



Ведущая темы
Александра КРЫЛОВА

ждет ваших комментариев
в своем блоге на
www.iksmmedia.ru



Услуги связи – не самый обычный товар. Чтобы сбывать их с рук, требуются нестандартные подходы. Учебники по маркетингу трактуют, что услуги связи отличаются невещественным характером, несохраняемостью и непостоянством своего качества.

За последние годы маркетологи сотовых операторов научились материализовывать «невещественный характер» и легкомысленное непостоянство услуг связи. Правда, возможность «пощупать» услугу у покупателей пока не появилась, но они уже могут полюбоваться на фирменную упаковку контракта оператора. Овеществленные таким нехитрым способом услуги можно легко хранить и даже «грузить бочками» партнерам для последующей реализации. Во многом благодаря продажам через партнеров – розничные сети, покрывающие практически все города РФ, и удалось достичь более чем 100%-ного проникновения услуг сотовой связи.

Разумеется, опыт сотовиков был взят на вооружение операторами фиксированной связи и интернет-провайдерами. Они тоже занялись разработкой торговых марок и фирменных стилей, ориентированных на молодую динамичную аудиторию и отражающих «инновационный характер» услуг ШПД.

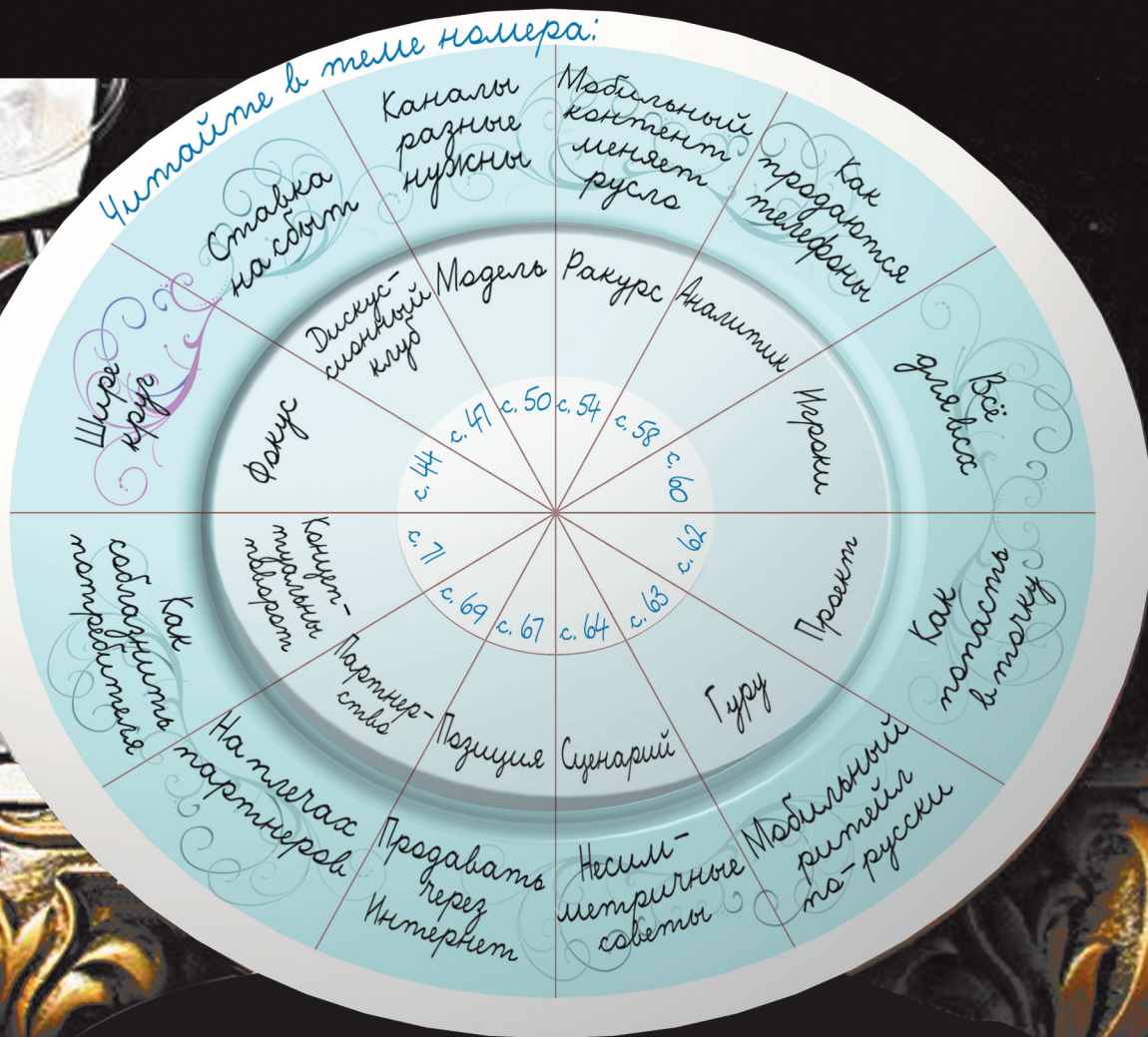
Как изменились подходы телекоммуникационных компаний к организации продаж услуг связи сегодня, когда молодые поклонники высокотехнологичных сервисов уже подключились? Насколько применим опыт операторов сотовой связи для организации продаж таких еще более невещественных услуг, как мобильный контент и ПО для смартфонов и КПК?

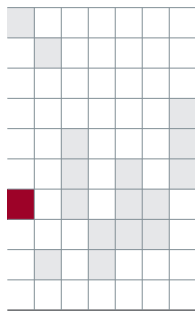
Итак, сбыт нового телекоммуникационного поколения – в теме номера «ИКС».



СБЫТ В ПОИСКАХ ШИРОКОГО КАНАЛА

Читайте в теме номера:



Ф
О
К
У

Шире круг

От прямых продаж к дилерам и виртуальным сферам

Услуги связи, становясь все разнообразнее, стремятся проникнуть во все сферы нашей жизни и охватить самые широкие слои населения. Сбыт услуг связи движется в русле тех же тенденций.

Исторически основным методом организации торговли в телекоммуникациях были прямые продажи, или каналы распределения нулевого уровня: операторы предлагали свои услуги абонентам сами, используя собственную разветвленную сеть узлов телефонной связи. На первых порах такой подход к реализации услуг оправдывался: во-первых, у абонентов за долгие годы выработалась привычка обращаться за услугами связи именно в свой районный телефонный узел, во-вторых, существенно облегчался контроль качества работы с потенциальными покупателями и анализ объема оборота, в-третьих, он позволял экономить на выплате агентского вознаграждения.

Однако, когда услуги связи стали продаваться (а не получаться после многолетнего стояния в очереди) тысячам, а затем и миллионам пользователей, оказалось, что одних только собственных

потянулись решения поставщиков услуг фиксированного и мобильного высокоскоростного доступа в Интернет. Причем эти «коробки» проникли не только в сети сотовой розницы. «В последнее время, — отмечает Н. Чумаченко, коммерческий директор ОАО «ВымпелКом», — наши продукты все чаще можно встретить в крупных супермаркетах, киосках и других непрофильных магазинах. Вероятно, эта тенденция продолжится и в ближайшем будущем».

Однако нельзя считать исчерпанными и резервы по совершенствованию собственных каналов продаж. Перспективным направлением сегодня являются продажи через контакт-центры, как операторские, так и сторонние, предлагающие свои услуги в режиме аутсорсинга.

Еще один нестандартный канал, используемый сегодня операторами, — это развертывание временных точек продаж в супермаркетах, торговых центрах и других местах скопления потенциальных потребителей.

Также в этом году операторы, похоже, оценили такой канал продаж, как Интернет. С сентября 2007 г. на московс-

→ Перспективные каналы сбыта – контакт-центры, временные торговые точки в супермаркетах, Интернет

точек продаж оператору недостаточно: все-таки продажи — это отдельный бизнес, на ведение которого у него не хватает ресурсов. Сегодня необходимость использования дилеров для продажи своих услуг осознана практически всеми операторами — и сотовыми, и фиксированными, как занимающими существенное положение на рынке, так и альтернативными. Сети мобильного ритейла оплели всю страну, ассортимент продаваемых там товаров и услуг постоянно расширяется.

Следующим этапом стало превращение услуг связи в коробочный продукт. Этой трансформации первыми подверглись контракты сотовых операторов, за ними

ком сайте МТС заработал интернет-магазин, в котором пользователь может выбрать себе тарифный план и телефонный номер из имеющихся свободных номеров. А после внесения своих персональных данных в регистрационную форму можно заказать доставку комплекта на дом (бесплатную в пределах МКАД). По словам И. Осадчей, пресс-секретаря сотового оператора, количество подключений в интернет-магазине сопоставимо с результатами среднего московского офиса продаж МТС. А потому в компании планируют расширять географию доставки, список услуг, которые можно будет сразу подключить к заказываемому номеру. Почти в то же вре-

мя на своем корпоративном сайте открыл интернет-магазин и «Скай Линк».

Но лучше других участников телекомрынка эффективность Интернета как канала продаж номера осознали разработчики программных продуктов для смартфонов и коммуникаторов → **см. с. 57**, а также контент-провайдеры. Похоже, что для сбыта их виртуальных продуктов требуются столь же виртуальные каналы.

Три сбытописания

В кратких сбытописаниях компаний из разных секторов рынка можно проследить все тенденции развития каналов продаж в телекоме.

Сотовый ритейлер подумывает о диверсификации?

Торговая сеть ДИКСИС в настоящее время насчитывает порядка 1400 собственных и франчайзинговых магазинов цифровой техники, распределенных по территории всех российских округов и Казахстана. Компания работает со всеми ведущими мировыми производителями мобильных и цифровых устройств, а также со всеми российскими операторами мобильной связи. Наибольшие доли в структуре ее продаж занимают мобильные телефоны (54%) и платежи за услуги операторов/провайдеров (24%).

Следствие насыщения рынка сотовой связи – размытие целевых аудиторий, на которые ориентируются основные его игроки. Все чаще они говорят о том, что желанный покупатель в их салонах и магазинах – любой россиянин, которому предлагаются модные новинки от известных производителей, а также дополнительные услуги и возможности. «К нам приходят и молодые люди за «навороченным» гаджетом, и солидные покупатели за функциональными решениями, и клиенты, для которых первоочередное значение имеет стоимость продукта», – говорит о сети ДИКСИС Н. Захарова, пресс-секретарь компании.

Еще один канал сбыта – интернет-торговля. Онлайн-магазины ДИКСИС работают в каждом из 11 филиалов компании, включая Казахстан. По словам Н. Захаровой, объем продаж одного виртуального магазина сети равен объему продаж магазина реального. При этом затраты на открытие первого минимальны. «Мы признаем, что онлайн-торговля – перспективное направление, которое надо развивать», – говорит она, – «однако пока потребитель, особенно в регионах, еще не в полной мере оценил преимущество покупок через Интернет». Впрочем очевидно, что по мере повышения уровня проникновения Интернета популярность онлайн-магазинов будет расти.

Насыщение рынка и постепенное снижение доли доходов дилеров от продаж контрактов сотовых операторов делают оправданным появление виртуальных операторов. «На наш взгляд, со временем рынок придет к этой бизнес-модели. В условиях, когда объемы бизнеса неко-

Закончится ли на этом развитие сбытовых сетей телекома? Можно с уверенностью сказать, что нет. Некоторые из игроков уже прикидывают, как сделать продавцами самих потребителей...

Впрочем, как отметили в большинстве своем участники нашей темы номера, для того чтобы охватить услугой максимум пользователей, необходимо, чтобы она приходила к ним по самым разным каналам. **ИКС**

торых розничных сетей позволяют им самостоятельно продвигать услуги сотовой связи под собственным брендом, MVNO – это способ диверсификации бизнеса», – считает Н. Захарова. Однако для этого, безусловно, необходима соответствующая законодательная база, а также воля операторов.

Надо сказать, что появления нормативной правовой базы для деятельности MVNO ожидает и оператор «Скай Линк», который считает модель MVNO перспективной и готов начать делиться сетевым ресурсом с партнерами.

Нестандартные подходы нестандартного оператора

Несмотря на то что продуктовое предложение компании «Скай Линк» – высокоскоростной мобильный доступ в Интернет – не имеет пока аналогов на российском рынке, коммерческий успех в виде активного прироста

По мере роста проникновения Интернета популярность онлайн-магазинов будет расти



абонентской базы пришел к ней с повышением эффективности всех имеющихся каналов продаж и расширением их спектра.

На сегодняшний день стандартные каналы – собственные офисы (их у оператора более 40 во всех регионах присутствия – от Калининграда до Хабаровска) и дилеры (порядка 20 компаний) – обеспечивают «Скай Линку» существенную часть его доходов. В выборе того, на какие каналы – свои или внешние – делать ставку, CDMA-оператор солидарен с операторами GSM. «Открыть, а затем поддерживать большое количество собственных офисов абонентского обслуживания и продаж в регионах достаточно сложно», – говорит А. Сафиуллин, коммерческий директор «Скай Линка». – Поэтому мы стараемся расширять ряды своих партнеров для дистрибуции розничных услуг, следим, чтобы продажа наших услуг была для них выгодной».

«Скай Линк» не ограничивается традиционными решениями. В прошлом году оператор открыл интернет-магазин, где заказы могут делать не только жители Москвы и Санкт-Петербурга, но и всех городов России, в которых доступны услуги «Скай Линка». Кроме того,

компания нашла новых партнеров из числа сотовых ритейлеров, а также вышла со сформированным ею коробочным продуктом в сети магазинов и супермаркетов компьютерной и цифровой техники.

Доля новых каналов в структуре продаж пока не очень высока, но оператор намерен ее увеличивать. «Мы хотим добиться, – говорит А. Сафиуллин, – чтобы к концу 2008 г. она выросла до 25%». По его словам, в этом году на развитие каналов продаж из бюджета компании будет направлено в 1,5 раза больше средств, чем в прошлом. Часть из этих средств пойдет на приведение в соответствие с обновленным корпоративным стилем всех рекламных и POS-материалов, распространяемых в собственных офисах и в салонах дилеров, другая – на поощрение партнеров и поиск новых перспективных каналов.

Один из шагов на этом пути – соглашение с компанией «Комстар-ОТС» о продвижении в московских офисах продаж коробочных решений друг друга, подписанное в конце января 2008 г. Смотрит

направление с собственной стратегией развития и разработки продуктов.

Однако при организации продаж – на 100% партнерских – разработчик ПО столкнулся с ограниченностью выбора каналов и в отдельных случаях с их высокой стоимостью. «К сожалению, продажи программных продуктов через мобильных операторов по SMS-кодам, – рассказывает Г. Липич, директор АBBYU Россия, – пока для нас не очень привлекательны: основная доля дохода, полученного с покупателя (до 80%), уходит в канал продаж. Стоимость канала в сетях сотового ритейла находится на уровне 40–50% дохода. В итоге наиболее выгодно для нас инвестировать в развитие инфраструктуры онлайн-продаж, где стоимость канала, как правило, не более 10% от суммы сделки с конечным покупателем. (Партнер АBBYU по интернет-продажам – компания Softkey. – *Прим. авт.*) В целом мы тратим до 5% оборота, обеспеченного любым из наших партнеров, на поддержку его канала продаж и правило это менять не планируем».

→ Оператор присматривается к сетевым продажам, при которых если не продавцами услуг, то их промоутерами выступают лояльные к нему пользователи

оператор и в сторону сетевых продаж, при которых если не продавцами услуг, то их промоутерами выступают лояльные к нему пользователи. «Мы собираемся работать в этом направлении, – говорит А. Сафиуллин. – Кампанию под девизом «Приведи друга!» время от времени проводят разные операторы. Мы хотели бы сделать ее удобной, добавить в нее новые элементы и превратить в новый канал продаж».

Мобильные приложения: через тернии – к пользователю?

Если пути, по которым тарифные планы и коробочные решения операторов сотовой связи и поставщиков услуг высокоскоростного интернет-доступа доходят до потребителя, уже изведаны и исследованы, то разработчики мобильных приложений их только прокладывают.

Компания АBBYU, убедившись, что ее ключевые продукты – словари и решения для ввода текста с использованием встроенной в телефон камеры – могут быть полезны пользователям интеллектуальных устройств, выделила разработку приложений для смартфонов и КПК в отдельное

Однако наибольшую часть дохода разработчик получает от предустановки своих программных продуктов в интеллектуальные мобильные устройства и поэтому на развитие сотрудничества с вендорами АBBYU возлагает большие надежды. В стадии запуска – совместные с производителями абонентских устройств и мобильного контента проекты по размещению приложений АBBYU для смартфонов и КПК в предустанавливаемых каталогах ПО.

Каналом будущего руководитель российского подразделения АBBYU считает продажу мобильных приложений через пользователей. Разместив на своих сайтах или в блогах ссылку на интернет-магазин, где представлены продукты разработчика, они смогут получать комиссионные с каждой покупки. «В результатах оказываются заинтересованными все участники процесса – и разработчик, и продавец, и сам пользователь», – считает Г. Липич.

Подобная программа уже реализована другим разработчиком ПО для карманных мобильных устройств – компанией Paragon Software – и приносит неплохие результаты → **см. с. XX**. ИКС

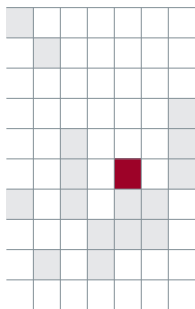
Подводные камни в канале продаж

В сентябре 2007 г. компания АBBYU вывела на рынок продукт, подготовленный для продаж в салонах сотовой связи, – словарь АBBYU Lingvo Mobile, размещенный на карте памяти. Мобильная версия словаря поддерживает шесть языков и содержит 2,5 млн словарных статей, позволяет выбирать предпочтительную форму перевода – краткую или подробную, а кроме того, имеет 700 Мбайт свободной памяти, которую можно использовать для хранения музыки, фотографий, видео.

Однако анализ продаж таких продуктов показал низкую степень заинтересованности продавцов-консультантов розничных сетей в продаже мобильных приложений. По словам О. Толстуновой, руководителя OEM-направления АBBYU, они не только не могут правильно представить потенциальным покупателям программный продукт, но и не отвечают на обращенные к ним прямые вопросы об особенностях продукта.

«Получается замкнутый круг, – отметила она на круглом столе «Перспективы рынка умных устройств в России», организованном АBBYU совместно с Nokia. – Продавцы не могут научиться правильно отвечать на вопросы о мобильных словарях, если их задают нечасто, а потенциальные покупатели в большинстве своем ни о чем не спрашивают, поскольку не знают, что наши словари в этом салоне представлены».

Поэтому для использования розничных сетей в качестве каналов продаж мобильных приложений для смартфонов и КПК необходимо повышение квалификации продавцов и осознание ими ценности этого продуктового предложения.



Ставка на сбыт

Организуя продажи своих услуг, операторы успешно перенимают опыт друг у друга. А вот ответ на вопрос: «На развитие каких каналов делать ставку, куда направить инвестиции?» каждый из них ищет сам, исходя из накопленного опыта и бизнес-стратегии.

О направлениях поиска – участники заседания дискуссионного клуба «ИКС»:

- Д. КУРИЛОВ**, коммерческий директор, «Сибирьтелеком»
О. ПОПОВ, заместитель гендиректора – коммерческий директор, «Северо-Западный Телеком»
Е. САНДОМИРСКИЙ, коммерческий директор, «Мастертел»
А. САФИУЛЛИН, коммерческий директор, «Скай Линк»
Н. ЧУМАЧЕНКО, коммерческий директор, «ВымпелКом»
С. ШАТУНОВ, директор службы PR и медиаконтента, «Центральный Телеграф»
А. ШЕРБАКОВ, руководитель отдела PR, сеть АКАДО («Комкор-ТВ»).



«ИКС»: Какой стратегии и тактики придерживается ваша компания в области продаж?

Д. КУРИЛОВ: В сегменте новых услуг «Сибирьтелеком» стремится к активному завоеванию рынка. Для этого компания постоянно совершенствует бизнес-процессы предоставления услуг, улучшает сервисное обслуживание, проводит маркетинговые акции, ориентированные на разные сегменты потребителей, использует справочно-информационные службы, развивает агентские и дилерские сети, а также занимается организацией call-центров. В крупных городах созданы десятки сервисных центров, в которых работают специальные группы продаж, сформированные из лучших продавцов компании. Именно они продают услуги широкополосного доступа в Интернет, имеющие для «Сибирьтелекома» приоритетное значение. Среди таких групп проводятся соревнования «Лидер продаж», по результатам которых лучшие специалисты награждаются ценными призами и подарками.

О. ПОПОВ: Исторически как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах нашими основными каналами продаж были центры обслуживания клиентов, где можно оформить договор на одну из предлагаемых компанией услуг, внести платежи, воспользоваться точкой доступа в Интернет и т.д. В 2007 г. для продажи услуг доступа в Интернет под торговой маркой «Авангард» мы стали использовать

дополнительные каналы продаж: дилерские сети и собственные call-центры как в Санкт-Петербурге, так и в регионах СЗФО. По итогам года объемы продаж через call-центры и дилеров составили соответственно от 10 до 40% и от 5 до 15% в зависимости от филиала.

В конце 2007 г. «Северо-Западный Телеком» разработал программу оптимизации сбытовой сети на 2008–2010 гг. Ее основная задача – сформировать сбалансированный портфель каналов продаж и обслуживания, дифференцированных по сегментам рынка.

С. ШАТУНОВ: В зависимости от размера города присутствия стратегия продаж услуг различается. Так, продвигая услуги triple play под брендом QWERTY в столице, мы делаем ставку на телемаркетинг, как исходящий (активные

продажи по телефону), так и входящий (с помощью мощного call-центра). В городах Подмосковья, продавая традиционные услуги связи, мы используем сеть офисов продаж, которые также являются консультационными центрами. Работа этих подразделений активно поддерживается рекламой.

Убежден, что, предлагая пользователям новые услуги, главное – помочь им сделать выбор. Например, продавая пакет triple play – Интернет, телевидение и телефон из одной точки доступа, мы тем самым фор-



Д. КУРИЛОВ:
– Монобренд оператора у большинства клиентов ассоциируется с традиционными услугами связи, а новый бренд избавлен от сложившихся стереотипов

мируем рынок и меняем людей. Пользователь может и не испытывать потребности в этих услугах, и само слово может быть ему не знакомо, но опытные специалисты наших центров продаж могут повлиять на конечное решение.

А. ЩЕРБАКОВ: Стратегия проста и сложна одновременно – прогнозировать и формировать предложения, которые будут пользоваться спросом, т.е. отвечать меняющимся интересам аудитории. Если поступать иначе, никакая тактика не поможет. А тактика – максимально быстрое информирование целевой аудитории о новых услугах, об их преимуществах и алгоритме подключения.

А. САФИУЛЛИН: Мы используем как внутренние каналы продаж – собственные офисы, так и внешние: салоны сотовой



связи. В 2007 г. для увеличения объемов продаж услуг высокоскоростного мобильного Интернета мы добавили к

А. САФИУЛЛИН:
– При выборе партнеров, помимо количества точек, мы учитываем структуру сети, ее управление, возможность проведения совместных рекламных кампаний и обучения персонала

ним интернет-магазин, а также магазины компьютерной техники и цифровой электроники, где продаются коробочные решения.

Е. САНДОМИРСКИЙ: Принципы, которыми руководствуется компания «Мастертел» при организации продаж, просты: мы проявляем большую активность, уважаем конкурентов и не занимаемся демпингом.

Н. ЧУМАЧЕНКО: Продажи для оператора сотовой связи – это прежде всего привлечение новых абонентов (продажа контрактов). Мы решаем эту задачу, опираясь на внешнюю дилерскую сеть и собственные салоны.



«ИКС»: Как лучше продаются новые услуги – под новым брендом, пока незнакомым потребителям, или под всем хорошо известным монобрендом оператора?

О. ПОПОВ: Наш опыт показал, что новые услуги, такие как широкополосный доступ в Интернет, должны выводиться на рынок под отдельной торговой маркой.

Д. КУРИЛОВ: Новые бренды создаются для того, чтобы выделить новые услуги. Монобренд оператора у большинства клиентов ассоциируется с традиционными услугами связи, а новый бренд избавлен от сложившихся стереотипов. Так, «Сибирьтелеком» продвигает услуги широкополосного доступа в Интернет под брендом Webstream. Этот подход приносит свои плоды: к концу 2007 г. под брендом Webstream было продано свыше 200 тыс. портов ШПД.

А. ЩЕРБАКОВ: За некоторыми исключениями, единый бренд дает большие преимущества (бюджет, известность и большую эффективность инвестиций в имидж бренда). Этим определяется наш выбор. На своем опыте мы видим,

А. ЩЕРБАКОВ:
– Стратегия проста и сложна одновременно – формировать предложения, которые будут пользоваться спросом. Если поступать иначе, никакая тактика не поможет



что грамотный брендинг обеспечивает узнаваемость бренда и готовность аудитории к восприятию предложений и покупке услуг.

С. ШАТУНОВ: Думаю, что однозначного ответа здесь нет. В зависимости от продаваемых услуг и целевой аудитории каждая компания должна это решать для себя. Мы разделили свои предложения и продвигаем на рынке два бренда: QWERTY и «Центральный Телеграф». Каждая торговая марка направлена на своего покупателя. QWERTY – динамичный, современный бренд, который хорошо знает молодежь. Традиционные услуги связи для более взрослой и консервативной аудитории предоставляются под брендом «Центральный Телеграф». Телекоммуникационные сервисы под обеими торговыми марками активно продаются, и абонентская база компании стабильно растет.



«ИКС»: Каково соотношение собственных и внешних каналов продаж в компании? Как оно изменилось за последние два-три года?

Д. КУРИЛОВ: Доля тех или иных каналов зависит от предоставляемых услуг. Если говорить, например, о предоплаченных услугах, то доля продаж через партнерские сети достигает 70%. В то же время услуги ШПД продаются в основном через собственные каналы. Однако ситуация в регионах Сибири неодинакова. Во многих из них продажи новых услуг вышли на тот уровень, когда партнерские сети жизненно необходимы. Мы создаем, что сможем достичь поставленных целей, только развивая этот канал продаж, поэтому планируем в этом году предложить дилерам и агентам самые выгодные условия сотрудничества.

С. ШАТУНОВ: Сегодня «Центральный Телеграф» использует и входящие, и исходящие продажи. Оба канала



эффективны и приносят результат. Но так было не всегда. Еще три года назад компания сосредоточивалась на обработке заявлений абонентов. С ужесточением конкуренции на рынке подход к продаже услуг изменился. В 2004 г. мы открыли направление исходящих продаж: создали мощный call-центр, наняли и обучили специалистов телемаркетингу.

О. ПОПОВ: Три года назад «Севро-Западный Телеком» использовал только собственные центры обслуживания (в 2006 г. через них осуществлялось около 95% продаж корпоративным и частным клиентам). В прошлом году к ним добавились прямые продажи (для юридических лиц), собственные call-центры и роз-

С. ШАТУНОВ:
– Предлагая потребителям новые услуги, главное – помочь им сделать выбор

нические дилерские сети. По итогам 2007 г. до 85% услуг продавалось через собственную сбытовую сеть, остальная часть – через дополнительные каналы.

А. САФИУЛЛИН: Доля внешних каналов в структуре продаж «Скай Линка» – 70%, соответственно, 30% приходится на внутренние каналы. Мы ожидаем, что доля внешних продаж еще увеличится во втором полугодии 2008 г., когда в полную силу заработают новые каналы – магазины компьютерной техники и бытовой электроники – и доняют по объемам продаж наши офисы.

Н. ЧУМАЧЕНКО: Дилерские продажи – это канал массовых продаж, каналы прямых продаж имеют меньшую производительность и занимают меньшую долю в структуре продаж «ВымпелКома». Однако неверно было бы оценивать продажи только количеством новых абонентов –

большое значение имеет качество, а именно, как много денег принесет абонент, сколько времени он будет пользоваться нашими услугами. Для «тяжелых» абонентов прямые продажи более эффективны.

Е. САНДОМИРСКИЙ: Мы не фокусируемся на каком-то одном канале продаж. Рекомендации, партнерские отношения с владельцами, застройщиками, девелоперами объектов коммерческой недвижимости; входящие обращения по итогам рекламы на радио и заявки с пула сайтов, которыми располагает «Мастертел», приглашения к участию в тендерах, агентские схемы – все это работает. С усилением бренда «Мастертел» такой канал, как прямой поиск, стал менее актуальным, хотя мы не оказываемся от него. На корпоративном рынке доминируют прямые продажи, доля которых составляет 80%.

Е. САНДОМИРСКИЙ:
– Мы не фокусируемся на каком-то одном канале продаж



«ИКС»: Сколько у компании внешних партнеров? По каким критериям они отбираются? Кто из них самые успешные?

Е. САНДОМИРСКИЙ: У «Мастертела» более 200 партнеров, при отборе которых оцениваются профессионализм, соблюдение сроков и обязательств, экономическая эффективность сотрудничества.

Н. ЧУМАЧЕНКО: С точки зрения массовых продаж эффективно наше взаимодействие с крупнейшими сотовыми ритейлерами России. Однако это только одна сторона вопроса. Наши филиалы действуют почти во всех регионах страны, и мы стремимся донести свои услуги до каждого населенного пункта, до каждого его жителя. А для достижения этой цели важен каждый партнер в каждой точке нашего присутствия. Именно качеством их работы определяется наш успех.

Процедура взаимодействия стандартна: мы рассматриваем коммерческие предложения потенциальных партнеров, оцениваем их и заключаем договоры. Принципы взаимодействия – типовые, основанные на прозрачных партнерских отношениях.

О. ПОПОВ: У филиалов «Северо-Западного Телекома» в среднем от 5 до 10 партнеров. Основные критерии отбора – развитая сеть точек продаж, надежность компании, эф-

фективность сотрудничества. Поскольку канал партнерских продаж сейчас активно развивается, мы считаем, что выделять кого-то из них пока рано. Думаю, что назвать лидеров мы сможем не ранее чем через полгода-год.

Д. КУРИЛОВ: В каждом крупном регионе «Сибирьтелеком» имеет по 5–9 внешних партнеров. Критерии их отбора – географическое присутствие, количество точек продаж, их доступность, режим работы, качество обслуживания. Эффективность их деятельности оценивается по объему продаж и доходам. Самый успешный наш партнер – «Торговый дом «Евросеть», с которым МРК сотрудничает по реализации карт предоплаты.

Н. ЧУМАЧЕНКО:
– Неверно оценивать продажи только количеством новых абонентов – большое значение имеет качество: сколько денег принесет абонент, как долго он будет пользоваться нашими услугами



А. САФИУЛЛИН: При выборе партнеров мы руководствуемся комплексом критериев: помимо количества точек и их распределения по нашей лицензионной территории, учитываем структуру сети, ее управление, возможность проведения совместных рекламных кампаний, обучения персонала. Сегодня у «Скай Линка» порядка 20 внешних партнеров, в их числе новые – розничные сети «Техносила» и «Эльдорадо». Лидеры по подключениям – «Евросеть», «Связной» и ИОН.



«ИКС»: По какой причине партнерские отношения могут быть расторгнуты?

Д. КУРИЛОВ: Основная причина – низкий уровень продаж либо полное их отсутствие. В целом, «Сибирьтелеком» лояльно относится к партнерам, предоставляя им все инструменты для эффективной работы: информационную и рекламную поддержку, промоматериалы, совместные акции.

Е. САНДОМИРСКИЙ: У «Мастертела» за всю пятилетнюю историю был единственный случай прекращения партнерских отношений: компания-поставщик компью-

терного оборудования не соблюдала наши требования, касающиеся оформления сделок. А для нас оформление документации согласно действующему законодательству принципиально, и здесь-то наши точки зрения не совпали...

Н. ЧУМАЧЕНКО: Очень немногие постоянные партнеры прекращают с нами сотрудничество. Как правило, это небольшие компании или частные предприниматели, которые в определенный момент решают изменить профиль своего бизнеса. Случаев одностороннего пре-

кращения партнерства со стороны «ВымпелКома» практически нет. Мы нацелены на построение долговременных и взаимовыгодных отношений с нашими партнерами. Разумеется, бывают периоды охлаждения отношений с той или иной компанией, однако мы всегда стремимся найти возможности для продолжения сотрудничества.

А. САФИУЛЛИН: Мы пока ни с кем отношений не расторгли. Гипотетическая причина – целенаправленная неверная презентация наших услуг в салонах того или иного дилера, вызванная конкурентным решением. Но, повторяю, с нами такого не происходило.



«ИКС»: Каковы планы компании по развитию электронных каналов продаж?

О. ПОПОВ: В ближайшей перспективе мы планируем запустить интернет-портал и использовать его как дополнительный канал продаж. Основной же акцент мы будем делать на развитие продаж через наших агентов (партнеров) и собственный call-центр.

Д. КУРИЛОВ: Сегодня «Сибирьтелеком» сотрудничает с известными поставщиками средств для создания электронных магазинов и изучает техническую возможность предоставления услуг через Интернет. В Новосибирске создан и работает виртуальный сервисный центр, обратившись в который можно заказать почти все услуги компании.

Кроме того, мы заключаем партнерские договоры с крупными сетями электронных платежей, терминалы которых установлены во многих крупных городах СФО.

С. ШАТУНОВ: В 2007 г. «Центральный Телеграф» открыл интернет-магазин FMC-продуктов. Это решение позволило нам значительно увеличить число пользователей наших виртуальных услуг, а также повысить узнаваемость бренда «база». Не исключено, что в ближайшее время мы откроем интернет-магазин услуг triple play под брендом QWERTY.



О. ПОПОВ:

– Новые услуги, такие как широкополосный доступ в Интернет, должны выводиться на рынок под отдельной торговой маркой

А. САФИУЛЛИН: Сегодня услуги и оборудование «Скай Линка» можно заказать через Интернет во всех регионах нашего присутствия. Логистику нам обеспечивают партнеры, например в Москве – компания ИОН. Количество интернет-продаж в регионах пока не очень велико, однако мы предпринимаем меры для его роста. В частности, планируем разработать товарные предложения, которые бы продавались только в наших интернет-магазинах по специальным ценам.

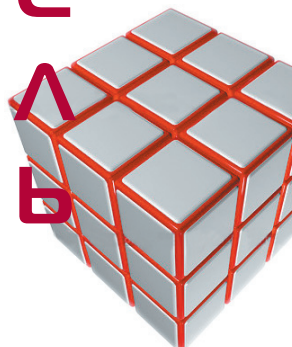
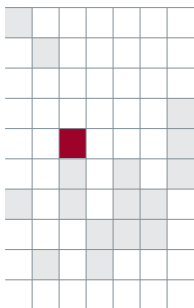
Е. САНДОМИРСКИЙ: Осенью 2007 г. компания «Мастертрэйд», входящая в холдинг «Прайм Бизнес Групп» и занимающаяся профессиональной поставкой компьютерной техники, серверного и телекоммуникационного оборудования, открыла интернет-магазин, в котором можно заказать необходимую технику.

Н. ЧУМАЧЕНКО: Ряд наших партнеров используют интернет-магазины. Пока доля продаж через этот канал очень мала, но мы думаем, что в ближайшие годы она будет увеличиваться. **ИКС**

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ
Дискуссионного клуба «ИКС» читайте на
www.iksmedia.ru



М
О
Д
Е
Л
Ь



«ЦентрТелеком» на пороге реформ

Несколько лет назад «ЦентрТелеком», как и другие межрегиональные компании связи, не испытывал особой необходимости в организации продаж: клиенты приходили сами и нужно было просто наладить прием, регистрацию и последующую обработку их заявлений в соответствии с техническими возможностями и существующими нормативными процедурами. Ситуация изменилась, когда операторы шагнули на высокочемпионные рынки.

Начав предоставлять современные, перспективные услуги, в частности услуги широкополосного доступа в Интернет, «ЦентрТелеком» столкнулся с необходимостью коренным образом изменить

подходы к принятию решений и методы планирования своего развития, в том числе развития каналов сбыта. В рамках централизованного проекта ОАО «Связьинвест», призванного модернизировать



Р. ВАЛИШЕВ,

заместитель генерального директора – коммерческий директор, «ЦентрТелеком»

коммерческую деятельность МРК, была разработана программа трансформации системы продаж и обслуживания компании.

Если раньше во главу угла ставились технологические соображения (необходимость модернизации сети, расширения ее охвата), то теперь на первый план вышли изучение платежеспособного спроса, потребностей пользователей и формирование продуктовых предложений, их удовлетворяющих. Именно востребованность услуг становится решающей при планировании объемов инвестиций и их направлений.

Перейти к системе подходов и взглядов, очевидной для любой коммерческой организации, для «ЦентрТелекома», как и для других МРК, долгое время имевших сугубо технологическую направленность, оказалось задачей нетривиальной. И я не могу сказать, что сегодня изменение менталитета компании в целом и ее сотрудников в частности полностью завершено, хотя существенные сдвиги здесь налицо.

Прямым каналам нужна реформа

Развитие коммерческой составляющей в деятельности компании требует серьезной реформы системы прямых массовых продаж и обслуживания. Эту реформу мы планируем осуществлять по трем основным направлениям.

Во-первых, необходимо отделить функции продаж от функций обслуживания – приема платежей и т.д. в наших точках продаж. Исторически в разных филиалах эти точки назывались по-разному: «отделение электросвязи», «центр услуг связи», «участок обслуживания клиентов», но, по сути, их персонал занимался именно обслуживанием абонентов: приемом платежей и заявлений. Обслуживание съедало все, и реальных продаж не велось.

Во-вторых, функцию обслуживания абонентов в значительной мере мы намерены передать на аутсорсинг – переложить прием платежей от физических лиц с наших сотрудников на организации, которые специализируются на этом виде деятельности: электронные платежные системы, банки, отделения почтовой связи.

Третья задача – создать трехуровневую систему собственных точек продаж при существенном сокращении их количества. Как минимум в каждом областном центре и крупных городах у «ЦентрТелекома» должны быть офисы-флагманы, дающие возможность продемонстрировать полный спектр наших услуг, проводить промоакции, как для корпоративных клиентов, так и для некоторых целевых аудиторий массовых пользователей. В них должны быть представлены подразделения, занимающиеся продажами физическим и юридическим лицам. Задача флагманских офисов – служить проводниками миссии и бренда компании, представлять новые технологии и демонстрировать возможности современных услуг связи.

В офисах второго уровня будут организованы продажи услуг потребителю сегменту, а также предприятиям малого и среднего бизнеса. В них тоже предусмотрена возможность демонстрации типовых решений и проведения деловых встреч. Естественно, офисов второго уровня бу-

дет больше. Задача офисов третьего уровня – продажа услуг массовым пользователям.

В настоящее время мы согласовываем концепцию центров продаж и обслуживания, определяем нормы представительства для офисов всех уровней на территории наших филиалов. Утвердив этот документ, мы приступим к планированию размещения этих центров, привязке их к реальным адресам. Новые центры продаж и обслуживания будут иметь единый стиль, соответствующий концепции нашего бренда, новой технологии взаимоотношений с клиентами и курсу компании на активные и проактивные продажи. Например, на мой взгляд, в них не должно быть барьера, отделяющего продавца от клиента.

Поскольку усиление позиций ОАО «ЦентрТелеком» на корпоративном рынке – одна из приоритетных задач, определенная в общей стратегии развития компании, мы уделяли и будем уделять серьезное внимание формированию и укреплению позиции менеджеров по работе с корпоративными клиентами, выделив ее в структуре наших филиалов и генеральной дирекции внутри вертикали продаж. Подразделения продаж корпоративным пользователям мы планируем структурировать по клиентским сегментам, четко поставив перед ним задачи по обеспечению в каждом сегменте заданных объемов продаж, завоеванию определенной доли рынка.

На повестке дня – создание непрямых каналов

В 2007 г. с «ЦентрТелекомом» состояли в агентских отношениях 462 организации, занимавшиеся приемом платежей, распространением карт оплаты и жетонов, продажей абонентских устройств, приемом, обработкой, передачей и доставкой телеграмм и т.д. Однако надо признать,

Раньше во главу угла ставились технологические соображения, а теперь – изучение платежеспособного спроса и формирование продуктовых предложений

что каналы непрямых продаж современных услуг пока находятся в зачаточном состоянии. Находить и привлекать партнеров для активных продаж, ориентированных на те или иные сегменты рынка, создавать каналы и систему управления ими нам еще только предстоит, и это тоже важная составная часть нашей программы трансформации системы продаж и обслуживания.

Одним из наиболее эффективных каналов обслуживания клиентов и продаж современных услуг связи является контакт-центр, поэтому мы ставим перед собой задачу этот канал сформировать (разработать технологию дистанционных продаж, адаптировать к ней наши продукты и бизнес-процессы) и максимально расширить его пропускную способность. Для этого в рамках компании потребуются создать единый, возможно распределенный, контакт-центр. Сконцентрировав в одной или двух точках все функции, не требующие живого контакта с клиентом, мы существенно облегчим себе управление пропускной способностью контакт-центра, контроль параметров качества обслуживания, супервайзинг и обучение персонала.

Еще одна наша задача – максимально увеличить продажи услуг через веб-портал компании. Мы стремимся активно использовать этот канал для подключения новых абонентов, чтобы через портал клиент мог проверить, имеется ли техническая возможность организовать доступ в Интернет по интересующему его адресу, получить полную информацию об условиях оказания услуг, подать заявку на подключение. Также мы хотим дать клиенту возможность через портал самостоятельно управлять своим личным счетом, вносить платежи, изменять параметры тарифного плана и подключать интересные ему дополнительные сервисы. Существенно переработав платформу, на которой работает сегодня веб-портал Domolink.ru, мы намерены превратить его в эффективный канал продаж и инструмент самообслуживания абонентов.

К продажам наших услуг мы готовы привлекать внешних контрагентов и думать о том, как совместно с ними выстроить бизнес. Мы будем продолжать и развивать сотрудничество со старыми, надежными партнерами, прежде всего «Почтой России», «Ростелекомом», «СвязьБанком».

В качестве потенциальных партнеров для работы на массовом рынке мы рассматриваем крупные интернет-магазины, розничные сети, предлагающие высокотехнологичную продукцию (салоны сотовой связи, супермаркеты оргтехники и бытовой электроники). На корпоративном рынке нашими контрагентами могут стать системные интеграторы. Мы открыты к конструктивному диалогу со всеми, кто хочет принять участие в продвижении и продаже наших услуг, и готовы к тому, чтобы творчески подойти к выработке форм взаимодействия. ИКС

Каналы разные нужны

По результатам 2007 г. «Комстар-ОТС» объявил об увеличении количества пользователей услуг широкополосного доступа в Интернет в Москве в 1,9 раза. По мнению компании, таких результатов удалось достичь во многом благодаря повышению эффективности традиционных и запуску новых каналов продаж, а также улучшению качества обслуживания. Подробности – в беседе с С. НАЗАРОВЫМ, вице-президентом «Комстар-ОТС» по маркетингу.



С. НАЗАРОВ

– Сергей, как каналы продаж компаний группы «Комстар-ОТС» отражают специфику их продуктового предложения?

– «Комстар-ОТС», «Комстар-Директ» и МГТС делают ставку на разные каналы продаж, поскольку их деятельность направлена на разные категории клиентов. «Комстар-ОТС» обслуживает корпоративных клиентов и продажи им осуществляет в основном посредством прямых контактов менеджеров по продажам. «Комстар-Директ» практически полностью нацелен на сегмент частных пользователей и потому активно использует и собственные офисы продаж, и телемаркетинг, и розничные сети. МГТС, обслуживающая как юридических, так и физических лиц, продает свои услуги через собственную систему дистрибуции.

– Каково соотношение собственных и внешних каналов продаж у «Комстар-Директ» и МГТС?

– У «Комстар-Директ» до III квартала 2006 г. около трех четвертей продаж приходилось на собственные офисы, число которых к концу 2007 г. достигло 14. Однако в последнее время был проведен ряд преобразований и новые каналы смогли догнать основной и достичь 80% общего объема продаж. Дело в том, что новая команда менеджеров провела ревизию существующей в компании системы сбыта и пришла к выводу о необходимости развивать продажи через дилеров и прямые каналы. Тем более что самая активная категория пользователей уже давно пришла в офисы продаж и подключилась.

Сегодня на рынке Москвы привлечь новых пользователей можно, задействовав активные и проактивные каналы. Од-

ним из первых таких каналов стал телемаркетинг – продажи через собственный контакт-центр и сторонние call-центры. Следующий шаг – это начало работы на веб-сайте «Комстар-Директ» программы «Интернет в четыре шага», которая максимально упростила подключение услуги ШПД. Еще один канал, который мы только начали использовать, – выезд дилеров к клиентам на дом. Если людям показать, какие преимущества им дает высокоскоростной доступ в Интернет, они с радостью подключаются. Это подтверждает и количество новых пользователей (132 тыс. физических лиц), подключенных компанией за IV квартал 2007 г.

Основные каналы продаж МГТС – 23 зала, модернизированных и превращенных в центры обслуживания абонентов. Сейчас в МГТС работает система дистрибуции, в которую входят несколько составляющих: объединенный абонентский зал, единый контакт-центр и особый канал «Телефонный мастер» – несколько сотен мастеров-монтеров, обученных устанавливать и настраивать абонентское оборудование, а также умеющих общаться с клиентами и предлагать им услуги интернет-доступа от МГТС. Во многом благодаря программе «Телефонный мастер» МГТС смогла за три месяца – октябрь–декабрь 2007 г. – подключить услугу доступа в Интернет 66 тыс. абонентов.

– С октября 2007 г. и «Комстар-Директ», и МГТС предлагают в Москве услуги широкополосного доступа в Интернет. Как при этом удастся избежать внутренней конкуренции?

– Дело в том, что у «Комстар-Директ» в тарифной линейке «СТРИМ» скорость доступа в Интернет – от 1 Мбит/с и

выше. В линейке тарифов от МГТС – от 1 Мбит/с и ниже, т.е. предложения этих компаний разведены по скоростям. Еще одна особенность тарифных планов МГТС – кредитная система оплаты: клиент сначала пользуется услугой ШПД, а потом получает от оператора единый счет за услуги телефонии и доступа в Интернет. Благодаря этим, в общем-то очевидным, отличиям внутренней конкуренции удалось избежать.

– Почему, принимая решение о выводе на рынок услуги доступа в Интернет от МГТС, вы не стали разрабатывать для нее новый бренд, как это сделал, например, «ЦентрТелеком»?

– Межрегиональные компании были вынуждены создавать новые бренды для услуг ШПД и тратить средства на их продвижение, потому что их собственные бренды ассоциировались у абонентов исключительно с традиционными услугами местной, междугородной и международной телефонии. И то, например, что услуги под брендами Domolink («ЦентрТелеком») или «Авангард» (СЗТ) сегодня имеют сотни тысяч лояльных пользователей, подтверждает правильность такого решения.

В то же время мы еще на стадии разработки пакетных предложений по доступу в Интернет от МГТС знали, что будем продвигать их только под брендом МГТС. Этот бренд хорошо знаком той, достаточно консервативной аудитории, на которую было ориентировано именно это наше предложение, и потому может стать еще одним веским доводом для подключения предлагаемых услуг доступа в Интернет.

– С какими розничными сетями работает «Комстар-Директ» и какое место в ряду этих партнеров занимает компания «ТС-Ритейл», одним из акционеров которой является «Комстар-ОТС»?

– Мы работаем практически со всеми крупными ритейлерами, в том числе с «Евросетью», «Связным», «Цифроградом», ИОНОм, «Беталинком». Что касается «ТС-Ритейла», то мы, безусловно, приветствуем появление в рамках АФК «Система» компании, которая будет заниматься розничными продажами ее продуктов. Мы уже разместили на ее полках контракты «СТРИМ» и надеемся, что она их успешно реализует.

– Как вы готовили контракты «СТРИМ» к продажам в розничных сотовых сетях?

Мы провели большую работу с сотовыми ритейлерами в плане подготовки их персонала к работе с нашими продуктами. Сейчас они продают наши коробочные контракты и ADSL-модемы, причем время обслуживания покупателей сокращено до минимума, а на полках в салонах сотовой связи модемы не стоят в отдельном шкафу с оборудованием, а выставлены рядом с «коробкой» от «СТРИМ». Кроме того, мы сократили время подключения покупателей коробочных продуктов, а также внесли изменения в схему вознаграждения.

В результате такой работы наши продукты стали интересны для представителей ритейла: они понимают, что



МРК были вынуждены создавать новые бренды для услуг ШПД, потому что их собственные бренды ассоциировались у абонентов исключительно с традиционной телефонией

продают и какое вознаграждение за это получают. При этом они сознают, что наши контракты должны быть представлены в салонах на самых удобных местах и что консультанты должны на вопросы потенциальных покупателей отвечать. Я сам регулярно в выходные захожу в салоны связи, смотрю, спрашиваю, и мне дают вполне квалифицированные объяснения.

– И все-таки, какие каналы продаж – собственные или внешние – наиболее эффективны?

– Всегда хочется думать, что наиболее эффективны собственные каналы продаж. Но это не совсем так, скорее свои каналы продаж более управляемы. На мой взгляд, могут быть эффективными и собственные каналы продаж, и внешние, если с ними эффективно работать. Много зависит от людей, которые за них отвечают.

И потом, было бы неправильно, если бы мы провели исследование, выявили самые эффективные каналы продаж и развивали только их. Каналов продаж, так же как и каналов коммуникаций с потенциальным пользователем, должно быть множество. Важно, чтобы при возникновении желания, например, подключиться к Интернету, человеку было нетрудно это сделать – зайти в «Евросеть» или обратиться в контакт-центр. Словом, мы за то, чтобы наши услуги было удобно покупать. **ИКС**

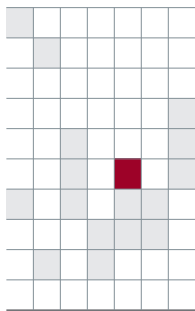


АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

"РЫНОК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В СЕТЯХ СОВОЙ СВЯЗИ КАЗАХСТАНА 2007–2009"

- Текущее состояние и потенциал рынка
- Структура рынка и его основных сегментов по группам услуг, игрокам, регионам, типам потребителей
- Рынок мобильного контента
- Рынок услуг мобильного интернета
- Факторы развития рынка
- Стратегии и профили участников рынка

Тел. (495) 505-1050 ■ info@iks-consulting.ru ■ www.iks-consulting.ru



i-Free ставит на ЛОЯЛЬНОСТЬ

То, что маркетинговая стратегия компании должна меняться в зависимости от рыночных требований, можно считать аксиомой. По опыту компании i-Free в сегодняшней ситуации на рынке мобильного контента все большее значение приобретает сохранение и удержание существующих клиентов.

Смена приоритетов

Исторически мы были ориентированы на открытый рынок, на прямые продажи через размещение рекламы в печатных СМИ информационно-развлекательного формата, а также на ТВ, где кроме прямой рекламы мы практикуем и партнерские программы. Еще пару лет назад канал СМИ, в частности печатная реклама, лидировал по объему продаж, однако сегодня по сравнению, например, с прошлым и позапрошлым годом, ситуация радикальным образом изменилась: условия размещения рекламы в СМИ, и особенно на телеканалах, значительно ухудшились.

Поэтому теперь наибольшие объемы продаж приходятся на наши собственные площадки – веб- и WAP-сайты, комьюнити-сервис Jamango, а также CRM-систему. Мы делаем основную ставку на эти каналы, поскольку нашим стратегическим приоритетом стало удержание и сохранение существующих клиентов, стимулирование их к совершению повторных покупок. А эти ресурсы как раз и дают нам такую возможность при минимуме затрат. Так, наша CRM-система отслеживает историю покупок каждого конкретного потребителя, типологизирует все покупки и формирует предложения для пользователей на основе их индивидуальных предпочтений.

Поскольку значительная часть контента сейчас продается по on-portal-модели, большое значение имеет также работа с операторами по продвижению контента через их каналы. Два этих фактора – стимулирование потребителей к повторным покупкам и сотрудничество с операторами – определяют дополнительные требования к качеству сервисов, которое должно быть максимально высоким.



К. ПЕТРОВ,
управляющий директор,
i-Free

Помимо качества продуктов мы делаем акцент и на маркетинговую дифференциацию, в том числе ценовую: стараемся охватить различные сегменты потребителей, разработать наиболее адресное предложение для каждой целевой группы, предлагаем несколько линеек продуктов по разной цене и т.п.

Замечу, что в свое время мы уделяли достаточно большое внимание брендингу. Однако в силу разных причин узнаваемость и вес бренда на рынке контент-услуг до сих пор не стали основным мотивом при выборе потребителем того или иного поставщика сервисов. Конечно, мы по-прежнему продолжаем развивать бренд i-Free и укреплять его имидж, стараемся донести до потребителя его энергетику и ценности, но понимаем, что сегодня на массовом рынке определяющую роль играет все же не бренд, а привлекательность, доступность и цена продукта. И мы должны считаться с этими рыночными реалиями.

Нет правил без исключений

Исключением является разве что сообщество Jamango – здесь бренд органично сочетается с ярким виртуальным миром, который сам по себе способен привлекать новых участников и удерживать их внимание. На Jamango сегодня уже более 5 млн пользователей в разных странах мира: такой результат достигнут всего за четыре года, и не последнюю роль в этом сыграл именно активный брендинг.

Сейчас Jamango освоил нишу UGC-сервисов с возможностью публикации разнопланового пользовательского контента и обмена им. Весь необходимый для этого технический потенциал мы заложили в Jamango изначально, поскольку понимали, что концепция и логика раз-

вития этого сервиса обязательно потребуют наличия таких опций.

В дальнейшем это позволило нам на платформе Jamango протестировать многие разработки и, как только потребовалось, предложить операторам уже готовые решения, которые нужно было лишь адаптировать под конкретные задачи заказчика и стилистику его ресурса. На базе нашей технологической платформы созданы и успешно эксплуатируются порталы Tele2, НТК и НСС, сейчас мы работаем еще над двумя проектами в сфере социальных сетей и предлагаем операторам интересное UGC-решение, которое легко интегрируется с их площадками.

Плечом к плечу с партнерами

Как уже говорилось, большое внимание мы уделяем продажам через ресурсы партнеров, главным образом вендоров и сотовых операторов. Так, мы давно и успешно сотрудничаем с Samsung Fun Club, наш контент представлен на сайте Nokia Content Discoverer, на WAP-сайтах МТС, «МегаФона» и Tele2. Операторские площадки в структуре наших продаж занимают пока не более 10%, хотя в последнее время их доля растет.

С начала прошлого года в фокусе нашей партнерской программы – привлечение партнеров, которые, используя технологии биллинга абонентов в сетях мобильной связи, принимают плату за различные услуги. В первую очередь речь идет об услугах, предоставляемых в Интернете: многопользовательских играх, службах знакомств, приобретении игр, музыки, видео и т.д. Критерии отбора партнеров, в общем, просты: это соблюдение законодательства России и других стран, где доступны наши номера, а также коммерческая эффективность. В данный момент у нас около 2 тыс. партнеров, из которых порядка 200 – средние и крупные по меркам рынка.

Оттока партнеров у нас практически нет, поскольку мы предлагаем оптимальные условия сотрудничества.

Расстаемся только с теми, кто нарушает условия нашего договора или законодательство РФ. Мы постоянно мониторим сервисы, работающие в рамках партнерской программы, и когда такие нарушения выявляются, приостанавливаем их работу, связываемся с партнерами, а после объяснений, как правило, расстаемся – и чаще всего навсегда. Некоторые считают, что это довольно жесткая позиция, но мы, хотя и являемся лишь провайдером услуг, не имеем права рисковать своей репутацией и тем доверием, которое оказывают нам соотечественные операторы.

Поиск продолжается

Наш рынок чрезвычайно динамичен, и порой трудно сказать, что станет актуально через год, какие каналы продаж будут доминировать. Поэтому мы, как и любая компания, которая стремится сохранить и упрочить свои позиции в отрасли, не перестаем искать и создавать новые каналы. С этой целью мы периодически проводим маркетинговые эксперименты, инвестируя средства в новые каналы продвижения и тестируя новые модели: как раз сейчас такой тестовый проект запущен в нескольких городах Северо-Западного региона. На подобные проекты отводится, как правило, 3–4% бюджета компании.

Особенности продвижения новых продуктов в нашей компании определяют бренд-менеджеры, они же формулируют и основные требования ко всему комплексу маркетинга, отвечают за поиск и тестирование перспективных каналов продаж. Мы одними из первых на рынке начали практиковать маркетинговые исследования и продолжаем активно использовать этот инструмент – он всегда в распоряжении наших бренд-менеджеров. Но, кроме того, оценить эффективность потенциального канала продаж бренд-менеджерам помогают также их опыт и знание рыночной специфики. И мы очень ценим этот ресурс, считая его главным залогом успеха на нашем рынке. ИКС

Мобильный контент меняет русло

Первоначально Next Media Group использовала все существующие на рынке дополнительных услуг прямые и внешние каналы продаж. Однако в прошлом году на рынке мобильного контента произошло существенное перераспределение ролей участников цепочки добавленной стоимости, объемов и каналов продаж.

Внешние каналы сузились

Еще год назад мы развивали собственные WAP-порталы и имели WAP-партнерскую программу, занимались медиаразмещением и поставляли операторам сервисы, которые они затем предлагали абонентам под своим брендом.

Однако серьезное увеличение стоимости размещения на медиарынке вынудило нас существенно сократить это

направление бизнеса, снизив свои риски. Так что на сегодняшний день от продажи мобильного контента на медийных площадках мы фактически отказались.

Большое количество пиратского контента на сайтах многих провайдеров побудило нас пересмотреть WAP-партнерскую программу. Являясь эксклюзивными представителями интересов целого ряда зарубежных правообладателей, мы просто вынуждены проводить строгую поли-



Н. АНЦИФЕРОВА,
заместитель
генерального директора,
Next Media Group

тику в отношении пиратов – отключать всех провайдеров, замеченных в незаконном распространении контента.

Так что сейчас в рядах наших WAP- и веб-партнеров только очень крупные компании, заинтересованные в продаже на своих площадках мобильного контента, а также в формировании сообществ, члены которых могли бы публиковать созданный ими контент и обмениваться им между собой.

Поэтому, несмотря на наличие крупных партнеров, не предлагающих на своих ресурсах пиратскую продукцию и работающих эффективно, наша WAP-партнерская про-

➔ Потенциал порталов оператора как канала продаж огромен

рамма – не самый широкий канал продаж мобильного контента. Это наше сознательное решение: пока этот рынок не станет чище, мы расширять его не будем.

Курсом на B2B

Вместе с тем значимость канала продаж для B2B-сегмента повысилась. За два года доля этого направления в структуре наших доходов выросла с нуля до 32–35%. Сегодня у нас около 20 B2B-партнеров разных размеров. Поскольку ресурсов на работу со всеми зачастую не хватает, стараемся фокусироваться на обслуживании крупных. Мы успешно работаем с компаниями i-Free, INFON, «Информ-Мобил», которым поставляем локализованные мобильные игры от известных брендов с поддержкой пользователей.

В 2007 г. мы начали продажи мобильного контента через WAP-порталы операторов. За право вести эти большие проекты, предполагающие и продажи, и обслуживание абонентов, и поддержку программ лояльности, началась активная конкуренция среди контент-провайдеров. Хотя, как показывает практика, не все понимают, какие для этого требуются объемы вложений и какие коллизии могут возникать с операторами.

Мы ведем разделы «Игры», «Видео» и «Кино» на WAP-портале МТС. Причем если в первых двух разделах размещается именно игровой и видеоконтент, то раздел «Кино» – тематический. В нем представлен не только контент по фильмам – трейлеры и ролики, там можно посмотреть афишу кинотеатров в разных городах, поучаствовать в обсуждении фильмов и проч. Проект этот оказался интересен и кинопрокатчикам, которые получили новый инструмент продвижения фильмов. Мы ведем также разделы на порталах операторов «Нижегородская сотовая связь» и СМАРТС. Через наших партнеров предлагаем проекты украинским операторам.

Потенциал порталов оператора как канала продаж огромен. Однако для того, чтобы его реализовать, нужно серьезно поработать, инвестировать в развитие собственных проектов и в их продвижение, а главное – создать для абонентов какие-то дополнительные преимущества, которые им не могут предложить контент-провайдеры.

Для этого есть масса средств, и одно из наиболее действенных – снижение стоимости WAP/GPRS-трафика для абонентов, загружающих контент с порталов операторов. С одной стороны, за этим шагом последует ценовая война с контент-провайдерами, с другой – качество дополнительных услуг сотовой связи в целом от этого только выиграет.

Таким образом, эффективность операторских порталов как канала продаж будет зависеть от того, сумеют ли операторы приучить абонентов, во-первых, пользоваться WAP/GPRS, во-вторых, начинать поиск контента со своего WAP-портала. Надо признать, что в отличие от западных коллег, российские операторы не контролируют «точку входа» абонента в мобильный Интернет. Хотя в последнее время, например, МТС очень последовательно «заманивает» абонентов на свой портал, уделяя брендированным сервисам серьезное внимание. В конце концов, абоненты доверяют своему оператору и этот кредит доверия нужно использовать.

Игра на своем поле

Почти треть (30%) доходов Next Media Group обеспечивают собственные каналы продаж мобильного контента. Прямые продажи мы ведем через свои брендированные WAP-порталы. При этом мы считаем, что для абонента сама услуга важнее, чем компания, которая ее предлагает, поэтому фокусируемся на продвижении брендов самих WAP-сервисов.

Так, WAP.PlayMobile.ru – игровой портал, который существует с 2005 г. За это время вокруг него сложилось сообщество пользователей, которые интересуются игровой областью, в том числе новостями, обсуждениями и т.п. Все остальные виды мобильного контента предлагаются на портале WAP.LifeMobile.ru. В свое время мы не стали совмещать игровой портал и портал с мобильным контентом других видов, и, как оказалось в долгосрочной перспективе, это решение было правильным.

Под брендом FONSTER на одноименном WAP-портале мы продвигаем и продаем сервисы для обмена сообщениями, флирта, ведения блогов, их просмотра с экрана

Java-каталоги, демоприложения, программы Try & Buy станут незаменимыми инструментами для увеличения продаж мобильного контента

мобильного телефона и комментирования. Блоги на FONSTER интегрируются с «ЖЖ».

Еще один прямой канал продаж – это сообщества, которые мы сами и создаем. Внутри таких сообществ мы продвигаем качественные сервисы, хорошо знакомые этим абонентам и востребованные ими. Уже сегодня мы видим, что сообщества, у которых, по выражению К. Петрова (i-Free), сформирована потребность в Value Added Communicated Services, при достижении критической массы пользователей приносят очень хорошие доходы от продаж контента.

Эффективность собственных каналов продаж мы обеспечиваем за счет разнообразных программ лояльности. Любой абонент, совершивший покупку на одном из наших WAP-порталов, сразу получает на свой счет бонусы. Кроме того, здесь же он может подписаться на SMS-уве-

домления о выходе новых игр или об обновлении музыкального каталога. (И надо сказать, что многие пользователи охотно подписываются.) По сути, наши внутрисетевые предложения, адресованные конкретному абоненту с учетом его предпочтений, выполняют функции CRM. Мы производим постоянное рейтинговое обслуживание наших продуктов, отслеживаем, кто и что покупает, что покупается в паре. Под нашим контролем количество кликов до покупки, количество продуктов, которые человек сможет увидеть, побывав на портале, и т.д. У нас, например, на любом портале под первыми четырьмя пунктами идут наиболее часто покупаемые товары. А посетителю, сделавшему покупку, показываются товары, которые чаще всего покупаются в паре с тем, что купил он.

Перспективные каналы продаж

С 2008 г. мы активизируем сотрудничество с производителями абонентского оборудования. Для компании Motorola планируем делать встроенный Java-каталог и WAP-портал, на котором будет множество новых сервисов, в том числе и сервис вещания на мобильный телефон.

Java-каталоги – очень перспективный канал продаж, особенно если они изначально встраиваются в телефоны, поскольку обеспечивают их создателям контроль над абонентами. И игроков, желающих контролировать первый опыт пользователя, становится все больше – за счет мобильных ритейлеров и производителей терминалов. Сегодня каталоги с серверной поддержкой и обновляемым интерфейсом к витрине встраивают в терминалы «Евросеть» и «Связной». Все контент-провайдеры тоже так или иначе стараются использовать Java-каталоги как канал продаж. Есть он и у нас на портале WAP.PlayMobile.

Java-каталоги, демоприложения, программы Try & Buy станут незаменимыми инструментами для увеличения продаж мобильного контента, особенно таких сложных продуктов, как игры. Ведь, чтобы разобраться в такой игре, абонент должен ее попробовать.

Также будут развиваться сообщества, формирующиеся вокруг отдельных сервисов для обмена UGC, предоставление бесплатного или спонсированного рекламодателями контента для привлечения абонентов, программы лояльности операторов и контент-провайдеров. **ИКС**

До массовых продаж UGC пока далеко

В середине 2007 г. международная компания Zed Group объявила о слиянии с группой MonsterMob, в которую ранее входило ЗАО «Мобикон» (торговая марка INFON), и о создании единой компании. О том, как присоединение к мировому лидеру рынка мобильного контента повлияло на стратегию и тактику продаж, мы беседуем с К. ШРАМКО, генеральным директором ЗАО «Мобикон».



К. ШРАМКО

– В области продаж мобильного контента наша стратегия – соответствовать современным потребностям рынка России и стран СНГ, а где-то эти потребности и превосходить. Наша тактика – постоянное расширение ассортимента продукции на основе тщательного исследования, внедрение дополнительных услуг для партнеров и конечных пользователей, непрерывное расширение географии предоставления услуг, строгое соответствие законодательству в области авторского права.

Присоединение к Zed Group позволило нам начать экспансию европейских продуктов на российский рынок. Мы уверены, что эти продукты найдут своих приверженцев в России, ведь на рынках Европы Zed Group работает более 10 лет и уже успела себя зарекомендовать.

Пример совместной акции – лотерея «100 машин за 100 дней». В течение 100 дней среди абонентов сотового оператора «МегаФон» было разыграно 100 автомобилей премиум-класса.

– **Какие каналы продаж INFON задействует?**

– Наша компания – универсальный игрок и активно использует все каналы продвижения мобильного кон-

тента, как прямые продажи потребителям, так и дистрибуцию с помощью партнеров: ТВ, печатные СМИ, Интернет, ритейл. Управление продажами осуществляется централизованно через управляющую компанию INFON, однако для большей эффективности отдел продаж разделен на группы и подгруппы в зависимости от специфики работы канала продаж, например прямые и внешние B2B-продажи.

– **Как вы оцениваете соотношение off-portal и on-portal продаж в структуре дохода компании?**

– Продажи нашего контента на операторских порталах в последние два года растут. Сегодня на них приходится

Среди огромного количества предложений потребитель чаще всего выбирает знакомые сервисы

почти 15% объема продаж. Но по-прежнему львиная доля в структуре доходов – это B2B-продажи и прямые продажи контента путем размещения рекламы. При этом по итогам 2007 г. лидерами остаются печатные СМИ.

Активно развиваются WAP-продажи, как через собственные витрины INFON, например war.infon.ru, war.sexofon.ru, так и через WAP-витрины партнеров.

– Как вы работаете с партнерами?

– Свою первую партнерскую программу мы запустили еще в 2004 г., и сегодня у нас действует несколько таких программ: для операторов сотовой связи, для WAP-сайтов, для веб-сайтов, для B2B, для B2G (Business to Government). Мы работаем не только в России, но и в СНГ, странах ближнего зарубежья, Израиле. Всего у нас более 300 партнеров. При их отборе помимо прибыльности мы учитываем репутацию компании на рынке и надежность. Кроме того, для каждой сферы де-

→ У веб-сайтов должно быть не меньше 2 тыс. посетителей в сутки – в противном случае прибылей от продажи контента ожидать не стоит

ятельности есть ряд своих критериев. Например, у веб-сайтов в зависимости от тематики и наличия постоянного ядра аудитории должно быть не меньше 2 тыс. посетителей в сутки – в противном случае прибылей от продажи контента через такой веб-канал ожидать не стоит.

– Какова, на ваш взгляд, роль брендинга в повышении эффективности продаж?

– Брендинг, безусловно, очень важен. Ведь среди огромного количества предложений потребитель чаще всего выбирает знакомые сервисы. Наша компания всегда серьезно подходила к вопросу создания и продвижения собственных брендов. И результаты наших усилий – не только позиции INFON на рынке мобильного контента, но и такие награды, как, например, «Брэнд года/EFFIE 2006».

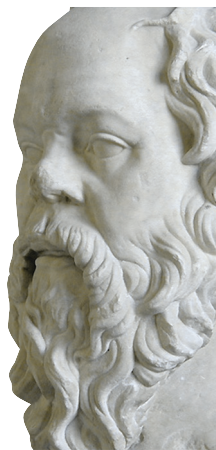
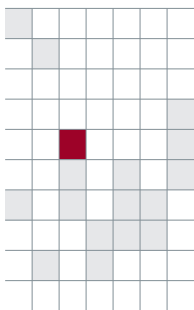
– Как вы готовитесь к поддержке продаж UGC – контента, созданного или опубликованного пользователями?

– User generated content сумел взорвать западные рынки. Там потребители контента уже перешли в категорию его создателей. Основными двигателями этого направления стали проекты YouTube, MySpace, Facebook, Photobucket. Грани между владельцами контента и его потребителями размыты, открылись новые пути для специалистов в области маркетинга и рекламы. Именно от рекламы в значительной степени идут доходы этих проектов. По прогнозам западных аналитиков, в мировом масштабе объем рекламы, размещенной в секторе UGC, составит в 2011 г. \$8,2 млрд.

На российском рынке популярность UGC растет далеко не так стремительно. Однако в 2007 г. произошли значительные изменения: активно заработал Rutube и еще ряд социальных интернет-проектов – Vkontakte, Odnoklassniki и пр. Явным трендом 2007 г. можно назвать усиление роли UGC, но пока коммерческая составляющая этих проектов не так очевидна, как на Западе. К тому же есть много спорных моментов относительно законности продажи контента, созданного или опубликованного пользователями.

INFON предоставляет абонентам сотовых операторов возможность обмениваться любыми файлами на сайте war.partyfon.ru, но о поддержке массовых продаж речь не идет, поскольку мы продаем только лицензионный контент, строго соблюдая законы об авторском праве. ИКС

А
Н
А
Л
И
Т
И
К



Как продаются телефоны

Мобильный телефон сегодня – не только средство связи, но и инструмент для работы, организатор жизни, способ самовыражения и т.д.

От разнообразия предлагаемых моделей у покупателей просто глаза разбегаются. Как ритейлерам подойти к продаже такого товара, чтобы и доход высокий обеспечить, и потребительский спрос удовлетворить?

Мобильный телефон мы получаем раньше паспорта и храним его более бережно. С каждым днем его функциональные возможности расширяются и он становится для нас все более незаменимым. Для большинства людей покупка нового телефона, устройства, которое будет рядом почти круглосуточно, – важный и значимый шаг. От надежности



Д. ОРЕХОВ,
руководитель
аналитического отдела
компании «Цифроград»



выбранной модели и ее функционального соответствия запросам пользователя зависит многое. Но как выбрать этот единственный телефон из множества примерно похожих? С одной стороны, нужно хорошо разобраться в предложениях на рынке, с другой – на изучение десятков различных устройств потребуется масса времени.

Закономерности выбора

При покупке значимого товара потребитель, как правило, стремится минимизировать следующие риски:

- финансовый (не дорого ли?);
- функциональный (подходит ли мне по своим возможностям?);
- физический (не навредит ли мне?);
- социальный (одобряют ли окружающие?);
- психологический (буду ли я себя хорошо чувствовать?).

В условиях широкого ассортимента продуктов и их «поголовной» сертифицированности основными для покупателя становятся **функциональный** и **социальный** риски. Остальные менее критичны, и пути их снижения более просты. Например, чтобы уменьшить физический риск – не навредить здоровью, достаточно проверить сертификат телефона или купить модель известного производителя. Чтобы снизить финансовый риск, можно посмотреть цены в Интернете или в соседних магазинах.

Пытаясь уменьшить связанные с покупкой мобильного телефона функциональный и социальный риски, покупатели ищут информацию о моделях и опыте их использования. Источники информации – друзья, знакомые, коллеги, продавцы, печатные издания, каталоги, Интернет, реклама. В среднем на сбор информации и принятие решения о покупке тратится несколько недель.

По признаку «поиск информации» потребителей можно условно разделить на три группы.

1 | Нерешительные. Ищут информацию очень вяло или очень скрупулезно. Поиск затягивается надолго, за это время выходят новые модели, о них появляются новые сведения. Люди из этой группы могут в течение длительного срока так и не решиться сменить телефон. Часто они, в конце концов, покупают почти спонтанно, устав от длительного выбора.

2 | Решительные. Ищут информацию быстро и во всех доступных источниках. Эта группа делится на две подгруппы: одни в поиске информации ориентированы на технические параметры – на снижение функционального риска, а другие – на мнение окружающих об устройстве (на снижение социального риска). И те и другие покупают сравнительно быстро, реклама на них влияет в основном косвенно – через советчиков и информационные ресурсы.

3 | Спонтанные. Информацию ищут поверхностно. Подвержены сильному влиянию рекламы, окружающих людей, моды, имиджа продукта и т.д.

Чем новее – тем лучше

Сегодня на рынке каждый месяц появляется по несколько «новаторских», «функциональных», «революционных», «самых лучших», «престижных» и т.п. телефонов. Чтобы изучить и проанализировать характеристики всех телефонов, продающихся на рынке, времени требуется все больше и больше. Поэтому круг выбора часто ограничивается только самыми свежими, инновационными по дизайну или функционалу продуктами, которые у всех

«на слуху», на первых местах в информационном поле Интернета и в рекламных объявлениях.

К рекламному давлению восприимчивы все три выделенные нами группы потребителей, и все они склонны выбирать из самых последних моделей. Вопрос только в степени этой восприимчивости и склонности. Наиболее падки на новое и рекламируемое «спонтанные» потребители. Влияние на «решительных» идет через каталоги, Интернет, знакомых, друзей... Наименее восприимчивы к маркетинговому давлению «нерешительные», но в случае, когда их терпение лопается и им надоест выбирать, метаться и ждать новых продуктов, они способны импульсивно купить самое доступное из приемлемого, и часто это оказывается самым рекламируемым или популярным.

Мобильный телефон мы получаем раньше паспорта и храним его более бережно



По этой причине в последнее время так быстро раскручиваются продажи новых моделей. В прошедшем году практически все инновационные по дизайну, технологиям или функционалу телефоны, поддержанные рекламой, моментально выходили в хиты продаж.

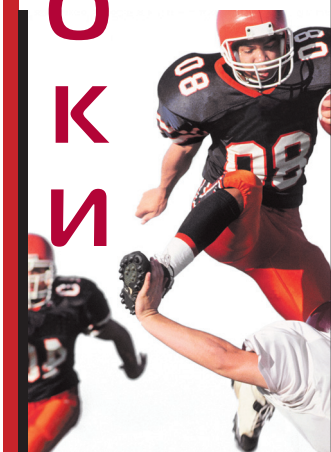
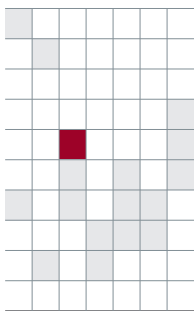
Поспеть за спросом

Анализ спроса и предложения, проведенный компанией «Цифроград», показывает, что ассортимент предлагаемых ритейлерами телефонов не поспевает за спросом. Продавцы не успевают обновлять свои витрины – на них задерживается товар, который перестает интересовать потребителя и все быстрее снимается с производства.

Например, сейчас на полках российских магазинов представлено в сумме около тысячи моделей телефонов (конечно, многие из них присутствуют лишь в малых количествах). Из этой тысячи моделей только около 350 продолжают поставляться в РФ, остальные сняты с производства. Только 40 моделей делают 50% всех продаж и только 110 моделей – 80% всех продаж в стране. Все остальные телефоны просто стоят на полках и месяцами ждут уценки, прежде чем их продадут. Причем количество моделей, формирующих 80% продаж на рынке, непрерывно уменьшается. Еще год назад эту долю формировали 150 моделей.



Таким образом, сегодня одна из важнейших задач розницы – построение грамотной дистрибуции и логистики. Необходимо быстро и в достаточных количествах снабжать все магазины новым товаром и так регулировать поставки, чтобы защититься от зависания стоков. Для более эффективной организации логистики нужно сегментировать поставляемый товар, выделяя «новый, инновационный, рекламируемый» товар в отдельную группу. Для этой группы необходима концентрация на обеспечении постоянных и достаточных запасов в каждом магазине, внимательное отслеживание всех трендов спроса и возможного влияния товара конкурентов. ИКС



Всё для всех

С. РУМЯНЦЕВ, исполнительный вице-президент группы компаний «Связной», считает, что бизнес сотовых ритейлеров низкомаржинальный. Как тогда компании удастся добиваться положительных финансовых результатов?



С. РУМЯНЦЕВ

– Мы не прекращаем поиск, импровизируем, выдвигаем новые идеи. В центрах мобильной связи «Связной» постоянно проходят различные промоакции, мы осваиваем и включаем в ассортиментную матрицу наших магазинов «Связной-3» новые категории цифровых устройств, только появляющихся на рынке.

Еще два года назад мы не занимались фото, а сейчас доля этого направления в нашем обороте – около 10%, его рост по сравнению с 2006 г. составил 63%. Сегодня в наших салонах практически полный ассортимент фотоаппаратов, фотопринадлежностей, карт памяти.

Больше года назад мы запустили в продажу кастомизированные телефоны разных производителей с дополнительными функциями, с предустановленным мобильным контентом, со ссылкой на WAP-ресурс нашей дочерней компании «Связной-Загрузка» в виде программируемой клавиши. И опыт показал, что мы поступили правильно, не побоявшись взять на себя операторские функции: в 2007 г. кастомизированные телефоны обеспечили нам 13–15% оборота.

Сейчас мы начали активно заниматься GPS-навигаторами и видеокамерами. В планах – продажа игровых приставок и игр, погодных станций. Также мы активно предлагаем сервисы. Скоро у нас появятся страховые продукты, контракты и оборудование для интернет-доступа, IP-телефонии (и аксессуары к ней), предложения операторов кабельного ТВ.

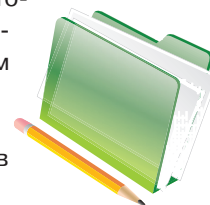
Помогают нам и доброжелательная внутренняя атмосфера, и высокий уровень подготовки продавцов.

– Каким вы видите своего покупателя, свою целевую аудиторию?

– Когда в наши магазины по всей России ежедневно приходят около 1 млн человек и из них 350 тыс. или покупают, или вносят платежи за услуги, определить целевую аудиторию достаточно трудно. Мы ориентируемся на активных потребителей в возрасте от 16 до 30, и, наверное, на этом я и

Досье темы

Розничная сеть «Связной» – одна из крупнейших в России: 1577 салонов в 383 городах (по данным на 1 января 2008 г.). Итоги 2007 г.: общий товарооборот с учетом платежей – \$ 2,3 млрд, продано 4,91 млн GSM-телефонов и 4,5 млн SIM-карт.



остановлюсь, чтобы не сужать круг наших покупателей. Думаю, что для розничных сетей федерального масштаба действует принцип: чем больше сужаешь целевую аудиторию, тем больше обкрадываешь себя.

Конечно, рекламные кампании мы нацеливаем на людей, которые ведут активный образ жизни, часто меняют телефоны, приобретают модные и дорогие устройства. Этой категории клиентов мы делаем предложения чаще, и они более персонализированы, но одновременно не забываем и про недорогой товар.

– Какова специфика бизнеса сотового ритейлера в российских регионах?

– Различий между столицей и регионами становится все меньше: нефтяные регионы, города-миллионники по структуре спроса похожи на Москву. Если раньше регионы отставали от Москвы на три-пять лет, то сейчас отставание – год-два, а вскоре оно и вовсе исчезнет, потому что благосостояние в регионах растет.

Мы стараемся, чтобы уровень наших салонов был по всей России одинаков, и сейчас различия в ассортименте и в средней цене покупаемых телефонов незначительны, хотя в регионах в нашей ассортиментной матрице дорогих моделей меньше.

Впрочем, нельзя говорить о том, что наш бизнес в регионах совсем не имеет специфики. Во многие российские города мы только начинаем выходить, и, естественно, наша доля рынка там пока незначительна, поэтому продвигать бренд «Связной» там сложнее.

Кроме того, в отдельных городах иногда приходится сталкиваться с административными препонами, трениями в отношениях с операторами. Но это всё рабочие моменты, к которым мы привыкли. А синергии бренда хватает для открытия в среднем одного салона «Связной» в день.

– С какими производителями цифровых устройств и операторами сотовой связи розничная сеть связана партнерскими отношениями?

– Мы имеем многолетние партнерские отношения, прямые контракты с 90% производителей GSM-телефонов. Доля оборудования в нашем товарообороте – 60%, из которых 45–47% приходится именно на GSM-оборудование. Лидеры продаж те же, что и в целом по рынку: Nokia, Samsung, SonyEricsson.

→ Для розничных сетей федерального масштаба действует принцип: чем больше сужаешь целевую аудиторию, тем больше обкрадываешь себя

Работаем практически со всеми операторами, правда, в 2007 г. мы на несколько месяцев прерывали партнерские отношения с компанией «МегаФон-Москва». Доход от продаж операторских услуг вырос по сравнению с 2006 г. на 40%. Основную долю в структуре продаж занимает «ВымпелКом», на втором месте – МТС, на третьем – «МегаФон».

– Какова наиболее распространенная причина приостановки партнерских отношений ритейлера и оператора?

– Дело в том, что у операторов изначально было свое видение реализации их услуг и достаточно возможностей регулировать рынок. Однако сейчас ситуация меняется: рынки и абонентского оборудования, и SIM-карт перенасыщены. В этих условиях очень многое зависит от ритейлеров, а некоторые операторы не хотят это понимать и продолжают вести себя так же, как и два-три года назад. Так что причины взаимного охлаждения чисто экономические: если сотрудничество с каким-то оператором перестает быть для нас интересным, мы находим более выгодные схемы работы с другими операторами.

– А как вы относитесь к идее создания под своим брендом MVNO?

– Мы думаем, что MVNO – это как раз то направление, в которое может трансформироваться наша кооперация с операторами, а через год-два оно, возможно, станет единственным. К сожалению, российское законодательство сейчас не позволяет реализовывать полноценные MVNO-проекты. Однако установление долгосрочных отношений с сотовым оператором, принятие на себя части операторских функций, создание собственных эксклюзивных продуктов, которые можно позиционировать как квази-MVNO, – это путь, по которому мы уже идем.

Первый шаг – запуск двух тарифов МТС («Единственный» и «Клубный»), разработанных специально для салонов сети «Связной», – мы сделали четыре-пять месяцев назад. Пока эти тарифы продаются только в Москве и Московской области, но мы планируем сформировать пред-

ложения и для остальных российских регионов. За два с половиной месяца мы без особого продвижения (информацию об этих тарифах можно получить только в наших салонах) достигли существенного объема продаж.

– Есть ли у «Связного» опыт продажи приложений для мобильных устройств?

– Мы пробуем продавать приложения к смартфонам. Пока, правда, они не занимают сколько-нибудь серьезной доли в нашем обороте.

– Интернет-магазины как конкурентов не рассматриваете?

– Все действующие интернет-магазины мы считаем конкурентами и свою ассортиментную и ценовую политику стараемся выдерживать, ориентируясь именно на основных интернет-игроков. При этом мы сами довольно широко представлены в Глобальной сети: более чем в 20 (а точнее, в 21) крупнейших российских городах

действуют интернет-магазины сети «Связной», обеспечивающие нам в зависимости от города 1,5–2% оборота. Посещаемость нашего сайта в последнее время – 25–30 тыс. человек в день, коэффициент конверсии, думаю, не ниже, чем в салонах, – 25–30%. В 2008 г. мы планируем продолжать покрывать территорию России сетью интернет-услуг.

– Каковы основные резервы повышения эффективности бизнеса сотового ритейлера?

– В сегменте GSM-оборудования и других цифровых устройств рынок стабилизировался, каждый процент прироста дается очень тяжело – приходится «отъедать» долю рынка у других игроков. Так что вряд ли нам удастся увели-

← Раньше регионы отставали от Москвы на три-пять лет, сейчас – на год-два, а вскоре разрыв и вовсе исчезнет

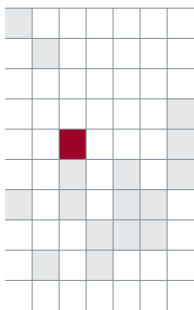
чить в разы или даже на десятки процентов нашу доходную составляющую в этом сегменте.

Большой резерв мы видим в сокращении расходной части, например арендных ставок, в оптимизации наших бизнес-процессов. Этот резерв мы уже начинаем задействовать. Естественно, будем продолжать работать над повышением эффективности каждой торговой точки.

– Компания «Связной» первой на рынке предложила своим клиентам стать участниками программы лояльности. Как вы оцениваете ее результаты?

– Федеральную бонусную программу «Связной-Клуб» мы в течение года тестировали в Нижнем Новгороде, и, хотя развертывать ее по России начали только с ноября, к началу января пользователями программы стали около 2 млн человек, больше половины из которых пользуются бонусными карточками постоянно. Наша задача – до конца года привлечь к программе свыше 8 млн пользователей, а также пригласить к участию в ней партнеров – розничные сети других отраслей: операторов, банки, страховые компании, т.е. мы хотим сделать программу «Связной-Клуб» всеобщей. ИКС

ПРОЕКТ



Досье темы



«ТС-Ритейл» создан в январе 2007 г. для развития сети эксклюзивных салонов-магазинов МТС (по состоянию на 18.02.2008 – 190 салонов-магазинов в 40 регионах РФ) и сети магазинов новой розничной концепции «Точка».

Проект «Точка» стартовал в декабре 2007 г., когда были открыты два первых магазина в Москве. По состоянию на 18.02.2008 в сети 15 «Точек» – в обеих столицах и в регионах, от Петрозаводска до Владивостока.

Как попасть в точку

Компаний, продающих контракты сотовых операторов, телефоны и цифровую электронику, в России предостаточно. Чтобы выделиться и преуспеть на этом рынке, нужно что-то особенное. Такой изюминкой «ТС-Ритейл» считает магазины под брендом «Точка».

Прежде всего отметим, что магазины под брендом «Точка» – это не салоны связи, в которых на российском рынке, действительно, недостатка не ощущается. Это именно магазины, мы называем их магазинами идей и решений. В них продаются товары и услуги, имеющие отношение не только к телекоммуникациям. Более того, ассортимент в «Точках» разного формата неодинаков. Предполагается, что таких форматов будет три.

Многоточие «ТС-Ритейла»

Магазины флагманского формата имеют площадь более 80 м², расширенный ассортимент товаров и услуг, а также дополнительные возможности для самообслуживания (терминалы оплаты, информационные и фотокиоски, банкоматы) и приятного времяпрепровождения посетителей (бесплатный доступ в Интернет, Wi-Fi, кофемашинка, журналы и каталоги). Все наши товары и услуги можно разделить на три группы: телекоммуникационные услуги и оборудование, финансовые и банковские услуги, туристические услуги и развлечения. В магазинах-флагманах мы представляем не только наиболее интересные и востребованные потребителем модели телефонов, других абонентских устройств (модемов), портативной техники и аксессуаров. В них предусмотрена большая зона, где посетители могут выпить кофе, поработать в Сети, проконсультироваться с нашими специалистами, а также принять участие в мультимедийной презентации новых устройств и услуг.

Кроме того, каждый магазин-флагман – проект не только коммерческий, но и имиджевый. Уже сейчас мы видим, что наши магазины получились очень стильными. А так как флагманский формат подразумевает не только стильность, но и непосредственность в общении, то в

скором времени там появятся fun-товары – модные, стильные, прикольные. По крайней мере, значки, которые мы сделали для продвижения наших «Точек» в Москве, расходятся в невероятных количествах. В двух столичных магазинах их было роздано более 10 тыс. штук.

Второй, основной, формат – стандарт. Это магазин площадью 60–80 м² со строго выверенным ассортиментом товаров и оптимальным количеством услуг, нацеленный на решение задач практического маркетинга. В нем представлены только самые высоколиквидные и самые востребованные товары и услуги, в нем нет возможности устраивать презентации, хотя зона отдыха на пять-семь человек предусмотрена.

И третий формат, пока не имеющий коммерческой реализации, – это «Точка-экспресс» – магазин площадью 30–60 м². Впрочем, отличительная особенность этих магазинов не столько в меньшей площади, сколько в принципиально ином подходе к формированию ассортимента. Он будет зависеть от местоположения магазина. Например, в «Точке-экспресс», расположенной в бизнес-центре, будет все, что может понадобиться людям именно в этом месте: туристические путевки, банковские и финансовые услуги, дорогие и многофункциональные телефоны, смартфоны и другие цифровые устройства высокого ценового диапазона и в ограниченном ассортименте, контракты операторов мобильного доступа в Интернет и платного ТВ. Совсем другой ассортимент будет в магазине этого же формата, находящегося на центральном рынке, посетителям которого нужны не путевки и банковские услуги, а недорогие терминалы и услуги связи.

По своей идеологии и ассортиментной матрице магазины «Точка» в Москве почти ничем не отличаются от «Точек», поставленных нами в регионах. Меняет-



Д. ПАТРАЦКИЙ,

директор по маркетингу,
«ТС-Ритейл»

ся в основном круг партнеров, от лица которых мы предоставляем услуги. Например, вместо МБРР, который присутствует пока не во всех регионах РФ, нашим партнером может быть другой банк, вместо компании «Комстар-Директ», чьи услуги ADSL-доступа мы продаем в Москве, – другой провайдер. В некоторых городах «Точки» предлагают только туристические и банковские услуги, а в других еще и страховые, и услуги ипотечного кредитования.

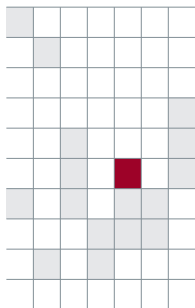
Точку ставить рано

Доля услуг связи в структуре наших продаж составляет около 80%, еще 15% приходится на туристические услуги, а доля банковских услуг еще меньше, поскольку их оказание предполагает рассмотрение заявлений, например на выдачу кредита, банком-партнером. Мы очень активно развиваем наше туристическое направление и сейчас в качестве маркетингового решения, «в нагрузку» к путевке делаем покупателям подарки. Так, людям, купившим путевки в Египет, вручались в подарок недорогой телефон и SIM-карта МТС с международным роумингом. Кроме того, мы прилагаем к куп-

ленным у нас путевкам карту клиентов «Службы континентов», обратившись в которую, можно решить любую возникшую во время поездки проблему в рамках купленной страховки. Так что потенциал у этого направления еще очень большой.

За 2007 г., который начался с открытия первой торговой точки в конце марта, общий оборот, по нашим внутренним подсчетам, превысил 1 млрд руб. Говорить о финансовых результатах работы магазинов под брендом «Точка» пока рано. Но уже сегодня мы видим, что появление «Точек» в регионах было воспринято покупателями с воодушевлением. Ведь если москвичей новыми магазинами не удивить, то в Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске их появление очень заметно. Мы проводили опросы: людям, побывавшим в наших магазинах, нравится. Они с удовольствием приходят сюда за консультацией, пьют кофе, общаются. Оказалось, что средняя дневная выручка магазинов «Точка» на 30–40% выше, чем в расположенных неподалеку наших же салонов-магазинах МТС такой же площади. Это говорит о том, что концепция нашего бренда и фирменного стиля попала в точку. ИКС

Г
У
Р
У



Российская специфика мобильного ритейла

С петровских времен мы все смотрим на Запад, заимствуем многие обычаи, устои, технологии. Так и первые сотовые операторы в России создавались при помощи западных компаний, ставших их акционерами. Рынок же мобильного ритейла (сотовой розницы) у нас самобытен.

До начала перестройки розничного бизнеса в нашей стране как такового не существовало. В 90-х годах прошлого века он строился с нуля и первым сетям приходилось каждодневно открывать для себя мир. В авангарде шли продуктовые магазины и мобильный ритейл. В отличие от продуктов питания, телефоны были нужны не всем, но конкуренция в этом сегменте была (и есть!) настолько высока, что рынок мобильной розницы развивался очень быстро и уже к 2000 г. форматы крупнейших сетей не уступали западным образцам.

Однако «Россия – родина слонов», и рынок мобильного ритейла, несомненно, имеет национальный колорит. Многие сети выросли из небольших палаток, расположенных в бойких местах, – у метро, вокзалов и т.д. Характерный пример – магази-

ны «Евросети». И сегодня в числе 4300 отечественных салонов сотовой связи процент небольших точек продаж достаточно высок. Их специфика – огромные привлекающие внимание вывески при весьма скромном (и даже откровенно маленьком) внутреннем пространстве (в западных же сетях стараются соблюсти соразмерность внешнего и внутреннего оформления).

Другое отличие от Запада – пассивность операторов на рынке мобильных телефонов. Операторы не оказывают никакого влияния на выбор потребителем той или иной модели. Телефоны выбираются исходя из стоимости, функциональности, бренда, дизайна и т.д. На Западе, наоборот, борются операторы, а не розничные сети. Большинство точек продаж принадлежит тому или иному оператору, который, пред-



А. МУРТАЗИН,
ведущий аналитик
Mobile Research Group

Г
У
Р
У

лагают аппараты с подключением, дотирует их. Там вряд ли вы встретите магазин, где можно купить телефон без подключения, но, подписав контракт на 18 месяцев, вы получите телефон за 1 евро.

Упомянутая пассивность операторов позволяет назвать российский рынок мобильных телефонов свободным. Она же открыла дорогу активному росту и развитию мобильной розницы. В конкурентной борьбе салонов различных типов выковываются интересные ноу-хау, форматы, не известные в других странах или серьезно от них отличающиеся. Так, еще в 2004 г. компания «Связной» начала открывать галереи цифровых технологий «Связной-3» – с намеком на сети третьего поколения, которых в нашей стране нет и по сию пору, но о которых мечтали уже тогда. Основой формата стало максимальное соответствие западным образцам. В ответ «Евросеть» пошла на дифференциацию точек продаж: там, где это выгодно, она оставила небольшие салоны с прежним оформлением, а в людных, престижных местах началось строительство больших магазинов, получивших название дворцов связи, с самым широким ассортиментом и лучшими продавцами.

В недавнем прошлом при безумном росте рынка мобильных терминалов российские сети ухитрялись на площади 20–25 м² представлять до 100–150 моделей телефонов (не считая другой техники). Для сравнения: обычный европейский магазин предлагает 30–40 позиций, не пытаясь полностью охватить модельные ряды каждого производителя. Сегодня практика продажи всеми игроками всех моделей уходит в прошлое. Российские розничные сети начинают выбирать, что им продавать и как. Каждая из сетей имеет эксклюзивные модели тех или иных производителей либо телефоны, которые поступают сначала только к ним, что обеспечивает большую маржу. Количество позиций на полках уменьшается, но все равно как минимум

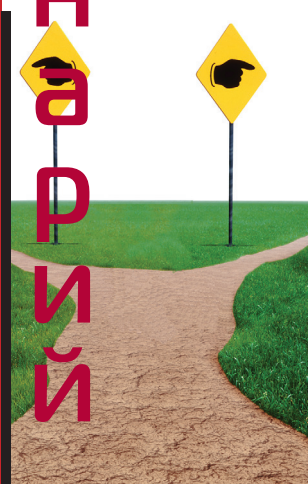
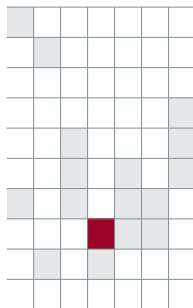
вдвое превышает таковое в европейских магазинах. Трудно отыскать в России магазин, предлагающий менее 60–70 моделей телефонов.

Выкладка товара в нашей стране тоже крайне специфична. Открытая выкладка, в отличие от Европы, встречается редко. Причина банальна – воровство. Ни специальные системы сигнализации, ни металлические тросики не спасают. Потери от краж настолько ощутимы, что в России предпочитают держать весь товар за стеклом, а показывать по просьбе покупателя. Еще одна примета российского магазина – охранник на входе. Причина ровно та же – чтобы человек не вырвал у продавца телефон и не убежал. В других странах роль охраны давно перепоручили системам безопасности, в частности видеокерам. На моих глазах в Лондоне незадачливого воришку, стянувшего телефон, поймали в течение десяти минут. Полиция приехала по вызову и задержала вора в трех кварталах от магазина. При этом в самом магазине ни одного охранника не было, они находились в офисе на другом конце города и наблюдали за происходящим через камеру.



Часто приходится слышать, что российским розничным сетям есть что перенять у Запада. Да, при желании всегда можно найти, чему поучиться, но российский рынок настолько конкурентен, что по методикам продаж, выкладке товара, акциям в сетях он перерос большинство других рынков. Западный операторский рынок слишком медлителен, на нем нет серьезной конкуренции, как ценовой, так и по моделям. Отсюда деградация техники продаж, активного продвижения товара. В России же все ровно наоборот, и поэтому для западных игроков наш рынок не слишком привлекателен: конкуренция с существующими игроками велика, входной билет слишком дорог. ИКС

С
Ц
Е
Н
А
Р
И
Й

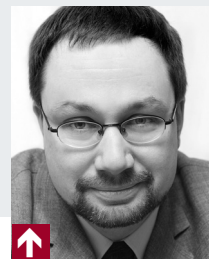


Чем торговать оператору CDMA?

Какова должна быть стратегия операторов CDMA-сетей в битве за абонентскую базу? Что выгодней: попросту клонировать портфели VAS-услуг операторов GSM или же разработать «асимметричные» предложения?

Долгое время отечественные операторы CDMA сосредоточивались скорее на проблемах выживания, чем на захвате рынка. К этому вынуждали особенности реализации стандарта и конкурентная ситуация, степень доступности мобильных терминалов и т.д. Все кардинально изменилось полтора-два года назад. Проникновение мобильной связи в Рос-

сии достигло такого уровня, что основной задачей ведущих операторов стало не расширение, а удержание абонентской базы. И шанс «перехватить» чужого абонента появился практически у любого рыночного игрока. А поскольку возможности маневра на уровне расценок на голосовые услуги из-за прошлых тарифных войн сильно ограничены, ис-



Н. СИТНИКОВ,
партнер, JASMiND



пользование VAS-услуг как приоритетного средства конкурентной борьбы кажется вполне логичным.

Немного грустных новостей о VAS

Важно понимать, что в будущем нас не ждет небывалый скачок спроса на дополнительные услуги мобильных сетей. Это заявление противоречит утверждениям ведущих аналитических агентств, но при рассуждениях о возможном росте VAS-рынка они нередко следуют примеру метеорологов, попросту «переделывая» несбывшийся прогноз на сегодня в прогноз на завтра.

В отчетах последних трех лет кривые роста ARPU от VAS сохраняют свою форму, но их пик постепенно сдвигается от 2010-го к 2020 г. Мало того, за последние два года единственной новой VAS-услугой, которая вызвала массовую реакцию абонентов, стало мобильное телевидение. Коммерческие результаты внедрения этой услуги необычны, и о них мы поговорим отдельно, а пока рассмотрим особенности использования в нескольких странах наиболее популярных VAS-услуг (таблица).

Потребление наиболее популярных VAS-услуг*

Услуга	Доля абонентов, использующих услугу, %		
	Франция	Англия	США
SMS (абонент-абонент)	73,6	86,4	43,2
MMS	23,8	30,6	19,2
E-mail	6,1	9,0	9,1
xTones	4,2	3,4	9,3
IM	3,2	4,9	6,8
E-mail (Corpo)	2,1	4,0	5,6

* По результатам опроса MMetrics, октябрь 2007 г.

В прошедшем году колебания долей каждой из услуг составляли несколько процентов. В США услуга SMS востребована значительно слабее, чем в других странах, что связано с особенностями американского рынка: местные звонки обходятся дешево и жители США не видят необходимости утруждать себя набором сообщений. В таблице не фигурируют страны Азии, где законодательство позволяет активно продвигать азартные онлайн-игры и их потребление значительно выше. Ни одна из уникальных услуг не вышла за рамки нишевого предложения, а потому не попала в таблицу.

Итак, рынок не растет ни количественно (уровень проникновения мобильной связи и так уже предельный), ни качественно (нет новых услуг). Данные таблицы вовсе не означают, что у поставщиков услуг нет будущего. Просто у операторов заметно меньше возможностей формирования специфических портфелей VAS-услуг – речь может идти только о различном маркетинговом позиционировании, в сущности, одинаковых сервисов. В такой ситуации у CDMA-оператора есть выбор: клонировать портфели VAS-услуг операторов GSM или разработать некое «асимметричное предложение».

Проблемы клонирования

Приходится констатировать, что CDMA-оператору невыгодно клонировать упомянутый портфель услуг, так

как абоненты все равно не смогут полностью отказаться от GSM-телефона. Назовем лишь некоторые причины:

- отсутствие роуминга. Пусть всего 10% населения проводят отпуск за рубежом, но именно они наиболее платежеспособны;
- отсутствие на рынке пользовательских терминалов известных брендов. С учетом активности маркетинговых кампаний, которые сегодня проводятся производителями для повышения лояльности клиентов, это становится значимым фактором;
- малый размер абонентской базы. В результате дешевые внутрисетевые тарифы не могут быть использованы;
- необходимость переноса мобильных игр и приложений на новую платформу. Пример проекта MTC i-mode показал, что независимые производители не готовы инвестировать в новую платформу. А это означает затраты оператора.

Это далеко не все причины, но и их достаточно, чтобы понять: клонирование портфеля услуг не даст гарантированного результата. Кроме того, нужно учитывать еще одну угрозу.

Пользовательские терминалы различных производителей развиваются разными путями, но прослеживаются и общие тенденции – увеличение размера экрана, вплоть до отказа от клавиатуры, и появление встроенных браузеров, способных полноценно отображать практически любые интернет-сайты. Другими словами, пользователь такого терминала может загружать контент, минуя мобильные порталы оператора. В финансовом отношении это не так уж страшно, ведь оператор получает плату за трафик. А вот с имиджевой точки зрения все гораздо хуже. Если клиент не воспринимает оператора как поставщика услуги, значит он не считает ее получение аргументом в пользу сохранения лояльности этому оператору.

Напротив, возникает парадокс – технические преимущества CDMA EV-DO играют против оператора, стимулируя потребителя к прямому доступу в Интернет. Зарубежные операторы неоднократно пытались ограничить такой доступ, но появление телефонов со встроенным модулем Wi-Fi и развитие Wi-Fi-сетей превратило все ограничения просто в досадные неудобства. А запуск сетей WiMAX приведет к еще большему росту этой угрозы.

Асимметрия – залог успеха

Гораздо перспективнее для CDMA-оператора «асимметричный ответ», расширяющий традиционные границы рынка. Первый, наиболее очевидный ход уже сделан: CDMA-операторы начали продвигать услуги высокоскоростного доступа в Интернет с помощью специализированных модулей, более удобных, чем обычные телефоны. Российские GSM-сети в ближайшее время не смогут предоставлять услуги аналогичного качества, прежде всего из-за высокого уровня загрузки этих сетей. Интересно, что существенные различия уровней проникновения мобильного телевидения в Европе и США (2–3% против 10–13%) обусловлены сходными причинами.

Успех как причина провала

Мобильное телевидение вполне может считаться «асимметричным ответом», поэтому остановимся на нем подробнее. Мобильное телевидение как полноценная востребованная услуга возникло в Европе. Первые пилотные проекты пользовались гигантским успехом, и в 2006 г. все операторы активно боролись за право подписания эксклюзивных соглашений с поставщиками контента (телеканалами). Только вот коммерческие проекты всех разочаровали. Основных причин провала было две.

→ Небывалого скачка спроса на дополнительные услуги мобильных сетей не будет

Первая – типовой профиль потребления контента. В среднем длительность одного просмотра составляла порядка 10–15 мин, в которые умещались только новостные блоки. Правда, с этой проблемой удалось справиться быстро. Оказалось, что 30–40-минутные эпизоды популярных сериалов легко превращаются в 10–15-минутные без потери ключевых сцен и информации. Более того, «мобизоды» стали пользоваться большим спросом: популярные сериалы начали смотреть даже те, кто раньше считали час, проведенный у телевизора, пустой тратой времени.

Вторая проблема в Европе оказалась практически неразрешимой. Анализ все того же профиля потребления показал, что спросом пользуется ограниченный спектр контента, а значит, речь идет не о концепции «видео по запросу», а о ширококовещании. Свободных ресурсов даже практически пустующих 3G-сетей Европы оказалось недостаточно для организации вещания приемлемого качества, поскольку не было возможности поддерживать передачу данных в режиме «один ко многим» (мультикаст). В США ситуация кардинально отличалась от этой: технология MediaFlo от Qualcomm не требовала модернизации CDMA-сетей, поддерживала мультикаст и услуга мобильного телевидения стала пользоваться популярностью.

Можно ли повторить эту модель в России? Скорее всего, да. Причем срок жизни услуги будет достаточно велик – по крайней мере до момента запуска национальной сети (сетей) цифрового телевидения, на что потребуется не менее двух-трех лет. Критически важными факторами станут наличие пользовательских терминалов и удобство их эксплуатации.

Еще один несимметричный ответ

Отметим, что и в случае высокоскоростного доступа в Интернет, и при организации мобильного телевидения использовались специализированные терминалы. Их выпуск в России дает оператору несколько важных преимуществ позиционирования его продуктов:

- специализированный терминал удобнее и проще универсального аппарата, а потому легче расширить аудиторию услуги за рамки ниш компьютерщиков и любителей гаджетов;
- такой терминал не ассоциируется с телефоном, и при его покупке пользователь не задается вопросом, зачем ему ЕЩЕ один телефон;

- специализированный терминал легко ассоциировать в сознании пользователя с бытовой электроникой и тем стимулировать его покупку. Так, потребитель нередко заменяет свой MP3-плеер или цифровую любительскую фотокамеру более стильным устройством, не сравнивая функциональность прежней и новой моделей.

Отметим: CDMA-оператор может как предлагать полное решение под своим брендом, так и выступать в роли поставщика контента и транспорта.

Вспомним об успешном продвижении компанией Amazon на территории США специализированного электронного устройства Kindle. На нем можно читать книги, загружаемые через беспроводную сеть Whispernet, а точнее – одну из национальных CDMA-сетей. Работа в Интернете почти не предусмотрена (за исключением просмотра ряда онлайн-словарей и энциклопедий, анонсов и блогов на сайте самой Amazon). Эргономика Kindle адаптирована исключительно для чтения. Так вот, по динамике продаж устройство оказалось сопоставимым с iPhone, и сейчас Amazon испытывает большие сложности с обеспечением необходимого объема поставок.

Воспроизведение этой модели в России возможно как силами самого оператора, так и в партнерстве с крупными книжными интернет-магазинами. Такой проект, в противовес очередной VAS-услуге, не только обеспечит

Для CDMA-оператора перспективнее расширить традиционные границы рынка ←

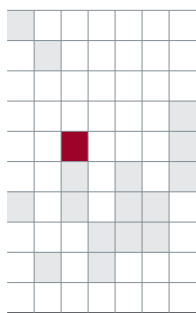
узнаваемость бренда и привлечение пользователей. Он станет самостоятельным источником прибыли.

Краткий итог

Итак, на основе конкретных реализаций и опыта зарубежных операторов определим возможный сценарий развития портфеля VAS-услуг российским CDMA-оператором:

- оператор отказывается от клонирования уже действующих VAS-услуг;
- вместе с производителями оборудования, заинтересованными в продвижении своих брендов, он создает специализированные устройства и предлагает продукты на их основе. Ключевой фактор успеха – удобство использования основной функции такого устройства;
- пользователи специализированных устройств становятся основой клиентской базы более традиционных телекоммуникационных услуг, отличающихся повышенным вниманием к эргономике их применения и к дизайну интерфейса.

Последний пункт, как неоднократно доказывала Apple, чрезвычайно важен. Именно он зачастую оправдывает завышенную стоимость продукта и его функциональную ограниченность. К тому же у CDMA и платформы BREW есть ряд значительных преимуществ. Но это уже совсем другая история. ИКС



Продавать ПО лучше всего через Интернет

Как продавать такой специфичный товар, как ПО для мобильных устройств? Действуя в духе принципа «кесарю – кесарево», Paragon Software Group программные продукты

предпочитает сбывать через компьютер, т.е. через Интернет.

Подробности – в интервью С. ОСЕЛЕДЬКО, директора компании по маркетингу, и Е. МЕДВЕДЕВОЙ, руководителя отдела продаж и развития бизнеса.

– **Какие каналы вы используете для продаж мобильных приложений?**



С. ОСЕЛЕДЬКО: Наши продажи условно можно разделить на две части. Первая – это продажи электронные, через Интернет, вторая – продажи крупным вендорам и их дистрибьюторам. То есть мы используем и каналы, до-

ходящие до конечных пользователей, и B2B-каналы. Соотношение их в структуре наших продаж 50:50.

Для продаж в Интернете мы разработали целый ряд сайтов-витрин, предназначенных для пользователей конкретных мобильных устройств или устройств на той или иной мобильной платформе. С помощью этих сайтов, на которых представлен широкий спектр наших программных продуктов, мы привлекаем покупателей. Многим владельцам, например, телефона Nokia N76, не знающим, какой операционной системой они пользуются, гораздо легче зайти на сайт, посвященный ПО для телефонов этого производителя, чем углубляться в детали, например Symbian OS v.9 3.0.

Оплату продуктов нам обеспечивают партнеры – интернет-магазины по продаже ПО. В российском сегменте мы работаем с компаниями Softkey и Allsoft, на англоязычных рынках – с магазином Handango, в Германии – с магазином Mobile2Day.

Кроме «большого» Интернета, мы уже больше года используем такой инновационный канал продаж, как мобильный Интернет.

– **На пути новаторов всегда много препятствий. С какими столкнулись вы и как их преодолевали?**

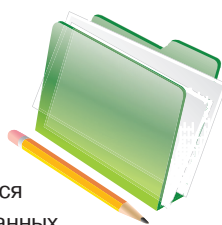
С.О.: Выходя на этот рынок, мы ставили перед собой задачу создать мобильные сайты, позволяющие нам продавать свои программные продукты владельцам карманных устройств напрямую, без участия персонального компьютера, и столкнулись с целым рядом проблем. Первая из них – невозможность эффективно привлекать посетителей: поиска по сайтам в мобильном Интернете не существует, а мобильная реклама пока в зачаточном состоянии. Вторая проблема – получение денег с покупателя. Мы предлагаем серьезное ПО стоимостью около \$20, поэтому премиум-SMS как инструмент оплаты не подходит. Еще одна проблема состояла в том, чтобы сразу после покупки доставить серийный номер продукта непосредственно на мобильное устройство пользователя с помощью SMS или мобильной электронной почты.

Проблему с оплатой нам помогли решить партнеры из компаний Allsoft и Assist. Они разработали для нас решение, позволяющее покупателям со своих смартфонов и коммуникаторов вводить в защищенном режиме реквизиты своей кредитной карты.

Приводить пользователей на свои мобильные сайты мы научились непосредственно из приложений. Если пользователь уже приобрел один из наших продуктов или получил мобильное устройство с предустановленными продуктами Paragon Software, приложения сами «приглашают» пользователя зайти на мобильный сайт, чтобы ознакомиться с другими решениями, скачать демо-версию или оплатить продукт.

Досье темы

Международный холдинг Paragon Software Group, разработчик ПО, чьи офисы действуют в Германии, Швейцарии, Нидерландах и США, имеет российские корни: в 1994 г. его основали два выпускника МФТИ. Сегодня две из четырех компаний холдинга занимаются разработкой приложений для интеллектуальных карманных устройств: Smart Handheld Devices Division для платформ Palm OS, Pocket PC/Windows Mobile и Eprocure – для платформы Symbian OS.



– В каком направлении разработчик ПО развивает неэлектронные каналы продаж?

Е. МЕДВЕДЕВА: У нас давние партнерские отношения с крупнейшими производителями смартфонов на платформе Symbian – Nokia, Sony Ericsson, а также с поставщиками Windows Mobile-устройств – Asus, Glofiish, HTC, Samsung и др. Раньше наше сотрудничество сводилось к предустановке определенного набора программных продуктов (локализационных решений LEng, словарей «СловоЕд» для ряда наиболее востребованных языков и др.) непосредственно на мобильные устройства перед их выходом на рынок. Однако спектр программных продуктов компании, которые могут быть интересны и полезны пользователям, значительно шире.

Размышляя о том, как в таких условиях дать пользователю возможность самостоятельно выбрать необходимые ему программы, мы пришли к идее создания мобильного каталога. Такой каталог, предустановленный на устройство, описывает полный спектр наших программных продуктов и позволяет пользователям выбрать программы и приобрести их непосредственно с устройства.

В этой области у нас сложились три схемы сотрудничества с производителями и дистрибьюторами. Первая предполагает разделение доходов с продаж, осуществленных непосредственно с помощью каталога, между нами и партнером, как правило в соотношении 50:50, вторая – бесплатную «прошивку» какого-то программного продукта при условии предустановки на устройство нашего мобильного каталога. Третья схема предусматривает гибкую систему скидок за установку каталога.

Выбор схемы зависит от того, какую задачу планирует решить партнер, предустанавливая на устройства наши продукты. Чаще всего это делается для проведения различных маркетинговых акций. В 2007 г. мы предоставили компании Sony Ericsson два пакета программ, один из которых предназначался в качестве подарка покупателям моделей, заканчивающих свой жизненный цикл, а второй, бизнес-

пакет, предустанавливался на новые модели, только вышедшие на рынок.

Еще одним примером может служить наше сотрудничество с дистрибьютором мобильных устройств «Вобис Компьютер». Его концепция комплектации устройств категории де-люкс включает в себя и выбор дополнительного ПО. Мы предложили компании «Вобис» прямо в заводских условиях устанавливать на терминалы наш мобильный каталог де-люкс, в котором представлены программы не только Paragon Software, но и бонусные программы других разработчиков, рекомендуемые компанией «Вобис» покупателям.

Таким образом, вектор наших усилий в области продвижения программных продуктов в сегменте OEM также имеет некоторое смещение в сторону онлайн.

– Реализуете ли вы свои продукты через мобильные розничные сети?

С.О.: Напрямую с сетями мобильного ритейла мы не работаем. Мы разработчики и хотели бы концентрировать свои усилия именно в этой области – более 50% структуры компании обслуживают разработку и тестирование продуктов. Функции дистрибуции мы делегируем партнерам.

Например, в сотрудничестве с компаниями «1С» и «Новый диск» мы выпускаем CD с нашим ПО для смартфонов и коммуникаторов. Их издание и продажи – дело партнеров. Они продают их в салонах сотовой связи, гипермаркетах электроники, а также в магазинах видео- и аудиопродукции «Союз» и «Пурпурный легион».

– Тогда расскажите, пожалуйста, о вашей партнерской программе.

С.О.: Наша партнерская программа отражает программу интернет-магазина SoftKey, с которым мы работаем. Любой веб-сайт, зарегистрировавшийся в этом онлайн-магазине и заключивший с нами договор, может выставить у себя любой из наших продуктов и получать комиссионные.

Среди таких партнеров хочется выделить компанию Gismeteo – сегодня это самый успешный наш партнер. Совместно с ней в 2007 г. мы выпустили погодный сервис Gismeteo для российских пользователей мобильных устройств. Это мобильное приложение предлагается на сайте gismeteo.ru, и количеству оплаченных заказов оно обогнало ряд продуктов для настольных ПК.

Подобную программу для продаж на сайтах мобильного Интернета мы готовим сейчас с компанией Allsoft.

– Какие из задействованных компанией каналов продаж наиболее эффективны?

С.О.: Сегодня самый эффективный и объемный канал продаж – Интернет. В мире – огромная аудитория пользователей мобильных устройств, которые по привычке ищут программы для них в Интернете. А наш сайт многоязычный (описание продуктов – на шести языках), работает 24 часа в сутки.

Однако темпы роста мобильного Интернета и свойственный ему более высокий коэффициент конверсии позволяют нам рассчитывать на то, что уже в 2009 г. 30% наших продаж будет совершаться непосредственно на карманные интеллектуальные устройства. У нас огромный потенциал для роста – сегмент Java-приложений, в который мы активно внедряемся.

Е.М.: Очень эффективным остается и прямой OEM-договор с вендорами, по которому мы продаем наше ПО.

– Как вы развиваете свои каналы продаж?

С.О.: На развитие каналов продаж мы в основном тратим людские ресурсы. У нас в отделе маркетинга 25 человек, есть специалисты, которые осуществляют отбор потенциальных партнеров, направляют им предложения и заключают с ними соглашения о размещении наших продуктов. Заключив соглашение с новым каналом продаж, мы вкладываем средства в продвижение мобильного приложения внутри этого канала. К примеру, при выходе в новый американский канал Handmark в декабре 2007 г. мы потратили 3,5 тыс. евро на размещение баннеров и

Поиска по сайтам в мобильном Интернете не существует, а мобильная реклама пока в зачаточном состоянии



для роста – сегмент Java-приложений, в который мы активно внедряемся.

Е.М.: Очень эффективным остается и прямой OEM-договор с вендорами, по которому мы продаем наше ПО.

– Как вы развиваете свои каналы продаж?

С.О.: На развитие каналов продаж мы в основном тратим людские ресурсы. У нас в отделе маркетинга 25 человек, есть специалисты, которые осуществляют отбор потенциальных партнеров, направляют им предложения и заключают с ними соглашения о размещении наших продуктов. Заключив соглашение с новым каналом продаж, мы вкладываем средства в продвижение мобильного приложения внутри этого канала. К примеру, при выходе в новый американский канал Handmark в декабре 2007 г. мы потратили 3,5 тыс. евро на размещение баннеров и

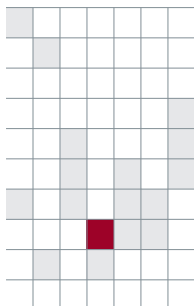
проведение рассылок. Обычно, если канал нам интересен, мы запускаем туда некоторые наши бестселлеры. Если объем их продаж оправдывает наши ожидания, мы начинаем сотрудничество на регулярной основе.

Управление неэлектронными продажами осуществлять сложнее, поскольку для этого необходимо присутствие в регионах. На повестке дня у нас развитие офисов на азиатских рынках, например в Японии. ИКС

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ
интервью читайте на
www.iksmedia.ru



П
А
Р
Т
Н
Е
Р
С
Т
В
О



В регионы – на плечах партнеров

Обширность территории России в некоторых случаях может оказаться фактором, сдерживающим развитие бизнеса компании. Проверенный способ преодоления этой трудности – развитие партнерских сетей.

Получив лицензии, дающие «Айпинэт» право предоставлять услуги связи почти на всей территории России, мы скоро осознали, что обеспечить всем пользователям равное (и высокое!) качество обслуживания нелегко. наших человеческих сил и времени не хватало даже на то, чтобы просто объехать всех клиентов, которые к нам обращаются. А до потенциальных клиентов, особенно в удаленных регионах, очень важно донести, что у нас как у федерального оператора цены по всей стране одинаковые и вполне способные конкурировать с предложениями местных провайдеров.

Кроме того, большие человеческие ресурсы требуются для обучения потенциальных клиентов. Доступ в Интернет через спутник имеет свои особенности, о которых пользователь должен знать: есть задержка сигнала порядка 700–800 мс, есть некоторые ограничения по скорости. Некоторые же наши конкуренты умалчивают об этом и, рассказывая о своих услугах, обещают мегабитные скорости, говорят, что все будет, как в наземной связи. А клиенту, который один раз обжегся на недостоверной информации, потом очень трудно доказать, что спутниковая связь имеет свои

параметры качества. Поэтому необходимо квалифицированно объяснять людям, какие услуги они получают, выбирая у нас тот или иной тарифный план.

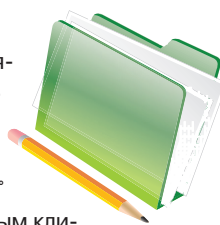
В результате мы пришли к выводу, что для продвижения вглубь России нужно развивать дилерскую сеть. Поиск новых партнеров мы ведем, используя интернет-ресурсы, конференции, франчайзинговые семинары и региональные выставки. В 2007 г. мы приобрели 150 новых партнеров, и теперь наша дилерская сеть насчитывает 340 компаний-партнеров в 170 российских городах. Она обеспечивает не только 50% наших продаж корпоративным пользователям, но и выполнение работ по установке и обслуживанию оборудования. Разумеется, пока не все партнеры вышли на пик формы. Для этого мало пройти обучение, зрелость наступает после неоднократных встреч с клиентами, успешных и неуспешных продаж. Мы всячески помогаем им преодолеть этап «проб и ошибок» как можно быстрее. В частности, именно для отбора и обучения лучших партнеров мы проводим ежегодные партнерские конференции.

Принципы формирования партнерской сети

Продвигаться в регионы мы начали со своими корпоративными клиентами – компаниями нефтегазового, банковского и государственного секторов, а также федеральными розничными сетями, доля которых в структуре наших продаж составляет около 30%. Крупные розничные сети сегодня по всей России открывают магазины в городах с населением не менее 20 тыс. че-

Досье темы

«Айпинэт» – федеральный оператор спутниковой связи VSAT. Полученные лицензии дают возможность предоставлять услуги во всех регионах России, качество связи не зависит от местонахождения станции. Гео-стационарный спутник «Ямал-200» (точка стояния – 90° в.д.) позволяет предоставлять корпоративным и частным клиентам услуги связи в любой точке страны, кроме Камчатки и Чукотки.



людей. Они уже освоили европейскую часть страны, переместились на Урал и активно развиваются в Сибири.

Первая наша задача – закрыть «белые пятна», найти во всех таких населенных пунктах как минимум одного дилера, который по первому зову клиента заключил бы с ним договор, продал ему оборудование и установил его. Затем нужно найти еще нескольких дилеров, чтобы у клиента был выбор, а у нас – возможность маневра, в случае если один дилер занят другими проектами.

Первоначально мы старались привлечь к сотрудничеству региональных системных интеграторов, операторов связи, обладающих знаниями и опытом в интересующих нас отраслях и, что не менее важно, собственной клиентской базой. Однако вскоре у нас появилось несколько дилеров из числа индивидуальных предпринимателей, имеющих клиентскую базу в приоритетных для нас сегментах. Они энергично взялись за продажи и довольно быстро добились успеха. Мы поняли, что принадлежность к системным интеграторам, операторам связи или провайдерам вовсе не является обязательным условием партнерства.

Так что сегодня, осваивая новый регион, мы в первую очередь обращаем внимание на желание потенциального партнера работать с нашей компанией, его, если можно так сказать, энергетикой. Часто индивидуальный предприниматель хочет либо начать новый бизнес, либо диверсифицировать имеющийся и находит вступление в партнерские отношения с компанией «Айпинет» перспективным.

При этом мы продолжаем поиск и более «тяжелых» партнеров, например региональных интернет-провайдеров, которым сотрудничество с нами, использование

VSAT-технологии, даст дополнительные преимущества даже перед федеральными игроками.

Также мы ищем региональные компании, имеющие опыт в одном или нескольких приоритетных для нас сегментах (ритейл, госсектор). И стараемся убедить их, что наша спутниковая технология позволит им расширить свой бизнес, повысить его прибыльность.

Особенности продаж частным лицам

Доля сегмента частных пользователей в структуре наших продаж постепенно растет: в начале 2007 г. она составляла 5%, сейчас – порядка 10%, а к концу этого года достигнет, вероятно, 20%. Драйвер роста прост: если в городе услуга высокоскоростного Интернета по технологии VSAT не конкурирует по соотношению цена/качество с услугами ШПД на базе других технологий, то за его пределами, которые в большинстве своем еще не покрыты кабельными сетями, она зачастую оказывается единственно доступной.

Услугу «Интернет в загородный дом» мы продаем пока через свой call-центр, а для рекламы его единого номера используем разные каналы коммуникаций: газеты, журналы, щиты и растяжки. Однако спрос на услугу быстро растет, и мы решили привлечь к ее продажам партнеров из компаний, работающих на смежных рынках, специализирующихся, например, на установке спутникового ТВ.

Таких компаний или индивидуальных предпринимателей в России сейчас очень много. Они знают, что такое спутниковые технологии, умеют монтировать антенны и имеют клиентскую базу частных лиц. А клиенту – владельцу загородного дома или в особенности целого коттеджного поселка – иногда выгодно покупать услуги телевидения,

Сбыт через партнеров снижает риски



Д. ТАЛАЛОВА,

менеджер по маркетингу подразделения сетевых и телекоммуникационных систем, Samsung Electronics

Samsung Electronics работает на телеком-рынке России более 15 лет. Продажи оборудования компания осуществляет через дистрибьюторскую сеть, состоящую из четырех дистрибьюторов и около 800 региональных компаний-партнеров. С точки зрения эффективности оборота средств работа с крупным партнером более рентабельна, поскольку сокращает риски невозврата кредитов, упрощает процедуру урегулирования

претензий и т.п. Все дистрибьюторы обладают штатом высококвалифицированных сотрудников, собственными складами, эффективными программами обучения партнеров и кредитными программами. Сотрудничество Samsung Electronics с каждым партнером продолжается более пяти лет. Основные критерии оценки эффективности деятельности дистрибьюторов – объем закупок оборудования, объем продаж оборудования конечным пользователям, платежная история, доля высокотехнологичных продуктов в линейке закупаемого оборудования, доля в расходах компании-партнера средств на продвижение продукции Samsung на российском рынке.

В 2007 г. большая доля объема продаж подразделения сетевых и телекоммуникационных систем Samsung Electronics была направлена на развитие и совершенствование каналов продаж оборудования для конечных пользователей. Для поддержки партнеров компания

проводит обучение, предоставляет кредиты и осуществляет техническую поддержку, а с 2008 г. поставляет продукты через собственный склад в Москве, что позволяет сократить издержки партнеров на логистические услуги. Силами компании в прошлом году была выполнена большая программа по обучению продавцов, технических специалистов и потенциальных пользователей в 13 крупнейших городах России.

Каналы сбыта, используемые Samsung Electronics сегодня, весьма эффективны, поскольку снимают с нее большинство вопросов по хранению, распространению, монтажу и технической поддержке оборудования. Это дает компании возможность сосредоточиться на развитии продукта, в чем и состоит основная роль вендора. Принятая схема сбыта позволяет подразделению сетевых и телекоммуникационных систем на протяжении нескольких лет добиваться стабильного 30%-ного роста продаж. ИКС

Интернета и телефонии от одного провайдера через партнера, с которым у него уже налажен контакт.

Кроме того, мы сейчас думаем о формировании коробочного решения «Интернет в загородный дом» с сертификатом для частных пользователей, который можно будет продавать в интернет-магазинах и сетях сотового ритейла.

Управление партнерской сетью

Развитием партнерской сети занимается наш дилерский отдел. Его задача – добиться, чтобы как можно больший процент наших партнеров был активным. Под активностью мы понимаем не только закупки у нас оборудования, но и выполнение наших заказов. Несмотря на то что в первом случае дилер приносит деньги нам, а во втором – мы платим ему, оба случая рассматриваются как продажи, поскольку мы нуждаемся в помощи партнеров, особенно из удаленных регионов – Сибири, Дальнего Востока, в решении наших сервисных задач.

Мы разработали программу, в рамках которой наши партнеры получают статус: дилер, «серебряный партнер», «золотой партнер» и «платиновый партнер». Ежегодно мы проводим для партнеров семинар, на который приглашаем всех наших дилеров, и для тех из них, кто имеет высокий статус, участие бесплатно.

Ценность этого мероприятия для нас в обмене опытом между дилерами. Например, у нас есть очень ус-

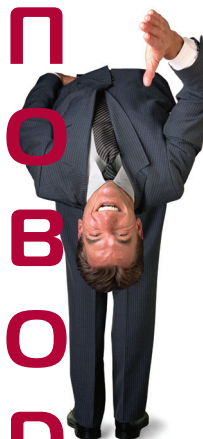
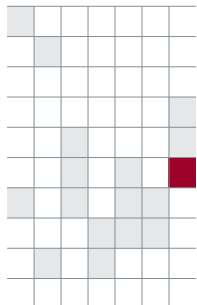
пешные партнеры, работающие только в нефтегазовом секторе, а поскольку нефте- и газоносных регионов в стране много, этот опыт может быть взят на вооружение другими дилерами. Кроме того, в ходе такого общения мы получаем возможность понять, на кого лучше ставить.

Для многих партнеров наши услуги не единственный источник дохода, поэтому мы стремимся убедить их уделять больше внимания именно нашему направлению. При этом мы решаем задачу не столько достижения максимальной эффективности дилерского канала, сколько повышения качества обслуживания клиентов.

Проведя обучение, мы не оставляем партнеров без поддержки. Напротив, мы всячески стимулируем их к нам обращаться: у нас есть группа, которая постоянно консультирует дилеров, реализующих сложные проекты. А наиболее трудные проекты дилеры нередко переводят напрямую на наш отдел продаж, продолжая получать полагающуюся им комиссию.

В 2007 г. нам удалось увеличить объем продаж по сравнению с 2006 г. в два раза. Это еще раз подтверждает, что выбранный нами путь – продвижение в регионы в связке с партнерами, которым мы доверяем и которые доверяют нам, – правильный. ИКС

К
О
Н
Ц
Е
П
Л
А
Н
И
Р
О
В
А
Н
И
Й

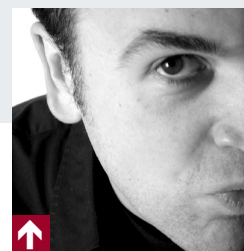


Ритейл-дизайн: как соблазнить потребителя?

Степень насыщенности телеком-рынков во многих странах уже зашкаливает. Потребитель буквально тонет в море похожих друг на друга предложений: цена товара (услуги), набор доступных функций и технических параметров более не являются дифференцирующими факторами. Но привлечь внимание покупателей и повысить их лояльность можно с помощью ритейл-дизайна.

Телекоммуникационный сектор – показательный пример того, как ведущие мировые бренды сражаются за потребителей, демонстрируя последние достижения в области маркетинга, брендинга, ритейл-дизайна. В условиях насыщенного рынка потребители, делая выбор, зачастую руководствуются своим отношением к конкретным брендам, которое формируется у них на эмоциональном уровне.

Крупнейших игроков мирового телекоммуникационного рынка объединяет серьезное и трепетное отношение к своему бренду. Для таких гигантов, как Nokia, Vodafone, Orange и др., бренд – это важнейший актив, лицо компании. Поэтому так важно единство коммуникаций на всех уровнях, и подходы компании к брендингу, маркетингу, продажам должны сосуществовать в рамках единой кон-



Д. РОБЕРТС,
Fitch, директор по дизайну



Е. ЧУВАХИНА,
Fitch, руководитель
российского направления

цепции, рассказывать единую «историю бренда» и говорить с потребителем на одном языке.

Так, руководство по использованию бренда (Brand Toolkit), разработанного для компании Nokia, описывает фотографический стиль, шрифты, «тон голоса» и другие элементы, определяющие идентичность бренда, а также содержит предписания по их использованию в рекламе, розничной торговле и др.

Наиболее эффективный подход к брендингу основан на понимании потребителя, его нужд и ожиданий. Именно изучение целевой аудитории дает возможность правильно сформировать ценности бренда и бренд-платформу, а затем создавать язык визуальных коммуникаций и розничный дизайн. Сегодня покупатель диктует свои условия и компании вынуждены к нему прислушиваться, улавливать его настроение.

В поведении потребителей во всем мире прослеживаются несколько основных тенденций, с учетом которых телекоммуникационные компании могут корректировать свои маркетинговые и розничные стратегии.

Чего хочет потребитель

«Я хочу, чтобы международный бренд проявил внимание ко мне и моей культуре, чтобы он понимал меня так же, как и его местный конкурент».

Успешный международный бренд обязательно должен быть гибким. Глобальные бренды проделывают огромную работу, стремясь адаптироваться к локальным рынкам и культурам. Например, компания Vodafone, имея единую систему ценностей и элементов бренда, в рамках глобального розничного формата и единства бренд-коммуникаций модифицирует свои магазины таким образом, чтобы удовлетворить ожидания покупателей в разных странах. Дизайн стандартного магазина адаптируется к каждой стране (Великобритания, Нидерланды, Греция, Новая Зеландия и др.) в отдельности.

Изучение национальных особенностей покупателей может выявить самые неожиданные факты. Vodafone, например, обнаружила, что если в Западной Европе люди очень дорожат своим временем и один из основных приоритетов для них – отсутствие очередей в магазинах, то в Греции очередь – лишний повод пообщаться. Поэтому при разработке дизайна розничных магазинов в Греции акцент был сделан на то, чтобы обеспечить посетителям максимальный уровень интерактивности и возможность общения с товаром во время ожидания, что стимулирует дополнительные покупки.

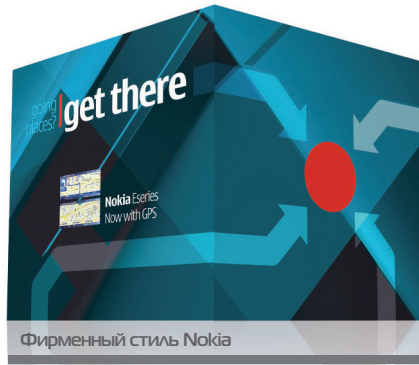
«Я хочу получать структурированную, четкую и понятную информацию – объясните мне всё простым и доступным языком».

Изобилие информации, к которой имеет доступ современный потребитель, делает его более искушенным и требовательным. Исследования показывают, что в США около 75% людей, намеревающихся купить мобильный телефон,

собирают сведения о нем в Интернете (хотя онлайн-покупку совершают лишь 5% – остальные предпочитают зайти в магазин и «пообщаться» с телефоном лично). С другой стороны, люди находятся в ситуации переизбытка информации: один номер The New York Times содержит больше информации, чем мог бы воспринять за всю свою жизнь человек, живший в XVII веке.

Расширение технических возможностей и функций, рост количества услуг – все это может оказаться слишком сложно для потребителей. На первый план для брендов выходит необходимость говорить более простым и понятным языком. Особенно это актуально при работе с женщинами, которые в меньшей степени, нежели мужчины, интересуются техническими подробностями, но при этом внимательны к деталям. Поэтому бренды подчеркивают не технические характеристики функций, а их выгоду для потребителя, удобство, обеспечиваемые ими возможности.

В России бренд «Точка» сформулировал свою главную бренд-идею как «объяснять и вдохновлять». Ключевая задача, которую он ставит перед собой, – делать сложное ясным. Это проявляется в системе визуальных коммуникаций (включая графические коммуникации в «рукописном стиле»), а также в организации розничного пространства магазина (простая и понятная система навигации).



Интерьер магазина «Точка»

К обучению целевой аудитории прибегают многие крупные бренды. Vodafone использует стены магазина, чтобы объяснить покупателям значение сложных технических терминов. В мегаstore Courts, одном из крупнейших в Сингапуре, ключевые темы – «обучение» и «вдохновение» – выражены разными способами. В каждом отделе имеются специальные путеводители с необходимыми терминами (тема «обучения») и полезные советы по выбору необходимого товара (тема «вдохновения»). В Courts есть «центр цифровой хирургии», Dr. Digital. В нем работают профессиональные технические и ИТ-консультанты, которых легко отличить по белым «медицинским» халатам. Они всегда готовы предоставить целый спектр услуг по починке техники, восстановлению данных, антивирусной защите, обновлению и конфигурированию ПО, чтобы помочь потре-



В магазине Courts

бителям установить и использовать цифровые технологии у себя дома. Суть дизайнерского решения составляет убеждение, что потребители лучше всего реагируют на такую обстановку в магазине, которая позволяет общаться с продуктом «вживую», т.е. формировать собственные отношения с брендами, продуктами и услугами. Именно поэтому в магазине можно попробовать в действии любой из предлагаемых товаров, будь то швейная машинка или последняя модель цифровой камеры.

«Помогите мне выбрать – предложите то, что мне нравится, и дайте мне принять решение».

Количество вариантов, из которых потребитель может выбирать, стремительно растет. Так, по данным TNS media intelligence, каждый день около 400–700 новых брендов добавляются к уже существующим 2,1 млн. Что это означает для ритейлеров? Необходимость продуманно формировать товарный ассортимент, создавать подборки товаров и, как следствие, собственную «точку зрения». Такой прием, с одной стороны, упрощает для потребителя процесс выбора, а с другой – помогает бренду подчеркнуть свою индивидуальность. Например, ключевое определение, выражающее индивидуальность бренда «Беталинк», звучит как «охотник за трендами». Креативный метод дизайнеров состоял в создании индивидуальности бренда через образ человека, наделенный личностными характеристиками. «Охотник за трендами» ориентирован на будущее и обладает глобальным мышлением и обширными знаниями о мире. Он заядлый путешественник, коллекционирует интересные и необычные вещи, может рассказать множество удивительных историй о своих путешествиях. «Беталинк» ищет новые решения в таких сферах, как мода, технологии и коммуникации. Свое видение мира бренд концентрирует в коллекции находок, которые предлагаются покупателям. Ориентация «Беталинка» на технологии будущего и со-

Интерьер магазина «Беталинк»



ответствие его магазинов последним тенденциям в ритейле проявляется в широком спектре интерактивных возможностей, доступных посетителям. Товары, продающиеся в магазине, находятся в рабочем состоянии, что позволяет протестировать любой из них. Помимо этого, в магазине предоставляется большой спектр дополнительных интерактивных услуг, которыми можно воспользоваться, даже не совершая покупку, что производит на покупателя приятное впечатление и побуждает его задержаться в магазине подольше.

Подчеркнуть уникальное предложение бренда можно также с помощью зонирования. Например, в магазинах «Белый Ветер ЦИФРОВОЙ» зонирование организовано по стилям жизни и потребностям покупателей.

«У меня мало времени, я устаю в течение дня – поэтому я хочу посещать места, где меня ждут, где я могу отдохнуть и сделать срочные дела».

Согласно данным социологических исследований, в Европе каждый шестой человек работает более 60 часов в неделю. 60% европейцев признаются, что у них никогда не хватает времени, чтобы сделать все необходимые дела. Поэтому людям нужны такие магазины, зайдя в которые они окажутся в дружелюбной, комфортной атмосфере и смогут решить несколько вопросов одновременно.

Успешные бренды понимают и учитывают это при разработке розничных концепций своих магазинов. Интересен пример компании du – крупного телекоммуникационного оператора ОАЭ: du предоставляет услуги мобильной и фиксированной связи, передачи данных, развлекательные услуги. Это первая компания, которая собирается нарушить монополию национального оператора Etisalat. Рынок связи ОАЭ – один из наиболее развитых в мире и приближается к насыщению. Поэтому основа маркетинговой стратегии du – переманивание клиентов Etisalat. Осуществить ее компания намерена за счет революционного подхода к ритейлу в сфере телекоммуникаций, который выражается в спектре и качестве предоставляемых услуг, а также в оригинальной концепции торговых точек. Розничные точки du стремятся создать у покупателя ощущение, что они – неотъемлемая часть его жизни и их непременно надо посетить во время любых перемещений по городу. В них есть все – максимальные возможности для интерактивного общения покупателя с товаром, трансляция новостей и кабельных телеканалов на плазменных панелях, всегда свободные бесплатные зарядные устройства для всех моделей телефонов, ежедневные газеты из нескольких стран мира, кофеварки и зоны отдыха, отгороженные от общей зоны магазина.



Интерьер магазина du

Все эти примеры показывают, что **отражение в ритейл-дизайне ожиданий потребителей, ценностей и платформы бренда помогает создать у покупателей более эмоциональное отношение к бренду, а это, в свою очередь, повышает их лояльность и эффективность продаж.**

Цели и возможности ритейл-дизайна

Единая для всех рынков аксиома проста: основная цель ритейла – это продажи. Как следствие, цель ритейл-дизайна – создание обстановки, наиболее благоприятной для продажи товаров и услуг. Увеличивать объем продаж помогает множество факторов: психологическая атмосфера, повышающая лояльность покупателей, оптимальное розничное пространство, стимулирование импульсивных покупок.

Ритейл-дизайн предполагает стратегический подход к процессу продаж на основе понимания психологических особенностей потребителей и знания основных приемов, эффективных в розничной торговле. Он требует умения сочетать рациональное и эмоциональное, т.е. передавать индивидуальные характеристики и ценности бренда с помощью визуальных коммуникаций и архитектурных решений.

Примером решения конкретных бизнес-задач с помощью розничного дизайна может служить Vodafone. Создавая новую розничную концепцию, компания наметила следующие цели:

- увеличить число посетителей розничной точки;
- увеличить объемы покупок/сделок;
- увеличить объем телефонных разговоров клиентов Vodafone;
- повысить коммерческую эффективность магазина.

Для компании было важно создать новый опыт шопинга – эффективный, понятный, надежный, отвечающий потребностям разных групп клиентов. Также стояла задача добиться большей дифференциации бренда Vodafone на высококонкурентном рынке и отразить в розничной концепции новые ценности бренда.

Было важно разработать практическое и эффективное дизайн-решение, которое было бы легко обновлять и применять в разных форматах.

Основная особенность разработанной концепции заключается в возможности адаптировать дизайн к разным городам и странам. Внутри магазина это выражается в оформлении кассовых зон, украшенных изображениями достопримечательностей города; снаружи – во внешнем оформлении фасада магазина. Например, в Челтенхэме, где был открыт первый в Великобритании магазин Vodafone нового формата, на ставнях магазина, когда он закрыт, написано: «Спокойной ночи, Челтенхэм».



В магазине Vodafone

Ключевые элементы новой концепции

- Центральная демонстрационная зона, в которой покупатели могут протестировать товары в режиме работы. Ее расположение помогает избежать возникновения негативных эмоций у покупателей, стоящих в очереди.
- Экспресс-касса недалеко от входа в магазин, где покупатели, которые точно знают, за чем пришли, могут оплатить свои покупки, не стоя в очереди.
- Консультационный прилавок в глубине магазина, где можно получить советы и техническую поддержку.
- Периметр магазина, где расположены товары и аксессуары для тех покупателей, которые хорошо знают, что им нужно.
- Отдельная бизнес-зона, позволяющая подобрать интересные делового человека модели в спокойной обстановке.
- Сенсорные панели у входа в магазин, которые обрабатывают введенный покупателем запрос и направляют его в нужный отдел.
- Качественная система указателей, помогающая ориентироваться внутри магазина.
- Привлекательные информационные материалы.

Внутренний дизайн магазина создает футуристическую атмосферу, подчеркивающую стремительное развитие телекоммуникационной отрасли. Это достигается использованием легких современных материалов и светлых цветов пола и стен, которые подчеркиваются элегантными красными акцентами.

Стратегия розничного бренда и новая концепция были успешно адаптированы в Голландии, Греции, Италии, Исландии, Венгрии, Великобритании и Новой Зеландии.

Продажи по всем товарным категориям в пилотном магазине Vodafone сразу после его открытия превысили продажи в магазинах той же площади и аналогичного расположения, но не прошедших ребрендинг, а продажи тарифного плана Pay as you talk в 2006 г.

увеличились по сравнению с 2005 г. на 20%. После внедрения новой концепции в британских магазинах объем новых контрактов вырос по всей сети Vodafone в Великобритании на 26%, а апгрейд текущих контрактов – на 10%.

Таким образом, телекоммуникационной компании прежде всего необходимо прислушиваться к своему потребителю. Понимание его желаний и потребностей – это первый шаг к завоеванию его лояльности. ИКС