

РАБОТЫ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПО КЕЙСУ БИЛАЙН

I. Мальцев Александр Александрович

Корпорация развития Пермского края

Заместитель директора по инвестициям

Стратегия развития конвергенции услуг ОАО «ВымпелКом» на 2016-2020гг.

Стратегия развития предприятия является своего рода формальным описанием способа достижения его цели путем усовершенствования существующих продуктов компании и создания новых. Елена Ивашечкина, директор по управлению абонентской базой компании «ВымпелКом», наряду с топ-менеджментом других динамично развивающихся компаний телекоммуникационной индустрии, в достижении цели максимизации прибыли компании в условиях насыщения рынка делает ставку на повышение лояльности потребителей услуг «ВымпелКома» путем выстраивания политики клиентоориентированности организации, основанной на персонификации отношений с клиентами. Реализация данного направления развития компании может осложняться, например, колоссальным объемом и сложной структурой клиентской базы (на сегодняшний день «ВымпелКом» обслуживает более 56 млн. человек). Справедливо возникает вопрос: «Как в одном продукте объединить «универсальность» и «персонифицированность», обеспечив при этом простоту эксплуатации?» Ответ на этот вопрос лежит в анализе потребностей и ограничений каждого потенциального клиента по принципу «один клиент — это один сегмент». В этой связи, очевидно, необходимо также уметь агрегировать полученные данные по определенному формальному параметру. Наиболее органичным и простым критерием на первом этапе, не смотря на тысячи параметров характеризующих клиентов, является разграничение стратегии развития для B2B и B2C секторов экономики.

Стоит отметить, что «ВымпелКом» уже реализовал часть задач по реализации концепции клиентоориентированности: полным ходом идет процесс внедрения и освоения технологии Больших Данных для формирования персонифицированных предложений в режиме реального времени, на осуществление стратегии направлено и использование собственных данных о геолокации клиентов, также для удобства своих абонентов Билайн проводит оптимизацию тарифной линейки и упрощения пакета услуг. Помимо этого, компания повысила прозрачность услуг — «в два щелчка» абонент может узнать на что он потратил каждый рубль со своего счета. И хотя подобные решения уже приносят компании свои плоды, для выхода оператора на лидирующие позиции на рынке телекоммуникаций необходимо реализовывать выбранную стратегию клиентоориентированности в контексте использования конвергированных услуг. Российский и международный опыт показывает - перенасыщенный рынок телекоммуникационных услуг требует от операторов нестандартных решений. Привычные наборы предложений со всеми сопутствующими бонусами и скидками все меньше привлекают внимание потенциального потребителя. Таким образом, внедрение конвергированных услуг, во-первых, может принести высокую прибыль и, во-вторых, привести к диверсификации продуктового портфеля компании и привлечению новых лояльных клиентов.

1. Анализ текущего положения ОАО «ВымпелКом»

Проведем краткий анализ финансового состояния компании, который поможет построить стратегию развития конвергенции услуг «ВымпелКом» исходя из коммерческих возможностей компании и динамики показателей эффективности деятельности по реализации выбранного направления развития, помимо этого особое внимание уделим имеющейся продуктовой линейке конвергированных услуг компании.

1.1. Финансовые показатели компании

Масштаб деятельности является важным фактором оценки благонадёжности предприятия. Крупные предприятия располагают более значительными ресурсами для модернизации и расширения бизнеса. Соответственно, данные предприятия обладают более высокой кредитоспособностью и финансовой устойчивостью. «ВымпелКом» относится к числу лидеров среди предприятий отрасли «Деятельность в области телефонной связи и документальной электросвязи (64.20.1)» по объёмам реализации. Доля предприятия в выручке по отрасли в Центральном федеральном округе составляет 35.39%, что говорит о том, что предприятие является одним из ключевых участников рынка. Темпы роста «ВымпелКом» примерно соответствуют средним по отрасли «Деятельность в области электросвязи».

Согласно отчету, в 2014 году компания сократила выручку на 13% г/г, EBITDA снизилась на 4%. Рентабельность показателя подросла на 4 п.п. до 40,6%. По итогам отчетного периода компания в 3,7 раза сократила величину чистого убытка (убыток в 2013-м составил \$2,625 млрд, в 2014-м — \$691 млн).

Аналитик ИК РУСС-ИНВЕСТ, Мария Шишкина, комментирует результаты деятельности компании как умеренно позитивные: показатель EBITDA остается на уровне близком к 40%, что в целом говорит о сохранении устойчивого финансового положения. При этом капвложения "ВымпелКома" уже второй год подряд существенно выше среднеотраслевых показателей. Важным событием в этом плане стало подписание договора об оказании комплексных услуг в области планирования, совместного развития и эксплуатации сетей связи стандарта LTE с ОАО «Мобильные ТелеСистемы», в соответствии с которым в 2014-2016 годах МТС обеспечивает строительство совместно эксплуатируемых LTE-сетей в 19 регионах, а «ВымпелКом» строит базовые станции в 17 регионах России. Соглашение рассчитано на семь лет, в течение которых операторы будут предоставлять друг другу базовые станции, площадки, их инфраструктуру и ресурсы транспортной сети в этих регионах.

Абонентская база в 2014 г. выросла лишь на 2% за период января-ноябрь 2014г. (до 57.3 млн. абонентов), однако, несмотря на это, выручка группы в России снизилась. Причина снижения выручки, как и у других эмитентов, отчитывающихся в валюте - обесценение рубля. В связи с тем, что компания продолжает наблюдать рост интернет-трафика, при условии стабилизация курсов валют динамика доходов, как отмечают эксперты, может выйти на положительную территорию уже в текущем году. В связи с этим аналитики банка БФА, как, впрочем, и большинство прочих, оценивают опубликованные результаты как нейтральные.

По мнению ведущего аналитика АО "Газпромбанк" Сергея Васина, годовые результаты отразили, что компания начала демонстрировать признаки улучшения своего положения на российском рынке: «Несмотря на то что годовой доход "ВымпелКома" от передачи данных вырос на 20% - до 38 млрд руб., общая операционная выручка мобильного сегмента сократилась на 4% год к году, составив 229 млрд руб. Это связано с тем, что голосовая связь теряет популярность из-за роста проникновения смартфонов и популярности таких сервисов, как Skype, Viber и др. Общая

операционная выручка "ВымпелКома" от фиксированного сегмента выросла на 5% и составила 52,6 млрд руб. за счет роста спроса на услугу ШПД». Начальник управления операций на российском фондовом рынке инвестиционной компании "Фридом Финанс" Георгий Ващенко полагает, что положительная динамика основных финансовых показателей "ВымпелКома" возобновится через 12 месяцев, а темпы роста выручки компании составят 4% в 2016 г.

Обзор аналитических источников также показал, что, не смотря на ухудшение финансового положения компании, топ-менеджмент «ВымпелКома» будет придерживаться выбранного направления развития. Результаты деятельности компании, с учетом форс-мажорных обстоятельств по колебанию валютного курса, в целом были ожидаемы руководством, а по некоторым показателям даже превосходили установленные целевые.

Таким образом, построение стратегии развития конвергенции услуг должно основываться на выбранном направлении развития компании и тенденциях развития рынка:

- Отказ от «токсичных», навязанных потребителю услуг
- Упрощение продуктовой линейки компании
- Прозрачность движения денежных средств на расчетном счете
- Снижение популярности использования голосовой связи
- Популяризация таких сервисов, как Skype, Viber и пр.
- Рост спроса на услугу ШПД
- Повышение лояльности клиентов как основа лидерства в долгосрочной перспективе в том числе через продвижение конвергированных услуг.

Последним пунктом в списке является направление деятельности компании, стратегию развития которого попытаемся описать в данной работе. Стоит пояснить возможно не очевидную связь между предоставлением оператором конвергированных услуг и повышения лояльности его клиентской базы. Во-первых – уникальность и передовые тенденции. Когда мы говорим о конвергированных услугах, это не обязательно стандартные решения (вроде пакета услуг ТВ + Интернет и прочее), это прежде всего сочетание услуг в целях повышения эффективности деятельности, упрощения механизма передачи данных, улучшение качества предоставляемых услуг. Именно на эту часть частично направлено задание кейса: выделение «клиентской составляющей» в стратегии компании, то есть выявление потребностей потенциальных потребителей в отношении новых «гибридных» продуктов компании. Во-вторых – практичность и удобство. Бесспорно, в случае снижения лояльности клиента по отношению к компании и возникновения ситуации, когда абонент хочет поменять одного поставщика услуг на другой, сделать это гораздо проблематичнее в случае использования набора услуг, подключенных не по отдельности, а пакетом. Таким образом создается канал воздействия, с помощью которого возможно удержать клиента. Итак, развитие конвергированных услуг – необходимое условие поддержания успеха компании.

1.2. Анализ продуктовой линейки конвергированных услуг «ВымпелКома»

Для определения потенциальных зон роста проанализируем основные предложения компании, разделив их на предложения для B2B сектора и B2C сектора.

1.2.1. B2C сектор

Среди наиболее популярных и уже привычных современному потребителю конвергированных услуг первое место занимают всевозможные пакеты «ТВ+Интернет», «ТВ+Wi-fi роутер+Интернет», «Интернет + Wi-fi роутер» и т.д. Подобные пакеты настолько привычны, что воспринимаются клиентами как нечто, что было «с начала времен». «Вымпелком» предоставляет достаточно широкий набор вариаций подобных пакетов с такими переменными параметрами как скорость интернета и количество каналов. Среди наиболее интересных предложений отметим следующие услуги:

- «Локатор»

Удобный способ узнавать местонахождение детей и других близких людей, а также ориентироваться в городе! Вы сможете получить адрес по SMS и посмотреть это место на нашей карте, а для пользователей смартфонов мы разработали специальное приложение, делающее поиск еще более простым.

- «Контроль расходов»

Контролируйте расходы детей на услуги по коротким номерам. С услугой «Контроль расходов» Вы можете ограничить детей от использования платных сервисов Провайдеров.

- «Билайн ТВ на устройствах»

С услугой «Билайн» ТВ доступно множество популярных российских и зарубежных телеканалов, в том числе в HD-качестве, при этом всё, что нужно, — иметь доступ к интернету. В приложении доступен интерактивный пульт для управления ТВ-приставкой - листайте каналы, меняйте громкость и ставьте на паузу с помощью вашего планшета! Также вы можете ставить на запись любимые передачи на ТВ-приставке находясь не дома.

Приведенные список не является исчерпывающим, однако позволяет исследователю понять в каком направлении двигаться при дополнении имеющегося пула предложений свежими идеями, а также избежать повторений.

1.2.2. B2B сектор

Аналогично проведем анализ основных предложений компании по предоставлению конвергированных услуг для B2B сектора. Основные предложения включают:

- «Идеальный офис»

Интерактивный конструктор решений для вашего бизнеса. Создайте модель вашей компании и ее коммуникаций, а Билайн подберет для вас самые актуальные продукты и услуги.

- «Моя компания»

Услуга «Моя компания» – это возможность оптимизировать расходы компании на связь и подключить к корпоративному тарифу даже тех, кому не предоставляется служебная сотовая связь.

- Тарифная линейка «Все для бизнеса»

У каждого вашего сотрудника — удобный тариф, а у компании — минимальные расходы. С тарифом «Все для бизнеса» все сотрудники получают комфортное для них соотношение минут, трафика и SMS.

- «Стаж в Вашу пользу»

Программа «Стаж в Вашу пользу» — это возможность снизить затраты на корпоративную сотовую связь ваших сотрудников до 35%

- «ПОИСК»

Услуга «ПОИСК», позволяет отслеживать передвижение ваших сотрудников в режиме реального времени, а также составлять для них оптимальный маршрут.

- «Управление мобильными устройствами (MDM)»

MDM от «Билайн. Бизнес» – это услуга удаленного управления смартфонами и планшетами ваших сотрудников. С ее помощью вы сможете удаленно управлять и настраивать мобильные устройства сотрудников компании через специальный веб-интерфейс.

- «Web Collaboration»

Возможность проводить видеоконференции в HD качестве, организовывать web-конференции, вебинары, on-line обучения, совместно работать над документами в режиме реального времени.

- «Почтовые сервисы»

С помощью виртуального почтового сервера вы обеспечите всех сотрудников корпоративными почтовыми ящиками. Адрес электронной почты будет содержать доменное имя, принадлежащее вашей компании. Все это позволит вам оптимизировать IT-расходы компании, избавив от необходимости создавать и поддерживать собственный почтовый сервер.

- «Аудиоконференция»

Услуга «Аудиоконференция» - это телефонная конференция, в которой могут принять участие одновременно до 300 абонентов любых операторов мобильной и фиксированной связи. И 88 из них могут одновременно вести дискуссию.

Проведенный обзор продуктовой линейки оператора позволит сформировать предложения по совершенствованию отдельных предложений компании и/или созданию совершенно новых решений в формате в рамках построения стратегии развития конвергированных услуг.

2. Стратегия концентрированного роста ОАО «Вымпелком» на 2016-2020гг.

Стратегия развития конвергированных услуг, предполагающая решение задачи роста в большей степени за счет производства нового продукта, ориентирована на реализацию на уже освоенном предприятием рынке. Выбранная схема развития включает два направления деятельности организации: стратегия развития рынка, а также стратегия развития продукта. Бизнес-процессы по осуществлению предлагаемых направлений, являющихся неотъемлемой частью общего продукта - стратегии концентрированного роста, в подавляющем большинстве предполагают решение задач, не связанных друг с другом. Заметим, еще одной составляющей стратегии концентрированного роста является стратегия усиления позиции на рынке конвергированных

услуг, однако в данной работе выделять отдельные шаги по реализации данного направления не станем, опираясь в этой части на утвержденную политику развития компании.

2.1. Стратегия развития рынка конвергированных услуг

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

2.1.1. B2B сектор.

Анализ позиции компании по одному из наиболее приоритетных и востребованных направлений конвергированных услуг в B2B секторе – FMC связи привел к следующим выводам:

- Услуга «Единая сеть офисных и мобильных» доступна в большинстве крупных городов, на территории которых ведут деятельность порядка 90% корпоративных клиентов «Билайн Бизнес».
- Услуга «Единая сеть офисных и мобильных» от «Билайн» Бизнес предоставляется в 148 населенных пунктах.
- Услуга популярна в различных сегментах B2B: как в крупном, так и в среднем и малом бизнесе.
- За последние два года рост доходов оператора от оказания услуги составил более 50%.
- В 2015 г. компания планирует рост количества пользователей сервиса на уровне 30% по отношению к 2014 г.

Таким образом, развитие рынка FMC как стабильного и потенциально высокомаржинального инструмента является приоритетной задачей «Вымпелком» по развитию рынка конвергированных услуг. Тогда решение поставленной задачи будет заключаться в:

- расширении зоны покрытия через заключение соглашений с партнерскими компаниями или проведения сделок M&A. Помимо этого, улучшению качества предоставляемых FMC услуг способствует уже заключенный договор совместного развития и эксплуатации сетей связи стандарта LTE с ОАО «Мобильные ТелеСистемы», упомянутый ранее;
- продвижение клиентам специальных предложений, используя Cross-sell, Up-sell, акции и скидки. Привлечение и развитие клиентов, использующих только один тип услуг.

2.1.2. B2C сектор.

Стратегия развития рынка (поиск новых ниш и клиентов для уже имеющихся услуг) для массового рынка будет заключаться в развитии продуктового предложения для уже имеющихся клиентов мобильной связи, домашнего интернета, фиксированной телефонии.

Основная задача – побуждение к переходу на единый счет, путем предоставления перекрестных скидок и уникальных тарифных планов на конвергентные предложения, в первую очередь безлимитных. USP – безлимитный доступ к пакету телекоммуникационных услуг, где бы не находился абонент, с любых устройств. Можно смотреть ТВ и пользоваться интернетом не только дома, но и с любого мобильного устройства на даче, в дороге и т.д.

Пример: Безлимитный тарифный план: пакет ТВ каналов (на домашнем и мобильных устройствах) + Мобильная внутрисеть (остальные направления тарифицируются за рамками пакета) + Безлимитный интернет дома и на мобильных устройствах (в т.ч. городские точки Wi-fi)+

Безлимитная фиксированная связь (с переадресацией на мобильные, когда нет дома). Выгодная абонентская плата (например, 990 р./мес.). Списание с единого счета (например, мобильного телефона). Абоненты получают уникальную стоимость, но только при конвергентном предложении.

Линейка тарифных планов может быть расширена за счет количества подключенных абонентов в рамках одного лицевого счета. Например, если услугой пользуются 2 члена семьи, (2 мобильных номера), то стоимость 1400р., если 3 номера – 1700р. Скидки при переходе от других операторов с сохранением номера.

Стратегическая цель – повышение лояльности за счет удобства пользования и «семейности» предложения. Значительная удерживающая сила пакетного предложения, за счет вовлечения близкого круга общения и невозможности отказа от одной услуги из пакета.

2.2. Стратегия развития продукта (на рынке конвергированных услуг)

Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, ориентирована на реализацию на уже освоенном предприятием рынке. Рассмотрим подробно выделенные в результате анализа перспективные направления развития компании.

Формируя стратегию развития продукта, необходимо прежде всего исходить из потребностей тех или иных групп населения или типов бизнеса. Ключевой идеей формирования стратегии является персонификация предложений компании. Хотя обозначить весь спектр потенциально успешных решений актуальных проблем потребителей не представляется возможным из-за неограниченности множества решений по улучшению услуг, обозначим под индексами А, Б, В, Г и т.д. те из них, которые могут «выстрелить», т.е. будут коммерчески выгодными и востребованы достаточно большими группами потенциальных клиентов.

А. Анализ выборки статей, посвященных проблемам телекоммуникационной отрасли, помог выявить потенциальную зону роста для любой компании: дифференциация содержания трафика, правильное расставление приоритетов использования ширины канала передачи различных типов данных. Если для В2В сектора решение этой задачи в первом приближении кажется понятным, добиться эффективного распределения трафика в В2С секторе не так просто.

А.1. В2В сектор.

Для компаний, уже являющихся клиентами «Вымпелком», решение проблемы может заключаться в конвергировании услуг «Управление мобильными устройствами (MDM)», «Web Collaboration» и/или «Аудиоконференция» следующим образом:

Ситуация: АО «Клиент Вымпелкома 1» назначило на 14-00 видеоконференцию. Выбранный компанией тариф позволяет без всяких заминок осуществить планируемое при условии в меру загруженной сети. В последний раз при организации видеоконференции возникли неполадки со связью, в результате чего важные переговоры были сорваны.

Проблема: Некорректное расставление приоритетов использования ширины канала передачи данных

Решение: Интеграция услуг «Управление мобильными устройствами (MDM)» + «Web Collaboration» в новую услугу «Web Collaboration+». «Web Collaboration+» отличается от «Web Collaboration» тем, что как только абонент входит в личный кабинет и начинает использовать

предлагаемые сервисом «Web Collaboration» услуги, на его мобильном телефоне/планшете/стационарном компьютере распределение трафика производится следующим образом: в первую очередь – на обеспечение нормального функционирования сервиса. Если использование сервиса осуществляется через фиксированную сеть (поставляемую также «Вымпелкомом»), где зачастую трафик распределяется между компьютерами пользователей не самым эффективным образом, распределение трафика между компьютерами сети определяется также по принципу: сначала тем, кто пользуется сервисом, затем остальным. [Аналогичная схема предполагается для комбинации услуг «Управление мобильными устройствами (MDM)» + «Аудиоконференция»]

Б. Имеются зоны роста и при предоставлении оператором уже упомянутой ранее FMC связи. Так при звонке стандартно звонок будет поступать как на стационарный телефон, так и с некоторой задержкой или без нее – на мобильный. При этом «называние» сразу двух аппаратов одновременно (в случае нахождения абонента в зоне доступа к стационарному телефону) необоснованно. При этом решением данной проблемы будет использование одного и того же механизма как для B2B сектора, так и для B2C, поэтому опишем его ниже.

Проблема: Одновременное срабатывание двух аппаратов связи при нахождении абонента в зоне доступа к обоим из них.

Решение: Интеграция услуг «Управление мобильными устройствами (MDM)» + «Customer Journey» + «FMC» в новую услугу «FMC+». «FMC+» отличается от «FMC» тем, что переадресованный со стационарного телефона звонок на мобильный телефон абонента блокируется в случае нахождения такового в зоне доступа к фиксированной связи.

В. Помимо модернизации FMC связи, предложенной выше, также актуальным является вопрос внедрения возможности отправки факса/электронной почты/SMS с использованием которого номера.

Г. Проблема и ее решение, описанные в пункте Б, также применимы и в следующем случае: использование мобильного телефона в закрытых/секретных зонах. Не секрет, что на территории Российской Федерации имеется немало объектов с определенным уровнем секретности. Сотрудники таких объектов вынуждены сдавать телефоны в камеру хранения или, что допускается крайне редко, пользоваться мобильными аппаратами не снабженными видеокамерами. В подобных случаях комбинация услуг «Управление мобильными устройствами (MDM)» + «Customer Journey» + «FMC» также поможет решить проблему. Помимо того, что теперь сотрудники смогут пользоваться мобильными телефонами на территории охраняемого объекта, работодатель по своему усмотрению может заблокировать те или иные функции мобильного аппарата.

Д. Следующим продуктом компании, предлагаемым в рамках данной стратегии - услуга, являющаяся неким возрождением связи по принципу раций.

Д.1. B2B сектор.

Ситуация: Директор АО «Клиент Вымпелкома 1» находится на совещании, на котором ему срочно потребовалось узнать некоторые финансовые показатели компании, отраженные в отчете, находящемся в ведении личного помощника. Пытаясь дозвониться до своего секретаря, он тратит на переговоры (вместе с ожиданием) порядка 1,5 минут, переговоры затягиваются. Альтернативный вариант – сходить самому в подобных случаях бывает более перспективным.

Проблема: Долгое время дозвона и неэффективное использование ресурсов.

Решение: «Push To Talk» - фоновая программа, установленная на двух и более аппаратах, которая позволяет, нажав кнопку с выбранным адресатом, послать речевое сообщение в режиме онлайн, при этом на другом адресате услышит сообщение моментально (своеобразное речевое ICQ). В настройках программы также предлагаем реализовать функцию запрета входящих сообщений.

Подобная программа может быть удобна для связи между: складом и магазином, такси и оператором, курьером и оператором службы доставки, администратором гостиницы и обслуживающим персоналом и пр.

Как уже было упомянуто, ряд направлений по персонификации продуктов компании можно продолжать бесконечно. Исходя из объема потенциальной целевой аудитории, мы предлагаем к реализации в первую очередь пять продуктов, обозначенных выше, проведя апробацию которых в B2B секторе, можно перейти к внедрению таковых в секторе B2C.

Итак, подводя итог обозначим основные тезисы предлагаемой стратегии развития компании:

1. Ориентация на завоевание лояльности клиентов;
2. Комплексное развитие конвергированных услуг по двум направлениям: развитие рынка и развитие продукта (на рынке конвергированных услуг);
3. Развитие рынка конвергированных услуг через 1 - расширение зоны покрытия, 2 - продвижение специальных предложений, используя Cross-sell, Up-sell, акции и скидки, 3 - повышение лояльности за счет удобства пользования и «семейности» предложения.
4. Развитие продукта посредством персонификации предложений компании.

II. Утолин Константин Владимирович

В настоящее время находится в поисках работы

Задание Всегда на связи

Опишите стратегию развития конвергенции услуг «ВымпелКома». Примите во внимание удобство для клиента и коммерческие возможности для оператора связи. Воздержитесь от технических подробностей, сделайте упор на коммерческую и клиентскую составляющие проблемы. Рассмотрите рынки услуг для B2B и B2C клиентов отдельно или рассмотрите только один сегмент рынка.

Хотя в задании говорится, что надо воздержаться от технических подробностей, сделав упор на коммерческую и клиентскую составляющие проблемы, совсем не учитывать технологии не получится. Хотя бы потому, что они влияют и на создание инфопродуктов и услуг, и на их восприятие пользователями. Поэтому начнем анализ все-таки с краткого обзора влияния на рынки технологий и запросов конечных потребителей.

Перспективы развития телекоммуникационного бизнеса:

<https://drive.google.com/file/d/0B0Z7ZeCqgn3ITUN6Z3c5RWIzUXc/view?usp=sharing>

Изменение видов и объемов мирового трафика

<https://drive.google.com/file/d/0B0Z7ZeCqgn3IYIBrUDA2akpHR2c/view?usp=sharing>

Источник: Viber, 2013

Четко прослеживается существенное падение удельной составляющей доходов операторов фиксированной телефонной связи и реальный рост доходов операторов мобильной связи, а также рост доходов от передачи трафика данных по мобильным и фиксированным сетям.

Интеграция сетевых ресурсов вполне соответствует новой парадигме электросвязи: потребителю требуется уже не конкретная услуга телекоммуникаций, а универсальный доступ к Сети. В конечном счете ему нужна просто «связь», предоставляющая свободу выбора любого сервиса в любом месте и в любое время. Место основной услуги уверенно занял универсальный широкополосный доступ, которым пользуются сегодня более 60 млн. жителей Российской Федерации, 85% предприятий и организаций.

Если обратиться к тенденциям развития отрасли, то можно проследить следующее: все большее количество голосового трафика передается по мобильным и пакетным сетям и, тем самым, выходит из сетей фиксированной телефонной связи. Быстро растёт производство разнообразного оконечного оборудования и все более четко прослеживается желание конечных пользователей к унификации этих устройств на базе смартфона. Роль провайдера продолжает масштабироваться: добавляются платежные системы, торговля цифровым контентом, сервисы оплаты услуг ЖКХ и т. д., причем с возможностью получения всех сервисов с одного экрана. Операторы сталкиваются с изменениями, связанными с:

- Конвергенцией медийных услуг
- Конкуренцией с приложениями, предоставляемыми через Интернет (услуги Over The Top (OTT))
- Распространением контента, предоставляемого поставщиками приложений (интернет-компании типа Google, Twitter, Yahoo)
- Трансформацией рынка от регулирования голосовых услуг к нерегулируемым услугам передачи данных

Повсеместно бизнес на базе пропуска трафика будет вытесняться бизнесом на базе оказания широкого спектра инфокоммуникационных услуг. При этом усилиями поставщиков соответствующего оборудования и приложений начинает создаваться инфокоммуникационная инфраструктура, в которой роль операторов связи начинает стремительно снижаться. Наблюдается постепенное изменение бизнес-модели оказания услуг подвижной связи, а именно, переход от традиционной бизнес-модели «оператор-абонент- потребитель» к бизнес-модели оказания инфокоммуникационных услуг в сетях NGN «разработчик (владелец) контента - поставщик - агрегатор - дистрибьютор - оператор сервисов - оператор доступа - пользователь».

Операторы фиксированной и подвижной связи ощущают влияние данных тенденций в виде напряженной конкурентной борьбы и финансовых проблем, которые вызывают неблагоприятные экономические последствия. Так отчеты о деятельности операторов фиксированной связи

свидетельствуют о снижении доходов от предоставления традиционных голосовых услуг и потере доли наземных линий доступа пользователей к сетям.

Основными причинами тенденции снижения доходов фиксированных операторов связи называют расширение абонентской базы операторов подвижной связи и развитие сервисов VoIP. В свою очередь рынок услуг подвижной связи за последние годы демонстрирует замедление темпов роста базы частных абонентов. При этом можно отметить активную деятельность операторов подвижной и фиксированной связи на рынках услуг передачи данных и широкополосного доступа (ШПД) в частном и корпоративном рыночных сегментах.

В современных рыночных условиях приоритетным становится обеспечение инновационного характера развития бизнеса операторских компаний. Одним из наиболее рациональных способов такого бизнеса является слияние отдельных компаний и консолидация не только финансовых средств, сколько производственных возможностей. В результате такого подхода к организации бизнеса становится очевидным выгода от реструктуризации компаний и объединения активов.

Неизбежное расширение бизнес-моделей, связанных с оказанием услуг подвижной связи, обусловило появление относительно свободных ниш для альтернативных участников. Одной из таких ниш становится создание виртуальных операторов подвижной связи (MVNO). Операторы подвижных сетей 3G/4G, имея избыток сетевых ресурсов, могут предоставлять его часть операторам MVNO по схемам аутсорсинга и франчайзинга. А еще лучше монстрам телекома следить за возникающими операторами такого типа и покупать в них доли, чтобы потом участвовать в их прибылях. Это снимет противоречие между наличием у операторов подвижных сетей избытка сетевых ресурсов и недостаточной заинтересованности в ведении собственного бизнеса в сфере оказания услуг IMS.

Применение технологии MVNO позволяет обеспечить:

- снижение рисков для традиционных операторов связи на пути продвижения в направлении оказания услуг IMS за счет расширения соответствующих бизнес-моделей;
- привлечение на рынок оказания услуг IMS дополнительных участников, что повысит конкуренцию и, как следствие, приведет к снижению тарифов на услуги подвижной связи.

При этом операторы подобного типа, «сядась на» чужие технологические ресурсы, просто вынуждены будут сосредоточить свое внимание на производстве контента. И если еще недавно многие исследователи страдали технологическим детерминизмом, напрямую связывая развитие СМИ с технологическим прогрессом, то сейчас наступила эпоха, когда форма и качество контента зависят от используемых для его производства и трансляции технологий, а технологии нужны исключительно для более захватывающей (вовлекающей) передачи и создания контента.

Ярким примером подобных изменений и современной корректировки стратегии может служить деятельность многих известных медиа-компаний. Которые наибольшее внимание в дальнейшем решили уделять именно производству контента.

В возникающих в мире сегментах новой информационно-коммуникационной индустрии, несмотря на постоянные перемены, уже имеются сформировавшиеся лидеры. Так, в сфере производства содержания (содержательных продуктов) для телевидения очевидно лидерство традиционных гигантов - Дисней/Эй-Би-Си; Тайм Уорнер; Эн-Би-Си; Фокс. В сфере производства содержательных продуктов для кино доминируют те же самые компании - Дисней, Виакон, Тайм

Уорнер, для радио лидер также известен - это компания Вестингауз. Нетрудно заметить, что ситуация в новых секторах близка к хорошо известной из медиа-истории прошлого десятилетия. Экономическое лидерство ведущих компаний полностью описывается традиционным типом рыночной структуры - олигополией. Тенденции развития конвергирующихся рынков в конечном итоге только усиливают мощь и доминирование немногочисленных игроков. Впрочем, есть исключения, но они лишь подтверждают правило: онлайн-ритейлеры Alibaba и Amazon в начале этого года объявили о том, что будут снимать собственные художественные фильмы. Они планируют использовать свои онлайн-мощности для продвижения этих фильмов.

Итак, телекоммуникационные операторы входят на кабельный рынок, издательства сливаются с видеокомпаниями, производители программного обеспечения проявляют интерес к телесетям. Создающиеся в результате подобной многоуровневой конвергенции мультимедиа-концерны оказываются вовлеченными как в традиционные индустрии СМИ - прессу, вещание, так и в телекоммуникационный бизнес.

Отсюда возникает закономерный вопрос - что же нас ждет дальше?

Условно все конвергентные процессы на рынке связи можно разделить на три группы: конвергенция приложений, сетевой инфраструктуры и услуг. Конвергенция приложений приводит к появлению и развитию на стыке передачи видео, голоса и данных их комбинированных сущностей, таких как интернет-телефония, интерактивное телевидение, социальные сети, «облачные» вычисления и многое другое. Эти приложения осваивают все существующие проводные и беспроводные коммуникационные среды, включая медь, оптику и радиоэфир, и постепенно мигрируют на все доступные абонентские устройства - стационарные и мобильные телефоны, планшеты и коммуникаторы, ноутбуки и нетбуки, телевизоры и ПК. Для того чтобы поддержать этот процесс, операторам необходимо приводить разрозненные сети к единому знаменателю посредством внедрения конвергентных решений, которые позволяют объединить мобильные и фиксированные платформы, интерфейсы, протоколы и технологии в рамках одной сетевой инфраструктуры. Положительный эффект от сетевой конвергенции выражается в снижении эксплуатационных расходов на сеть и появлении конвергентных услуг - полного спектра коммуникационных сервисов из одних рук.

Развитие новых направлений:

- мобильный ШПД;
- эфирное цифровое ТВ и ТВ-контент: HD и 3D каналы, специализированные тематические ТВ-каналы, смартТВ;
- ИТ-услуги: Cloud, Data Center, CDN, M2M, OTT-сервисы, VoIP, Web-сервисы;
- устройства доступа: STB, смартфоны, планшеты, ПК.

Если присмотреться к бизнесу крупных операторов связи, становится заметно, как они наращивают влияние в информационных технологиях. Используя собственную развитую телекоммуникационную инфраструктуру, они строят высокотехнологичные дата-центры, наполняют их вычислительными мощностями, бизнес-приложениями и различными сервисами вплоть до базовых офисных приложений - и таким образом становятся для своих ключевых заказчиков единым поставщиком всех необходимых сервисов. Развитие «облачных» технологий тоже является неотъемлемой частью этого процесса.

Стоит обратить внимание на те приоритеты, которые заявил «Ростелеком» в своей презентации (http://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/presentations/2014-01_Investor%20Presentation_RU%20v4.pdf) о создании совместного предприятия с Теле2 Россия с целью создания федерального мобильного оператора масштаба, достаточного для конкуренции с МТС, МегаФон и ВымпелКом:

- продуктивное использование 3G/4G лицензий, одновременно со значительной экономией на капитальных вложениях и снижением уровня долговой нагрузки;
- реализация в полном объёме ожидаемого экономического эффекта от растущего рынка мобильной передачи данных;
- конвергенция услуг и предоставление мобильной связи как части пакетного предложения 4-Play услуг;
- лидерство в сегменте платного телевидения, инвестиции в контент;
- фокус на цифровые платформы и услуги - OTT, SaaS и другие.

При этом в анализе возможностей для получения дополнительного дохода указаны следующие Синергии от сделки с Теле2:

Продажи существующим абонентам Теле2 Россия пакетов высокоскоростной передачи данных.

Перекрёстные продажи услуг фиксированной связи абонентам мобильной связи.

Конвергентное предложение клиентам Ростелекома: совместное предложение мобильных услуг с услугами фиксированной связи Ростелекома.

Можно сказать, что в презентации «Ростелекома» и обозначены основные направления развития любой российской телекоммуникационной компании. За исключением еще трех: M2M-решения, VSP (виртуальный поставщик услуг) и дополненная (совмещенная) реальность (augmented reality, AR). О них будет сказано ниже, а пока заметим, что все упомянутые выше тенденции ведут к появлению совершенно нового класса пользовательских коммуникационных устройств, которые условно можно назвать многофункциональными интегрированными коммуникаторами (МИК). Они, сохраняя единый номер, будут предоставлять возможности вызова через сети как мобильного, так и фиксированного операторов, в зависимости от тарифов и/или качества покрытия в данной точке, а также бизнес-модели, которую использует каждый из операторов по отношению к данному пользователю (абоненту, группе абонентов) в отдельности или совместной модели и совместного подхода к бизнесу обоих типов операторов. А основные направления развития таких МИКов будет задавать концепция «облако, канал, устройство». Это становится возможным через мобильный доступ с использованием 3G/4G технологий или через фиксированный, с использованием Wi-Fi, WiMax технологий, проводных интерфейсов и т.п. Подобные устройства могут стать центральным связующим элементом и в домашнем пространстве пользователя, предоставляя возможность простого подключения различных внешних устройств: экрана телевизора, монитора домашнего компьютера и т.п., для вывода информации, получаемой на МИК, простого соединения с тем же домашним компьютером для совместного использования дисковых и иных ресурсов. Кроме того, такие МИКи со временем станут основными индивидуальными компонентами систем совмещенной (дополненной)

реальности и человеко-машинных взаимодействий «интернета вещей». И скорее всего их финальной формой будут т.н. «умные браслеты». О чем будет сказано ниже.

С точки зрения пользователя, использующего подобный МИК, он будет иметь возможность доступа к каким-либо сервисам по любой технологии доступа - это доступ через систему базовых станций и инфраструктуру мобильного оператора или через проводной или беспроводной доступ по «последней миле» фиксированного оператора. И это предоставит массу преимуществ как пользователям, позволяя использовать возможности одной сети там, где не хватает ресурсов другой, так и операторам, позволяя не терять потенциальный доход от потерь трафика, если пользователь вообще прекращает пользоваться услугой, имеющей низкое качество.

И тут следует отметить, что процент продвинутых пользователей интернета и носимых устройств постоянно растет. И кривая восприятия инноваций сейчас существенно изменилась по отношению даже к той ситуации, которая была еще 5 лет назад:

<https://drive.google.com/file/d/0B0Z7ZeCqgn3IN1NCWjZiQUFzMEE/view?usp=sharing>

Как это влияет на продвижение товаров и услуг в эпоху конвергенции:

- Увеличение продвинутости пользователей значит, что наши сайты должны быть ориентированы на информированную целевую аудиторию в большей степени, чем на неинформированную. Это значит, что нужно делать быстрое уникальное торговое предложение и явно отличаться от конкурентов.
- Уменьшающееся число «отстающих» потребителей означает, что мы можем больше ресурсов вкладывать в развитие продукта и дифференциацию и меньше объяснять, кто мы, и что наша продукция может дать потребителю.
- Общие изменения (которые продолжаются), означают, что методы продвижения, которые мы применяли полгода назад, следует снова протестировать. Необходимо убедиться в том, что приемы, работавшие для нас тогда, все еще работают.
- Терминология может меняться. Нам не нужно чрезмерно упрощать язык, который мы используем, чтобы помочь нашим бабушкам разобраться с интерфейсом. Это 2015 год - и современная бабушка вполне способна позвонить по Skype, подключившись к нему с дедушкиного устройства с 4G. И в рекламе «Media Markt» это уже начали использовать.

Возможны также варианты, которые могут стать привлекательными как для корпоративного, так и для домашнего использования. Здесь пользователь, попадая в зону действия фиксированного оператора в офисе или дома, может переключиться на фиксированный вариант доступа и, тем самым, привычный мобильный телефон, становится все более «рабочим» и/или «домашним». Единая телефонная книга, хранилище коротких сообщений и большое количество иных дополнительных и уже ставших привычными услуг – все это несет массу преимуществ для пользователя. Это же дает оператору связи широкие возможности для предоставления пользователю достаточно серьезных IP-сервисов.

Следовательно, именно сервисы, направленные на максимальное использование возможностей подобных МИКов, и будут составлять наиболее перспективные и быстро растущие сегменты рынка. К которым добавятся упомянутые выше M2M-решения, VSP и augmented reality. Но о них еще чуть ниже.

Таким образом, взаимное наложение мобильных и фиксированных сетей способно предоставить более привлекательный сервис для конечного пользователя и принести большие совокупные доходы операторам связи. Но, учитывая существующее жесткое технологическое разделение мобильных и фиксированных сетей, пользователь пока не может во всей полноте использовать преимущества от широких возможностей доступа. В большинстве случаев, пользователь, получающий доступ через сеть фиксированного оператора, не может получать услуги мобильного оператора и наоборот.

Это приводит к осознанию необходимости построения концепции гибридного оператора. Оператор такого типа сможет объединить преимущества как мобильного, так и фиксированного доступа, сможет использовать единую транспортную инфраструктуру в зонах ядра и границы сети, построенную на принципах коммутации пакетов.

Главное, что оператор сможет использовать единый подход к формированию всей инфраструктуры. Новые услуги можно будет создавать сразу с учетом возможности их предоставления как через мобильные сети, так и через фиксированные, абонентские подписки к сервисам также можно будет делать едиными, независимыми от технологии доступа, это же позволит иметь единые счета для пользователей, использующих любые сервисы данного оператора. Также существенно упростится возможность внедрения новых услуг, предоставляемых сторонними контент-провайдерами, что, с учетом обозначенной выше тенденции роста трафика данных, сулит еще большие возможности для оператора.

В рамках подобного подхода и возникла новая концепция, названная Fixed Mobile Convergence (конвергенция мобильных и фиксированных сетей) - FMC. Какие же реальные возможности и преимущества нам предоставляет эта концепция?

Для клиента конвергентные решения имеют как технологические преимущества (прямой звонок с мобильного телефона на внутренний номер; большой набор функций, удобный способ управления с помощью web-интерфейса), так и экономические преимущества: экономия за счет оптимальной маршрутизации трафика, экономия за счет возможности ограничения доступа, например, к междугородней и международной телефонной связи, выставление счетов за фиксированную и мобильную связь "в одном пакете", взаимодействие с одним менеджером по всем вопросам.

По данным аналитических исследований наибольшим спросом решения FMC пользуются в компаниях банковского сектора, промышленной индустрии, в транспортных компаниях и гостиничном бизнесе - до 80% числа корпоративных клиентов подвижной связи пользуются услугами FMC. По оценкам компании IDC, исследовавшей мировой рынок телекоммуникационных услуг, в 2010 г. во всем мире услугами FMC пользуются 47 млн. абонентов, а ежегодный доход операторов от их предоставления составляет 24 млрд. долл. В России данная услуга также ориентирована преимущественно на корпоративного клиента.

Нынешняя ориентированность операторов на предоставление услуг в корпоративном секторе обусловлена стремлением, в первую очередь, роста в секторе с наивысшим уровнем доходности, а также трудностями развития таких сервисов в частном секторе из-за их высокой цены (являющейся следствием некоторых несовершенств существующих сейчас технологий) и проблем во взаимодействии операторов между собой. Наличие такой ситуации в сегменте рынка услуг FMC позволяет рассматривать ее как потенциальную возможность роста доходов операторов

объединенного бизнеса. И основными областями роста в ближайшие 10 лет станут B2C и сектор «промышленного интернета» (Industrial Internet of Things, IIoT) в B2B.

Начнем с последнего. Многие аналитики полагают, что уже через 3-4 года новым драйвером роста рынка мобильной связи и бизнеса сотовых операторов станет именно M2M. По прогнозам к 2020 году на сетях операторов трафик от приложений M2M может превысить трафик сети голосовой телефонной связи. Т.н. «интернет вещей» уже сейчас стимулирует рост ряда новых технологий, включая автоматизацию и интеллектуализацию производств, переход к эпохе «виртуальных» заводов, всемерное сетевое взаимодействие посредством машинно-машинных (M2M) и человеко-машинных (H2M) интерфейсов. В США, Японии, Южной Корее и Германии промышленные предприятия теперь не переносятся в Азию и на другие территории, а создаются у себя в количестве, достаточном для обеспечения независимого развития, но разворачиваются они уже на новых технологиях. И делается это в том числе и на основе возникновения т.н. «интернета всего» (The Internet of Everything - IoE), который в развитых странах уже перестал быть моделью-концептом, а стал основанием для разработки серии технологических стандартов и запуска пилотных проектов технологической трансформации на основе IIoT.

Среди наиболее быстрорастущих и перспективных сфер применения M2M - телемедицина, электронные государственные услуги, транспортные перевозки.

В России M2M сейчас развивается прежде всего в таких областях, как удаленное подключение промышленных измерительных устройств, датчиков систем безопасности. И пока что рынок M2M в России - это всего лишь около 3 млн. SIM-карт. Эпоха «интернета вещей» в мире, по прогнозам аналитиков, наступит, вероятно, начиная с 2016 года. А когда M2M войдет в наш повседневный быт и эти технологии охватят домохозяйства частных пользователей, число подключенных устройств будет измеряться миллиардами. И тогда M2M, даже при небольшом «среднем чеке» на одну SIM-карту действительно сможет придать дополнительный импульс рынку мобильной связи. Но даже сейчас уже есть примеры успешных реализаций в этом направлении - услуга т.н. "умных счетчиков" (реализация концепции Smart Grid - "умных" сетей), которую предоставляют Verizon, Orange и O2 UK(Telefonica).

Анализ лучшей практики показал перспективность реализации следующих направлений в области M2M:

- обеспечение службам специального назначения (пожарные, полиция, медицина и т.д.) возможности оперативного контроля территорий, помещений и персонала с целью решения безопасности государственных социальных объектов (транспорт, медицинские учреждения, образовательные учреждения и т.д.)
- организация высокоинтеллектуальных сред для здравоохранительных учреждений в части управления медицинскими процессами (удаленный контроль параметров здоровья пациентов и т.д.)
- предоставление специальным дорожным службам возможности контроля и управления транспортными (автомобильными) потоками.

Все эти направления требуют создания т.н. инфраструктуры продвинутых измерений - Advanced Metering Infrastructure (AMI) - универсального технического решения, размещаемого на сети оператора и предоставляемого в пользование под различные частные и социальные задачи.

И если российский оператор связи уже сейчас станет вкладываться в разработки в этой области, то уже в ближайшем будущем он опередит конкурентов. Особенно если станет вкладывать в развитие этих технологий не только в России, а и за рубежом.

В секторе же B2C уже сейчас набирают популярность услуги на базе технологий FMS (Fixed Mobile Solution) типа «Универсальный номер», «Виртуальный номер», «Звонок с сайта» и «Виртуальный call center» на базе платформы SDP (Service Delivery Platform). Но развитие принципов FMC и здесь оказывает гораздо большее влияние, чем это заметно на первый взгляд. Развитие мирового рынка инфокоммуникационных услуг (ИКУ) происходит в направлении объединения (конвергенции) различных услуг в единый универсальный пакет. В современных условиях потребитель может быть обеспечен всеми видами инфокоммуникационных услуг, предоставляемых ему в едином технологическом решении одним поставщиком услуг. Простота и удобство данного решения заключается в том, что потребитель в данном случае получает более выгодное и простое в использовании предложение из "одних рук", оплачивая единый счет за полный комплекс конвергентных ИКУ. Применяя инновационные решения в своей деятельности, операторы стремятся удовлетворить потребности клиентов в услугах, свойства которых сформированы "требованиями" информационного общества.

Для реализации всех этих направлений операторам необходимо уже сейчас установить партнерские отношения с компаниями, которые специализируются на разработке перспективных технологий для ускорения доставки интегрированных сервисов, или приобрести такие компании.

А по мере развития LTE станет возможным предоставить более качественный доступ к традиционным фиксированным сервисам для удаленных точек, то есть там, куда фиксированные линии прокладывать нецелесообразно по экономическим причинам или физически невозможно. Использование таких беспроводных линий доступа для других услуг, например для услуги по организации корпоративных сетей связи (VPN), позволит обеспечить более высокий класс обслуживания трафика для подключенной по мобильной сети точки клиента. Из чего следует, что фирма, желающая победить конкурентов уже в ближайшем будущем, должна, не смотря на текущий кризис, вкладывать в развитие LTE - дело того стоит.

Фактически возникнет новая модель получения услуг телефонии из виртуальной среды, call-центров и системы унифицированных коммуникаций, согласование мобильной и корпоративной телефонии, веб-конференции и многое другое. При этом выиграют те операторы и разработчики, чьи решения будут созданы на базе открытых стандартов и смогут работать на любой серверной инфраструктуре, что увеличит степень интеграции телефонии с ИТ-решениями. И не смотря на то, что альтернативные операторы в силу оперативности своего менеджмента отреагировали на внедрение услуг FMC раньше, существует большая вероятность того, что крупные операторы подвижной связи в силах потеснить их в сегменте услуг FMC, предоставляя им доступ к сетям связи на дискриминационных условиях.

Все обозначенные выше процессы и тенденции показывают, что уже сейчас наблюдается переход в управлении от сетцентрического подхода к сервисцентрическому. А В БУДУЩЕМ НАС ЖДЕТ ЧИСТАЯ КОНВЕРГЕНЦИЯ - ПОЛНОЕ СЛИЯНИЕ ВСЕХ СЕРВИСОВ В РАМКАХ ЕДИНЫХ ПЛАТФОРМ. И происходит это будет путем переноса ИТ и телекоммуникационных сервисов на облачные платформы и предоставление компаниям «облачных» услуг по типу «все в одном».

Обратимся к все той же презентации РОСТЕЛЕКОМа - в ней на стр. 38 детально обозначены те конкурентные преимущества, которые РОСТЕЛЕКОМ собирается создавать и удерживать в будущем с помощью перехода на «облачные» решения.

Анализируя развитие процессов в этой области, можно уверенно прогнозировать, что набор «облачных» сервисов целесообразно развивать в двух направлениях:

1. клиент сможет получить из облака не только традиционные сервисы оператора, но и всевозможные дополнительные опции, которые использует в повседневной жизни малый и средний бизнес.
2. более традиционное для телекоммуникационной компании - предоставление клиентам ресурсов виртуальных серверов, развернутых на вычислительном оборудовании оператора.

Сейчас флагманским сегментом «облачного» рынка является сектор IaaS (Infrastructure as a Service, «Инфраструктура как услуга»). Как правило, под IaaS понимают предоставление (автоматическое или по запросу) инфраструктурных элементов дата-центра (вычислительных мощностей, хранилищ) и сетевых ресурсов (резервирование пропускной способности, VPN и т.д.) с поддержкой уровней обслуживания корпоративного класса по параметрам доступности, производительности и безопасности. В частности, такое определение дает J'son & Partners Consulting. Между тем существуют схемы, по которым IaaS входит в состав гибридных облачных конфигураций, объединяющих локальные сети в офисе заказчика с сетями облачной платформы, или используется при построении различных катастрофоустойчивых решений, способных пережить выход из строя одной из площадок.

В целом рынок демонстрирует стабильный рост. Его среднегодовой темп, согласно отчету J'son & Partners Consulting, до 2018 года будет равен приблизительно 29%. При этом отечественный сектор растет быстрее мирового. Прогнозы IDC подтверждают и аналитики Gartner. Они предсказывают ступенчатый рост на 18% в 2015 году и 24% в 2016 году.

В качестве еще одного примера можно использовать набирающую в мире популярность услугу «Push to Talk» (РТТ - «нажимаю-говорю»), также встречается название PoC (Push to talk over Cellular). Одним из вариантов использования этой технологии является организация диспетчерского сервиса. Здесь диспетчер может информировать одного абонента, группу или всех абонентов, получать ответы, записывать ответы абонентов и т.п. Пример использования такой услуги - диспетчерская служба одной из московских частных таксомоторных компаний. Мобильный телефон каждого водителя является в то же время радиотерминалом для связи с диспетчером или группой абонентов в своей смене нажатием одной кнопки для осуществления разговора по принципу «Нажимаю - говорю». Радиус действия - зона покрытия мобильного оператора связи. И тот оператор, который предложит для этого направления услуги, лучшие по соотношению «цена-качество», будет более востребован. При этом следует сразу разрабатывать решения, рассчитанные на очень сложную структуру и обширное географическое распределение конечных потребителей. И наилучшим образом на сегодня для этого подходит коммуникационная платформа OpenScare Voice. Важной особенностью которой является способность обеспечивать качественную связь даже в «неидеальных» условиях: система позволяет оптимизировать передаваемый трафик, преимущественно голос. Избыточные сервисы (например, видео) технически реализовать на платформе OpenScare Voice довольно просто, хотя пока они не находят широкого применения. Однако создают задел для будущего развития.

В области B2B наличие эффективных «облачных» решений позволяет телекоммуникационным компаниям создать и предложить на рынок уже все более востребованную в области промышленного и гражданского строительства услугу информационного моделирования производств и сооружений (Building Information Modeling, BIM), включая системы управления жизненного цикла (PLM). Данная услуга обеспечивает кратное снижение издержек и потерь времени при проектировании, строительстве и эксплуатации. И желающая получить доминирующую долю на этом перспективном рынке телекоммуникационная компания должна активно продвигать эту услугу на строительный рынок! Пока этого не сделали конкуренты.

Разумеется, на волне рождения инфокоммуникаций мы видим не только конвергенцию чисто телекоммуникационных технологий, но и их конвергенцию с технологиями информационными. Более всего этот процесс инициируется быстрым развитием множества различных Интернет-приложений. Самые яркие примеры дня сегодняшнего - это протоколы типа WAP, позволяющие упростить и ускорить доступ к WEB-страницам с планшетов и смартфонов, а также интернет-телевидение, незаметно, но от этого не менее активно готовящееся к покорению всего прогрессивного человечества.

Для современного рынка инфокоммуникаций характерны: стремительное развитие инновационных технологий и конвергенция услуг, наличие взаимозаменяемых услуг связи, насыщение рынка услуг мобильной и фиксированной связи, рост влияния сети Интернет на способы коммуникации потребителей, рост инфокоммуникационной составляющей в факторах производства товаров и услуг смежных секторов экономики.

И уже прямо сейчас подобный подход в сфере B2C начинает реализовываться в конвергенции рекламы, когда с помощью технологий BI in BD удастся в реальном режиме времени идентифицировать клиента и отслеживать его потребности. И, соответственно, предоставлять потенциально интересный именно ему рекламный материал по любому доступному каналу. Т.е. какой бы способ потребления контента не выбрал пользователь (мобильное устройство, ноутбук или даже телевизор), технологии уже позволяют распознать его профиль и продолжать демонстрировать рекламное предложение в виде текстовой рекламы, SMS-сообщения или даже рекламного блока между программами интерактивного телевидения. И главным знанием становится так называемый профиль пользователя/потребителя. Чем он будет полнее, тем точнее будет и позиционирование товаров, услуг и сервисов. В случае интерактивного ТВ это позволит более точно формировать программу под конкретного зрителя, а реклама станет максимально таргетированной. Также существенно возрастает ценность возникающей после успешного (неуспешного) потребления и переданной от одного потребителя другому информации о том, какая продукция и какие характеристики пользуются успехом и доверием. И уже есть примеры реализации такого подхода. Приложение Telus уже сейчас позволяет абонентам услуги OptikTV, зарегистрированным в социальной сети Facebook, обмениваться мнениями по поводу просматриваемой программы с помощью пульта дистанционного управления.

А благодаря технологии OTT в области развлекательных услуг доступным становится просмотр вещания любого TV-канала, а также просмотр фильмов из любой доступной для этого фильмотеки в сети IPTV в стандарте Full HD, в том числе и на мобильных устройствах.

Примеры услуг по модели "Услуги через Интернет":

- Услуги Интернет-видео на экране телевизора - портал Netflix и BBC

- Интеграция услуг IPTV с услугами, ориентированными на использование социальных сетей - Verizon и AT&T
- Гибридная услуга, объединяющая услугу платного телевидения на базе стандарта HbbTV и услуги Интернет-телевидения - Bayerische Rundfunk ZDF (Германия).

Также можно рекомендовать начать создавать инфраструктуру для трансляции видеорекламы для мобильных устройств. Хотя в России она пока не слишком популярна, но спрос на нее будет расти: в кризис рекламодатели стремятся сокращать расходы, а себестоимость таких роликов ниже многих других форматов. В США, согласно исследованию компании Inneractive, затраты на мобильную видеорекламу вырастут с 1,5 млрд. \$ в 2014 году до 6 млрд. \$ в 2018 году. А мировые расходы к этому времени составят 12 млрд. \$.

Еще одним перспективным направлением развития является создание VSP (виртуальный поставщик услуг) на сети оператора с использованием единой технологической платформы, обеспечивающей выход оператора связи на рынок новых инфокоммуникационных услуг. И по оценкам инициативы Telco2.0 рыночные возможности операторов связи на рынке инфокоммуникационных услуг составят в ближайшие 5-ь лет 350 млрд. долл. США дополнительного дохода, что составит около 15% от всех доходов отрасли телекоммуникаций за этот период.

А когда наступит время чистой конвергенции и произойдет полное слияние всех сервисов в рамках единых платформ, тогда одними из важнейших вопросов станут получение пользователем максимально релевантного контента и интеллектуальная система анализа неструктурированных данных.

Конвергенция технологий, приводящая к существенному «перераспределению ролей» производителей и поставщиков оборудования и услуг, изменяет и роль аудитории, пользующейся этими услугами. Из пассивной и безликой массы, которая терпеливо потребляет предлагаемое ей содержание, она преобразуется в довольно конкретные группы, информационные потребности и коммуникационные привычки которой могут быть определены весьма точно. Но кроме этого аудитория конвергирующих инфокоммуникационных компаний приобретает еще одну ключевую особенность. Интерактивность новых медиа предоставляет традиционному потребителю безграничные возможности выбора содержания. Но одновременно с этим пользователь он-лайнных медиа становится отчасти редактором, отчасти даже создателем новых содержательных продуктов. В его лице объединяются и потребитель и производитель, интегрируются различные роли и функции, прежде разделенные. Конкретный пользователь превращается в один из факторов, на который в действительности и направляется процесс конвергенции.

Более того, рождающиеся сейчас новые технологии порождают переход к новым моделям потребления и перераспределения символической ценности. Новые технологические продукты требуют комбинации информационных и операционных процессов по части инвестиций и планирования и создания т.н. продвинутых систем управления дистрибуцией (advanced distribution management systems - ADMS). И именно это - не побоюсь громких слов - концептуально-философское влияние необходимо учитывать операторам связи, которые желают преуспеть в будущем. Компании - операторы связи в рамках этой парадигмы должны превращаться в компании, проектирующие «творческое потребление». И операторам в рамках нарастания их роли в ADMS, следует вкладывать средства в создание контента. Основных путей

для этого конкретно сейчас два - приобретать доли в существующих медиа-компаниях и создавать свои дочерние.

А точно определить, какой именно контент может быть интересен тому или иному пользователю и уровень доверия к распространяемой в сети информации, заодно выделяя реальные сообщения людей на фоне специально организованных информационных компаний по продвижению, позволяет разработанная в России и на сегодня лучшая в мире (по крайней мере из доступных в открытом доступе) методика динамического психопрофилирования ПСИХЕЯ (см.

<https://drive.google.com/file/d/0B0Z7ZeCqgn3lQmZKRDC4Y1ZfWi13VmFGSWtZTFBxZy1nbFZV/view?usp=sharing> и http://neweconomist.ru/files/Psychea_fmmed.pdf). На основе которой можно создать автоматизированную H2M-систему продвинутой предикативной аналитики извлекаемых данных (data mining advanced predictive analytics), которая позволит делать в реальном режиме времени анализ потребительского и, шире, экономического поведения не только отдельного человека, а и выбранных по тому или иному параметру групп людей. Что обеспечит создавшему такую систему телекоммуникационному оператору возможность действительно решать задачу проектирования «творческого потребления».

А еще одним аспектом этой задачи будет использование технологий дополненной (совмещенной) реальности (augmented reality, AR). По данным исследовательской компании Juniper Research, в 2014 году пользователями приложений дополненной реальности стали более 60 млн. владельцев смартфонов, планшетов и других носимых гаджетов. И ожидается, что к 2018 году эта цифра возрастет до 200 млн. Дополненная реальность использует цифровые технологии для улучшения внешней для человека среды. Таким образом, дополненную реальность следует воспринимать как сфокусированный во вне цифровой интерфейс. А логической перспективой развития этого направления будет создание виртуальной реальности с полным эффектом присутствия. И для компаний, производящих бренды, а также для туристических компаний уже сейчас очевидны все те преимущества, которые дает использование подобных технологий. И опять-таки, именно телекоммуникационные компании могут стать лидерами на этом появляющемся и стремительно развивающемся рынке - потому что, повторюсь, именно они наиболее близки к пользователю, предоставляют каналы для передачи данных и владеют «последней милей». Недавнее приобретение «Фейсбук» за 2 млрд. \$ бренда виртуальной реальности Oculus выводит приложения виртуальной реальности на первый план интересов глобальных IT- и телеком-компаний. Как отметил на совещании по поводу этой покупки глава «Фейсбук» Марк Цукерберг: «Не так много есть вещей, имеющих потенциал стать следующей большой компьютерной платформой. У Oculus есть шанс создать самую социальную из когда-либо существовавших платформ и изменить весь характер нашей работы, игр и общения. Создающая эффект присутствия, виртуальная и дополненная реальность станет частью повседневной жизни людей. Представьте себе поход за покупками в виртуальный магазин, не выходя из своей квартиры - просто надев очки». И это только малая часть возникающих возможностей. А ведь уже сейчас на выставке <http://msk.techtrendsexpo.com/files/TechTrends.pdf> были продемонстрированы приложения в области путешествий, обучения, спорта, медицины и конструирования. И прототипы для создания т.н. «подключенного рабочего пространства» (connected work place). И уже в ближайшие годы смартфон сможет показать направление, в котором искать потерявшегося в толпе товарища, или указать путь к ближайшим ресторанам, накладывая на реальное изображение улиц стрелочные указатели и дистанцию до заведений. И когда (вопрос только в том, через 3 года, или через 5-6 лет) носимые устройства с технологией дополненной реальности станут популярны, то они изменят жизнь не меньше, чем мобильные телефоны. Ведь им доступна схожая функциональность, но с более интуитивным визуальным интерфейсом. Так, например,

простой лист бумаги сможет превратиться в книгу с анимированными персонажами. Дальнейшее же развитие дополненной реальности произойдет по мере освоения нового рынка отрасли телекоммуникаций, основанного на применении сенсорных технологий. А сопутствующим развитием дополненной реальности направлением, в котором операторам мобильной связи стоит начать вкладывать средства, будет развитие т.н. «умных часов» или «умных браслетов». Именно подобные устройства уже в ближайшем будущем станут теми самыми МИКаи, про которые было сказано выше. При этом они будут одновременно собирать и обрабатывать (в т. ч. с помощью «облачных» сервисов) психофизиологическую, поведенческую и всю иную разрешенную пользователем информацию, используя ее для создания индивидуальной AR его личного «творческого потребления», а также служить интегрированным платежным средством вместо кучи носимых сейчас в бумажниках пластиковых платежных карт. Это будущее B2C сегмента инфопространства!

Так что перспективы для развития у российских операторов связи есть. Но для их реализации операторам нужно активнее лоббировать изменение ряда аспектов российского законодательства. Ведь основная сложность в развитии FMC в России связана именно с законодательным регулированием деятельности операторов подвижной и фиксированной связи, что создает ограничения при запуске совместных конвергентных услуг. Например, очень ограничивают развитие несовершенство правового поля о виртуальных операторах, об использовании оператором одного и того же номера для мобильного и фиксированного телефона. Кроме того, сама по себе услуга FMC в России в явном виде не лицензируется, и существующая нормативная база допускает неоднозначное ее толкование. И это несовершенство нормативной базы в сфере конвергентных услуг препятствует развитию FMC.

Также важным аспектом развития объединенного бизнеса является возможность диверсификация деятельности в основных трех направлениях: клиенты, услуги, география присутствия. Диверсификация бизнеса по предоставляемым услугам (мобильная связь, фиксированная связь, цифровое ТВ, ШПД, услуги контента, услуги аренды приложений и аутсорсинга информационных компонентов) сможет способствовать стабильности и росту доходов компании в условиях зрелости рынков услуг подвижной и фиксированной связи.

А диверсификация по потребительским сегментам и географическому присутствию позволит снизить вероятность возникновения рисков, зависящих от социальных и макроэкономических факторов и условий нестабильности мировой и национальной экономик.

III. Юртаева Валерия Константиновна

ООО "Аналитический центр "Проектный офис"

Генеральный директор

Предложение по решению кейса «Всегда на связи» в рамках конкурса

«Лидерский минимум» от Harvard Business Review.

1. Стратегия развития конвергенции услуг предложена в конвергентном формате: интегрирована со SWOT-анализом.

2. Изначально для удобства прочтения материал был подготовлен в формате таблицы, но поскольку в поля Ответов на сайте невозможно поместить таблицу, предложения переформатированы в текст, отчего матричное восприятие немного усложняется, поскольку пункты читаются последовательно, а не в комплексе.

3. Логика построения ответа: Раздел I: SWOT-Анализ (Внешняя среда: Возможности, Угрозы); Раздел II: SWOT-Анализ (Внутренняя среда: Сильные и слабые стороны) ;Раздел III: 1 этап Стратегии (подготовка) ;Раздел IV: 2 этап Стратегии (мероприятия).

4. Почему считаю необходимым разделением Стратегии на 2 этапа:

1 этап Стратегии направлен на понимание того факта, что под стратегией конвергенции услуг подразумевается не только перечень новых комплексных пакетов услуг в формате совокупных предложений, но и ,в первую очередь, комплексное использование уже наработанных ресурсов компании (продукты, персонал, сервис, исследования и проч.) Перед тем как внедрять конвергентные предложения и продолжить развитие на 3 фазе рынка : завершить окончательную отстройку от конкурентов и закрепление своего клиента (мероприятия, не доделанные на 2 фазе: фокус услуг, усиление качества сервиса, создание новых ценностей продуктов).

2 этап Стратегии включает в себя конкретные мероприятия по реализации комплексных предложений на фоне стабильного высокого качества продуктов и услуг, обеспеченные 1 этапом.

5.Предложения по мероприятиям развития конвергентных услуг даны в увязке с тенденциями развития мирового и российского рынка телекоммуникационных услуг. Они не сформированы в готовые пакеты. Более того, считаю, что на данном этапе это и невозможно, ведь мы идем от клиента к продукту, а не наоборот. А значит, до внедрения и формирования конкретных пакетов необходимо спросить у клиента, какие из предложений ему кажутся наиболее интересными. Также считаю целесообразным рассмотреть возможность оставить выбор за клиентом – не фиксировать пакеты, а давать возможность клиенту дополнить, а уже на этапе договора – зафиксировать индивидуальный пакет (базовый плюс доп.опции).

6.Решения предлагаются в основном с учетом использования внутренних интеллектуальных ресурсов компании (технологи, IT-специалисты), ведь все улучшения, софты, технологические доработки в рамках инновационного развития компании - это работа данных сотрудников.

7.Реализация Стратегии не предполагает внедрение сразу всех инструментов. Во-первых, исследование мнений потребителей подскажет компании, в каком направлении двигаться в первую очередь, во-вторых, для всех остальных вариантов будет время для технической и сервисной проработки. Последовательность внедрения зависит от приоритетности услуг (выбирает клиент) и технической составляющей (формирует компания). После проведения опроса и формирования новых конвергентных предлагаю создать конфигуратора пакета услуг на сайте (в формате Акции «Создай свой пакет услуг», например), и с помощью специального софта просматривать, какие пакеты формируют клиенты. После анализа данных конфигураций – сформировать комплексные предложения на продажу. Все пакеты оставлять с возможностью доукомплектации клиентом (базовый состав плюс доп.опции на выбор).

8. Что касается ценообразования доп.услуг, предлагаю сначала сформировать пакеты (на основе изучения мнений клиентов) с учетом дополнительных услуг, ввести их обязательно на платной основе (т.к. время бесплатных услуг прошло на 2 фазе – завоевания клиентов, на 3 фазе – каждая скидка или подарок – за счет маржи компании). Но цены поднять на все пакеты разово, чтобы не было постепенного повышения. Так клиент оценит созданную доп.ценность продуктов и услуг, но не будет подвержен стрессу от роста цен постоянно. Более того, он может и не почувствовать разницу в цене, поскольку внедрение услуг через включение их как в базовый пакеты, так и в дополнительные опции создаст у клиента ощущение самостоятельного управления стоимостью услуг (клиент сам делает свой выбор посредством конфигуратора).

9. Часть мероприятий могут остаться в качестве маяков для движения по курсу технологического развития на ближайшие 25 лет.

Раздел I. SWOT-анализ.

1. Внешняя среда. Возможности:

1.1. Курс государственной политики на технологическое лидерство (инфокоммуникационные технологии тесно сопряжены с общим экономическим и технологическим развитием страны и являются локомотивом ее движения к технологической сингулярности).

1.2. Курс Минкомсвязи России на развитие широкополосного интернета в субъектах РФ.

1.3. Рост потребности в виртуальных услугах - растущий рынок облачных технологий.

1.4. Рост дистанционной занятости населения:

1.4.1. Рост потребности в объединенных сетях не только в рамках корпоративной структуры, но и за ее пределами (аутсорсеры, поставщики, клиенты, сотрудники, работающие на дому или в ненормированном графике);

1.4.2. Компьютеризация и «технологизация» общества. Потребность в создании сети своих гаджетов (компьютер, телефон(-ы), в том числе стационарные и мобильные, планшет). Рост потребности удаленного доступа с любого гаджета к телефону, почте, интернет-сервисам, мобильным мессенджерам и обеспечения контроля их использования.

1.5. Тенденция роста рынка телекоммуникационных услуг главным образом за счет мобильного интернет-доступа (голосовые услуги отходят на второй план).

1.6. Тенденция развития мобильных платежей и мобильных покупок (NFC, т.е. оплата непосредственно мобильным телефоном, выполняющим функцию банковской карты).

1.7. Государственное регулирование в части MNP и принципа технологической нейтральности.

1.8. Тенденция развития дистанционного образования.

1.9. Развитие цифрового ТВ.

1.10. Тенденция автоматизации производства в сфере инфокоммуникационных технологий.

1.11. Движение к единой технологической и информационной платформе. Феномен «Сети» в целом (люди стремятся к объединению своих ресурсов и каналов связи).

1.12. Императив скорости: Увеличивающийся объем информации и темпы жизни диктуют потребность в расширении спектра услуг скоростной передачи данных, БОльшого объема (как в отношении информации, так и услуг!).

1.13. Развитие виртуальных цифровых технологий – 3d принтер (трехмерная печать).

2. Внешняя среда. Угрозы:

2.1. Насыщенный высококонцентрированный рынок телекоммуникационных услуг.

2.2. Высокий уровень консолидации рынка – наличие 4 игроков (Мегафон, МТС, Ростелеком (+ТЕЛЕ2), Вымпелком).

2.3. Риски информационной безопасности (плюс недовольство со стороны граждан, вызванное фактоидами о прослушке разговоров).

2.4. Государственное регулирование тарифов в части роуминга как сдерживающий фактор для развития рынка.

2.5. В связи с нестабильной экономической ситуацией – снижение уровня международной миграции населения (уменьшение числа зарубежных командировок, как со стороны российских компаний – за границу, так и зарубежных – в Россию, в том числе мигрантов СНГ и Ближнего Востока). Ведет к снижению выручки компании в части роуминга.

2.6. Нарастающая конкуренция со смежными отраслями как следствие выхода за пределы своего «алого океана» в сторону соседних секторов рынка – Интернет, ТВ, а также операторов альтернативных видов связи и мобильных мессенджеров (Skype, Viber, WhatsApp и др.).

2.7. Переток нелояльных клиентов из компании в компанию (в том числе благодаря MNP). Размытость границ между компаниями-конкурентами.

2.8. Полный уход от «живого» общения невозможен (подтверждено исследованиями, в том числе футурологическими). Человеку всегда будет нужен человек.

2.9. Низкое качество SMART ТВ в целом по рынку (большая зависимость от устойчивости интернет-трафика и качества ТВ-устройства).

2.10. В связи с нестабильной экономической ситуацией – снижение числа арендуемых офисов и прекращение деятельности части МСП. Что ведет к возможному уменьшению фиксированной связи, ориентированной прежде всего на корпоративных клиентов (B2B).

2.11. Мировая тенденция к максимальной консолидации отрасли – высокий объем слияний и поглощений. Движение к монополизации бизнеса.

2.12. Разрыв между имеющейся инфраструктурой рынка (мобильные телефоны клиентов) и новыми тенденциям рынка по усилению скорости передачи информации (4G,LTE). Последнее требует обновления оборудования не только у компаний, но и клиентов.

Раздел II: SWOT-Анализ.

1. Внутренняя среда: Сильные стороны.

- 1.1. Персонализированные предложения для клиентов – уход в персонализированный маркетинг.
- 1.2. Изучение своего клиента – замер индекса лояльности потребителей (Net Promoter Score).
- 1.3. Рост пользователей корпоративными услугами компании (B2B) на 26%.
- 1.4. Прирост абонентской базы (в том числе за счет возврата ушедших нелояльных клиентов).
- 1.5. Забота об экономии клиентов (сектор B2B) в рамках услуги «единая телефонная сеть».
- 1.6. Фокус на конвергентные предложения (в конце 2 фазы и начале 3, или начале 3, если не успел закрепить клиентов во 2, самое время – фокусироваться на услуге вместо диверсификации).B2B
- 1.7. Рост подписчиков Билайн ТВ благодаря внедрению конвергентного предложения (мобильное приложение) в секторе B2C.
2. Внутренняя среда: Слабые стороны.
 - 2.1. Темпы роста рынка выше темпов роста компании.
 - 2.2. Инвестирование в обновление инфраструктуры – с одной стороны, казалось бы, это положительная активность компании, но с другой стороны, необходимо учитывать фактор своевременности. В ситуации необходимости удержания клиента, а значит – повышения уровня сервиса, качества оказываемых услуг это, скорее, экстенсивный путь развития компании вместо интенсивного.
 - 2.3. Необходимое обновление оборудования под тенденции увеличения скорости передачи информации и новые стандарты связи, в том числе обеспечение максимального покрытия и развитие ШПИ. Дополнительные инвестиции.
 - 2.4. Продолжение ориентации на завоевание новых клиентов вместо фокусирования и удержания существующих. Об этом свидетельствует в том числе индекс NPS, т.к. замеряет в основном готовность рекомендовать, а не повторную покупку или «какую бы еще услугу Вы хотели бы от нас получить?» (недоработки 2 фазы).
 - 2.5. Снижение ценности продукта в компании в части оператора интегрированных услуг (фиксированный бизнес приносит больше дохода).
 - 2.6. Постоянная оглядка на конкурентов (вульгаризация бенчмаркинга).
 - 2.7. Завышенная оценка фазы развития компании со стороны топ-менеджмента. В данном кейсе, а также в целом согласно материалам по рынку, рынок телекоммуникационных услуг описывается как зрелый и компании считают, что они уже активно развиваются на 3 фазе. Но существуют факторы, позволяющие сделать вывод, что это несколько лестное предположение, поскольку компания либо находится в начале 3 фазы, но не доделала мероприятия во 2. Либо как раз находится в состоянии переходного периода между 2 и 3. Признаки: традиционные драйверы роста еще работают (4P), клиент еще чувствителен к цене, компания еще работает на захват клиентов, стационарная связь еще не потеряла актуальность, поглощение локальных рынков и выход в смежные отрасли возвращают компанию на стадию роста.

Раздел III: 1 этап Стратегии развития конвергенции услуг (в части рекомендаций по усилению сильных сторон и реализации всех возможностей (а значит - обход «Угроз» и ликвидация «Слабых сторон»).

Реализация 1 этапа позволяет завершить переход к маркетинговой системе управления (создание новой ценности продукта(ов) за счет усиления технологической базы (постоянное улучшение качества связи и услуг), а также – максимального приближения к клиенту через обеспечение «4 С»: Customer solution, Customer costs, Convenience, Communication):

В части Customer solution (Переход от продажи товара к решению проблем клиента):

1. Сфокусироваться на обеспечении стабильности сигнала и максимального покрытия вместо точечного усиления скорости передачи и новых стандартов (4G,LTE).
2. Обеспечить постоянную работу над совершенствованием технологий при стабильном качестве услуг связи.
3. В регионах продолжить политику консолидации локальных сетей. С учетом дифференцированной оценки фазы развития компании по географическому принципу. Сегментации рынка для последующих преобразований: 1.Рынок миллионников – Москва и др. крупные города России (3 фаза), 2.Региональный рынок (2 фаза). А это значит несколько иное использование традиционных инструментов: на 2 фазе еще эффективно использование традиционного маркетинг-микса из 4Р (Product,Price, Place,Promotion), а на 3 фазе – традиционные элементы уже не меняются, акцент делается на новые: Персонал, бизнес-процессы, PR (выделяется в отдельный инструмент) и Сервис.
4. Использование всех резервов для консолидации рынка на пути соединения всех конкурентов в единую сеть: региональные рынки, ШПИ, платное ТВ.
5. Усиление GR составляющей (взаимоотношения с ФОИВ и РОИВ) в части возможностей расширения границ связи.
6. Для B2B: Привлечение международных партнеров для создания международных пакетов услуг в формате единых сетей за пределами Домашнего региона.
7. Для B2C: Максимальное использование IT-ресурсов (интегрирование IT- услуги в пакеты и сервисы). Поддерживающая функция – обеспечение стабильности работы не только связи, но и гаджетов клиентов со связью компании или купленных в магазинах компании.
8. Для B2B и B2C: Подумать над внешними голосовыми услугами такими, как управление телефоном или иным гаджетом голосом (отдельная ниша: слепые, пенсионеры, малоподвижные люди и проч.).
9. Для B2B и B2C: Привлечь к сотрудничеству банки (эквайринги) для реализации услуги, например, «Pay и Call – 2 в 1»). Внедрение чипа в привязке к сим-карте (а не к мобильному телефону) и выделение безопасной линии (это может быть отдельным пакетом услуг).Инфраструктура и технологии у компании уже есть (бесконтактные карты для общественного транспорта и платежных систем).

В части Customer costs:

10. Продолжение политики заботы об экономии клиента и оптимизации его затрат.
11. Развитие таких футурологических направлений как «Электронный сбыт» или «Виртуальная логистика». Это проект будущего, но техническим специалистам можно начинать проработку. В будущем (возможно, гораздо более скором, чем мы подразумеваем) понадобится инфраструктура для виртуальной передачи физических объектов. Для этого необходимы будут уже иные стандарты связи.
12. Для B2B и B2C: Сокращение числа действий со стороны клиента при смене компании или входе с нуля (максимальное число операций делать за него).
13. Для B2B и B2C В договоре прописать сложные процедуры выхода из компании, чтобы для клиента это стало невыгодным.
14. В рамках программ повышения лояльности подготовить для клиента switching costs (посчитать за него, насколько «дороже» уход к другому оператору и насколько выгоднее сотрудничать с компанией – это могут быть не только финансовые затраты, но и временные). Рассмотреть разные стадии - покупки, обслуживания, перехода и проч.

В части Convenience:

15. Путь к сердцу клиента через сервис. Для многих облегчение работы с настройками гаджетов, связи и проч. вызывает раздражение, кто-то просто не меняет тарифы и не использует новые сервисы, т.к. нет времени или лень перенастраивать. Более того, для настроек, как правило, необходимо приехать в офис. За счет «Удаленного помощника» можно сократить это число поездок и стимулировать клиентов чаще прибегать к услугам компании и новинкам.
16. Превратить конкурентов в партнеров (договориться о ценах и некоторых совместных продуктах). Это путь к постепенному созданию монопольного рынка. Более того, это не война за клиента, не конкуренция за лидерство – это эффективное сотрудничество и закрепление своего клиента. Каждый остается при своем клиенте, более того, есть вероятность привлечения таким пакетом нового клиента, который консервативен, но пару опций из пакета компании был бы не прочь получить. Для этого у клиента и конкурента-партнера не должно быть сомнений в качестве и уникальной ценности услуг компании, которые она предложит в совместный пакет.
17. Создать инфраструктуру для реализации опций по повышению информированности клиентов в части использования инфокоммуникационных технологий (мобильных и интернет-сервисов, сайта компании, гаджетов, новинок).
18. Технологический акцент на качество Smart TV. Большинство клиентов сегодня предпочитают смотреть фильмы, когда им удобно, но качество Smart TV оставляет желать лучшего. Можно усилить свои позиции по данному направлению.
19. Максимальное использование адресных каналов коммуникаций с клиентом (при распространении товара и обслуживании). Техническое обеспечение доступа к клиенту по максимальному числу каналов (ведь клиент оставляет много информации о себе в компании, по ней можно найти все нужные аккаунты). У клиента должно сформироваться ощущение, что обслуживание, гаджет, консультацию он может получить везде, в любое время и удобным для него способом (Доставка, скорость решения проблем, онлайн консультации, онлайн-продажи, онлайн-оформление и проч.).

В части Communication:

20. Обеспечение эволюции маркетинга: от персонализированного к интерактивному (участие клиента в улучшении сервиса, развитии и рекламе компании). Добавление качества отношений к качеству товара через:

20.1. Усиление методов изучения клиента, с максимальным вовлечением клиента в исследования и его результаты (CRM, углубленные интервью и др.).

20.2. Усиление акцента на качество сервиса, в том числе посредством четкой системы обучения персонала и контроля (как по продажам, и обслуживанию, так и коммуникациям). Например, введение системы storytelling – разбор лучших кейсов, когда отличившийся сотрудник приглашается в разные отделы компании и рассказывает свой кейс в качестве семинара и доп. блока к общему образовательному сету.

21. Усилить услуги по обратной связи с клиентом:

- создание специальной группы в соц.сетях для получения комментария от клиентов и постоянным разбором кейсов (желательно, чтобы вел кто-то конкретный, а не виртуальные менеджеры, чтобы это было, как колонка в FT, с живым человеком, его мыслями, предложениями, эмоциями),

- сотрудничество с соц.сетями (Facebook) для сбора нужной информации, проведения исследований, опросов, продвижении информированности, возможно, создание своего значка и пр. (захват двух «зайцев» : клиент и потенциальный конкурент становятся ближе).

22. Уход от «цифровой бюрократии» (когда клиенту отвечает автоответчик и переключает его с оператора на оператора, а там снова машина и т.д.). Развитие системы помощи в один клик или в один звонок. Это потребует большей универсальности от операторов help-линий, но клиент будет на пути к удовлетворению (ведь лояльность клиентов измеряется, в том числе, скоростью решения его проблем в компании, тогда он может и не заметить, что они вообще появились).

23. Постоянно сканировать клиента: встраиваться в его коммуникационные каналы (почту, соц.сети) через направление адресной информации:

- Поздравление с днем рождения,

- Подарки обеспечат, например, приход клиента периодически в офис (клиента желательно периодически возвращать в офис и заинтересовывать чем-то новым),

- Обратная связь (приглашать клиентов для участия в фокус-группах, спец.исследованиях, интервью для сайтов и пр.)

Итак, по итогам 1 этапа, задача – выбрать свой путь, найти свою уникальность и фокус, подготовить инфраструктуру для дальнейших мероприятий - выполнена. Создана новая ценность ключевого продукта (ов) через продажу качества сервиса и заботы о клиенте, а не через продажу продукта. Более того, для укрепления на 3 фазе желательно не вести войны с конкурентами (в кейсе несколько раз встречается сема «борьба»), а обращать их в союзников и партнеров.

Раздел IV. 2 этап Стратегии развития конвергенции услуг (в части формирования совокупных предложений):

В основе конвергентных предложений лежит 3 принципа:

1. Уход от политики «Эффекта масштаба» к политике «Фокус на клиента»,
2. Создание клиента вместо поиска (смотрим на рынок и клиента, спрашиваем клиента и предлагаем),
3. Уход от продажи продукта – к решению проблем клиента (от предложения товара к предложению сервиса).

Предложения для сектора B2B:

1. Включение в пакеты услуг для клиентов дифференцированные технологические опции: для сектора B2B – усиление скорости/объема передачи данных и переход на новые стандарты. (Перед формированием предложения провести опрос среди клиентов, что для них важнее из 2-х функций, или предложить пакеты услуг с отдельным пунктом выбора приоритета в части технического обеспечения – стабильность сигнала и покрытие или БОльшая скорость и БОльшие объемы информации). Проактивная позиция и инвестирование в развитие ШПИ и новых стандартов связи (4G, LTE) после завершения основных мероприятий по выходу на новый уровень сервиса и закрепления клиента (По завершении 1 этапа).
2. Усилить пакет корпоративных (в том числе облачных) предложений услугами по обеспечению дополнительной безопасности и конфиденциальности (выделение частных линий).
3. Усилить пакет облачных решений для корпоративных клиентов за счет создания отдельного пакета с подключением международных абонентов, поскольку сегодня с развитием аутсорсинга в компании работать на условиях удаленного доступа могут резиденты других стран.
4. Создание инновационного пакета услуг «Банк в кармане» (для юр.лиц):
 - выделение частной безопасной линии связи,
 - выбор банка – партнера,
 - выдача бесплатной карты (а уже за услуги соединения, оплаты и непрерывной связи – плата. Зарабатываем не на товаре, а сервисе!),
 - замена сим-карты на сим-карту с чипом с сохранением номера и т.д.
5. Услуга «Удаленный помощник» по настройке работы сервисов связи компании (сегодня уже есть программы, позволяющие IT-специалистам удаленно настраивать компьютер).
6. Включение в пакет услуг дополнительных консультационных опций:
 - вебинар для компании по внедрению новой программы или софта (из пакета услуг компании);
 - веб-консультация для отдельных сотрудников в любой момент времени.
7. Информирование компании о новинках, технологических ноу-хау, с добавлением интересных историй и открытий мирового значения, не только компании, интервью с клиентами, лучших практик внедрения, консультаций по использованию видов связи и гаджетов и пр. посредством информационной адресной рассылки электронного или печатного дайджеста.

8. Включение в существующий пакет «Единая сеть офисных и мобильных телефонов» функцию оптимизации расходов предприятия (компания делает отчет и предлагает руководству, как можно оптимизировать затраты). Например, если сейчас оптимизация идет по факту звонка (программа выбирает оптимальный маршрут и тариф звонка), то в случае с затратами, например, программа фиксирует, в каких случаях лучше было бы звонить со стационарного телефона, в каких – с мобильного, в каком объеме, в какое время. Чтобы часть расходов можно было заранее спланировать. (Формат отчета по итогам дня по подразделениям и Система напоминаний сотруднику в момент звонка – индикаторы времени, переключений, оптимальных способов передачи информации).
9. Встраивание скоростных пакетов (с разным объемом информации и требованиями к скорости передачи) в пакеты «единой офисной сети» - добавление услуги дифференцированно и за отдельную стоимость.
10. Персонализация коммуникаций: обеспечение «живого» человека на том конце провода. Возможно закрепление персонального менеджера за клиентом (разбить на группы, зоны и проч.) . Через спец.услугу предоставить клиенту возможность позвонить руководителю компании (или топ-менеджеру по направлению «Коммуникации с клиентами»). Обозначить клиентам дату, период, регулярность доступа и т.п.
11. Создание пакета «Безлимитной корпоративной связи», в которую включить ряд услуг, которые клиент может исчерпать за оплачиваемый период, но цену поставить выше, чем он обычно платит за эти услуги. Клиент не будет обижен, поскольку радость пользования всем сразу и без ограничений будет выше, чем сумма оплаты. Но по факту компания получает фиксированный доход сразу, и клиент не исчерпает весь объем услуг (по принципу «не съест» больше, чем сможет).

Предложения для сектора B2C:

1. Включение в пакеты услуг для клиентов дифференцированные технологические опции: 1. Для сектора B2C – обеспечение стабильности сигнала при низких скоростях и максимальное покрытие. (Перед формированием предложения провести опрос среди клиентов, что для них важнее из 2-х функций, или предложить пакеты услуг с отдельным пунктом выбора приоритета в части технического обеспечения – стабильность сигнала и покрытие или БОльшая скорость и БОльшие объемы информации).
2. Создать мобильное предложение, увязывающее все гаджеты клиента (для этого они все должны быть с сим-картами компании), чтобы можно было объединить рабочие столы, достать документы, сохраненные на одном гаджете – из другого.
3. Формирование специальных пакетов типа «Семейный контроль» или «Мои дети online» (Детский офис online), когда можно объединить все гаджеты в единую систему и родители могут контролировать доступ детей к сайтам, местонахождение детей, блокировать платную информацию, отслеживать счета детей в режиме реального времени, внести коррективы и блоки.
4. Усилить пакет частных предложений (в том числе для данных пакетов типа «рабочий стол online» или «Семейный контроль») услугами по обеспечению дополнительной безопасности и конфиденциальности (выделение частных линий).

5. Услуга «Удаленный помощник» по настройке работы одного или всех гаджетов , общей сети гаджетов,связи.

6. Создание инновационного пакета услуг «Банк в кармане» (для физ.лиц):

- выделение частной безопасной линии связи,

- выбор банка – партнера,

- выдача бесплатной карты (а уже за услуги соединения, оплаты и непрерывной связи – плата. Зарабатываем не на товаре, а сервисе!),

- замена сим-карты на сим-карту с чипом с сохранением номера и т.д.

7.Формирование пакетов интегрированных услуг с конкурентом-союзником. Например, если у клиента в одном гаджете - сим-карта одного оператора и его все устраивает, в другом гаджете – другая. Или просто он не хочет ничего менять, заморачиваться. Во-первых, предложить ему осуществить переход с одного вида связи на другой – за него (чтобы клиент ничего не делал сам), во-вторых, предложить объединить сети (в случае договоренности с конкурентом).

8. Дополнить один из пакетов услуг – Оплатой последнего счета при переходе от оператора-конкурента в компанию. Можно установить лимиты (счет до ____р.). Но получив нового клиента, компания заработает больше, чем его последний счет. При этом в договоре прописать определенные условия, блокирующие злоупотребления.

9. Включение в пакет услуг дополнительных консультационных опций:

- выезд специалиста на дом с мастер-классом по использованию телефона, гаджета, личного кабинета, как оплачивать счет через интернет и пр. ,

- консультация специалиста по использованию продукта компании по скайпу.

10. Информационная рассылка дайджеста новостей компании (о новинках, технологических ноу-хау, с добавлением интересных историй и открытий мирового значения, не только компании, интервью с клиентами и пр.).

11. Формирование единого пакета услуг на оплату клиентом телевидения, интернета, телефона (стационарного и мобильного) с возможностью объединения оплаты в том числе со своими гаджетами одним кликом – общим счетом;

- возможность самостоятельного формирования пакета (услуга «Открой свой кинотеатр»),

- Услуга «Фильм на заказ» (даже если фильма нет в числе предложенных каналом, компания находит его для пользователя в режиме платного просмотра).

12. Дифференцирование пакетов скоростных услуг с разным объемом информации, но подавать их не только с цифрами и Мбт и Гбт, но и вербальными сравнениями объема для быстрого и ясного понимания, чтобы человек быстрее принимал решение (например, этот пакет для передачи Война и мир, а этот – для целой Библиотеки им.Ленина, этот пакет – для графических изображений и видео и проч.).

13. Часть интерактивных услуг сформировать в отдельный пакет «Персональные услуги» за доп.плату: срочность, оплата по мере разговора, контроль счета, за обучение пользованием сервиса, персональный менеджер и проч. И каждую из этих услуг можно выбрать к иным тарифным пакетам, но за доп.оплату. Клиент не ощутит доплаты, т.к. платит за пакет связи в целом, но сервис оценит.

14. Персонализация коммуникаций: обеспечение «живого» человека на том конце провода. Возможно закрепление персонального менеджера за клиентом (разбить на группы, зоны и проч.) . Через спец.услугу предоставить клиенту возможность позвонить руководителю компании (или топ-менеджеру по направлению «Коммуникации с клиентами»). Обозначить клиентам дату, период, регулярность доступа и т.п.

15. Включить «заботу об экономии клиента» в частные пакеты услуг:добавить в один из пакетов услугу – направление отчета по итогам дня с предложением от компании, как можно было оптимизировать затраты на услуги компании в течение дня, например, в какое время лучше было бы позвонить в другой регион, каким образом отправить письмо или сообщение, чтобы оно меньше весило (читать-стоило) и т.п. И направлять сумму затрат за сегодня реальную и возможную. (Эта опция хорошо сочетается с услугой по «Семейному контролю» за расходами детей, например, это может быть в одном пакете).

Итого: 1 этап направлен на достижение краткосрочных результатов – улучшение того, что есть, закрепление качества на высоком уровне (продажи, сервис, тех.обслуживание, техническая составляющая продуктов, коммуникации) плюс фокус на ключевых услугах (пакетах) и инновационную надстройку (уникальность продуктов/услуг). 2 этап – на долгосрочное развитие (высокоскоростная передачи больших объемов данных, новые стандарты связи и обновление инфраструктуры) и приручение клиента к своему пространству (все конвергентные предложения направлены на то, чтобы заполнить все инфокоммуникационное пространство компаний, стать частью жизни клиента). А в целом Стратегия позволит компании обеспечивать планомерный стабильный рост и балансировать между 2 и 3 фазой без ухода в 4 – стагнацию (после закрепления клиента на 3 фазе и создания нового продукта-субститута регулярно уводить его во 2 фазу и так по кругу).

РАБОТЫ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПО КЕЙСУ VLERICK

I. Кондратьев Игорь Валерьевич

Директор маркетингу компании ITC-Electronics

Под описание проекта попадает пилотная установка смарт-счётчиков электроэнергии в г. Пермь в 2011-2013 гг. Энергохолдинг МРСК Урала внедрением этой технологии собирался решить 2 основные проблемы: уменьшить потери энергии при передаче потребителю, составлявшие у него

в 2010 г. 22%, и сделать возможными новые подключения и увеличение реализации при старой инфраструктуре сетей. Счётчики были установлены в 420 многоквартирных домах, 8000 частных домах и у 600 юрлиц.

Технология smart-счётчиков электроэнергии возникла как вариант решения общемировой проблемы, возникающей на определённой стадии урбанизации. Когда город становится большим, он начинает расти не только вширь, но и ввысь. Потребление электроэнергии растёт пропорционально увеличению численности жителей. Старые энергогенерирующие мощности не справляются. Строительство новых возможно лишь на достаточно большом расстоянии, что увеличивает затраты на передачу энергии. Ещё большей проблемой является неспособность городских электросетей передать увеличивающуюся мощность. Проложить же новые мощные коммуникации в городе достаточно проблемно, не говоря уже о строительстве новых подстанций, требующих ещё и заметного места для размещения. При этом среднестатистический профиль электропотребления города имеет мощный провал ночью и два существенных пика: утром и вечером. Собственно, эти пики, особенно вечерний, и определяют потребности в энергомощностях и мощностях электросетей. Именно они ограничивают среднесрочные возможности роста и развития городов. Сглаживание этих пиков сдвигом потребления является альтернативой перекладке энергомагистралей.

Одним из преимуществ smart-счётчиков является возможность учитывать потреблённую в разное время электроэнергию по разным тарифам. Для некоторых групп населения существенная разница тарифов может стимулировать к изменению потребительских привычек в пользовании электроприборами, в т.ч. к их включению во время более низких тарифов.

По результатам пилотного проекта руководство МРСК выразило удовлетворённость снижением потерь до 18% (с 22%), уменьшением затрат на выставление счетов, поскольку smart-счётчики передают показания в систему автоматически, счета выставляются программно.

Т.о. проект был целиком и полностью направлен на решение экономических проблем энергооператора и города: повышение эффективности и увеличения продаж энергии при прежней инфраструктуре.

Вторая часть задачи достигнута не была, поскольку потребительское поведение не изменилось. Потребитель вообще воспринимался скорее помехой внедрению современных технологий. Он сомневался в безопасности дистанционного съёма показаний его почасового потребления. И, оказывается не напрасно: в опубликованной в интернете ИТ департаментом МРСК Урала отчёте о результатах этого пилотного проекта в качестве одной из проблем указывалась незашифрованность данных, передаваемых со счётчиков. Также не произошло никакого уменьшения платежей. Счётчики стали насчитывать больше, поскольку старые индукционные, в силу конструктивных особенностей, недоучитывали 10-15%. Ещё больше потребители оказались "впечатлены" возможностью автоматического отключения у них электричества при превышении договорной мощности.

Коммуникации с целевой аудиторией прошли через СМИ, где было объявлено, что ночной тариф (с 23:00 до 7:00) будет на 30% дешевле, потребители смогут проанализировать своё потребление и "в перспективе" управлять им. Прямая рассылка предложений председателям ТСЖ, руководителям ЖЭКов и т.п. сводилась к напоминанию о необходимости выполнения 261 Федерального закона в части установки общедомовых счётчиков электроэнергии за счёт собственников помещений и извещении о возможности сделать это за счёт энергооператора в

рамках пилотного проекта. В ней же упоминались и "маленькие радости" для жильцов: контролёры больше не будут ходить по квартирам, время устранения аварий уменьшится, т.к. диспетчеры будут получать информацию об авариях немедленно, счётчики смогут контролировать качество электроэнергии.

Непонятно, почему информацию о даже небольших плюсах для потребителя надо было пытаться довести через незаинтересованных и неконтролируемых функционеров, а не дать напрямую в СМИ?

Тарифы на электроэнергию для населения Перми в домах с газовыми плитами в 2013 г. составляли: с 7 до 9 и с 17 до 20 - 2руб.99к, с 9 до 17 и с 20 до 23- 2руб.96к, с 23 до 7 - 1руб.88к. Могла ли перспектива потребления электричества на 1р11к дешевле привести к кардинальному сдвигу потребления? Конечно, нет. Посудомоечные машины, иногда стиральные - довольно небольшая часть потребления. Между тем тарифные зоны полупика потребления куда реальнее: с 9 до 17 и с 20 до 23. Есть довольно многочисленные категории населения, которым ничего не стоит включать телевизор, микроволновку, плиту, компьютер и т.д. после 9:00 и заканчивать основные дела до 17:00. К ним относятся: домохозяйки, пенсионеры, фрилансеры, отпускники, работающие посменно, студенты и т.д. Они могут составлять до половины населения. Но мотивация тремя копейками звучит просто насмешкой. Для реального изменения потребительских привычек полупиковый тариф должен быть вдвое дешевле пикового, а ночной - вдвое дешевле полупикового. Статистические данные показывают, что потребление электроэнергии в выходные и праздничные дни существенно ниже: пиковые значения едва достигают полупикового потребления рабочих дней. С точки зрения предоставления возможности для экономии работающим по стандартному графику - хороший вариант.

При этом, не стоит переоценивать возможности материального стимулирования для большинства потребителей. В 2013 г. в России счёт на электроэнергию редко у кого превышал 500 руб. Т.е. даже при введении настоящего тарифного дифференцирования экономия вряд ли превысит 250 руб. в месяц. Но 500 руб. - сумма счетов для квартир, а счета в частных домах начинаются от 1000 руб., и достигают 20 000 руб. в зимние месяцы в домах с электроотоплением. Это отдельный интересный сегмент, продажи в который пойдут даже без финансирования энергооператором. Ключевой фактор здесь - неизбежность установки своего счётчика с удалённым съёмом оператором. Пилотный проект в Перми показал, что установка таких счётчиков в частном фонде подняла среднюю сумму в счёте в этих домах в 2,1 раза. Т.е. более половины владельцев частных домов потребляли электроэнергию без учёта. Счета владельцев квартир (или квартиросъёмщиков) увеличились лишь на 6,5%.

Т.о. с точки зрения мгновенного экономического результата начинать массовое внедрение smart-счётчиков стоит с частного сектора. Домовладельцам должен быть предоставлен выбор: установка smart-счётчика (многотарифного, с передачей данных) в доме за свой счёт, либо установка однотарифного тоже с передачей данных за счёт оператора. В этом случае, когда платить в любом случае придётся по счётчику, более дешёвые тарифы становятся существенным аргументом.

Но до начала массового внедрения должна быть проведена большая работа по созданию ценности для потребителя, донесения информации о ней, превращении технологии в безопасную, создании положительного имиджа технологии.

С точки зрения ожидания результата, люди не прочь сэкономить, если эффект заметен. Поэтому начинать надо с просчёта новых тарифов по зонам, добавлении пикового и полупикового тарифов выходного дня.

Можно существенно расширить в глазах потребителя возможности экономии на ночном тарифе, найдя таймеры-контроллеры, позволяющие управлять отдельными электроприборами по своему расписанию, и проинформировав об этом население через СМИ.

Поскольку по 261ФЗ общедомовые электросчётчики установлены уже везде, вся неучтённая в отдельных квартирах многоквартирных домов электроэнергия теперь оплачивается всеми жителями дома, будучи отнесённой к общедомовым расходам. Оператор может легко найти самые большие суммы общедомовых расходов, приходящиеся не усреднённую квартиру в домах без смарт-счётчиков. Если обнародовать сравнение этих расходов со среднестатистическими расходами домов, в которых у большинства жильцов установлены смарт-счётчики, можно представить такую ценность, как справедливость. Честные жители начали платить только за себя. Справедливость воспринимается россиянами зачастую более важной, чем экономия.

Смарт-счётчики позволяют в т.ч. контролировать качество электроснабжения. Это важная возможность, поскольку применение, например, соседями мощных приборов (таких, как сварочный аппарат, электропила, электрорубанок и т.п.), создающих сильные электрические помехи в электросети, могут привести к выходу из строя бытовых электроприборов. Контроль сети счётчиком и своевременное информирование жителей поможет избежать серьёзных убытков. Кстати, новый уровень информированности потребителя может послужить благоприятным условием для старта нового направления бизнеса оператора - продаже квартирных фильтров электромагнитных помех и предоставлении платных услуг по их монтажу.

Выгода может быть и нематериальной. Поскольку изначально идея многотарифного учёта была альтернативой строительству новых подстанций, эту альтернативу можно очень эффективно представить. Сначала договориться с муниципалитетом о выделении места под подстанцию в районе проводившегося пилотного проекта. Затем засадить эту территорию деревьями, превратив в сквер. По ТВ показать сквер как результат внедрения новой технологии учёта электроэнергии, позволившей сэкономить место, предназначенное для строительства подстанции, необходимость которой казалась неизбежной до начала пилотного проекта.

С точки зрения ожидания комфорта, стоит создать пару забавных роликов для ТВ и YouTube, демонстрирующих довольных собой людей, уже непонимающих проблем своих знакомых,двигающих холодильник, чтобы списать показания счётчика и т.п.

Информация о приближении потребителя к порогу максимальной разрешённой мощности вполне могла бы передаваться текстовым сообщением на мобильник или хотя-бы звуковым сигналом счётчика.

В СМИ можно дать репортаж о том, за несколько последних зим с суровыми морозами, когда по всему городу дома отключались от электричества из-за чрезмерного включения электрообогревателей, что в районе пилотного проекта не было зафиксировано ни одного случая отключения дома. Жители уже забыли эти проблемы и очень довольны.

Проблема безопасности передачи данных безусловно должна быть реально решена. Затем стоит провести аудит информационной безопасности системы и, если он окажется положительным,

пригласить известного авторитетного аудитора для фиксации результата. Только после этого стоит пиарить информационную безопасность системы как соответствующую банковскому уровню.

Клиенту при установке предъявлять рекламный буклет, содержащий страничку по информационной безопасности и копии аудиторских заключений, кратко рассказать о безопасности "уровня сейфа", заметить, что не известно ни одного случая утечки информации с их проекта. Не лишним будет напомнить, что его безопасность ощутимо увеличится, поскольку теперь под видом контролёра к нему не смогут придти злоумышленники. В случае отказа информировать жильца о том, что однотарифный счётчик с передачей данных его квартиры будет установлен на лестничной клетке, поскольку новая технология учёта не позволяет рассчитывать по старым приборам. Он может сменить поставщика электроэнергии или провести аудит безопасности за свой счёт.

С точки зрения социального влияния, число людей, заинтересованных в активном энергосбережении, может быть увеличено через заинтересовывание в идее проекта кого-то из местных известных певцов, писателей, музыкантов, спортсменов, учёных. Высказанное ими в интервью мнение о том, что узнав об альтернативе новым подстанциям в виде скверов, они изменили своё отношение к энергосбережению, неинтересовавшему их ранее ввиду достаточной обеспеченности.

С точки зрения дальнейшей поддержки использования смарт-счетчиков стоит расширять использование создаваемой инфраструктуры съёма и передачи информации смарт-счётчиками. Применённая в пилотном проекте в Перми PLC технология передачи данных основана на передаче информации по той же силовой линии, по которой электричество поступает в квартиру. Дальность передачи - до километра. Учитывая тот факт, что повсеместно в квартирах установлены счётчики холодной и горячей воды, а кое-где счётчики газа и квартирные теплосчётчики, преимущества удобства автоматической передачи информации поставщикам и безопасности, получаемой за счёт уменьшения количества поводов для посещения жилья посторонними, можно было бы масштабировать, используя имеющийся канал связи для передачи данных остальных ресурсов. Это вполне могло бы стать дополнительным операторским бизнесом по передаче данных коллег.

План оператору.

1. провести организационные изменения

1.1 в структуре оператора создать группу маркетинговых коммуникаций направления внедрения смарт-счётчиков.

1.2 создать рабочую группу внедрения смарт-счётчиков с участием сотрудников группы маркетинговых коммуникаций, руководителей муниципалитета, представителя производителя оборудования.

1.3 в структуре оператора создать подразделение по обеспечению индивидуальной электромагнитной безопасности, консультирующее по вопросам качества электроэнергии, предоставляющее услуги подбора квартирных фильтров электромагнитных помех, занимающееся их реализацией и монтажом.

2. провести изменение тарифной политики

2.1 рассчитать 5 потребительно обоснованных тарифов (пиковый и полупиковый рабочего дня, ночной, пиковый и полупиковый выходного дня). Разработать график постепенного пошагового прихода к этим тарифам.

2.2 разработать новый подход к ограничению роста тарифов на основании средневзвешенного.

2.3 продвинуть новый подход в Правительстве России.

2.4 начать вводить новые тарифы с существенно отличающимися ценами пиковой и полупиковой зоны, а также выходных

3. увеличить информационную безопасность потребителя

3.1 доработать алгоритм передачи и хранения данных до уверенно высокого уровня информационной безопасности

3.2 найти аудитора информационной безопасности и пригласить для проведения оценки

3.3 доработать систему по результатам аудита

3.4 найти известного авторитетного аудитора информационной безопасности и пригласить для проведения оценки

4. увеличить возможности использования ночного тарифа

4.1 провести мониторинг таймеров для управления бытовыми электроприборами

4.2 найти таймер-контроллер для управления холодильником (с возможностью отключения только при неработающем двигателе)

4.3 представить информацию об этих приборах на специально созданном сайте проекта

4.4 привлечь к торговле таймерами и контроллерами розничные сети

4.5 дать ссылки на ближайшие магазины на сайте проекта

5. придать новой технологии социально полезный облик

5.1 с помощью рабочей группы получить в муниципалитете участки под строительство новых подстанций с оговоренной возможностью использовать их временно под сквер

5.2 на территории пилотного проекта на выделенном для строительства подстанции участке разбить сквер. В сквере разместить примерно следующую информацию: Данный участок является собственностью энергооператора и приобретён для строительства новой подстанции. К счастью, изменившаяся в результате внедрения smart-счётчиков ситуация с потреблением электроэнергии в районе позволила отложить строительство объекта на неопределённый срок. Оператор искренне надеется, что жители и дальше будут проявлять экологическую сознательность в потреблении электроэнергии, сохраняя этот сквер.

5.3 дать репортаж о довольных новым сквером жителях на местном ТВ, обратив внимание на то, что своим появлением он обязан результатам внедрения smart-счётчиков. Проинформировать о том, что ситуация с возросшим энергопотреблением в городе вынуждает оператора строить новые подстанции во всех районах или внедрять smart-счётчики. Выбор остаётся за горожанами.

К интервью для репортажа привлечь кого-то из местных знаменитостей, проживающих неподалёку.

6. провести в СМИ серию репортажей о полезности и безопасности smart-счётчиков

6.1 ролики о довольных горожанах, забывших контролёров, лазание по лестницам с карандашом

6.2 заметки о том, что жители района пилотного проекта больше не встречают новый год без света

6.3 интервью с довольными справедливостью счетов жителями района пилотного проекта и недовольными огромными общедомовыми начислениями жителями неохваченных новой технологией домов

6.4 интервью с известным авторитетным аудитором информационной безопасности, где он сообщит, что уровень защищённости данных соответствует банковскому

6.5 репортаж о продвинутых горожанах, контролирующих со своих смартфонов качество электричества в розетке и сообщающих, что теперь они не беспокоятся за безопасность своей аппаратуры

6.6 репортаж о том, как контролёр пытается попасть в квартиры к счётчикам, как реагируют граждане и чего они боятся. Интервью с расслабленными жителями района пилотного проекта.

6.7 напечатать буклетов по технологии расчётов по smart-счётчикам, акцентировав внимание на их преимуществах и безопасности

7. продолжить оприборивание частного фонда, предлагая smart-счётчик с передачей данных за счёт потребителя либо однотарифный с передачей на столбе за счёт компании. Это даст мгновенный экономический эффект без затрат.

8. начать установку в следующем районе многоквартирных домов за счёт инвестиций оператора

9. выяснить у производителя smart-счётчиков технологическую возможность интеграции со счётчиками воды с радиоканалом, счётчиками газа и тепла с точки зрения получения от них информации и передачи по PLC-каналу.

10. выйти с предложением к поставщикам воды, газа и тепла по предоставлению им услуг по дистанционному съёму показаний

11. информировать население о появлении новых причин для радости у жителей района, в котором завершён следующий этап установки smart-счётчиков по расписанной выше схеме

12. переходить к установке в следующем районе

13. запускать проект по интегрированию счётчиков воды, газа и тепла с радиоканалом в PLC-канал передачи данных, выстроенный на smart-счётчиках

14. поведать об успехах внедрения smart-счётчиков в федеральных СМИ

15. начинать готовить информационно следующий регион присутствия энергооператора

II. Утолин Константин Владимирович

В настоящее время находится в поисках работы.

Технология «умных счетчиков» Европейской электросбытовой компании

Вопрос

Предложите план действий оператору. Как можно достичь своих целей в долгосрочной перспективе?

Чтобы выявить, что является «узким горлышком» предложения по установке «умных счетчиков», нужно поочередно просчитать, как изменение конверсии, стоимости привлечения пользователя, дохода с платящего клиента, числа пользователей и пр. влияет на прибыль, после чего и станет понятно, над чем стоит работать в первую очередь. При этом можно использовать т.н. Space-модель (Supplier - поставщик, Product - продукт, Average Revenue Per User - средний чек, Customer - количество клиентов, Evaluation - принятие решения о покупке)

<http://hsto.org/files/221/2f0/e10/2212f0e105eb4b609aa979120c92970d.jpg>

Чтобы построить эту модель, нужно ответить на следующие вопросы:

<http://hsto.org/files/57c/f48/4af/57cf484afc4547dbbd1c82fe726b578a.jpg>

Статистика использования этой модели показывает, что распространена следующая ситуация: один из компонентов модели выбивается из круга, к примеру, средний доход на платящего клиента в год небольшой, потенциальное количество клиентов велико, но продукт сложен для понимания, а значит, клиентский сервис потребует значительных ресурсов. В этом случае можно подумать, как сделать продукт более понятным для клиентов. Построив SPACE-модель, можно выявить примерное число продаж, необходимое для подтверждения спроса и перехода к тестированию каналов продаж. Используя данную схему при расчете модели бизнеса, можно сэкономить много денег, которые иначе придется потратить на маркетинг.

К счастью, значительную часть этой работы уже проделали - и было установлено, что динамику развития рынка высоких технологий создают т.н. Прагматики. Поэтому план оператора по продвижению «умных счетчиков» должен прежде всего удовлетворить именно Прагматиков, которые отличаются следующими свойствами (качествами):

- Требуют законченного решения проблем.
- Будут пробовать все, что может помочь.
- Будут тщательно отслеживать references в своей нише. Отсюда следуют основные проблемы любого инновационного продукта:
 - На 80% для многих решений - но ни одного на 100%.
 - Прагматики не будут покупать решение на 80%.

Основные ошибки при внедрении и продвижении:

- Обещание исполнения самых частых запросов.

- Никогда не выполняются все пожелания хоть одного клиента.

Решение:

- Сфокусироваться на одном «плацдарме».

- Ускорить создание законченного продукта для этого сегмента.

Исходя из этого основу плана продвижения «умных счетчиков» можно создать на базе одного уже довольно давно успешно реализуемого решения, которое сделано в духе ТРИЗ и превращает один из основных факторов негатива при монтаже «умных счетчиков» в позитив, а именно: заменяет стремление к сохранению конфиденциальности данных о потреблении энергии на разумную открытость - при условии, что эта открытость приносит пользу тем, кто ее использует! Как же можно достичь подобной инверсии сознания? Процитирую первоисточник:

Около 7 лет назад жарким летом в Сан-Маркосе, штат Калифорния, был проведен поведенческий эксперимент. Аспиранты ходили по жилому району и вешали на двери каждого из домов бирки, в которых призывали отключить кондиционеры и заменить их на вентиляторы. Четверть домов получила бирки с надписью: «Вы знали, что этим летом вы можете сэкономить 54 доллара в месяц? Замените кондиционеры на вентиляторы». Другая группа получила экологическое послание. Третья группа получила послание о том, что предотвращение нарушений электроснабжения - наш гражданский долг. Многие думали, что послание о денежной экономии сработает лучше всего. На самом же деле не сработало ни одно из этих посланий. Они не оказали никакого влияния на потребление энергии. Как будто их и вовсе не было.

Но было и четвёртое послание, которое гласило: «Согласно данным опроса, 77% ваших соседей заменили кондиционеры на вентиляторы. Пожалуйста, присоединяйтесь к ним. Выключайте кондиционер и включайте вентилятор». И почти 85% людей, получивших это послание, снизили потребление энергии из-за того, что им рассказали, что так делают их соседи.

О чём это говорит? Если что-то достаточно сложно сделать, даже если это благое дело, никакие экономические выгоды и увещевания не способны заставить нас пойти на неудобства. Социальное давление - вот действенный способ. При грамотном использовании оно может стать могучей силой. На самом деле оно уже является таковой.

Вдохновлённые этим открытием, пара специалистов по нейромаркетингу основали компанию под названием Orower. Они разработали программное обеспечение и начали сотрудничать с поставщиками энергии, которые хотели помогать своим клиентам экономить энергию. Они поставляют домохозяйствам персонализированные отчёты по потреблению энергии, в которых показывают людям, как их потребление соотносится с данными соседей, проживающих в домах сходного размера. Так же, как и в случае с дверными бирками, люди сравнивают себя со своими соседями. При этом данные подаются в обобщенном виде, тем самым сохраняя анонимность конкретных потребителей энергии. А затем они раздают каждому персональные рекомендации, чтобы помочь им сэкономить. Они начали с бумажных носителей, потом перешли к мобильному приложению, Интернету, а теперь и к электронно управляемому термостату. В течение последних сети лет они фактически проводят крупнейший поведенческий эксперимент в мире. И их метод работает. За это время обычные домовладельцы и арендаторы сэкономили более 250 миллионов долларов по счетам за энергию. А начиная с 2012 года эта фирма в партнёрстве с более чем 80 поставщиками энергии в шести странах, позволила ежегодно экономить по два тераватт-часа электроэнергии.

Помимо действенного способа продвижения «умных счетчиков» конечным потребителям в этом кратком материале указан и важнейший дополнительный фактор успешности такого продвижения, дающий мощный синергетический эффект и делающий выгодной открытость информации о своем энергопотреблении - помимо установки счетчиков нужно дать людям конкретные рекомендации относительно способов экономии электроэнергии. Надо не пытаться продать людям ценность, которую придумали энергетики, а предложить им то, что волнует их самих. И поэтому наряду с программой установки «умных счетчиков» Европейской электросбытовой компании необходимо одновременно запустить программу по предложению домохозяйствам методов и приборов, позволяющих начать экономить потребление энергии. Тогда «умные счетчики» станут не игрушкой или фактором раздражения, лишь указывающим на то, где и как ты тратишь много энергии, а индикаторами, позволяющими интегрированной системе энергосбережения дома четко определять, какие устройства и когда включать, где ставить фильтры, отсекающие т.н. паразитные наведенные токи и т.д., и т.п. И вот тут - внимание! - возникает чисто технологическое условие получения такой выгоды: доступ к такой программе энергосбережения будет доступен лишь тем, кто установил у себя такие счетчики.

Более того, уже израильскими специалистами были предложены две методики, которые позволяют сравнительно просто определить процент семей в населенном пункте (на территории), которые могут быть вовлечены в подобные соревнования. Обе методики включают в себя анкетирование семей. Отличие заключается в том, что более сложная в реализации методика предполагает наличие возможности у исследователя в течение некоторого времени контролировать потребление семьей ресурса с целью выявления зависимости между декларируемым и реализуемым потреблением. В результате обработки данных по обеим методикам оказывается возможным получить прогноз ожидаемой экономии ресурса в целом по населенному пункту (точность прогноза достигает 10%). Кроме этого, более сложная методика позволяет рассчитать оптимальные значения следующих параметров:

- рекомендуемое «нормативное» количество ресурса, в пределах которого плата за единицу расхода производится по «плоскому» тарифу;
- рекомендуемая цена за единицу ресурса при превышении нормативного количества;
- рекомендуемая величина «премии» за снижение потребления до уровня ниже установленного «экономного» уровня.

Были также сформулированы некоторые рекомендации по переводу домохозяйств на новую систему оплаты ресурса.

Также Европейская электросбытовая компания может воспользоваться доказавшим свою эффективность способом продаж, который использовал Элон Маск при продвижении своих установок солнечной энергетики: компания Solar Siti предлагает для домохозяйств установку энергетической системы и ее последующий постоянный мониторинг и обслуживание без каких то авансовых платежей при условии ежемесячной оплаты за потребленную домохозяйством электроэнергию. При этом платит за клиент по специальным тарифам, которые ниже тех, которые у него были до установки системы. Такой простой и гениальный шаг позволил Элону Маску в сжатые сроки обогнать ближайшие компании-конкуренты. И вместе с использованием израильской методики это применимо и для программы установки «умных счетчиков».

Далее очевидно еще одно направление развития - компания может договориться с органами образования о проведении специальных уроков (в рамках хотя бы курса по безопасности жизнедеятельности), где детям будут рассказывать о современных возможностях энергосберегающих технологий. И это позволит вырастить поколение лояльных потребителей. Более того, уже довольно скоро дети смогут начать влиять на поведение родителей.

Также стоит обратить внимание на название, форму и т.п. внешние атрибуты счетчиков. Казалось бы, это пустяк, однако если уж формировать у потенциальных клиентов привычку брать именно твою продукцию, то надо привязывать их к повседневным делам и обычным чувствам пользователей. Например, именно привычка заставляет человека заглянуть в соцсеть. А там выигрывает тот поставщик, чье название первым приходит в голову.

Ну а в заключение можно сделать еще одно предложение - использовать для оценки оптимальных способов продвижения «умных счетчиков» протестированную уже в ряде проектов в 2014 году новую систему нейромаркетинга - методику ПСИХЕЯ (см. <https://drive.google.com/file/d/0B0Z7ZeCqgn3lQmZKRDC4Y1ZfWi13VmFGSWtZTFBxZy1nbFZV/view?usp=sharing> и http://neweconomist.ru/files/Psychea_fmed.pdf). Применение которой позволит точно определить, какие еще способы продвижения «умных счетчиков», помимо упомянутых выше, дадут наилучшие решения проблем, обозначенных оператором относительно всех компонент примененной им методологии - ОР, ОК, СВ и УС.

III. Иванов Михаил Андреевич

Constanta Capital

Senior Business Analyst

Европейская электросбытовая компания планирует осуществить крупный проект по установке «умных счетчиков». На этапе пилотного проекта она столкнулась с консерватизмом потребителей. Компании необходим системный подход к решению данной проблемы.

В рамках разрабатываемой стратегии вовлечения потребителей необходимо ответить на 4 главных вопроса:

- (1) Как сделать так, чтобы потребитель понимал выгоду от использования «умных счетчиков»?
- (2) Как увеличить количество людей, которые заинтересованы в активном энергосбережении?
- (3) Если клиенты отказываются от установки из-за соображений безопасности, как решить эту проблему?
- (4) Что еще возможно сделать, чтобы в дальнейшем поддерживать использование smart-счетчиков?

Ключевыми барьерами для увеличения количества потребителей, которые заинтересованы в активном энергосбережении, являются (1) отсутствие эмоциональной связи между поставщиком электроэнергии и потребителями (восприятие электроэнергии как «данность» и commodity item,

за которым потребитель не видит продукта и Компании), (2) невысокий уровень доверия электросбытовым компаниям (отсутствие понимания («прозрачности») механизма начисления платы за электроэнергию, сложные термины и непонятный «язык», на котором «разговаривает» поставщик электроэнергии с потребителем, а также стереотип, что электросбытовые компании «накручивают» показатели) и (3) отсутствие понимания преимуществ «умных счетчиков» и программ экономии электроэнергии.

Первым шагом к формированию эмоциональной связи между потребителем электроэнергии и электросбытовой компанией является анализ текущего восприятия потребителем Компании. Необходимо проведение непосредственного исследования своих клиентов с использованием телефонных интервью, онлайн-опросов, фокус-групп с целью определения, какой образ Компании сложился в глазах непосредственных потребителей, ассоциируют ли потребители Компанию с инновациями, современными технологиями, с «зелеными» технологиями, проч. Одновременно с этим необходимо проведение анализа, насколько проект по установке «умных счетчиков» вписывается в текущую коммуникационную стратегию Компании.

Успешность выведение на рынок «умных счетчиков» во многом зависит от ряда мероприятий:

- (1) Обучение и информирование пользователя о продуктах и технологии задолго до непосредственной установки оборудования
- (2) Возможности предвидеть и заранее отвечать на вопросы потребителей даже до момента, как они их зададут. Использование привычных каналов связи с различными сегментами пользователей
- (3) Проактивного взаимодействия с общественными группами
- (4) Запуска информационного веб-портала, который «общается» с пользователями на понятном для них «языке»
- (5) Предложение понятных пользователю и разнообразных продуктов. Разработка экосистемы продуктов и услуг
- (6) Формирование положительного или нейтрального восприятия продукта. Размещение в открытом доступе, например на веб-портале, библиотеки отзывов и рекомендаций реальных пользователей технологии

Началом «обучения» своего потребителя является этап формирование «базовой» осведомленности населения о технологии «умных счетчиков». Взаимодействие с потребителями целесообразно осуществлять за 12-18 месяцев до непосредственной установки «умных счетчиков», чтобы заложить информационную базу и убедиться, что потребитель понимает ценность предлагаемого ему решения. Доверительные отношения между электросбытовой компанией и потребителем должны базироваться на понимании потребителем преимуществ предлагаемого решения, а после установки счетчика потребитель должен видеть эти преимущества в реальной жизни. Компания должна определить выгоду для потребителя в понятных для него терминах, а не в терминах понятных электросбытовой компании. После установки счетчиков, увидев своими глазами обещанные ему экономию, удобство и прочие преимущества, у потребителя возникает доверие и лояльность к Компании.

Проактивное взаимодействие с лидерами различных общественных групп поможет заблаговременно донести ценность "Умных счетчиков" до обширного круга потенциальных потребителей, а лидеры общественного мнения внутри этих групп могут стать лучшими защитниками продукта в борьбе с необоснованными опасениями.

К наиболее значимым группам можно отнести:

(1) Общества защиты прав потребителей. Выстраивание открытых и доверительных отношений с обществами защиты прав потребителей необходимо для своевременного реагирования на возникающие вопросы и опасения населения, а также проактивное информирование о преимуществах технологии на доступном и понятном для потребителя языке через каналы, которым доверяют и через которые ищут защиты и поддержки потребители

(2) Местные общественные организации (включая группы, занимающиеся проблемами окружающей среды). Приглашать представителей общественных организаций на мероприятия, в которых участвует Компания (энергетические конференции, выставки, проч.) Представителям Компании принимать участие в проводимых общественными организациями мероприятиях, что позволит своевременно устранять опасения и отвечать на вопросы

(3) Средства массовой информации. Необходимо наладить каналы взаимодействия со СМИ заблаговременно до начала установки оборудования населению. Необходимо освещение процесса установки на всех этапах проекта (до установки оборудования, в процессе установки и после завершения установки), использовать наиболее привычные каналы для каждого сегмента потребителей

(4) Производители и продавцы технологического оборудования. Необходима разработка совместной стратегии продвижения, включая разработку единых рекламных и информационных материалов, способных ответить на вопросы, связанные с безопасностью оборудования для здоровья пользователя и защитой личных данных

(5) Представители избирательной власти

(6) Региональные/ государственные регулирующие органы

Помимо привлечения общественных организаций, целесообразно создать программу амбассадоров "Умных счетчиков" (аналог Бренд-амбассадора) - носителей ценностей компании и технологии. В качестве амбассадоров для различных пользовательских сегментов могут выступать различные лидеры общественного мнения: известные блоггеры, лидеры общественных организаций, деятели культуры и политики. Отдельно возможно превратить в амбассадора "Умных счетчиков" каждого сотрудника энергетической компании: сотрудник компании может восприниматься друзьями и членами сообществ как эксперт в области «Умных счетчиков». Личный опыт и мнение сотрудника компании может иметь существенное влияние на принятие технологии в каждой отдельно взятой социальной группе.

Сегментация потребителей позволяет компании наиболее эффективно и результативно взаимодействовать с различными группами пользователей, имеющих различные предпочтения и потребности. Разработка кастомизированной коммуникационной стратегии, уникального набора продуктов и использование предпочтительных каналов для разных групп потребителей - основополагающие мероприятия в рамках стратегии вовлечения потребителя. Компания разделила всех клиентов на 4 группы в зависимости от их особенностей: «ориентированные на

затраты», «зеленые» и «рациональные», а также неактивные клиенты были определены как «отстающие». Необходимо проведение дальнейшего исследования потребительских сегментов для определения целевого портфеля продуктов и услуг, элементов коммуникационной стратегии для каждого сегмента. Для этого целесообразно проведение непосредственного исследования своих потенциальных клиентов с использованием телефонных интервью, онлайн-опросов, фокус-групп. Данные исследования позволят определить, какие параметры услуги наиболее значимы для различных групп потребителей, что они хотят получить от продукта, что им действительно необходимо с учетом их потребностей, наиболее эффективные каналы взаимодействия, а также сформировать customer journey для различных сегментов и содержание информационных сообщений в рамках продвижения продукта.

Потребитель должен видеть преимущества установки счетчика с первых дней после установки оборудования. При этом потребности различных сегментов могут значительно отличаться. Необходимо предоставить Клиенту выбор из широкого продуктового портфеля, а также на понятном ему языке через привычные каналы получения информации помочь сделать выбор и донести ценность конкретного решения.

По результатам проведенных исследований потребительских сегментов для каждого потребительского сегмента необходимо сформировать goad map коммуникационной стратегии, включающий:

- (1) перечень тем и идей рекламных обращений, которые наиболее "резонируют" с каждым сегментом
- (2) определить стадии проекта внедрения оборудования, на которых целесообразно взаимодействовать с клиентом с помощью рекламы. Распределить конкретные рекламные «идеи» по фазам реализации проекта. Поэтапное взаимодействие с клиентом позволит постепенно повышать степень информированности общественности, степень их вовлечения в проект
- (3) В рамках рекламной кампании необходимо прислушиваться к реакции потенциальных клиентов и вносить изменения в коммуникационную стратегию по необходимости

В рамках рекламных кампаний фокусироваться необходимо на конкретном продукте, сервисе и преимуществах, которые они принесут клиенту, а не на рекламе абстрактной технологии "Умных счетчиков". Целесообразно избегать технических терминов (например, киловатт-час) и говорить с потенциальным клиентом на языке понятном ему, например, рекламный текст может включать сообщение, что стоимости сэкономленной энергии за год достаточно, чтобы приобрести новый телевизор.

Потенциальный клиент должен знать, как и через какой канал коммуникации задать свой вопрос Компании, а Компания должна быть готова своевременно и в достаточном объеме ответить на вопросы по продуктам и технологии. Важным каналом продвижения должны стать социальные сети, которые позволяют оперативно реагировать на вопросы и опасения клиентов, а также проактивно информировать о достоинствах услуги. Необходимо разработать веб-сайт для легкого доступа к информации о доступных услугах и сервисах, например персонифицированной справочной информации, тарифных планах, альтернативных системах тарифицирования, мобильных приложениях и оборудования для мониторинга и управления расходом энергии.

Отдельной темой в рамках коммуникационной стратегии должно стать освещение вопросов связанных с защитой личных данных и безопасности оборудования для здоровья пользователя. Необходимо донести до потребителя, что «Умные счетчики» не хранят идентификационные данные потребителей, такие как Фамилию владельца, адрес квартиры или дома. Основное отличие «Умных счетчиков» от традиционного оборудования учета электроэнергии заключается в объеме собираемой информации и возможности передачи данных об объемах потребляемой электроэнергии электросбытовой компании. Необходимо объяснить пользователю, что вся передаваемая информация подвергается шифрованию, не уступающему по степени защиты банковским услугам, таким как онлайн-банки, а доступ к обезличенным данным внутри компании имеют только сотрудники непосредственно связанные с процессом оказания услуги. Каждый пользователь должен обладать информацией, где он может ознакомиться с политикой в области безопасности хранения персональных данных и иметь возможность ознакомиться с ней по желанию.

Реализовав проект по установке «Умных счетчиков», электросбытовая компания имеет возможность изменить отношение к себе своих потребителей: из провайдера электроэнергии и commodity продукта превратиться в персонального консультанта по вопросам энергоэффективности и создать экосистему инновационных продуктов, учитывающих потребности широкого круга пользователей. Разработанная экосистема позволит:

- (1) информировать и обучать рациональному потреблению энергии пользователей
- (2) предоставит выбор оптимальных тарифных планов пользователям с различным характером потребления электроэнергии
- (3) создаст платформу для сервисов и продуктов сторонних производителей

На основании анализа Voice of the customer и данных об использовании электроэнергии электросбытовая компания имеет возможность разработать ряд продуктов и услуг в рамках создаваемой экосистемы:

- (1) аналитические сервисы, включая графики характера потребления энергии с указанием стоимости потребленной энергии с часовой/ дневной/ недельной детализацией, сравнение потребления энергии с прочими квартирами в доме/ аналогичными домами в районе, предиктивное формирование платежных документов на основании статистики потребления, систему настраиваемых уведомлений по электронной почте/ SMS/ через мобильное приложение, сервис рекомендаций о возможностях экономии энергии на основании данных потребления
- (2) инновационные тарифные планы, например, установление дифференцированных цен в зависимости от времени суток, prepaid тарифные планы, скидки за снижение использование электроэнергии в пиковые часы
- (3) система мониторинга и управления расходом энергии, а также «умные» бытовые приборы, способные определять наиболее выгодное время, например, для стирки, а также самообучающиеся термостаты и проч.

По результатам ввода счетчиков в коммерческую эксплуатацию необходимо проведение пост-анализа проекта через 3, 6 и 12 месяцев. Может потребоваться проведение еще одного блока фокус-групп и интервьюирование реальных пользователей «умных счетчиков», чтобы выявить стороны продукта, требующие дальнейшего улучшения, а также исследование потенциальных

потребителей на предмет их осведомленности и восприятия продуктов. Обратная связь с потребителем, текущим и потенциальным, является неотъемлемой частью процесса разработки новых и улучшения существующих продуктов и услуг, способных удовлетворять изменяющимся потребностям пользователей.

РАБОТЫ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПО КЕЙСУ ENGLISH FIRST

I. Воронин Дмитрий Михайлович

ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ"

Экономист

Стратегия поведения с партнёрами CEO

Рассмотрим возможные варианты организации взаимодействия CEO с иностранными партнёрами:

1. личное взаимодействие

1.1 доступ напрямую к CEO

1.2 доступ напрямую к CEO через личного ассистента

2. взаимодействие через уполномоченного представителя

2.1 находящегося в Москве (в головном офисе)

2.1.1 в рамках существующей организационной структуры

2.1.1.1 делегирование функционала по работе с зарубежными партнёрами конкретному заместителю CEO (на каждом этапе развития взаимоотношений с партнёрами это могут быть разные люди: директор по развитию бизнеса, по юридическим вопросам, по взаимодействию с инвесторами, по работе с корпоративными клиентами и т. д.)

2.1.1.2 делегирование функционала по работе с зарубежными партнёрами заместителям CEO по функциональным направлениям в рамках существующей структуры управления в компании (заместители по обслуживанию юридических лиц, физических лиц, взаимодействию с инвесторами и т. д.)

2.1.2 специально создаваемая штатная должность уровня помощника CEO по работе с зарубежными партнёрами

2.2 находящегося в стране пребывания (Сан-Паулу, Шанхай) – директора филиала или бизнеса в регионе

Определим наиболее перспективные формы организации взаимодействия, ориентируясь на запросы зарубежных партнёров и возможности РГБ, при помощи взвешивания вариантов по ключевым критериям оценки (трёхбалльная шкала оценки). Таблица приводится в текстовом виде по столбцам (также доступна по ссылке https://dl.dropboxusercontent.com/u/71442440/Table_hbr_2015.png):

Критерий оценки

1) владение языком*

2) понимание и учёт культуры поведения и менталитета**

3) эффективность и результативность взаимодействия, решения проблем (наличие компетенций, необходимых рамок компетенций, влияние в компании)

4) доступность для партнёров и наличие свободного времени для взаимодействия

5) прозрачность взаимодействия и уровень доверия***

Итого с учётом весов

С учётом привлечения специалистов по п. 1 и 2

Время, дни

СЕО (1.1)

1

1

3

1

2

1,65

2,30

T+0

СЕО с ассистентом (1.2)

2

1

3

1

1

1,75

2,30

T+0

Делегирование полномочий заместителю CEO в Мск. (2.1.1.1)

2

1

2

1

2

1,65

—

T+3

Делегирование полномочий заместителям CEO в Мск. (2.1.1.2)

2

1

2

1

1

1,50

—

T+4

Делегирование полномочий помощнику CEO (2.1.2)

3

2

1

3

3

2,35

—

T+14

Делегирование полномочий региональному управляющему (2.2)

3

3

2

3

2

2,60

—

T+14

Вес критерия

0,25

0,15

0,25

0,20

0,15

1,00

—

—

* может на определённый период привлекаться переводчик, общение с переводчиком снижает уровень доверия контрагента

** может на определённый период привлекаться консультант

*** при привлечении переводчика балл по критерию снижается

Также обратим внимание на сроки:

В течение недели – переговоры по бюджету на помещение и найм сотрудников (команды).

Через 1 мес. – переезд команды в Сан-Паулу, встреча А. П. с партнёрами в Сан-Паулу, начало подготовки офиса к открытию.

В течении 1 кв. – переезд команды в Шанхай, встреча А. П. с партнёрами в Шанхае, начало подготовки офиса к открытию. Открытие офисов в Сан-Паулу, Шанхае.

Кроме сроков выделим проблемные моменты:

Слабые места (weaknesses)

- 1) РГБ – это один из крупнейших национальных банков, следовательно имеет бюрократизированный управляющий аппарат, большое число подразделений, между которыми затруднены коммуникации;
- 2) РГБ не имеет понимания культуры иностранных партнёров (контрагентов) и необходимого опыта взаимодействия с иностранными контрагентами;
- 3) CEO не может вести переговоры лично (1 на 1, без переводчика) – проблема понимания и оперативного ответа;
- 4) CEO занят, а ему нужно «быть» на двух континентах;
- 5) В данный момент нет переводчика, CEO помогает ассистент.

Угрозы (threats)

- 1) Нерациональное использование бюджета;
- 2) Потеря доверия к CEO из-за ошибок в коммуникации с представителями других культур, в т. ч. недопонимание из-за перевода (например, ошибки были допущены при встрече китайской делегации – китайское общество, по традиции, консервативно относится к знакам внимания, которые друг другу оказывают не состоящие в отношениях мужчина и женщина. Явные ухаживания А. П. скорее всего были негативно восприняты партнёрами);
- 3) Выход на рынок финансирования требует коммуникаций с крупными инвесторами, заёмщиками, контрагентами представителя с необходимыми полномочиями;
- 4) Сжатые сроки выхода на рынок – 1 кв. 2015;
- 5) Несовпадение времени коммуникации с Москвой: в Китае день – в Бразилии ночь.

Учитывая календарный план и принимая во внимание существующие и потенциальные ограничения, наиболее оптимальным вариантом выглядит следующий порядок действий при налаживании взаимодействия с партнёрами CEO:

- 1) В первую очередь привлечение квалифицированного переводчика и консультанта по межкультурным коммуникациям (Китай, Бразилия) – рассмотренный выше вариант 1.2. На срок до перехода к пункту 2.
- 2) Во вторую очередь незамедлительно вместе с поиском команды следует ввести позицию (если она не предполагалась ранее) директора филиала или бизнеса в регионе (отдельно Китай и Бразилия; вариант 2.2).
- 3) На период до выезда «на место» кандидата по пункту 2 следует назначить помощником CEO (2.1.2) для предварительной проработки модели бизнеса и деталей взаимодействия с топ-менеджментом компании в Москве.
- 4) Рабочие поручения по результатам коммуникации по пункту 1 следует отдавать в работу заместителям CEO по направлениям деятельности для проработки, контроль за исполнением и ответственность за дальнейшую координацию работы возложить на помощника CEO (в дальнейшем – директора филиала или бизнеса в регионе) – пункты 2 и 3.

При таком подходе налаживание (инициация) сотрудничества будет происходить через взаимодействие с CEO и последующую презентацию (передачу влияния) от лица CEO уполномоченному представителю уже «на месте» – в конце месяца в Сан-Паулу, затем в Шанхае. Непосредственная операционная работа и развитие отношений будут возложены на директора филиала или бизнеса в регионе. Для партнёров важно на первом этапе взаимодействия почувствовать заинтересованность РГБ в партнёрстве, помогут в этом профессиональные переводчик и консультант по межкультурным взаимодействиям, а в дальнейшем – иметь возможность оперативно решать вопросы и чувствовать внимание к себе и своим потребностям. Заметим, что при презентации на месте следует показать знание традиций партнёров по результатам проработки нюансов с привлечённым консультантом, т. к. это будет влиять на дальнейшие успехи в ведении бизнеса.

При подборе директора филиала или бизнеса в регионе, кроме прочих, обязательными требованиями должны быть:

- * разговорный английский язык;
- * понимание культуры и менталитета населения страны ведения бизнеса.

При этом вакансию может занять как внутренний кандидат компании, так и сторонний. В качестве компромисса по пониманию культуры страны пребывания можно предусмотреть программу коучинга кандидата за счёт работодателя.

Дополнительные нюансы:

- * Предлагаемая модель поведения с партнёрами хорошо масштабируема и воспроизводима в другой стране, а также может быть откорректирована по нюансам организации взаимодействия в дальнейшем.
- * Обучить CEO языку в среднесрочной перспективе просто необходимо!
- * Заметим, что в данном случае бюджет (затратность) – не является определяющим фактором для отказа от части плана, т. к. управленческие и организационные расходы являются залогом успешной работы в дальнейшем и инструментом поддержания престижа бренда РГБ.

Заметим, что здесь и далее при проведении анализа мы принимали во внимание примерную оценку масштаба РГБ по банкам-аналогам в РФ. В кейсе отмечается наличие 100 офисов в РГБ в Москве и более 1000 офисов в регионах РФ. Строго по филиальной сети аналогами могут быть ОАО "Сбербанк России", и с приближением следующие за ним ВТБ 24 (ПАО) и ОАО "РГС Банк". При этом наиболее динамичные темпы роста из них за последние 4 года показывали ВТБ 24 и Сбербанк – максимум 200%. В анализе использованы сведения о структурных подразделениях кредитных организаций на 06 марта 2015 г. (ЦБ РФ), источник:
<http://www.cbr.ru/credit/coreports/cstat20150313.zip>

Вопрос обучения сотрудников

Для определения возможных вариантов проведения обучения сотрудников воспользуемся SWOT-анализом с акцентом на заданные временные ограничения:

Strengths (преимущества внутренней среды)

- 1) Крупный банк – много сотрудников - потенциальных участников, есть второй и третий эшелоны кандидатов;
- 2) РГБ оплачивает обучение сотрудников в офисе, на это есть бюджет, который можно перенаправить и перераспределить;
- 3) Новые сотрудники хорошо знают язык;
- 4) Есть время для выработки и совершенствования механизма подбора кандидатов.

Weaknesses (недостатки внутренней среды)

- 1) Не все сотрудники имеют необходимые для работы компетенции, особенно новички;
- 2) Сотрудники не имеют представления о традициях и деловом этикете выбранных стран;
- 3) Слабые навыки общения по профилю на иностранном языке;
- 4) Слабая мотивация на обучение в офисе и большая загруженность текущей работой;
- 5) Существует необходимость подготовки одинаково квалифицированных работников («клонировать» команды);
- 6) Команды собраны за короткий промежуток времени, возможны ошибки подбора.

Threats (угрозы внешней среды)

- 1) Провал в деловых коммуникациях с партнёрами и неспособность зарекомендовать себя после открытия (на котором присутствует сам CEO);
- 2) Нарушение требований законодательства и стандартов работы в другой стране;
- 3) Неразумное расходование средств бюджета;
- 4) Выход за временные рамки.

Opportunities (возможности внешней среды)

- 1) Запас времени для погружения команды в атмосферу страны;
- 2) Произвести благоприятное впечатление на первых клиентов (партнёров);
- 5) Привлечение внешних консультантов и коучей.

Также обратим внимание на предполагаемые сроки:

В течение недели – найм сотрудников (формирование команд)

Через 1 мес. – переезд команды в Сан-Паулу, встреча А. П. с партнёрами в Сан-Паулу, начало подготовки офиса к открытию.

В течении 1 кв. – переезд команды в Шанхай, встреча А. П. с партнёрами в Шанхае, начало подготовки офиса к открытию. Открытие офисов в Сан-Паулу, Шанхае.

На основе собранных данных сделаем выводы по ключевым позициям SWOT-анализа

(1) Конкурентные активы – люди и мотивация – использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения возможностей («S-O»). РГБ как крупная компания имеет большой штат работников. За неделю, оставшуюся для формирования команд (в частности первоочередная задача – сформировать команду для Бразилии; срок формирования команды в КНР, судя по запасу времени, можно немного продлить) целесообразно провести конкурсный отбор среди сотрудников РГБ на основании их предложений (выбрать лучших по уровню знаний и результатам работы; также необходимо установить примерно 30%-ю долю новых сотрудников в команде, что позволит наладить языковые коммуникации в первое время и не скажется существенно на эффективности работы из-за недостатка знаний). Отбор можно провести по запросу CEO на руководителей подразделений. Сотрудник сам оценивает свои возможности и желания и подаёт заявку. Такой подход станет мотивирующим фактором для прошедших отбор и создаст дух конкуренции – сотрудники будут стремиться проявить себя. А работу в другой стране можно позиционировать как награду – возможность получить новые знания, опыт, большой заработок. Для каждой команды и резервистов следует запустить специальную программу обучения, что также простимулирует активность работников. Параллельно с отбором кандидатов следует определять замещающих сотрудников для потенциальных победителей и закладывать разумный срок для передачи дел (одна-две недели). Корпоративный дух и психологическая вовлеченность сотрудников станут основой для эффективного взаимодействия внутри команды, позволив быстрее и четче решать насущные рабочие вопросы.

(2) Конкурентные пассивы – профессиональные навыки (hard skills) и владение языком – преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз («W-T»). Оставшееся время до выезда в другую страну следует посвятить совершенствованию профессиональных и языковых навыков команды. Ввиду рабочей загруженности следует выделить несколько полных дней в неделю на интенсивные тематические тренинги. На время обучения работников выполнение обязанностей следует перекладывать на замещающих работников в форме стажировки. После выезда за рубеж до момента начала работы офиса следует также организовать тренинги. Тематика сквозных тренингов: базовый и деловой английский, язык страны пребывания, кросс-культурные коммуникации, основы культуры страны пребывания, основы законодательства страны пребывания и законодательства по направлению деятельности. Безусловно, обучение в стране пребывания является более эффективным, поэтому первый «домашний» этап обучения следует посвятить профессиональным навыкам, второй «зарубежный» – коммуникационным. В дополнение ко всему целесообразно ввести следующий KPI для участников тренингов – перед началом непосредственной работы каждый должен сдать экзамен (допуск к работе) на реальное владение языком (способность вести беседу и переписку, читать и обсуждать различные документы и т. д.). Выбор общепризнанных экзаменов широк – ВЕС, TOEFL, IELTS и другие.

(3) Узкие места – временные рамки и апостериорные корректировки – преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей («W-O»). Формат временных рамок позволяет последовательно проводить обучение и подготовку команды в Бразилию и Китай по выработанной программе обучения. Это позволит сохранить максимальную ритмичность работы в компании и корректировать подходы к обучению, а также программу по результатам работы первой команды.

(4) Безопасность и защита – социальные навыки (soft skills), коучинг и построение команды – использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз («S-T»). Механизм построения команды на всём этапе подготовки работников необходимо построить с

использованием кадрового резерва и практики наставничества. На позиции отправляемых в другие страны сотрудников (ещё на этапе их отбора) следует определять кадровый резерв – работников, которые займут освободившееся место. Потенциальный командированный работник должен передать опыт «своему» резервисту, направляемому к нему на обучение в форме стажировки. Далее, на месте работы в рамках подготовки к открытию следует создать структуру наставников в рамках команды: опытные работники передают опыт молодым, молодые помогают старшим с владением языком и новыми технологиями. Перспективным выглядит привлечение коучей для ретроспективы работы и корректности применения ранее полученных навыков и знаний. Также коуч может скорректировать распределение ролей в команде. Другим аспектом является снятие шока экспатриации – работники столкнутся с культурными различиями на фоне отсутствия широкого опыта конструктивного взаимодействия с носителями другой культуры. Помимо кучинга привести в чувства работников смогут корпоративные бонусы, например, оплата занятий фитнесом и расходов на переезд.

Таким образом, сформулированные подходы позволят рационально подойти к обучению сотрудников и обеспечить высокие показатели работы в дальнейшем.

Спасибо!

II. Петров Владимир Викторович

ЗАО "НПО Серния"

Директор по развитию бизнеса

Для решения кейса предлагаю следующий алгоритм – оценка текущей ситуации (выявление проблем), выявление причин возникновения проблем, предложения по стабилизации ситуации, и устранению проблем. После этого - ответы на вопрос кейса..

Анализ текста кейса показал, что на текущий момент времени в ГБР при подготовке открытия зарубежных филиалов в Сао Пауло и Шанхае существует целый ряд проблемных вопросов, требующих оперативных решений. А именно:

I. Текущие проблемы

1. Отсутствие делегирования полномочий CEO

Из текста кейса понятно, что Борисов все делает сам: сам решает вопрос с отбором сотрудников в командировку, сам пытается (стремится к этому) участвовать в переговорах с зарубежными партнерами без помощи переводчика, сам планирует (стремится к этому) себя к поездкам в командировки причем в оба филиала, мечтает себя клонировать. Борисов сам защищал стратегию вывода филиалов на зарубежные рынки Бразилии и Шанхая перед советом директоров, и, скорее всего, Борисов сам ее и разрабатывал.

Из текста не видно, чтобы Аркадий Борисов принимал какие-либо управленческие решения, например, назначение ответственных за какую-либо функцию при подготовке к командировкам с делегированием полномочий и ответственности. Как следствие - слабость и безынициативность управленческого звена уровня – заместителей CEO, руководителей служб:

- Нет заместителей Аркадия Борисова, которых Аркадий может отправить в командировку вместо себя. Мечтает о своем клоне, опять же которого нет.
- HR-директор Людмила Кривцова – не возглавляет процесс подбора персонала для 2-х вновь открываемых международных филиалов, проекта, достаточно значимого для стратегического развития всего банка. Не владеет рычагами управления и мотивации в подготовке персонала для зарубежных командировок, признает систему подготовки по интенсивному курсу неэффективной только ввиду низкой посещаемости. Считает хорошей новостью подбор сотрудников с хорошим знанием английского, не смотря на то, что сотрудники еще не вошли в рабочий ритм, т.е. отсутствие приоритетов и параметров для отбора, отсутствие понимания итоговой цели поставленной задачи. Доля успешного открытия филиала в новой стране на новом рынке знание языка далеко не определяющий показатель для отбора сотрудников.

(Не исключаю, что скорее всего и были попытки проявить инициативу со стороны подчиненных, но Аркадий Борисов в силу своей энергичности и харизматичности все решил делать сам и выступать локомотивом во всех направлениях)

2. Отсутствие четкого плана действий и мероприятий по подготовке открытия зарубежных филиалов.

Подтверждение из текста кейса:

а) После того как HR-директор озвучил проблемы с организацией изучения английского языка у сотрудников, озвучил только фразу «Я понял, будем думать». После этого появилась одна строчка в плане Борисова – «встреча через месяц».

б) Постановка задачи HR-директору звучит «Вы тоже как-то напрягитесь».

в) Борисов решает вопрос с отбором персонала последние 2 недели, в то время, как принципиальное решение об открытии зарубежных филиалов было принято гораздо раньше (смею предположить, что более 3-х месяцев назад точно). Как следствие - сбор команды для зарубежных командировок в авральном режиме. Цитата из кейса: «через полчаса команды «десантников» для поездки в Южную Америку и Китай были собраны на 99,9%» после появления напоминания на смартфоне Борисова. Замечу, что такая готовность образовалась при исходных цифрах укомплектованности команды для командировки в Сан-Пауло на 60%, а для командировки в Шанхай на 30%. Т.е. 40% и 70% сотрудников (для Бразилии и Китая соответственно) были выбраны в течение полчаса.

3. Отсутствие критериев отбора кандидатов, расстановки приоритетов в отборе.

Фраза Борисова «Я отобрал сотрудников для командировки, я прекрасно понимаю, что нам просто больше некого отправить, но основной вопрос – коммуникация с представителями наших партнеров на стороне» подтверждает, что отбор производился по принципу «больше некого» и знание языка является основным критерием отбора.

Абсолютно непонятно, почему Борисов считает, что отправить больше некого, и это из всего количества сотрудников из 1100 филиалов? А была ли оценка отобранных сотрудников, а были определены параметры отбора? Под какие задачи и функционал? Кого подбирали, на какие должности?

Абсолютно непонятно, почему Борисов считает, что основной вопрос - это коммуникация с представителями наших партнеров на стороне? И почему к коммуникациям отнес только знание языка, а где знания особенностей культуры Бразилии и Китая, особенностей делового этикета, менталитета? А где перечень всех функций, которые необходимо решать сотрудникам в командировке? А где расставленные приоритеты? Если все будут коммуницировать с партнерами, а основные функциональные задачи решать кто будет? А может достаточно было взять в штат профессиональных переводчиков, хотя бы на первый этап развертывания филиалов, и не русско-английского, а русско-китайского и русско-португальского?

Резюме:

Абсолютно неподготовленная команда, без:

- четкого плана дальнейшей подготовки;
- оценки с уровня необходимых для командировки компетенций;
- четко-определенных целей и задач (как стратегических, так и тактических);
- обозначенной мотивации;
- руководителей команд с делегированными полномочиями;
- командообразования (по факту – команды еще нет).

II. Причины возникновения проблем.

На мой взгляд, причинами сложившейся ситуации, являются следующее:

Причина - 1. «Синдром отличника» Аркадия Борисова.

Аркадий Борисов - сильная и энергичная личность с хроническим «синдромом отличника», который привык все делать хорошо и самостоятельно. Судя из контекста сам разрабатывал стратегию выхода на рынки Америки и Азии, сам ее защищал на совете директоров перед руководством банка, и, судя по всему, сам настроен на реализацию этих проектов – мечтает клонировать себя, чтобы отправить себя и клона одновременно в два филиала, расположенных в разных точках мира, между которыми более 17 тыс. км., сильно переживает по факту невозможности лично проводить переговоры с иностранными партнерами без переводчика, две недели самостоятельно пытается решить вопрос с отбором сотрудников в командировку. Смеею предположить, что обязанности главы РГБ с 1100 филиалами на время запуска 2-х зарубежных филиалов с него также никто не снимал. Фактически, Аркадий Борисов, после 4-х летнего интенсивной работы, сейчас как спортсмен-легкоатлет, который добежал до финиша с превосходным результатом, полностью выложился, и, не отдышавшись, ставит перед собой следующую цель – следующую дистанцию, причем менее значимую, и, встает и снова бежит. Категория людей, которые умирают на бегу от инфаркта.

Последствия – управленческие ошибки

1. Отсутствие делегирования полномочий и распределения ответственности. Слабость управленческого звена.

2. Катастрофически нерациональное распределение своего времени по отношению к решаемым задачам как CEO всего Российского глобального банка (РГБ). Два филиала, даже и зарубежных, это всего лишь 0,18% от всех филиалов РГБ!

Полное погружение в исполнительскую рутину, не оставив время и силы на:

- управленческие решения, управление и руководство подчиненными;
- применительно к проекту по открытию 2-х зарубежных филиалов – на продумывание плана мероприятий и стратегии по подготовке персонала для зарубежных командировок и взаимодействия с партнерами,
- на себя лично – чтобы отдохнуть и восстановить силы, поддерживать себя в хорошей форме (опять пропустил фитнес, бассейн).

3. Отсутствие четкости постановки задач своим заместителям, а также руководителям служб и подразделений.

Причина-2. Заикливание на одной проблеме. Неправильная расстановка приоритетов в параметрах подготовки специалистов для зарубежной командировки.

Старая формация мышления. В силу возраста, 47 лет, Аркадий Борисов заканчивал учебные заведения, где преподавался иностранный язык, еще в советские времена и по советской системе в условиях «железного занавеса». Задача системы изучения языков для обычных учеников и студентов была одна - ни в коем случае не научить владеть языком, оставить страх выезда из страны ввиду языкового барьера – достаточно мощного барьера для выживания в чужой стране - непонимания. Задача была ясна – исключить отток советских граждан (как мозгов и носителей информации) из страны, исключить возможность контакта, общения и понимания с иностранными гражданами. Эту задачу достаточно успешно решали советские преподаватели в школах и ВУЗах.

Факт барьера в общении с иностранцами и комплекс незнания языка остался в голове Борисова, несмотря на то, что уже более 24 лет все уже по-другому. Про таких людей говорят «люди старой формации, или старое поколение», несмотря на то, что Аркадию всего 47 лет. Дело, как говориться не в возрасте, а в прочно вбитых в детстве в наши головы программ, установок, фобий, правил.

Все остальные параметры и требования к сотрудникам для зарубежной командировки у Борисова отошли на второй план. Провести свою «перезагрузку» и «переформатирования» мозга Борисову просто не хватает ни сил, ни времени в результате причины № 1 «синдрома отличника».

Сильное смещение приоритетов в выборе параметров при подготовке сотрудников для командировки в сторону знания языков, в то время как не менее важными, на мой взгляд, является наличие знаний южноамериканского и китайского менталитета, истории, культуры, законодательства, особенностей межличностного общения, особенностей рынков (финансовых), правил ведения бизнеса (зачастую неписанных) и т.д.

Также не менее важными являются личностные качества отобранных сотрудников, умения быстро адаптироваться к новым условиям, быстро обучаться, обязательные навыки работать в команде, высокий уровень ответственности и дисциплины, не говоря уже про то, что должны быть отличными профессионалами.

Последствия

1. Неподготовленная сырая и команда.
2. Ошибки в приеме Китайской делегации.

Защипливание на комплексе незнания языка, а также катастрофическая нехватка времени (ввиду делегирования полномочий и полного погружения в рутину), физическая усталость, не дала возможности Аркадию Борисову уделить время на изучение менталитета и особенностей культуры Китая, особенностей делового этикета, в частности по отношению к женщинам, а также оценки глубины возможных последствий от их несоблюдения. В Китае крайне недопустим любой физический контакт (например, дружеское обнимание на прощание) и проявление повышенного интереса (ухаживание во время ужина) по отношению к женщине. Фактически такое несоблюдение этикета поставило под угрозу возможность дальнейшего взаимодействия. Китайцы очень трепетно относятся к выполнению этикета и соблюдению многовековых традиций, незнание которых неизбежно воспринимается как неуважение, что приводит к разрыву любых деловых взаимовыгодных и долгосрочных отношений, восстановить которые достаточно сложно, а порой, невозможно.

Причина-3. Внутренняя мотивация (стимул, внутренняя энергия).

Аркадий Борисов за последние 4 года обеспечил рост банка в 7 раз, получил на рынке финансирования всеобщее признание и уважение. Глава ГБР со 100 филиалами в Москве и 1000 в регионах. Москва для Борисова уже выглядит как «какой-то покоренной». Достиг той цели, которую ставил себе скорее всего лет 5-7 назад. Организм дает команду Борисову на «отдых и восстановление сил» как спортсмену после финиша, однако, Борисов, в силу своих морально-волевых качеств и 100% лояльности к ГБР двигается далее через «не могу» и «не хочу» на фоне того, что результат «открытие двух зарубежных филиалов и выход на международный рынок» на самом деле померкнет на фоне предыдущих заслуг, а также на фоне физической и моральной усталости (попытка организма уйти в режим «самосохранения»). Подсознанию Борисова нет необходимости доказывать что он может и на что способен - он уже все доказал.

Последствия.

1. Потеря эффективности как CEO.
2. Начало профессионального выгорания.

III. Предложения по выправлению ситуации

Для того, чтобы выправить ситуацию на системном уровне (лечить причины а не последствия) и уже с точки зрения выправления ситуации предложить ответы на вопросы кейса предлагаю следующие действия

1. Еще раз пересмотреть стратегические цели и задачи Аркадия Борисова, основной функционал как CEO ГБР. Расставить основные приоритеты. Пересмотреть мотивацию. Как вариант – рассмотреть его на должность главного советника председателя совета директоров. Задача – не дать профессионально выгореть, сохранить ценнейшего сотрудника, дать возможность передать его огромный опыт другим ценным сотрудникам ГБР.

2. Делегировать полномочия и зоны ответственности Аркадия Борисова заместителям и руководителям служб. При необходимости провести оценку компетенций этих заместителей и руководителей, «встряхнуть из дремы», в случае необходимости провести замену.

3. Дать отдохнуть. Незамедлительно. Отправить в краткосрочный отпуск. Как вариант – в Бразилию или Китай, чтобы заодно познакомился с культурой и особенностями общения (будет очень полезно в будущем чтобы не допускать ошибки), поскольку все равно в отпуске Борисов будет думать об открытии этих филиалов.

4. Произвести «переформат» мышления Борисова, выгнать тараканов, как минимум, по поводу знания языка, вывести из заикливания. Как вариант – с помощью профессионального коучера.

IV. Ответы на вопросы кейса:

1. Какую стратегию поведения с партнерами выбрать CEO?

Ответ:

Стратегия поведения CEO с партнерами должна основываться на основных принципах успешного взаимодействия с любыми партнерами:

- Хорошие коммуникации
- Совместная работа
- Общий интерес
- Взаимоуважение и вера
- Синергия
- Дополняющая поддержка
- Лояльность

Вопрос хороших коммуникаций и языкового барьера – основной вопрос, стоящий перед Аркадием Борисовым и является основным источником его тревог. С остальными принципами у Борисова проблем нет.

В качестве стратегии предлагаю следующие мероприятия:

1. «Переформат», «перезагрузка» своего мозга. Освободиться от комплекса языкового барьера. В конце концов Борисов стал очень уважаемым человеком на рынке финансирования и добился определенных вершин без знания языка. Должен дать себе установку, перезагрузить мозг, понять, что основная его ценность в глазах партнеров не в знании языка. Живем в век технологий и коммуникаций. Все возможно.

1.1. Начать личное общение с партнерами с помощью переводчика. Я бы предложил переводчика не с английского на русский, а с португальского и/или китайского на русский. Это бы значительно облегчило проблемы языкового барьера и со стороны партнеров, по крайней мере, на первом этапе взаимодействия. Было бы проще всем, особенно при объяснении особенностей рынка и условий взаимодействия (бразильского и китайского), особенностей работы, и т.д.

1.2. Установить и научиться пользоваться компьютерными программками – переводчиками. Организовать письменное общение по электронной почте, скайпу, и пр. с партнерами. Писать простыми предложениями.

2. Начать изучать английский язык. В любом случае пригодится как по жизни, так и при открытии очередных зарубежных филиалов. Поставить себе цель – выучить. Поставить приоритет. Масса методик интенсивного обучения, аудио уроки (при поездках за рулем на работу и с работы, стоя в пробках, и т.д.). Не нужно каждый день куда-то приходить и садиться за парту.

Разбить задачу на 2 этапа –

1 этап – изучить на бытовом уровне, чтобы общаться с партнерами (ближайшие 6-9 месяцев),

2 этап – изучить более глубоко, включая терминологию рынка финансирования, для ведения деловых переговоров и встреч.

3. Изучить особенности культуры, менталитета страны, основные ценности, особенности деловых и межличностных коммуникаций. Воспользоваться услугами профессиональных консультантов.

4. Запланировать личные поездки в Сао Пауло и Шанхай. Запланировать время не только для проведения деловых встреч и переговоров, контроля запуска филиалов, но и для совместного посещения с партнерами основных достопримечательностей, основных святынь.

Вопрос-2. Как решить вопрос с обучением сотрудников?

Задачи «десанта» в командировках – высадиться (десантироваться), закрепиться, в кратчайший срок развернуться в месте постоянной дислокации (заранее подготовленном с помощью партнеров) в полноценную эксплуатацию, захватить намеченный объем рынка заданное время.

Для решения вопроса обучения и подготовки «десанта» предлагаю следующий порядок действий:

1. Сформировать систему управления филиалами

1.1. Выбрать и назначить командиров - руководителей (управляющих) филиалами.

Для решения этой задачи я бы рекомендовал Борисову оперативно обратиться к помощи управляющих других (уже существующих) наиболее успешных филиалов, сформировать из них рабочую группу (100 филиалов в Москве – есть из кого выбрать).

И уже рабочей группой:

1.1.1. Определить/уточнить стратегические и тактические цели и задачи для руководителей филиалов в Сао Пауло и Шанхае. Определить ключевые показатели результативности. Сформировать предложение по мотивационной (компенсационной) политике.

1.1.2. Определить/уточнить функционал руководителей филиалов, решаемые задачи, должностные обязанности, уровень полномочий и ответственности.

1.1.3. Определить/уточнить перечень компетенций руководителя филиала, необходимых кандидату для успешного выполнения заданного функционала.

Среди компетенций, помимо профессиональной области, безусловно, ключевыми видятся способность стратегического мышления, опыт управления обособленными подразделениями,

организаторские и лидерские качества, высокие коммуникативные навыки, умение самостоятельно принимать решения и нести ответственность.

1.1.4. Провести выбор (провести конкурс) на должность руководителя (управляющего) филиалом, как вариант - из наиболее перспективных и эффективных сотрудников из 1100 филиалов. После выбора, в виду ограниченности времени, подготовить приказ о назначении как можно быстрее.

1.2. Борисову наделить командиров полномочиями - делегировать полномочия (на основании приказа о назначении) по формированию команды и развертыванию филиалов.

Довести до вновь назначенных командиров стратегические цели и задачи, планы по развитию филиала, ключевые показатели результативности деятельности филиала. Наделить полномочиями и ответственностью за конечный результат.

Поставить задачу (со сроками) по конечному отбору кандидатов и формированию команды для зарубежных командировок в Сао Паоло и Шанхай.

Считаю крайне важным назначенным руководителям филиалов быть вовлеченными в процесс формирования своей команды, руководить этим процессом, принимать решения. Именно ему предстоит работать плечо к плечу с этими отобранными сотрудниками и вдохновлять их на подвиги.

Оставить за Борисовым только общий контроль.

2. Сформировать команду (силами назначенных директоров филиалов и HR-службы)

От того, как мы сформируем и подготовим команду «десанта» будет зависеть и результат действий (проекта). На текущий момент времени команда формировалась Борисовым в авральном режиме, HR-директор действует крайне неэффективно.

Для решения этой задачи предлагаю назначить ответственных за формирование своей команды управляющих зарубежными филиалами (директоров), наделить их полномочиями. В помощь - сформировать рабочую группу по подбору и оценке персонала из числа наиболее компетентных специалистов банка (и филиалов), специалистов HR-службы.

Рабочей группой:

2.1. Определить/уточнить, какие задачи и функции предстоит решать на первом этапе развертывания филиалов в Сао Пауло и Шанхае своими силами, а какие целесообразно передать партнерам (надеюсь, в соответствии с разработанной и защищенной на совете директоров стратегией).

2.2. Исходя из определенных/уточненных задач и функций, решаемых филиалом самостоятельно, определить/уточнить штатную структуру филиала и перечень должностей, которые будут замещаться командированными сотрудниками банка и перечень должностей, которые будут набираться непосредственно в Сао Паоло и Шанхае (при помощи партнеров).

2.3. Убедиться в наличии требований к сотрудникам в соответствии с занимаемой должностью (какими компетенциями должен обладать сотрудник на соответствующей должности) с учетом особенностей работы в зарубежном филиале. В случае отсутствия требований - оперативно составить. Иначе будет непонятно кого подбирать, как расставлять и как оценивать.

Необходимые Компетенции кандидатов предлагаю разделить на 2 категории:

- профессиональные (предметная область)
- личностные качества (умение быстро адаптироваться, высокие коммуникативные способности, умение работать в команде, умение быстро обучаться, лояльность к банку)

2.4. Оперативно (раскачиваться уже некогда) произвести оценку компетенций сотрудников, набранных для зарубежной командировки в авральном режиме (тестирование, кейсы, экспертная оценка). В случае необходимости – оперативно провести дополнительный набор (после возможного отсева в результате оценки компетенций) на конкурсной основе среди существующих сотрудников (по 1 кандидату от каждого филиала в Москве – это уже 100 кандидатов).

2.5. Провести тренинг по командообразованию (лучше при помощи привлеченных профессионалов).

3. Подготовить сотрудников (силами назначенных директоров филиалов, HR-службы, приглашенных консультантов)

3.1. Освободить команду для командировки от выполнения повседневных обязанностей на текущих должностях. Полностью 100% времени уделить на подготовку в командировку.

3.2. Составить перечень разделов (тем) для повышения уровня компетенций (по итогам проведенной оценки) наиболее актуальных для успешного открытия зарубежных филиалов. Составить план подготовки – расписать по дням и часам для каждой группы (для каждого филиала – Бразилия и Китай)

3.3. Оперативно (опять же раскачиваться некогда) собрать группу преподавателей-наставников и консультантов по дисциплинам из числа наиболее опытных сотрудников банка (с любых филиалов) – по профессиональным дисциплинам, по тактике и стратегии развития филиалов.

3.4. Пригласить преподавателя английского для интенсивного курса подготовки. При необходимости – разделить на группы по разным уровням начальных знаний.

3.5. Пригласить сторонних консультантов для проведения занятий и подготовки по:

- финансовые рынки Бразилии/Китая, особенности экономики, развития
- деловой этикет Бразилии/Китая, особенности коммуникаций и делового общения, особенности культуры

4. Определить систему оценки эффективности деятельности. Определить ключевые показатели результативности. Определить систему мотивации.

4.1. Составить перечень ключевых показателей результативности деятельности филиала (если таковые отсутствуют). По каким параметрам оценивать успешность деятельности зарубежного филиала.

4.2. Составить перечень ключевых показателей результативности деятельности сотрудников для каждой должности.

4.3. Подготовить условия мотивационной (компенсационной) политики для командированных сотрудников.

Я бы предложил для командировуемых сотрудников контрактную систему. Контракт заключать, например, на 1 год пребывания в Бразилии/Китае с возможностью дальнейшей пролонгации (на определенных условиях).

5. Определить систему отчетности и контроля выполнения плана действий (по подготовке к зарубежной командировке).

Как вариант

– руководители зарубежных филиалов отчитываются CEO:

- Ежедневно – краткая справка, текущие результаты за день (по электронной почте).
- Еженедельно – подробный очный отчет по итогам выполнения плана за неделю.

6. Организовать работу системы по подготовке специалистов банка в зарубежные командировки на постоянной основе (для подготовки сменной команды).

В идеале – если такая подготовка будет проходить в рамках работы корпоративного университета ГБР.

III. Яфасов Абдурашид Яруллаевич

БГАРФ КГТУ

Начальник управления инновационной деятельностью

Лидерский минимум – 2015

1. Международная экспансия

По картине кейса у "Российского Глобального Банка" - крупного российского банка с пониманием культуры и выстраиванием коммуникаций в российской бизнес среде и среде публичного управления нет проблем. Отсюда отличные результаты. Собственно, для России это аксиома - без встраивания в систему государственного управления банк (компания) работать сегодня успешно не может, чем крупнее банк, тем сильнее связь и наоборот. Произошла капитализация власти.

В Бразилии и Китае также много проблем с коррупцией, но в этих странах ведется жесткая реальная борьба с ней, невзирая на лица. Осуждение в 2012 году Жозе Дирсеу, бывшего премьер-министра Бразилии, Жозе Геноино Гимареса Нетто, президента Партии трудящихся, бизнесмена Маркоса Валерио де Соуса, близкого к первым лицам страны, и еще 35-и высокопоставленных чиновников, банкиров и предпринимателей, обвиненных в коррупции, оказало значительное влияние на политическую жизнь страны, продемонстрировав независимость Суда и главенство Закона.

Аналогичная картина в Китае, где в результате борьбы с коррупцией были наказаны крупные функционеры, среди которых вице-мэр Пекина Лю Чжихуа, секретарь горкома КПК г. Чунцина Бо

Силай, министр железных дорог КНР Лю Чжицзюнь, мэр города Шэньчжэня Сюй Цзунхэн и другие. В борьбе против капитализации власти к уголовной ответственности за взяточничество за все время реформ привлечено свыше миллиона сотрудников партийно-государственного аппарата Китая.

В России ситуация в этом плане сложнее.

Борисов – дитя своего времени, окончил ВУЗ к распаду СССР, и его формирование как бизнесмена, банкира происходило в период бандитского капитализма, с перерастанием которого в госкапитализм, силовой капитализм постепенно формировались облик, компетенции, интеллектуальные навыки и нравственные принципы, технологии коммуникаций и методы успешной работы банкира на внутреннем рынке.

Руководство банка одобрило стратегию выхода на рынки Америки и Азии. Кто-то её – стратегию написал. Судя по Борисову, персоналу и организации командировок, можно представить, кто ее писал, кто ее одобрил, какая она. Может быть, я ошибаюсь. Возможно, ее написала крупная специализированная компания, имеющая большой опыт успешной работы на международном рынке финансовых услуг (в данном случае, в первую очередь – в России, Китае и Бразилии), специалисты которой разбираются не только в финансах, но и культуре, социальной среде, истории, философии, экономике и др. вопросах этих стран. В таком случае Борисов плохо с ней - стратегией знаком.

Борисов знает, что готовится выход банка на внешние рынки, что россияне занимают по освоению иностранных языков делового общения последние места в Европе, и в мире не блещут. Но это для него не важно. Занимая свою должность пятый год, он не уделял внимание организации постоянного обучения персонала, языковой и специальной подготовке персонала банка, включая подготовку к выходу на международную арену. Плохо подготовлен сам к международному сотрудничеству, при больших амбициях, не задумывался глубоко о стратегии развития компании и почти не принимал участие в ее разработке, хотя он и HR- директор являются одними из основных стейкхолдеров и должны были принимать самое активное участие в разработке стратегии развития. Но они явно не лидеры 5-го уровня, судя по встрече с китайской делегацией, обладают недостаточным эмоциональным интеллектом.

Борисов замахнулся, не задумываясь, не подготовившись, на рынки двух крупнейших мегаполисов мира, находящихся в различных мировых культурных средах, на разных континентах. Решил покорить их одним махом, день тут, в Южной Америке, день там – в Китае и «процесс международной экспансии пойдет». Он шутил – но в каждой шутке «есть доля шутки, остальное все всерьез».

Сан-Паоло мегаполис в Бразилии с населением 20 млн человек (с пригородами), имеет 5-и вековую историю, сегодня является крупнейшим деловым центром Латинской Америки, где сосредоточены офисы множества многопрофильных транснациональных компаний и корпораций. Примерно треть населения агломерации – итальянцы, по 3 млн португальцев и африканцев, миллион арабов, крупные диаспоры немцев и японцев (до 400 тыс.) и др. национальностей.

Шанхай — мегаполис Китая с населением св. 25 млн человек, один из крупнейших городов и портов мира, важный финансовый и культурный центр страны, ровесник Сан-Паоло.

Борисову и в голову не пришло, что по китайскому обычаю мужчине обниматься с малознакомой женщиной, - чуть ли не заниматься любовью прилюдно, китайки испытывают практически

физиологическое отвращение к тактильным знакам со стороны малознакомых людей. Поэтому любые формы телесных контактов (объятия, поцелуи, похлопывания по спине и т.п.) шокирует их. Китайцы не только не любят, когда к ним прикасаются иностранцы - особенность китайского менталитета не позволяет им с лёгкостью воспринимать иные культуры, чужие идеи. Это легко наблюдать по истории, например, по изменению различных культур при столкновении с китайским миром – все они принимают китайский колорит, ассимилируются, а иногда изменяются до неузнаваемости. Но при этом Борисову очень помогли бы знания истории, например, Тайваня, где в настоящее время 100 % аборигенов исповедуют христианство (но какое?!), а буддизм в Китае представляет собой «смесь буддийской традиции и китайской национальной религии».

Для китайцев очень важно «сохранение лица» и поэтому любые ситуации, где китаец чувствует себя проигравшим, можно считать проигрышем другой стороны. Поэтому они придают большое значение и «сохранению лица» партнера по переговорам.

Хорошо бы Борисову перечитать труды известного китаевода Владимира Малявина, отметившего:

«Для России характерны две вещи:

☐ здесь очень яркие, сильные личности и царствует насилие, неприкрытое европейским политесом;

☐ а насилие это роспись в собственном бессилии;

☐ знаменитая русская манера не ценить и не жалеть людей – это внешнее проявление нашего внутреннего мира».

И еще:

☐ «китайский секрет в очень честном и вдумчивом отношении к жизни. Это отношение основано на доверии к ней и полном принятии происходящего. Если у нас каждый «глядит в Наполеоны», то китаец вполне доволен участием маленького человека: у него гораздо сильнее родовое и ролевое сознание. На него не действуют никакие идеи демократии и вообще никакие идеи;

☐ потому что китайская цивилизация ориентирована не на познание «объективной истины», а на эффективность человеческого общения. Для них истина – это сообщительность, то, что их соединяет, а не то, что написано в учебнике логики;

☐ китайцы задумываются о смысле жизни, божестве и прочих вечных вопросах? Очень мало. Они считают, что надо делать свое дело, а не «агитировать за советскую власть» и учить друг друга как надо жить».

Проблема очень сложная и заключается в тонкости совмещения (или не совместимости) российской и китайской ментальности, христианства и конфуцианства, христианского богослужения и китайского ритуала - строго регламентируемого поведения человека. Соблюдение строгой иерархии в родовых отношениях в Китае перенесена в государственные отношения, но это не та вертикаль власти, которая выстроена в России, не та «семейственность». 25 веков назад философ Мэн-цзы писал: «Нужно быть внутри, как отец и сын, а внешне, как правитель и подданный». С тех пор мало что изменилось в китайской ментальности и это поражает и наталкивает на размышления.

Можно аналогичным образом поразмышлять о поездке делегации банка в Бразилию. С середины прошлого века в Сан-Пауло проводится раз в два года международная художественная выставка, на которую съезжаются художники из многих (св. 50) стран. Художники Ди Кавальканти и Кандиду Портинари были удостоены чести украсить фасадную стену резиденции ООН в Нью-Йорке. Многие бразильские писатели, из которых наиболее известны российскому читателю Жорж Амаду и Пауло Коэльо, получили всемирное признание. Страна известна не только футболом (о футболе лучше не вспоминать, так как на последнем чемпионате мира 2014 года, проводившемся в Бразилии, хозяева потерпели фиаско), но и знаменитыми гонщиками Формулы-1, чемпионами мира различных годов Эмерсоном Фиттипальди, Нельсоном Пике, Айртоном Сенна, многим другим.

Но остановимся на другом моменте, характеризующем ментальность большинства современных российских бизнесменов. В разговоре с Карлосом из Бразилии банкир толком и не представлял разницу во времени между городами, не понимал то ли со вчерашнего бодуна, то ли вследствие специфической структуры интеллекта, что от него хочет бразильский коллега.

Это не помешало ему лично за полчаса сформировать команды "десантников" для поездки в Южную Америку и Китай на 99,9% – вот она высочайшая «эффективность» вертикали власти. С элементарными потребностями «десантники» справятся: поесть, попить, поспать, побалдеть. Но вот общение по финансовым вопросам, наладке сетей и бог еще знает по каким вопросам (HR-директор сама не знает, что там еще может быть), могут быть сложности.

И CEO ставит задачи:

1. Разработать стратегию поведения с партнерами. Но если есть стратегия развития, то в ней должна быть прописана и стратегия поведения со стратегическими партнерами, а Китай и Бразилия, безусловно, относятся к таковым. Видимо, речь идет о стратегии поведения в условиях недостаточной подготовленности.
2. Узнать культуру поведения и менталитет. Скорее не узнать, а изучить, прочувствовать, принять, включиться. Но исследования должны были проведены в процессе работы над стратегией развития банка (SWOT, PEESTAL, PNN...- анализ). И прочувствовать иностранных партнеров хорошо бы заранее. В сложившихся условиях это придется делать в авральном режиме, совмещая языковую подготовку со специальной.
3. Решить вопрос с обучением сотрудников. Если до сих пор вопрос не решался годами, где гарантия успешности сделать эту работу за месяц? Хотя есть определенный резерв – поднять посещаемость с существующих 15% до 100% с использованием инновационных методов обучения, усилить мотивацию сотрудников, выделить целевые группы и отдельные персоны и провести практикоориентированное обучение. Совместить языковую подготовку с общекультурной и специальной.
4. Научиться понимать шутки партнеров! Дело не только в понимании шуток - CEO любит пошутить, видимо, и сам. Все дело в отсутствии системных знаний, широты образования, общей культуры, в отсутствии навыков общения в мультикультурной среде.

Хорошо бы поменять всю команду во главе с CEO, HR и другими директорами, судя по «короткой скамейке», подобранной руководством банка (собственниками) по технологии скоростного телефонного социального лифта из узкого круга своих верных, нужных людей. Но так вопрос не стоит, а по-другому:

1. Какую стратегию поведения с партнерами выбрать CEO?

2. Как решить вопрос с обучением сотрудников?

Одна светлая новость - сотрудники банка помладше из последнего набора хорошо знают язык, но пока не полностью вошли в рабочий ритм. Вся надежда на них. Говорят, гены повторяются через поколение. Будем оптимистами.

Предлагаемые решения.

1. Разделить командировки во времени, чтобы можно было использовать отдельных сотрудников дважды и начать с командировки в Сан-Паоло, так как с ней была большая определенность с составом, и ментальность созвучна, и возможные ошибки в ведении переговоров могут иметь не столь значительные последствия, но дадут первый опыт международных переговоров. Китайцы поймут и примут отсрочку визита при хорошем обосновании, так как сами не терпят суеты.

2. С учетом хороших коммуникаций банка с органами государственной власти и российским бизнесом привлечь лиц из числа персонала представительств российских компаний и консульств России в Шанхае и Сан-Паоло к подготовке и проведению переговоров с зарубежными партнерами, поиску офисов и обоснованию бюджетов по ним, отбору сотрудников из числа местного населения. Юридическая основа – договора о возмездном оказании услуг с физическими лицами.

3. Сформулировать конкретные цели, задачи и разработать детальные программы командировок в Шанхай и Сан-Паоло. В соответствии с ними разработать общие сценарии встреч, сценарии поведения каждого члена делегации во время встреч с зарубежными партнерами и провести деловые игры с распределением ролей.

4. Организовать непрерывный образовательный процесс для сотрудников банка, постоянное повышение компетенций сотрудников банка:

- с выделением отдельных сотрудников и целевых групп;
- с использованием современных технологий;
- с фокусированным обучением в соответствии со стратегией развития банка;
- сочетая мотивацией внутрифирменный учебный процесс и самоподготовку.

1. Какую стратегию поведения с партнерами выбрать CEO?

Помнить Конфуция:

1. «Рядом с благородным мужем допускают три ошибки:

- с ним говорить, когда слова не доходят до него, - это опрометчивость;
- не говорить, когда слова бы до него дошли, - это скрытность;
- говорить, не наблюдая за выражением его лица, - это слепота».

2. «Полезных друзей три и вредных три:

- полезные друзья - это друг прямой, друг искренний и друг, много слышавший;

- вредные друзья - это друг лицемерный, друг неискренний и друг болтливый».

3.«По своей природе люди близки друг к другу;

по своим привычкам люди далеки друг от друга».

Природу обмануть нельзя, а изменить наши привычки, сделать их понятными и удобными для партнеров - благородно.

Остальное - технология

1. По каждой части встреч подготовить не менее 2-х ответственных участников – ведущих с высоким EQ; один ведет (например, презентацию), другой включается при необходимости коррекции выступления. Естественно и непринужденно, как будто ведут беседу. Практика показала высокую эффективность такой методики. В программе больше времени выделить молодежи.

2. Продуманные презентации по динамике развития банка в России (не забыть о цветовой гамме в зависимости от страны пребывания, есть недопустимые, нежелательные цвета), нарисовать перспективы развития зарубежного представительства банка в контексте вклада в экономику данной страны не забывая при этом Конфуция: «Искренность и правдивость - основа всех добродетелей».

3. Для участия во встречах пригласить известных сотрудников консульств России, российских бизнесменов (если позволяет протокол), пользующихся авторитетом у местных органов власти и бизнеса. Рекомендации с вовлечением в процесс известных в данной стране людей, демонстрация поддержки со стороны государства – залог благополучного развития сотрудничества. Организовать гармонизированное с будущими партнерами освещение в международной печати подготовку к встрече и саму встречу.

4. Рассказывать больше о своей стране, выучив необходимые тексты из различных областей науки, техники, культуры, заранее подготовить презентации, клипы, ролики по предмету сотрудничества. Желательно 2-х языковое сопровождение, например, презентации на английском языке и государственном языке страны пребывания.

5. Диалоги строить таким образом, чтобы принимаемое решение по вопросу формулировалось другой стороной – каждому нравится собственная мысль. Не ставить целью командировки в явном виде решение каких-то срочных задач перехода по развитию зарубежного представительства и организации сотрудничества – китайцы не любят поспешных решений, не любят суеты, нельзя их торопить.

6. Использовать в переговорах пословицы, цитаты великих китайцев (бразильцев) и россиян на языке принимающей стороны, упоминать великих сородичей, почитаемых в мире. В Шанхае можно вспомнить Конфуция, Молодого Маршала, как символа преданности долгу и дисциплине, Дэн Сяопина – отца капитализма с китайским лицом... В Бразилии говорить о Пеле и Яшине, Оскаре Нимейере и Луизио Косту, Айртоне Сенна и др. великих.

7. Помнить Романа Абрамовича: «Деньги любят тишину».

Бразильскому эстету Пауло Коэльо принадлежат слова: «Из всех видов разрушительного оружия, которые способен придумать человек, самое ужасное и самое сильное — слово».

Следить за речью и помнить: самый лучший экспромт – тщательно продуманная заранее и облаченная в запоминающуюся фразу мысль.

2. Как решить вопрос с обучением сотрудников?

С учетом сложившейся ситуации и цейтнота:

1. Обучение строится по интенсивной программе – ежедневно, комбинированно: до 2-х академических часов (90 мин) под руководством опытных преподавателей в офисе, либо в специально выбранных местах, за счет рабочего времени, столько же самостоятельно в домашней обстановке (E-Learning – вечерняя программа) с ежедневным контролем в виде тестов в конце вечерних занятий.

На следующий день результаты тестов по предыдущему дню обучения выставляются на экране в начале занятий в учебном классе нарастающим итогом для общего обозрения. «Проходной балл» в командировку – не менее 80% успешно выполненных тестов из общего их числа.

Сотрудники, успешно выполнившие св. 90% и 95% тестов, получают соответствующие баллы, повышающие их шансы на повышение по служебной лестнице с назначением в открываемые зарубежные филиалы банка.

Сотрудники, набравшие по результатам тестов менее 60%, оплачивают все расходы по учебе сами, 60% и более – за счет банка.

2. Обучение строится на целях, задачах и программе командировок в Шанхай и Сан-Паоло в виде задач, кейсов, деловых и ролевых игр в условиях, максимально приближенных к ожидаемым. В частности, ряд занятий проводится:

- во время пролонгированных обеденных перерывов в китайском ресторане города (Москвы) с имитацией дружеского обеда в ресторане Шанхая или в бразильском ресторане (если такого в городе нет – в португальском или итальянском) с имитацией дружеского ужина в Сан – Паоло и т.д.;

- в офисе банка в виде деловых игр, имитирующих переговоры с будущими китайскими (бразильскими) партнерами;

- в специализированных тематических залах музеев, отражающих историю, культуру и экономику Китая и Бразилии;

- в инициированных банком деловых встречах в представительствах (филиалах) китайских и бразильских банков в городе (Москве), стране с последующим обсуждением в своем офисе обычаев делового оборота в банковской системе этих стран и т.д.

Занятия проводятся в виде ролевых игр, отрабатываются различные сюжеты бесед, касающихся быта, обычаев, истории, культуры, философии, религии, экономики, взаимосвязи банковских сфер стран (Россия – Китай, Россия – Бразилия).

3. Степень подготовки сотрудников различается, различаются их обязанности и задачи в предстоящей командировке, поэтому есть смысл обеспечить фокусированную подготовку путем индивидуального подхода, формирования отдельных групп.

Например, роли китайских и бразильских банкиров поручить сыграть двум группам молодых специалистов банка – будущим менеджерам среднего звена, с максимальным виртуальным погружением их как в деловые среды зарубежных банков, так и в общую деловую и культурную среду стран. Им легче будет пополнить свой словарный запас, знания по странам («мозги свежие»), освоить коммуникативные навыки в новой культурной среде (менее «зашоренные», более любопытные, более мотивированные). В последующем они легче найдут взаимопонимание со своими иностранными коллегами при работе в иностранном филиале банка.

В занятиях с топ менеджерами, скорее всего, необходимо комбинирование группового обучения с индивидуальным подходом с учетом подготовленности каждого из них и роли в будущей командировке.

4.Рекомендовать сотрудникам в период подготовки к командировке в часы досуга смотреть китайские (бразильские) фильмы, проводить анализ художественных фильмов, в первую очередь - с сюжетом семейно-родовых отношений, слушать соответствующую музыку, читать литературу, газеты и журналы (Интернет версии на английском и русском языках). Провести специальное занятие по мимике и жестам, принятым (либо, наоборот, оскорбительным, чтобы не обидеть случайно собеседника) в странах посещения.

Членам делегаций выучить несколько десятков фраз, пословиц, цитат великих китайцев (бразильцев) и россиян на языке принимающей стороны для применения по возможности, упоминать великих иностранцев, почитаемых в мире. А лучше – в будущем, после назначения в зарубежный филиал, по настоящему заняться культурой народов страны пребывания.

В период подготовки к командировкам делегаций в Сан Паоло и Шанхай ввести в обиход трудовой деятельности работников банка общение между членами делегации на английском языке, а в будущем практиковать часы (дни) общения между всеми сотрудниками банка на английском языке.