении устройств в офисных помещениях. Коммутаторы Switch 4210 с 26 портами допускают установку в стойку. Поддерживаются функции, повышающие отказоустойчивость, – протокол RST (Rapid Spanning Tree Protocol) и агрегация соединений (Link Aggregation).

Коммутаторы Switch 4210 обеспечивают надежность и качество услуг (QoS) корпоративного уровня и используют универсальную операционную систему 3Com, которая функционирует на всех коммутаторах и маршрутизаторах 3Com корпоративного класса.

Корпорация 3Com:
(495) 258-0940

Мультисервисные устройства Alcatel-Lucent

Компактные устройства 1850 TSS-3 и TSS-5 предназначены для обслуживания традиционного (с коммутацией каналов) и пакетного трафика, смешанного в любых пропорциях. Общая производительность устройств до 5 Гбит/с. Реализована возможность контроля качества и аварийных сообщений.

1850 TSS-3 – малогабаритная (1U) система с поддержкой коммутации Ethernet Layer 2 и набором интерфейсов, включающим пользовательские (FE и GE) и сетевые (на стороне линии) – FE, GE, 16 x E1 и 2 x DS3.

1850 TSS-5 – компактная система для агрегации и передачи трафика TDM и Ethernet поверх как SDH/PDH-, так и пакетной (Ethernet) сетевой инфраструктуры. Поддерживает коммутацию пакетов



на уровне Ethernet Layer 2. Конструкция обеспечивает удобный доступ к компонентам, а также позволяет производить их замену без прерывания эксплуатации. Это более мощное по сравнению с TSS-3 оборудование, имеющее интерфейсы FE, GE, E1, E3, STM1, а также функции эмуляции PDH (TDM) в среде Ethernet.

1850 TSS-3 и TSS-5 могут использоваться для построения отказоустойчивых городских сетей доступа, ретрансляции и агрегирования трафика в сетях WiMAX, а также в мобильных сетях 2G/3G.

Alcatel-Lucent:
(495) 937-0900/0901

ИБП для ТАРБ «Гудвин Таруса»

Источник бесперебойного питания для терминальных абонентских радиоблоков (ТАРБ) «Гудвин Таруса» модификаций С8/С8Д/С9Eth – это компактное устройство размером с обычную телефонную розетку (57 x 51 x 25 мм), простое в установке и обслуживании. Подключается в разрыв цепи питания ТАРБ.

Электропитание ИБП получает через блок питания, входящий в комплект поставки ТАРБ (9 В/550 мА). Потребляемая мощность – не более 1,0 Вт, выходное напряжение в рабо-



чем режиме (U_H) – 9 В, максимальный выходной ток в рабочем режиме (I_H) – 300 мА. Устройство работает при температурах +5...+40°C и имеет степень защиты от внешних воздействий IP 21. ИБП рекомендуется использовать с аккумуляторной батареей типа FG10451 (емкость 4,5 Ач, номинальное напряжение 6 В).

При возникновении сбоев в работе электросети (однофазной сети переменного тока частотой 50 Гц и напряжением 220 В) ИБП способен поддерживать работоспособность ТАРБ «Гудвин Таруса» до 12/6 часов (в режиме ожидания/разговора).

«Гудвин-Европа»:
(495) 784-7784

Семейство оптических устройств для дома

Модемы T060G, T063G, T065G и T067G обеспечивают предоставление полного спектра услуг triple play и предназначены для использования в качестве терминальных устройств в сетях широкополосного оптического доступа FTTH по технологии GPON (ITU-T G.984 ONT).

Устройства различаются набором портов:

- T060G – 4 x GigaEth;
- T063G – 4 x GigaEth + 2 x POTS;
- T065G – 4 x GigaEth + RF TV;
- T067G – 4 x GigaEth + 2 x POTS + RF TV.

Модемы имеют интерфейсы 10/100/1000 Base-T. Встроенный GigaEth-коммутатор позволяет подключить до четырех любых пользовательских устройств без использования внешнего коммутатора. Все порты GigaEth автоматически подстраиваются под тип кабеля с помощью механизмов auto-sensing и auto-negotiating. Поддерживаются механизмы QoS с использованием меток 802.1q/p, port-based VLANs, Q-in-Q, а также IGMP snooping и PON multicast для реализации IPTV-вещания. К одному модему может быть подключено несколько IPTV-приставок.



Телефонные порты несут функциональность VoIP-шлюза, работающего по протоколу SIP или H.248 (кодеки G.711, G.723.1, G.726 и G.729). К ним можно подключить не только телефонный аппарат, но и факс-аппарат или модем.

RF TV-порт выделяет из оптической среды передачи телевизионный сигнал, который передается на частоте 1550 нм и может содержать в себе до 80 аналоговых ТВ-каналов и до 200 цифровых. Имеется 75-омный коаксиальный разъем для подключения телевизора.

Электропитание модемов – от внешнего блока питания 12 В, потребляемая мощность – не более 20 Вт. Обслуживание и обновление ПО может выполняться удаленно.

Ericsson: (495) 647-6211

Мультисервисная модульная платформа SG-17R



предназначена для организации межсетевое взаимодействия в сетях произвольной конфигурации в режиме маршрутизации данных или для передачи мультисервисного трафика в режиме мультиплексирования данных. SG-17R выпускается в компактном корпусе высотой 1U для монтажа в стойку 19" и позволяет мультиплексировать данные Ethernet + E1 для двух- и четырехпроводной линии, а также создавать маршрутизаторы универсального назначения, поддерживающие произвольное сочетание модулей расширения: SHDSLbis, E1, FXO/FXS (VoIP), Wi-Fi. Для подключения высокоскоростных магистралей может быть использован GBIC-слот.

В режиме мультиплексирования данных, когда используется многопарный режим, все остатки полосы (от потоков E1) с разных пар можно агрегировать (собрать в один логический канал) для транспорта Ethernet. А при работе платформы в режиме маршрутизатора можно логически объединить произ-

вольное количество SHDSL-каналов (до 32) в один логический канал или транк без угрозы повреждения одной из пар.

Платформа SG-17R поддерживает администрирование через последовательный интерфейс, SNMP, веб, ssh. Имеется возможность удаленного обновления ПО, а также сохранения и восстановления конфигурации.

Для SG-17R выпускаются SHDSL-модули MR-17H, работающие со скоростью до 14 Мбит/с по одной паре. Эти модули также работают в комплекте с SHDSL-регенераторами SG-17E. Питание регенераторов осуществляется в дистанционном режиме по той же паре, что и передача данных со стороны модулей MR-17H. Низкое энергопотребление регенераторов – не более 2,5 Вт – позволяет при необходимости на максимальной дальности соединения обеспечить дистанционным питанием до 8 регенераторов даже при использовании кабеля сечением 0,5 мм.

«Сигранд»: (383) 332-0243

Системы бесперебойного электропитания Liebert

ИБП серии NXF производства Emerson Network Power являются усовершенствованием моделей NX, обладают всеми их функциональными возможностями и выпускаются в трех вариантах мощности: 10, 15 и 20 кВА с фазностью 3 x 1 (три фазы – вход, одна – выход).

ИБП NXF имеют входной коэффициент мощности, близкий к единице, и поддерживают широкий диапазон входного напряжения и частоты без переключения на аккумулятор. Это увеличивает ресурс аккумулятора, снижает стоимость обслуживания и риск выхода ИБП из строя. ИБП NXF обладают высокой перегрузочной способностью. Их отличительная особенность по сравнению с предшествующей моделью Ninet 3 x 1 – готовность к параллельной работе с другими ИБП и дизель-генераторными установками.

Продукция соответствует стандарту ISO 9000 и имеет российский сертификат соответствия.

«Радиус ВИП»: (495) 641-0410

Маршрутизатор для GSM-, 3G- и спутниковых сетей



Маршрутизатор Netperformer SDM-9600 производства VERSO Technologies обеспечивает высокую производительность и поддерживает широкий набор протоколов для работы в различных сетях связи, включая TDM-, FR-, IP-, GSM-сети и сети спутниковой связи.

Модульная архитектура (до 5 слотов на шасси) и высокая плотность портов позволяют использовать SDM-9600 в качестве центральных узлов конвергентных сетей связи. Маршрутизатор

может поддерживать до 80 цифровых потоков данных/голоса T1/E1, до 2400 каналов цифровой телефонии, до 600 TRX-каналов трафика A-bis/ter.

SDM-9600 может использоваться для сбора, оптимизации и компрессии трафика от множества базовых станций в сетях GSM (2/2,5/3G) и CDMA. В спутниковых сетях SDM-9600 обеспечивает качественную передачу мультимедийного трафика с одновременной экономией ресурса канала.

Надежность операторского класса обеспечивается резервированием и отказоустойчивостью как на уровне шасси, так и в исполнении модулей, а также за счет организации альтернативной маршрутизации с переключением на другую сеть.

«Классика»: (495) 982-3323

Цифровая телевизионная приставка STB НИИР

STB НИИР предназначена для приема и декодирования цифровых телевизионных DVB-T- и IPTV-сигналов в форматах MPEG-2 и MPEG-4 (AVC/H.264). Приставка поддерживает предоставление сервисов:

- видео по запросу;
- доступ в Интернет;
- взаимодействие с платежными системами;
- взаимодействие с системой защиты авторских прав.



В качестве системы условного доступа используется система «Роскрипт».

НИИР: (495) 267-6261

Зарегистрируйтесь на сайте www.russian-it.com, указав код IR61KA и получите 10% скидки*



CORPORATE **it** STRATEGIES
IN RUSSIA & THE CIS

5-ый ежегодный саммит Института Адама Смита

**Корпоративные
ИТ стратегии
в России и СНГ**
ИТ директор –
в авангарде перемен

4-6 марта 2008, Marriott Grand Отель, Москва

www.russian-it.com

tel: +44 20 7490 3774

fax: +44 20 7017 7447

МАСТЕР КЛАСС 4 марта, 2008 Измерение экономической эффективности и затрат ИТ проектов

НОВИНКА САММИТА: ИНТЕРВЬЮ СО СТРАТЕГОМ: ПОЛ КОБИ, CIO, BRITISH AIRWAYS – один из самых УВАЖАЕМЫХ CIO Европы!

НОВАЯ ТЕМА: Роль ИТ-директора при реструктуризации компании

МОЗГОВОЙ ШТУРМ: Создание согласованной с бизнесом ИТ стратегии

НОВИНКА САММИТА: CIO в роли руководителя проекта – примеры внедрения ИТ проектов и измерения их эффективности

ИНТЕРАКТИВНАЯ СЕССИЯ: Как построить взаимовыгодные партнерские отношения между провайдерами и CIO?

НЕ
ПРОПУС-
ТИТЕ

*скидка не действительна для лиц, уже зарегистрировавших своё участие в конференции и/или семинарах. Любая из скидок предоставляется только на момент регистрации и не может быть совмещена с другими предложениями по скидкам. Все скидки подлежат дополнительному рассмотрению при регистрации.

*на правах рекламы

Главный спонсор:

Microsoft

Иновационный спонсор:

IBM

Спонсоры:



Реклама в номере

АДС

Тел./факс: (342) 223-4186
E-mail: info@adc-line.ru
www.adc-line.ru . . . с. 57-59

МТА

Тел.: (812) 331-1555
Факс: (812) 331-1550
E-mail: m-200@m-200.com
www.m-200.com . . . с. 22

НЕВА КАБЕЛЬ

Тел.: (812) 558-6781
Факс: (812) 592-7779
E-mail:
sales@nevacables.spb.ru
www.nevacables.ru . . . с. 15

САМАРСКАЯ КАБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

Тел. (8462) 79-5429
Факс: (8462) 55-2200
E-mail:
post-office@samaracable.ru
www.samaracable.ru . . . с. 17

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ТЕЛЕГРАФ

Тел.: (495) 745-4545
E-mail: corp@cnt.ru
www.cnt.ru . . . с. 19

СВОСС

Тел.: (495) 363-4460
Факс: (495) 363-4461
E-mail: email@cboss.ru
www.cboss.ru . . . с. 26-27

ERICSSON

Тел.: (495) 647-6211
Факс: (495) 647-6212
www.ericsson.ru . . . 4-я обл.

GOLDEN TELECOM

Тел.: (495) 787-1000
E-mail: info@goldentelecom.ru
www.goldentelecom.ru . . . с. 23

PANASONIC

Тел.: (495) 739-3443
E-mail: office@panasonic.ru
www.panasonic.ru . . . 2-я обл.

POWER-ONE РОССИЯ

Тел.: (495) 245-5774
Факс: (495) 245-9590
E-mail:
sales.russia@power-one.com
www.power-one.com . . . с. 13

Указатель фирм

3Com	93	Shiron	43	«КВТ»	13	«Северо-Западный
AbavaNet	18	Shyam Telelink	13	«Классика»	95	Телеком»
ABBY	12, 14	Siemens	12	«Коминфо Консалтинг»	28	«Сетьтелеком»
Activision	67	Soundbuzz	13	«Комкор-ТВ»	28, 38, 41	«Сибинтек»
Advantech Network System	43	Soyuz Corporation		«Комкор»	53, 54	«Сибирьтелеком»
Alcatel-Lucent	93	Investment Center	18	«Коммед-Инфо»	31	»
ArtCommunications	53	Sputnik Labs	13	«Комстар»		«Сигранд»
Ascom	86	WebHost Automation	13	«Комстар-Директ»	52, 54, 55	«Синтерра»
Astrum Online		Wireless Ukraine	17	«Комстар-ОТС»	13, 14,	»
Entertainment	67	World Of Warcraft	67	»	15, 42, 53,	АФК «Система»
AT&T	68, 74	XIV	13	»	55, 58, 68, 72,	«Ситроникс»
Babilon-T	15	ZyXEL	18, 62	»	39, 53,	«Скай Линк»
Blizzard	67	АДС	8, 59	»	56, 60, 64, 70, 82,	СМАРТС
British Telecom	28	«Айпинэт»	15, 45, 46	»	»	»
BT Group	89	AK «Мобил Телеком»	47	»	»	«Современные
CBOSS	26, 27	«АМТ-ГРУП»	30, 60, 66	»	»	Телекоммуникации»
Check Point	86	«Арттел»	14	»	»	ТК «Сотком»
Cisco Systems	13, 15, 85, 86	АСВТ	9, 10	»	»	»
CompTek	48, 58, 66	«Башинформсвязь»	56, 59	»	»	«Сотлайн»
Credit Agricole	86	«Белтелеком»	17	»	»	СПАРК
Credit Suisse	86	«Бизнес Компьютер	79	»	»	«Старт Телеком»
CyberPlat	16	Центр	79	»	»	«С-Терра СиЭсПи»
Datang Telecom Technology	& Industry Group	«Борлас»	82	»	»	»
»	18	«Бука»	67	»	»	«Стрим-ТВ»
Disney	68	«Воентелеком»	14	»	»	«Сумма Телеком»
EADS	15	«ВолгаТелеком»	16, 59, 83	»	»	«Сургутнефтегаз»
Ericsson	18, 94	BCC Company	16	»	»	»
Genesys Telecommunications	Laboratories	«ВымпелКом»	15, 31, 82, 83	»	»	»
»	13	«Вэб Плас»	55, 54	»	»	»
Gilat	43	«Гипросвязь»	14	»	»	»
Globalstar	18	ГК «Тетрасвязь»	15	»	»	»
GN Netcom	12	«ГЛОНАСС/ГНСС – Форум»	18	»	»	»
HSBC	86	«Голден Телеком»	23, 36, 39,	»	»	»
Huawei Technologies	15, 17,	»	53, 56, 57, 68, 82	»	»	»
»	58, 62	Гормост		»	»	»
Hughes Network	System	ГУ – Высшая школа	экономники	»	»	»
»	43, 45, 46	»	76	»	»	»
IBM	13, 16, 85	«Гудвин-Европа»	93	»	»	»
IBS	82	«Дальсвязь»	13, 54, 83	»	»	»
iDirect	43	«Диалог-Сети»	15	»	»	»
IDS Scheer	12	«Евросеть»	16	»	»	»
«IKS-Консалтинг»	21, 31, 67,	«Зап-СибТранстелеком»	48	»	»	»
»	68, 73, 82	«Инкор»	16	»	»	»
InetCom	57	«Интердальтелеком»	13	»	»	»
Informiam	13	«Интерформзащита»	18	»	»	»
Irldeto	17	«Информэкспертиза»	8, 51,	»	»	»
IskraTEL	18	»	53, 54,	»	»	»
IT Territory	67	«Инфосети»	59, 60, 62	»	»	»
JJ-Group	16	«Иркутскэнерго-связь»	59	»	»	»
J'son & Partners	76	КБ «Искра»	62	»	»	»
Microsoft	86	«Искрателеком»	16	»	»	»
Moscow CableCom	83	«ИскраУралТел»	61	»	»	»
Motorola	13, 16	«Караван»	62	»	»	»
MySQL	13			»	»	»
Navini Networks	13			»	»	»
NDSatcom	43			»	»	»
NetByNet	67			»	»	»
Nikita Online	67			»	»	»
Nival Online	67			»	»	»
Nokia Siemens	Networks			»	»	»
»	13, 75			»	»	»
Nortel	86			»	»	»
O2	75			»	»	»
Orange Business Services	14			»	»	»
PricewaterhouseCoopers	88			»	»	»

Учредители журнала «ИнформКурьер-Связь»:

ЗАО Информационное агентство «ИнформКурьер-Связь»:

127273, Москва, Сигнальный проезд, д. 39, подъезд 2,
офис 212; тел.: (495) 981-2936, 981-2937.

ЗАО «ИКС-холдинг»:

127254, Москва,
ул. Добролюбова, д. 3/5;
тел.: (495) 604-4888, 502-5080.

МНТОРЭС им. А.С. Попова:

107031, Москва, ул. Рождественка,
д. 6/9/20, стр. 1;
тел.: (495) 921-1616.