

# ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА

«ЛУКОЙЛ» ВОЗДЕЛЫВАЕТ  
ЦИФРОВЫЕ ПОЛЯ / 7  
КАК ВТБ24 ЗАРАБАТЫВАЕТ  
В ИНТЕРНЕТЕ / 10  
БАНКИ ЛОВЯТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
В МОБИЛЬНИКАХ / 11  
РОССИЯНЕ ТРАТЯТ  
МИЛЛИАРДЫ В ИНТЕРНЕТЕ / 13  
НАЧАЛО ВОЙНЫ  
В ОНЛАЙНОВОМ РИТЕЙЛЕ / 14



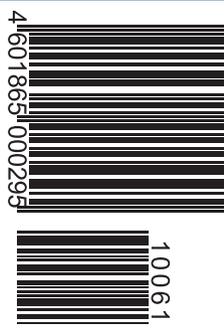
Вторник, 10 декабря 2013  
Тематическое приложение  
к газете «Коммерсантъ» №61

**Коммерсантъ**

# BUSINESS GUIDE

  
**accenture**  
High performance. Delivered.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР  
ВЫПУСКА



РЕКЛАМА

# Мы помогли Caterpillar вырасти на 300% в Азиатско-Тихоокеанском регионе (с 2005 года). Сдвигаем горы вместе с клиентом.

Caterpillar, крупнейшему мировому производителю строительного и горного оборудования, было необходимо ускорить производство для обеспечения экспансии на рынки Китая, Индии и другие растущие рынки. Для упрощения и ускорения производства мы помогли компании разработать единые производственные процессы, поддержанные единой платформой ERP. В результате, бизнес Caterpillar в Юго-Восточной Азии вырос на 300%.

High performance. Delivered.

  
accenture



СВЕТЛАНА РАГИМОВА,  
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE  
«ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА»

## ЦИФРОВОЙ ИЛИ МЕРТВЫЙ

В эпоху цифровых технологий бизнес впервые по-настоящему должен заботиться о том, как сделать счастливыми своих клиентов. Десятки лет компании мыслили инвертно. Беседы в переговорных комнатах велись о том, как продать больше товара подороже, как придумать новые инновационные фишки, а затем убедить потребителей в их необходимости.

Сегодня все в точности наоборот. Бизнес оказался в роли отстающего: частные компании не успевают за потребностями клиентов, которые супербыстро осваивают инновации и требуют их повсеместного применения.

Бизнес в силу инерции все еще придерживается стратегии «пусть самые смелые попробуют новую технологию, а мы научимся на их ошибках». Сегодня такая игра стала смертельно опасной. Потребители переключаются на тех поставщиков, которые первыми успевают поймать тренд и предложить им мобильный кошелек, цифровую примерочную. Начальники отделов закупок такие же потребители и хотят видеть удобный интерактивный каталог на iPad для заказа товаров.

Чтобы остаться на рынке, нужно трансформироваться в цифровое предприятие, которое мгновенно реагирует на изменения в настроениях потребителей, выпускает персонализированные товары, в реальном времени отслеживает свои финансовые показатели и регулирует бизнес-процессы, взаимодействует с клиентами повсюду.

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Business Guide-Цифровые технологии для бизнеса)

**Владимир Желонкин** — президент ИД «Коммерсантъ»  
**Павел Филенков** — генеральный директор ИД «Коммерсантъ»  
**Азер Мурдалиев** — шеф-редактор ИД «Коммерсантъ»  
**Михаил Михайлин** — редакционный директор ИД «Коммерсантъ»  
**Анатолий Гусев** — автор дизайн-макета  
**Павел Кассин** — директор фотослужбы  
**Валерия Любимова** — коммерческий директор ИД «Коммерсантъ»  
**Рекламная служба:**  
Тел. (499) 943-9108/10/12, (495) 101-2353  
**Алексей Харнас** — руководитель службы «Издательский синдикат»  
**Светлана Рагимова** — выпускающий редактор  
**Наталья Дашковская** — редактор  
**Сергей Цомык** — главный художник  
**Виктор Куликов** — фоторедактор  
**Екатерина Бородулина** — корректор  
**Адрес редакции:** 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4.  
Тел. (499) 943-9724/9774/9198

Учредитель: ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом».  
Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2.  
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-38790 от 29.01.2010

**Типография:** «Сканвек Аб».  
Адрес: Корьяланкату 27, Коувала, Финляндия  
**Тираж:** 75000. Цена свободная

Рисунок на обложке: Мария Заикина

# НЕОБРАТИМОСТЬ ЦИФРЫ

СТРЕМИТЕЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛО ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ И ПРОДОЛЖАЕТ МЕНЯТЬ НАШИ ПРИВЫЧКИ В ОБЩЕНИИ, В СОВЕРШЕНИИ ПОКУПОК, СТИЛЬ РАБОТЫ, ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ. ПОРТРЕТ СЕГОДНЯШНЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ И КОРПОРАТИВНОГО КЛИЕНТА НА 90% ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЕГО ОБРАЗА ДЕСЯТИЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ. СТАРЫЕ «АНАЛОГОВЫЕ» МЕТОДЫ В БИЗНЕСЕ УЖЕ НЕ РАБОТАЮТ. НАСТУПИЛА ЭПОХА ЦИФРЫ.

СВЕТЛАНА РАГИМОВА

Распространение новейших цифровых технологий произвело необратимые изменения в наших потребительских привычках. Другим стало все: то, что мы потребляем, где и когда. В 2013 году компания Accenture провела очередное исследование под названием Global Consumer Pulse Research в 33 странах, включая Россию, пытаясь определить основные черты нового покупателя.

Прежде всего бросается в глаза заметное снижение лояльности современного клиента. По итогам данного исследования около 84% опрошенных в России потребителей с легкостью уйдут к конкуренту, если сочтут, что компания не выполнила свое «обещание» клиенту. В целом по миру эта цифра составляет 74%. Отсутствие реакции в данном контексте означает массовый уход клиентов к конкурентам и в конечном итоге потерю бизнеса. Этот процесс

может происходить незаметно, но он неизбежен. Однако хорошая новость для компаний заключается в том, что целых 88% потребителей все же согласны остаться даже с «обманувшим» их надежды поставщиком, если он предпримет что-то специальное, чтобы их удержать (глобальная цифра — 82%).

Компания Accenture оценила мировой потенциал такой «Экономики переключения» в \$5,9 трлн глобально. Именно такие объемы выручки генерируют современные потребители, готовые переключиться на новых поставщиков товаров и услуг, сумевших лучше удовлетворить их ожидания. Эти цифры демонстрируют огромные возможности для компаний, способных выиграть, используя особенности цифровой эпохи, и одновременно показывают риски, которые несут те, кто еще не начал «цифровую трансфор-

мацию» и не повернулся лицом к клиентам. Ведь ситуация еще и усугубляется — так, около 45% российских потребителей сообщают, что их ожидания повысились даже по сравнению с прошлым годом.

Помимо готовности переключиться Accenture также выявила следующие черты сегодняшнего потребителя. Клиенты стали контролировать процесс покупки, быстро переключаясь с одного канала взаимодействия с поставщиками на другой. Они мгновенно узнают о новых товарах, тут же сравнивают их с другими, оплачивают новинки одним кликом на Amazon.com или «Озоне». Заходят в офлайн-новый магазин, чтобы лучше изучить товар, и тут же заказывают его онлайн. По словам Натальи Колобовой, старшего менеджера практики управленческого консалтинга компании Accenture, каждый пятый потребитель использует смартфон, чтобы сравнить цены прямо из магазина, посоветоваться с друзьями, прочитать отзывы на форумах. Динамичность потребителей увеличивается: каждый год требования к скорости обслуживания и возможности быстрого совершения покупки растут.

Следующая особенность нынешней цифровой культуры потребления — открытость. Сегодня потребитель имеет доступ к огромному количеству информации — и далеко не всегда такой, которую производитель хотел бы сообщить. Бренды больше не контролируют коммуникационное сообщение о своих товарах полностью — в игру вступили многочисленные потребители, которым теперь предельно легко дать отзыв о товаре. И в этом кроется серьезная опасность для компаний-производителей, поскольку «довольные молчат»: мы гораздо легче делимся негативными впечатлениями, чем позитивными. А попытки компаний взять эту ситуацию под контроль часто проваливаются.

Россияне значительно больше, чем западные потребители, используют социальные сети для поиска информации, а также для общения с поставщиками. При этом, по данным исследования Accenture, наиболее широко используемым (86%) и влиятельным (60%) источником информации в нашей стране является сарафанное радио. На втором месте — веб-сайты с экспертными оценками и сравнительными обзорами товаров.

Потребители постоянно находятся в процессе совершения покупки или оценки товаров, непрерывно сравнивают результат этого процесса со своими ожиданиями и обещаниями поставщика. При этом оцениваются не только характеристики товара, его качество и цена. Весьма важен также сам процесс покупки, потребительский опыт до, во время и после ее совершения.

Принятые решения не являются окончательными: покупатель может сделать заказ, с легкостью передумать и сделать новый уже в другом магазине, не чувствуя себя обязанным по отношению к первому. В 80% случаев →

**НАИБОЛЕЕ ШИРОКО  
ИСПОЛЬЗУЕМЫМ (86%)  
И ВЛИЯТЕЛЬНЫМ (60%)  
ИСТОЧНИКОМ ИНФОРМАЦИИ  
В НАШЕЙ СТРАНЕ ЯВЛЯЕТСЯ  
САРАФАННОЕ РАДИО**



ЦИФРОВИЗАЦИЯ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНА В ОТРАСЛЯХ, ГДЕ ИДЕТ НЕШУТОЧНАЯ БОРЬБА ЗА КЛИЕНТОВ, НАПРИМЕР В РИТЕЙЛЕ

## ТЕНДЕНЦИИ

## ТЕНДЕНЦИИ

и это чаще, чем в прошлые годы, — потребители меняют свое уже принятое решение о покупке.

Российские потребители более требовательны, чем западные. Ключевыми аспектами для соотечественников являются квалификация сотрудника, быстрое и эффективное решение проблем, причем с первого раза. Именно в этом наблюдается самый большой разрыв между ожиданиями и их удовлетворением.

«Итак, потребители хотят получать услуги и продукты, которые в точности соответствуют их ожиданиям, и именно тогда, когда им этого захочется. И одним разом тут не ограничиться: намерения клиентов постоянно меняются, а выбор, который они делают, становится все более динамичным, свободным и непрерывным», — подводит итог Наталья Колобова.

**СЛЕДУЙ ЗА БЕЛЫМ КРОЛИКОМ** Цифровую трансформацию, происшедшую с потребителями, уже невозможно игнорировать — слишком изменилось их покупательское поведение. Следовательно, вслед за изменившимися клиентами должен меняться и бизнес. Чтобы ответить на эти новые вызовы, бизнес современной компании должен стать «цифровым». Но это невозможно без соответствующей роли ИТ в компании и стратегического отношения к ИТ.

Таким образом, компаниям необходимо начать воспринимать ИТ как средство ответа на новые вызовы «эпохи цифровых» и определения своего пути развития в эти новые времена.

Аналитики Accenture говорят, что растущее число передовых компаний относится к своим ИТ как стратегическому активу, благодаря использованию которого они могут вдохнуть новую жизнь в бизнес-процессы: как минимум оптимизировать их, а в идеале построить их инновационным образом. Эти компании инвестируют в цифровые инструменты, мощности и навыки, чтобы было легче идентифицировать полезные данные, оценивать их, извлекать и анализировать, своевременно распространять их, получать потребительские инсайты и, что самое главное, руководствоваться ими. Например, компания Nike использует беспроводные сенсоры и веб-технологии для системы наблюдения за показателями атлетов, на базе которой предоставляет сервисы для тренировок. А производитель автомобилей Ford использует информацию с датчиков для наблюдения за тем, как машина себя показывает на дороге, а также за поведением водителя. На базе этих данных компания пытается собрать аналитику для совершенствования следующих поколений автомобилей. Эти компании и многие другие, такие же, как они, видят в цифровизации бизнеса стратегический императив — инструмент для конкурентной борьбы. Они не ждут, когда будут разработаны новые технологии или когда они станут более зрелыми. Все нужные информационные инструменты уже есть на рынке, и использовать их стоит прямо сейчас. Речь идет о мобильных технологиях, «облаках», социальном взаимодействии, виртуализации, больших данных — это самые «горячие» технологии последних лет, которые очень быстро стали частью нынешнего поколения ИТ-инструментов. Этот набор уже доступных инструментов позволяет компаниям быть более эффективными в управлении расходами, быстрее выпускать товары с более низкой себестоимостью.

Наталья Колобова отмечает, что глобально бизнес по большей части очень медленно реагирует на новую потребительскую реальность: «Недавний опрос более 600 руководителей различных компаний в мире показал, что более 80% из них признают важность и необходимость реакции на случившиеся изменения. Но несмотря на это, такое же количество — 80% опрошенных — заявили, что недостаточно активно реагируют на эту ситуацию. Не то чтобы компании не предпринимали никаких действий. Играть,

## В 80% СЛУЧАЕВ — И ЭТО ЧАЩЕ, ЧЕМ В ПРОШЛЫЕ ГОДЫ, — ПОТРЕБИТЕЛИ МЕНЯЮТ СВОЕ УЖЕ ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ



## ТЕНДЕНЦИИ

ИНДУСТРИЯ	РОСТ ЦИФРОВОЙ ВЫРУЧКИ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАТРАТ ЗА СЧЕТ ЦИФРОВИЗАЦИИ	ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС
РЕСУРСЫ	ХИМИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ ПРЕДЛАГАЮТ ПАРТНЕРАМ ПЛАТНЫЙ ОНЛАЙНОВЫЙ ПОРТАЛ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКАЗАМИ	ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ ПРИМЕНЯЮТ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ДЛЯ ЛУЧШЕГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ, В РЕЗУЛЬТАТЕ УМЕНЬШАЕТСЯ ЧИСЛО НЕЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПРОСТОЕВ	ХИМИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ РАСШИРЯЮТ СВОЕ ПОРТФОЛИО ЗА СЧЕТ РЕШЕНИЙ, СОЧЕТАЮЩИХ КЛАССИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ С СЕРВИСАМИ, НЕСУЩИМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ЦЕННОСТЬ (НАПРИМЕР, BASF)
КОММУНИКАЦИИ, МЕДИА И ТЕХНОЛОГИИ	ТЕЛЕКОМЫ В ПАРТНЕРСТВЕ С РИТЕЙЛЕРАМИ (ЗА ОПЛАТУ) ОТПРАВЛЯЮТ PUSH-ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОПТОВЫМ КЛИЕНТАМ	МЕДИАКОМПАНИИ ЦИФРОВИЗИРУЮТ ОПЕРАЦИОННЫЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ, УМЕНЬШАЯ ЗАТРАТЫ (НАПРИМЕР, WARNER BROTHERS)	ТЕЛЕКОМЫ РАСШИРЯЮТ СВОЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ИНТЕГРИРУЯ СЕРВИСЫ ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ (ПРИМЕР — ТРЕНД МОБИЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В АФРИКЕ)
ФИНАНСОВЫЕ СЕРВИСЫ	РОЗНИЧНЫЙ БАНК ПРЕДЛАГАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ — МОБИЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ, ПРОДВИНУТОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И Т. Д. ДЛЯ ОБЫЧНЫХ КЛИЕНТОВ	РОЗНИЧНЫЙ БАНК ОПТИМИЗИРУЕТ СВОИ ПРОЦЕССЫ И ПРЕДЛАГАЕТ КЛИЕНТАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ САМООБСЛУЖИВАНИЯ (НАПРИМЕР, BBVA, ПРЕДЛАГАЮЩИЙ ТАКИЕ СЕРВИСЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА)	КРАУДФАНДИНГ НА ОСНОВЕ КРЕДИТОВАНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ РОЗНИЧНОМУ БАНКУ УМЕНЬШИТЬ СВОИ РИСКИ (KICKSTARTER)
ПРОИЗВОДСТВО	КОМПАНИЯ, ПОСТАВЛЯЮЩАЯ ТОВАРЫ ДЛЯ ОФИСОВ, ПРОДАЕТ ИХ ЧЕРЕЗ ПЛАТФОРМУ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ	ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ СКЛАДА ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СПРОСА И ИНТЕГРАЦИИ ПОСТАВЩИКОВ В ЦЕПОЧКУ СТОИМОСТИ (НАПРИМЕР, WALMART)	ИНДИВИДУАЛЬНО ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПРОДУКТЫ ВМЕСТО МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА (НАПРИМЕР, ВОЗМОЖНОСТЬ СОБРАТЬ ИЗ ИНГРЕДИЕНТОВ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ МЮСЛИ И ЗАКАЗАТЬ НА ПОРТАЛЕ)
ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, МЕДИЦИНА И ГОСУСЛУГИ	ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ИСПОЛЬЗУЕТ АНАЛИТИКУ ДЛЯ КАСТОМИЗИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВ	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ УМЕНЬШАЮТ ЗАТРАТЫ ЗА СЧЕТ ЦИФРОВИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ И САМООБСЛУЖИВАНИЯ	КОМПАНИИ ИЗ ОБЛАСТИ LIFE SCIENCE (НАУКА О ЖИЗНИ) РАСШИРЯЮТ БИЗНЕС ЗА СЧЕТ РАЗРАБОТКИ И ПОСТАВКИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ДИЕТЫ И ПРОДУКТОВ КЛИЕНТАМ

чтобы не проиграть — расчетливо, аккуратно, с минимумом риска, достигая небольших побед, но и не проигрывая по-крупному — такой стратегии придерживались и пока продолжают придерживаться многие компании в отношении цифровизации. Многие из опрошенных руководителей называли различные статьи бюджета своих компаний, направленные на социальный и мобильный маркетинг, «облачные» технологии, а также развитие аналитики. Тем не менее, несмотря на эти инвестиции, опрос показывает, что существенных улучшений в восприятии потребителей не происходит. Сейчас недостаточно играть, чтобы не проиграть. Пора играть, чтобы выигрывать».

Компании, которые добиваются успеха в цифровую эпоху, отличаются от аутсайдеров в главном: в сознании людей, управляющих их бизнесом, произошел кардинальный сдвиг. Они меняют не бизнес — они меняют парадигму работы с клиентами. Например, интернет-магазин Amazon совершил прорыв далеко не только в книжном ритейле. Компания изменила парадигму того, как ее клиенты покупают, став для них уникальным поставщиком многих категорий товаров.

Каждая компания может найти способ совершить бросок в будущее. Главное, что должны для этого понять руководители компаний: сегодня уже невозможно разделить технологии и бизнес. Эти две категории очень тесно переплелись. ИТ помогает бизнесу придумать заново свой продукт и поддерживает процесс его производства, управляет цепочками поставок, становится частью самого продукта и создает новые, предоставляет платформу для создания новых сетевых сервисов. Ни одна организация сегодня больше не может быть лучшей в своей категории и на своем рынке, если не понимает и не использует цифровые технологии.

**С МИРУ ПО НИТКЕ** Что именно мы покупаем в цифровую эпоху, как мы это делаем и как это отличается от того, что покупали наши родители? Меняется товар. Во-первых, цифровые технологии трансформируют не только наши привычные способы совершения покупок, но даже меняется сам объект приобретения. Потребители сотрудничают друг с другом, коллаборативные партнерские отношения устанавливаются благодаря развитию технологий уже не просто между друзьями и знакомыми. Люди массово вступают в доверительное сотрудничество. Примеров здесь масса: AirBNB — сервис по сдаче своего жилья на время, BlackJet помогает людям арендовать один из 4 тыс. частных самолетов, которые обычно большую часть времени простаивают. RelayRides — платформа для предоставления своего собственного автомобиля в аренду такому же человеку, живущему где-то по соседству. (Кстати, этот проект поднял \$13 млн инвестиций.) Rent The Runway — сервис для женщин, которые хотят арендовать или предоставить на время свою красивую одежду для особых случаев.

Во-вторых, открываются новые возможности кастомизации (то есть модификации товара по заказу), и сегодня вместо конкретного товара массового производства с набором характеристик мы часто покупаем продукт, который модифицируется программным образом. Пример — кроссовки Nike, которые можно оформить по своему вкусу, используя приложение для iPhone, затем заказать эту особенную пару по вполне подъемной цене в \$200. Это также пример того, что мы часто уже покупаем товар, который создается не заранее, а по запросу. Также в определенных категориях мы отходим от модели владения товаром к модели его аренды на время.

Мы больше не ограничены в выборе: покупаем не то, что доступно на полках, а то, что точнее всего соответству-

ет нашим потребностям. Таким образом, заработки поставщиков товаров и услуг на long tail товарах растут.

В-третьих, не менее существенные изменения происходят в том, как мы покупаем. Меняется понятие канала продаж: вместо офлайн-точек продаж мы приобретаем товары онлайн, часто после визита в физический магазин, а иногда товар производится для нас прямо на месте. Мы часто покупаем не через дилеров, а напрямую в магазине производителя, либо в качестве членов закрытого клуба покупателей, или у предыдущего владельца. Теперь покупатель — это уже не аноним, совершивший единственную транзакцию. Покупка — это лишь одно событие в череде долгих взаимоотношений с поставщиком вплоть до утилизации товара.

В-четвертых, меняется цена товара. Оплата теперь производится не только звонкой монетой, иногда товар покупается за внимание, информацию, виртуальную валюту. Поскольку теперь покупатели и продавцы знают друг о друге одинаково, симметрично много, цена может меняться очень динамично. Например, в магазине Amazon в случае предзаказа книга предлагается по одной цене, после выпуска — по другой, определенные клиенты получают уникальные предложения и т. д.

**ЦИФРОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ** Компании, желающие выиграть в новую эпоху, должны учитывать, что потребители формируют свой пользовательский опыт на основе собственных потребностей и ожиданий. Покупатели ожидают, что компания предоставит им возможность удобным образом контролировать и менять способы взаимодействия с поставщиком в зависимости от текущих потребностей в каждый конкретный момент. «Для большинства бизнесов это означает необходимость построения новой клиентской модели, и даже более того — требует создания новой операционной модели», — говорит Наталья Колобова. Это актуально для бизнеса практически из любой отрасли, но важнее всего для компаний, работающих с массовым потребителем.

Соня Долежелова, вице-президент по операционной поддержке бизнеса, сервису и маркетингу «Эльдорадо», говорит: «Современный ритейл, особенно непродуктовый, в данный момент очень активно развивается в сторону цифровизации. Практически все крупные компании имеют свои страницы в социальных сетях, размещают все больше рекламы в интернете, многие открывают интернет-магазины как дополнительный канал продаж или, по крайней мере, размещают каталог продукции на сайте. Причины этого просты: предложений становится все больше, а времени у покупателя все меньше, поэтому цифровой канал, будь то электронная почта, SMS-рассылка или реклама на сайте, более удобен для покупателя и помогает поделиться с выбором задолго до поездки в магазин».

Преобразование в цифровое предприятие прежде всего означает, что компания переходит от транзакционной модели к модели построения цифровых отношений с клиентами. То есть потребитель больше не должен восприни-

маться как безликая транзакция. Клиент это больше, чем файл cookie или демографический профиль. Это реальные люди с реальными отличиями друг от друга.

Александр Поповский, исполнительный вице-президент по развитию массового рынка ОАО «Вымпелком», говорит, что компания меняет подход к сегментации абонентской базы: «Уже в следующем году мы перестанем работать с сегментами клиентов и начнем работать с каждым клиентом индивидуально. Такой подход позволяет достичь другого уровня в анализе потребностей клиента, создавать не только персонализированные предложения, но и разворачивать для каждого клиента собственную уникальную экосистему — предоставлять набор сервисов, интересных именно ему».

**НЕ ТОЛЬКО ПРОДАВАТЬ** Было бы ошибкой полагать, что эффективная цифровая трансформация предприятия означает лишь цифровизацию маркетинга и открытие электронного магазина. На самом деле часто необходима комплексная трансформация бизнеса. Для успешного ответа на вызовы цифровой эпохи цифровизация должна затронуть любой бизнес сегодня во всех его трех аспектах: в производстве продукта или услуги, во взаимоотношениях с клиентами и сбыте и в управлении финансами. Цифровой трансформации должны подвергнуться все бизнес-процессы — от фронт-офиса до бэк-офиса.

Производство может трансформироваться в цифровое совершенно разными способами, которые зависят от того, чем конкретно занимается компания. В сфере нефтедобычи это означает использование технологий цифровых месторождений. В банке — создание «фабрики продуктов», умеющей разрабатывать предложения клиентам индивидуально. В ритейле — построение продаж через интегрированные каналы и на основе единого детального информационного портрета каждого потребителя.

В группе компаний «Вымпелком Лтд» у итальянского оператора WIND есть специальное digital-подразделение. Александр Поповский называет WIND тренд-сеттером в этом смысле, так как данное подразделение аккумулирует в одной структуре все процессы, связанные с переходом на «цифру». «На их примере можно увидеть, что диджитализируется буквально все — от клиентских каналов до инструментов для собственных сотрудников. Например, у сотрудников WIND нет пропусков, им не нужно носить кошелек: в их телефоне есть приложение, через которое они заходят в офис, платят за кофе, оплачивают обеды, парковку и т. д.», — рассказывает он.

«Цифровые компании применяют цифровые технологии во всех аспектах своей деятельности, используя инновационные стратегии, продукты, процессы для роста продаж и финансовых результатов. Чтобы этого достичь, компаниям нужно устранить все недостатки и сложности медленных аналоговых процессов и каналов и построить новые мощности на цифровой основе. Пришло время вступить в эту игру, время играть и выигрывать», — резюмирует Наталья Колобова. ■



### НАТАЛЬЯ КОЛОБОВА

Наталья Колобова возглавляет деятельность компании Accenture в России в области управленческого консалтинга по направлению «Управление отношениями с клиентами». Обладает более чем 15-летним профессиональным опытом, который сочетает управленческое консультирование в сфере маркетинга, продаж и CRM, а также практическое руководство этими направлениями в крупнейшей международной FMCG-компании.

# «ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ НАЧИНАЕТСЯ С КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА»

КОМПАНИИ ОТРАСЛЕЙ ТЯЖЕЛЫХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЧАСТО ВЫГЛЯДЯТ КОНСЕРВАТОРАМИ В ЧАСТИ ОСВОЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИТ). НО СЕГОДНЯ ОНИ СТОЯТ НА ПОРОГЕ ТРАНСФОРМАЦИИ, ДИКТУЕМОЙ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА РЫНКЕ И ПОЯВЛЕНИЕМ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. ОБ ЭТОМ РАССКАЗЫВАЕТ АЛЕКСЕЙ КОВТУНОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПРАКТИКИ «ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ» ДЕПАРТАМЕНТА «СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ» КОМПАНИИ АСSENTURE.

**BUSINESS GUIDE:** Каковы особенности технологического развития компаний из нефтегазовой и энергетической отраслей?

**АЛЕКСЕЙ КОВТУНОВ:** Сегодня мы оказались на пересечении двух трендов: прогресса информационных систем и резкого роста востребованности информации как основы конкурентного преимущества в XXI веке.

Растущие потребности компаний в информации диктуются актуальными вызовами отрасли: эпоха «простых» нефти и газа закончилась, становится все сложнее поддерживать высокий темп восполнения запасов и экономически эффективно разрабатывать новые активы, растет роль технологических ноу-хау в разработке трудноизвлекаемых запасов, поддержании эффективной эксплуатации имеющихся активов. Параллельно идет укрупнение и консолидация нефтегазового рынка, так как небольшим игрокам сложно самостоятельно решать задачи по разработке сложных месторождений, обеспечивать географическое присутствие, инвестировать в формирование необходимой научной, социальной и производственной инфраструктуры.

Цифровая же революция начинается с каждого человека: от бурового мастера или сталевара до топ-менеджера. Дома они могут иметь доступ к беспрецедентному набору вполне доступных цифровых технологий, мобильных устройств, средств коммуникации. По сути, растет абсолютное новое поколение людей — будущих потребителей, покупателей, бизнесменов, для которых естественно находиться онлайн, потреблять информацию в реальном времени, пользоваться сенсорными экранами и широкополосной связью.

Все эти люди приходят на производство, в офис и спрашивают: где же привычные мне технологии? Почему у меня дома есть холодильник с подключением в интернет, а в офисе я не могу посмотреть прогноз по продажам на месяц на своем планшете? Потребность в цифровых бизнес-решениях зарождается внутри крупнейших корпораций и холдингов на всех уровнях. Я уверен, что в перечень ключевых компетенций компаний — лидеров XXI века помимо технологического лидерства, ноу-хау, социальной ответственности и глобального присутствия будут добавлены эффективная работа с информацией и управление знаниями.

**BG:** Значит ли это, что потребности и задачи ресурсных компаний изменились?

**А. К.:** Я считаю, все классические проблемы управления сохраняют актуальность как для национальных, так и для глобальных компаний — это требования к повышению эффективности, сокращение затрат, обеспечение развития через выходы в новые регионы, новые рынки, работа в условиях глобализации. Параллельно возникают новые задачи — повышение скорости и качества решений, интерпретация лавины информации, извлечение выгоды от инноваций в области ИТ. Например, раньше крупные организации практиковали ретроспективный анализ, когда решения принимались на базе отчетных и статистических данных, собранных за некоторый период. Теперь выводы, принимаемые на базе подобной информации, устаревают еще до того момента, когда будут сформулированы. Наиболее востребованными становятся методы и технологии управления в реальном времени, прогнозного, сценарного моделирования и поддержки принятия решений в условиях неопределенности. Конечно, такие средства не решают



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

самой задачи принятия решений — она остается на плечах ответственных лиц, новые технологии лишь обеспечивают технологическую платформу, объем данных и инструменты для их реализации.

**BG:** Представители ресурсных отраслей будут внедрять новые цифровые решения только для управления производством или для них также актуальны тенденции мобильности, социализации?

**А. К.:** Активное применение современных информационных технологий на всех этапах цепочки добавления стоимости и уровней управления: от месторождения до корпоративного центра — будет формировать образ компании — лидера XXI века. Высокий уровень «оцифровки» бизнеса может служить серьезным положительным аргументом для инвесторов, конкурентов, даже для привлечения и удержания ценных специалистов.

**BG:** В чем состоят технологические потребности добывающих компаний?

**А. К.:** Есть несколько областей, потребности которых в информатизации будут расти. Во-первых, это производственная автоматизация. Все, что позволяет нарастить или держать на прежнем уровне добычу, повысить извлекаемость, поднять эффективность переработки и логистики, будет занимать ведущую роль. Я говорю о «цифровых» месторождениях, «умных» скважинах, современных системах многомерного геологического моделирования и так далее. Свою роль на производственных площадках XXI века будут играть роботизированные системы и носимые технологии. Ранее датчики применялись только в космонавтике, но теперь на крупных промышленных площадках также происходит внедрение систем мобильного контроля, отслеживающих жизненные показатели сотрудника, место его нахождения, уровень задымленности и другие параметры. В России также растет интерес к защите окружающей среды и заботе о сотрудниках корпораций, в связи с чем системы мониторинга соответствующих показателей также вызывают все больший интерес.

Во-вторых, Big Data. Каждый из «цифровых» активов каждую секунду генерирует огромное количество информации о своей деятельности, и эти данные нужно

хранить, но главное — анализировать, интерпретировать, принимать на их основании решения. Это значит, что помимо систем сбора информации возрастает роль технологий и решений по их анализу, обработке, сформируется роль экспертов — аналитиков по анализу больших объемов данных.

Информационные технологии позволяют выполнить такую же важную функцию, как английский язык для международного общения. Правильно созданные и настроенные ИТ-системы открывают возможность для оперативной передачи данных и перевода их в удобное представление для каждой из компаний. Поэтому происходит стандартизация всех процессов: от управления разработкой месторождений, совместных капитальных проектов ЕРСМ до всех уровней операционных бизнес-процессов. В рамках данных процедур происходит формирование стандартов и шаблонов корпоративного управления, стандартов обмена информацией, коллективной работы, которые позволяют унифицировать разнообразные системы и процессы. Это необходимо в рамках совместных проектов, консорциумов, а также если в результате поглощений и приобретений в компании оказались разнородные активы — а подобных слияний немало произошло в мире и России за последние десятилетия.

**BG:** А как здесь помогут мобильные коммуникации и социальные технологии?

**А. К.:** Вот простой пример: топ-менеджеры из других отраслей, приходящие на работу в ресурсные компании, сразу спрашивают: «Есть смартфон? Скайп? Системы видеоконференц-связи?» Лично мне очень помогают системы телеприсутствия (telepresence), которые за счет объединения видео HD, качественного звука и специального дизайна помещений создают ощущение участия в очном совещании и при этом существенно экономят время руководителей, бюджет командировок, снижают выбросы углекислого газа при бизнес-перелетах.

Во-вторых, клиенты, вооруженные различными устройствами и привыкшие к комфортной работе с интернет-сервисами, более требовательно подходят к компаниям-производителям. Они хотят совместного планирования потребностей, удобных форм заказа, онлайн-контроля статуса поставок. Во-вторых, сотрудники, работающие в компаниях, которые являются сегодня одним из важнейших ресурсов организаций, также начинают предъявлять работодателю запросы на удобные информационные сервисы, современные средства коммуникации и взаимодействия.

Так информационная безопасность становится новым вызовом в условиях цифровой революции. Здесь сталкиваются удобство пользователя и требования к безопасности. ИТ-подразделениям необходимо обеспечить высокий уровень безопасности, интегрировать мобильные решения пользователей, например планшеты, в экосистему предприятия, предоставив пользователям доступ к корпоративным ресурсам удобным для пользователя, надежным и безопасным для компании образом.

**BG:** Как насчет аутсорсинга? Возможен ли он в нефтегазовой отрасли и энергетике?

**А. К.:** Унификация различных процессов способствует тому, чтобы поручать их поддержку различным исполнителям, в том числе внешним компаниям. Более того, создание единых стандартов и внедрение централизован-

ных ИТ-систем позволяет легко контролировать работу подрядчиков на базе долгосрочных сервисных контрактов и соглашений об уровне сервиса.

На глобальной сцене вывед финансово-функциональные, закупки или управления персоналом в аутсорсинг — привычная бизнес-модель. Следующий шаг — и мы уже видим примеры, как сложные виды деятельности, например управление капитальными проектами, выбор и закупка основных фондов, которые раньше нельзя было представить в отрыве от ядра бизнеса, могут эффективно перейти в ведение инсорсинговых, а затем и аутсорсинговых компаний.

Кроме того, сегодня активно обсуждается формирование центров компетенции по основной деятельности, когда можно достигать большего при ограничении числа квалифицированных человеческих ресурсов. Если на всех месторождениях или нефтеперерабатывающих заводах используются одинаковые решения, можно беспрепятственно транслировать знания, наработанные методики и легко перемещать пул экспертов между отдельными площадками, регионами, сохраняя высокий уровень эффективности работы специалистов. И здесь опять же возникает потребность во внедрении единых стандартов, средств взаимодействия, средств сбора и систематизации знаний, чтобы не возникало ситуации, когда уникальный специалист оказывается незамеченным или недоступным. Таким образом, цифровые технологии позволяют совершить комфортный переход от работы с конкретным человеком, сидящим за определенным столом, к взаимодействию с сервисом, находящимся в «облаке».

**BG:** Можно ли обрисовать перспективы развития отрасли на ближайшие годы?

**А. К.:** Основной тренд — консолидация, стандартизация и унификация бизнес-моделей, корпоративных и производственных информационных систем, формирование хранилищ знаний и экспертных систем, систем сценарного моделирования и анализа, активное применение инновационных составляющих. Для высшего руководства важно, чтобы управленческая информация была целостной, помогала понимать картину происходящего и принимать решения на базе множества источников данных. Поэтому консолидация корпоративных информационных систем будет активно развиваться, обеспечивая новый уровень управления, сокращая сроки распространения лучших практик в масштабах отрасли.

Мне кажется, что «оцифровка» бизнеса неизбежно затронет все компании — тем игрокам, которые настроены на долгосрочное развитие, придется развивать информационную составляющую бизнеса. Поэтому в ближайшие несколько лет мы станем свидетелями активных трансформационных процессов в отрасли.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

**ВОЗНИКАЮТ НОВЫЕ ЗАДАЧИ — ПОВЫШЕНИЕ СКОРОСТИ И КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ, ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ЛАВИНЫ ИНФОРМАЦИИ, ИЗВЛЕЧЕНИЕ ВЫГОД ОТ ИННОВАЦИЙ В ОБЛАСТИ ИТ**



# ИНФОРМАЦИЯ В ПРОМЫШЛЕННЫХ МАСШТАБАХ

ПРЕДПРИЯТИЯ ТАКИХ ИСТОРИЧЕСКИ КОНСЕРВАТИВНЫХ ОТРАСЛЕЙ, КАК ДОБЫЧА НЕФТИ И ГАЗА, ЭНЕРГЕТИКА, ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И МЕТАЛЛУРГИЯ, СЕГОДНЯ ТАКЖЕ СТОЯТ ПЕРЕД НЕОБХОДИМОСТЬЮ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ. ЭТОГО ТРЕБУЮТ МЕНЯЮЩИЕСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ, А ТАКЖЕ РЕАЛЬНОСТЬ, В КОТОРОЙ ДОБЫЧА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ДОРОГИМ МЕРОПРИЯТИЕМ. МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА

**РУКА НА ПУЛЬСЕ** Компании из ресурсных отраслей в той или иной степени уже автоматизировали свои процессы с помощью АСУ ТП (автоматизированные системы управления технологическими процессами). Подобные системы зачастую собирают информацию с множества датчиков, располагающихся непосредственно в местах производства основного продукта. Эти детекторы позволяют контролировать огромное количество параметров (давление, влажность, наличие посторонних веществ и их концентрацию, скорость движения поршней, силу вибрации, электромагнитное излучение и т. д.). Благодаря этой информации обеспечиваются безопасность производственных процессов и технологическое соответствие нормам. Автоматизация такого уровня необходима в современном мире для нормальной работы предприятия. Следующий шаг на пути цифровой трансформации — интеграция таких систем с приложениями, отвечающими за управление бизнесом: системами корпоративного планирования и управления ресурсами. АСУ ТП способны создать новые потоки данных, сбор и анализ которых дает возможность менеджменту предприятия получить всесто-

ронную картину состояния производства и тем самым значительно повысить качество управленческих решений.

«Интеграция АСУ ТП и корпоративных информационных систем нужна обязательно. Примером может служить передача информации из АСУ ТП о состоянии оборудования, его загрузке, выработке и т. п. Эта информация используется для подготовки управленческих решений при планировании воздействий на технологическое оборудование и формировании программы его ремонтов и модернизации», — говорит начальник департамента информационных технологий ОАО «РусГидро» Дмитрий Смоляров.

**ТОЧНО В ЦЕЛЬ** Для ресурсных отраслей, связанных с добычей полезных ископаемых, в первую очередь для нефтегазовой отрасли, весьма перспективным представляется внедрение систем цифрового моделирования месторождений. Такие системы позволяют значительно сократить затраты на разведку месторождения и в несколько раз повысить его потенциал, то есть значительно увеличить добычу разведанного месторождения. Кроме

того, создание цифровых моделей еще до начала разработки месторождений, то есть предварительное моделирование, значительно уменьшает стоимость разведки.

Успешный пример цифровизации бизнеса ресурсной компании — «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд». Эта компания входит в состав российской нефтяной группы компаний ЛУКОЙЛ, представляя ее интересы в сфере добычи нефти и газа в Казахстане, Узбекистане, Азербайджане, Ираке, Венесуэле, Западной Африке, во Вьетнаме и некоторых других странах. Фактически это дочернее предприятие, которое вывело ЛУКОЙЛ на международную арену. Внедрение единых стандартов ИТ-систем по референсной модели Ascenture, централизация обмена данными по стандарту головной корпорации позволили обеспечить новый уровень эффективности централизованного управления компанией.

**ВСЕГДА ПОД РУКОЙ, ВСЕГДА НА СВЯЗИ** К важным тенденциям цифровизации мировых ресурсных индустрий можно также отнести внедрение систем поддержки решений. Такие си-

стемы позволяют в режиме, близком к реальному времени, собирать информацию и действовать не после того, как ситуация уже сложилась, а прямо в момент ее возникновения. Современные технологии хранения данных, оптимизации и многопоточной обработки большого объема данных позволяют то, что раньше было недоступно, — работать с огромными массивами информации, анализировать их, повышать скорость и качество управленческих решений.

Такие технологии применимы в энергетике как возможность избежать блэкаута. Они позволяют предсказать скачки потребления электроэнергии и увеличить генерацию в такие моменты. Кроме того, предикативный анализ на долгосрочную перспективу позволяет понять изменение потребности в ресурсах, в том числе человеческих, и запланировать в связи с этим соответствующие управленческие решения.

Уже получили распространение и не являются экзотическими новинками системы класса Business Intelligence, работающие с привычными базами данных. Следующее поколение систем класса data mining, глубинного анализа



ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ МЕСТОРОЖДЕНИЯ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ ПОЗВОЛЯЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМЫ ДОБЫЧИ И СОКРАТИТЬ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ НА РАЗВЕДКУ

данных, открывает еще больше возможностей для изучения и контроля собственного бизнеса. Так, например, «умные» счетчики в цифровых энергетических сетях Smart Grid позволяют автоматически обнаруживать нестандартное поведение потребителей и предотвращать фрод, регулировать ценовую политику в зависимости от сезона и географического месторасположения клиентов.

При этом гибридные модели построения информационных систем с использованием «облачных» технологий внутри компании дают гибкость и возможность оперативного предоставления сервисов внутренним заказчикам.

Цифровизация в ресурсных отраслях затрагивает и взаимодействие сотрудников. Процессы обучения, ведения проектов, совместной работы становятся социализированными. Внутри компаний выстраиваются даже соб-

ственные социальные сети, которые позволяют отслеживать взаимодействие сотрудников. А при использовании технологий Social Network Analysis работодатель может выявить неформальных лидеров организации и предотвращать массовый уход сотрудников из компании. Ведь если один из авторитетных специалистов переходит на работу в другое место, нередко он переманивает своих коллег, привыкших работать с ним в одной связке.

Учитывая распределенный характер многих ресурсных подразделений в сочетании с необходимостью быстрого принятия решений, важное направление цифровизации ресурсных компаний — использование современных персональных цифровых технологий для повышения мобильности сотрудников. Такие технологии для России часто бывают просто необходимы.

«Развитие мобильной связи, появление планшетных компьютеров и смартфонов, а также специализированных приложений к ним позволяет повысить оперативность использования корпоративных информационных систем, то есть повысить мобильность сотрудников. Другими словами, уже сегодня они во многих случаях не привязаны к своему рабочему месту, — добавил Дмитрий Смоляров. — Корпоративные коммуникации приобретают новый вид: помимо электронной почты становится нормой использование видеоконференцсвязи, средств обмена сообщениями социальных сетей и других атрибутов современной жизни, что позволяет всегда оставаться на связи».

**СМЕНА ПАРАДИГМЫ** Но чтобы решить актуальные задачи внедрения новых цифровых технологий,

необходимо изменить парадигму работы с основными системами. Для этого прежде всего необходимо решить задачу интеграции и унификации данных в масштабах всего распределенного предприятия, предусмотреть безопасный доступ к основным информационным ресурсам, интегрировать интерактивные системы общения в корпоративную среду.

Пример успеха в этой области — компания Shell, все подразделения которой по всему миру работают фактически в одной информационной системе, обеспечивающей обмен информацией по всему миру. Это позволяет легко переводить сотрудников и оптимизировать свои ресурсы, а также производить аналитические выборки на глобальном уровне, получая преимущества от развивающегося сегодня подхода BigData. ■

## ДЛИННЫЕ РУКИ

**Компания Saipem начала проект цифровизации бизнеса еще в 1990-х. Тем не менее история реализации проекта может служить примером того, как компании российской нефтегазовой отрасли сегодня могут использовать цифровые технологии для повышения эффективности бизнеса. Особенность данного проекта в том, что он реализовывался для территориально-распределенной компании.**

Энергетические компании давно находятся под давлением тех обстоятельств, что добыча полезных ископаемых с каждым годом становится все более сложной. Получение доступа к новым ресурсам и извлечение как можно большего количества из открытых месторождений — главные задачи, которые стоят перед предприятиями нефтедобывающей отрасли. Решаются они сегодня за счет повышения эксплуатационной надежности и эффективности, что возможно за счет цифровой трансформации. Примером компании, которая идет по такому пути, является дочернее предприятие итальянской энергетической компании Eni — Saipem. Компания поставляет всевозможные услуги для нефтегазодобывающей отрасли, специализируется на проектировании, поставке, монтаже и строительстве проектов «под ключ».



Штаб-квартира компании находится в Италии, а представительства открыты в более чем сотне стран мира. Годовая выручка компании составляет более \$14 млрд, а в ее стенах трудится около 38 тыс. сотрудников. Компания старается отличаться от конкурентов за счет качества сервисов, а также за счет фокусировки на сложных проектах, в которых задействуются самые продвинутые технологии. Это проекты, которые ведутся, как правило, в отдаленных и труднодоступных местах, например под водой, когда речь идет о добыче «тяжелой» нефти.

## ИНТЕЛЛЕКТ ТРУБЫ

**Перестройка российских нефтегазовых компаний в сторону применения инновационных технологий пока находится на начальной стадии, несмотря на очевидные вызовы, с которыми имеет дело отрасль. ЛУКОЙЛ — одна из компаний, которые стремятся быть в числе технологических лидеров.**

Крупные западные компании тратят огромные средства на применение и разработки новых технологий. В России же перспективы этих инвестиций по-прежнему сильно недооценены. Некоторое пренебрежение, с которым российские компании относятся к НИОКР, уже сегодня сказывается на производственных показателях. Как говорится в обзоре Агентства нефтяной информации, если в Норвегии коэффициент извлечения нефти составляет почти 0,4% (к 2020 году планируется достигнуть отметки 0,5%, то есть добывать половину от общего объема залегающей нефти), то в России средний показатель по отрасли, по разным оценкам, составляет 0,25–0,28%. Российские компании тратят на НИОКР в разы — а подчас в десятки раз — меньше, чем их мировые конкуренты. И все говорит о том, что, если ситуация не изменится, в недалеком будущем Россия рискует потерять звание мирового лидера по объемам добычи нефти. Отдельные игроки имеют шанс сохранить свои позиции за счет стремления к цифровизации.

В прошлом году один оператор зарубежных проектов группы ЛУКОЙЛ компания «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» приступила к реализации пятилетней ИТ-стратегии, результатом которой должен стать переход на «цифру» на всех уровнях ведения бизнеса: начиная от разработки месторождений и заканчивая подготовкой сотрудников. Весной 2011 года в рамках пилотного проекта «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» запустил на Кокуйском месторождении пять «интеллектуальных» скважин. Этот проект положил начало внедрению ЛУКОЙЛом практики так называемых интеллектуальных месторождений, заимствованных у западных гигантов. В основе системы — огромное количество данных, поступающих со всех уровней производства в режиме реального времени, что позволяет своевременно реагировать на происходящие изменения и принимать быстрые, экономически обоснованные технологические решения. Вести мониторинг и управлять параметрами добычи при этом возможно как со стационарного рабочего места, так и с мобильно-

го устройства. Кроме того, система позволяет свести к минимуму участие обслуживающего персонала в процессе разработки месторождения.

Концепция «интеллектуального» месторождения (Life-Field — LUKOIL Intelligent Functional Environment), по мнению Надежды Лядовой, заместителя гендиректора ООО «ЛУКОЙЛ Инжиниринг», (выступление на конференции «Интеллектуальное месторождение: от моделирования к оптимизации и управлению»), позволяет увеличить эффективность добычи на 10–25%, в том числе за счет сокращения операционных затрат на всех этапах: от геологоразведочных работ до рекультивации земель. Такой подход показывает свою эффективность как на крупных и перспективных месторождениях, так и на проектах с сильно падающей добычей.

Широкое международное присутствие компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг», которая помимо стран бывшего СССР реализует проекты на Ближнем Востоке, в Африке и Латинской Америке, значительно усложняет кадровую политику предприятия. Необходимо понимать, какие функции должны выполнять собственные экспатрированные сотрудники, а что можно отдать на аутсорсинг местным партнерам. И здесь также встает вопрос о применении инновационных методов в образовании с использованием виртуальных, цифровых моделей месторождений в качестве учебных пособий.

Менеджмент «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинга» встал перед необходимостью разработки системы обмена опытом между сотрудниками корпорации на всех уровнях. Для этого международная консалтинговая компания Accenture, которая является одним из авторов ИТ-стратегии компании, создала общекорпоративную базу данных, в рамках которой любой сотрудник холдинга может поделиться своим опытом. В результате получилась своего рода внутрикорпоративная «Википедия».

Международный масштаб деятельности «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинга» также ставит перед ИТ-департаментом ряд других серьезных задач. Приходится адаптировать различные информационные системы для совместной с иностранными партнерами разработки проектов. При такой интеграции одной из ключевых задач становится максимальная защита конфиденциальной информации, такой, как геологоразведочные данные или иные технологические конкурентные преимущества.

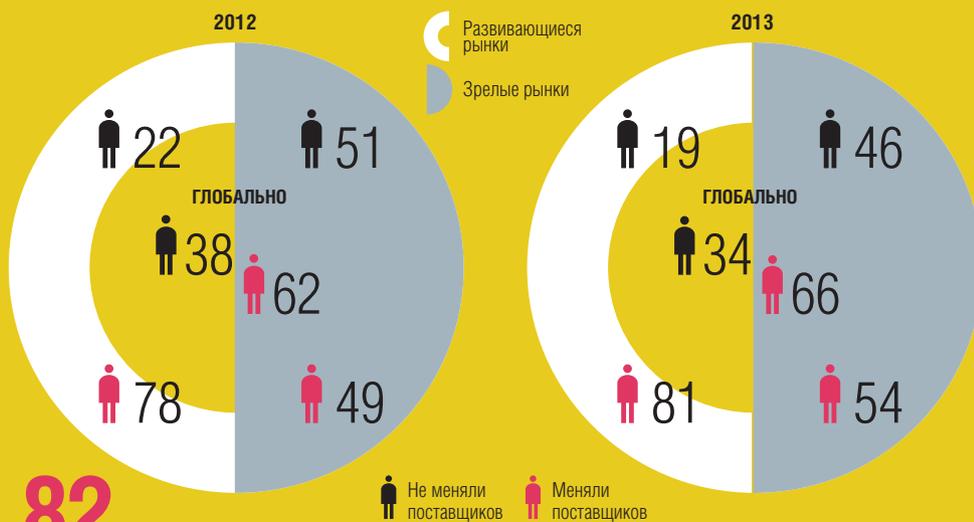


# НЕПРИВЫЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЗАПОЛНИЛИ НАШУ ЖИЗНЬ, РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНИВ ТО, КАК МЫ ОБЩАЕМСЯ, РАБОТАЕМ, ПОТРЕБЛЯЕМ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ, ПОЛУЧАЕМ ОБРАЗОВАНИЕ, УПРАВЛЯЕМ ФИНАНСАМИ И ДАЖЕ ЛЮБИМ. БИЗНЕСУ ЛЮБОГО РАЗМЕРА И В ЛЮБОЙ КАТЕГОРИИ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО ЗНАТЬ, ЧТО ИМЕННО ИЗМЕНИЛОСЬ, ЧТОБЫ НЕ УПУСТИТЬ СВОИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

## КЛИЕНТЫ, СМЕНИВШИЕ ПОСТАВЩИКА В ОДНОЙ ИЗ ОТРАСЛЕЙ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ИЗ-ЗА ПЛОХОГО КАЧЕСТВА СЕРВИСА (%)

ИСТОЧНИК: GLOBAL CONSUMER PULSE RESEARCH 2013 (ACCENTURE).



**82%**

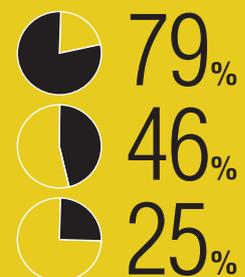
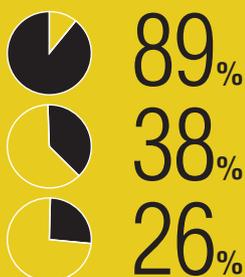
КЛИЕНТОВ ЧУВСТВОВАЛИ, ЧТО ИХ ПОСТАВЩИК СЕРВИСОВ МОГ БЫ ПРИЛОЖИТЬ УСИЛИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ

## ОБЪЕМЫ ВЫРУЧКИ, ГЕНЕРИРУЕМЫЕ КЛИЕНТАМИ, ГОТОВЫМИ ПЕРЕКЛЮЧИТЬСЯ НА ДРУГИХ ПОСТАВЩИКОВ (\$ МЛРД)



**5,9 \$ МЛРД**

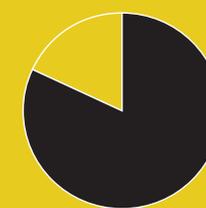
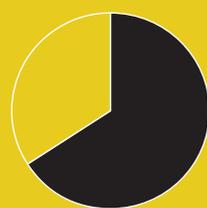
ВСЕГО ВЫРУЧКИ, ГЕНЕРИРУЕМЫЕ КЛИЕНТАМИ



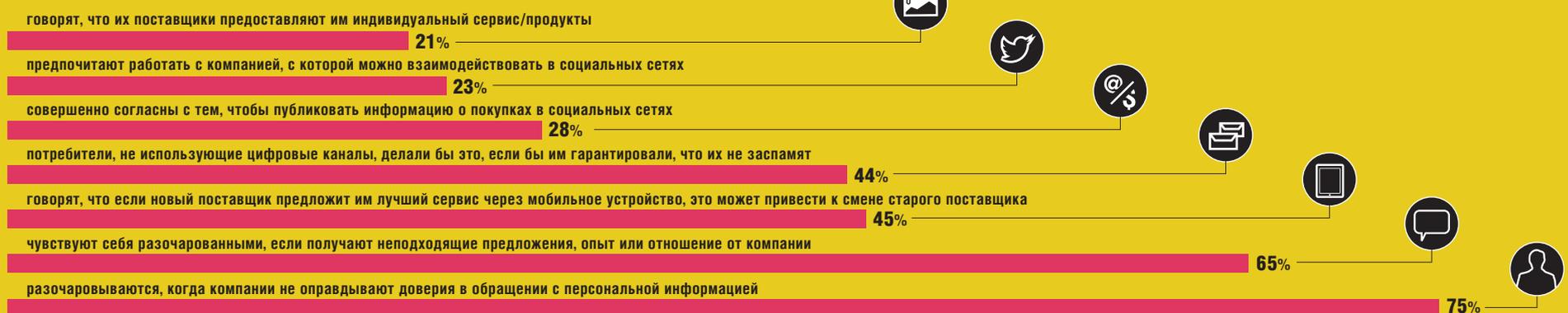
## ФАКТОРЫ, ЗАСТАВИВШИЕ КЛИЕНТОВ СМЕНИТЬ ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД



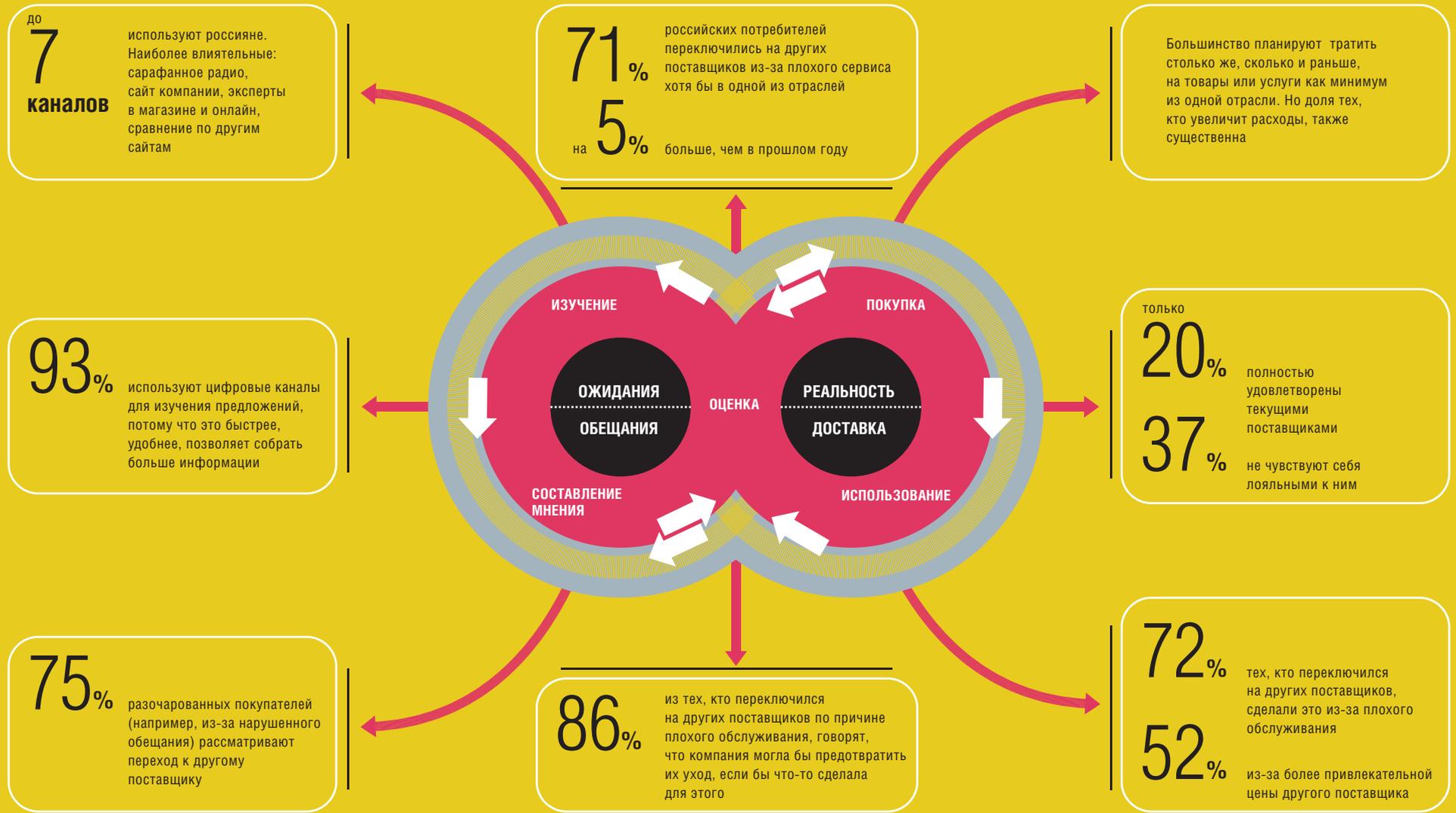
## ПОТРЕБИТЕЛИ ЧАЩЕ ВСЕГО МЕНЯЮТ ПОСТАВЩИКОВ ТОВАРОВ И УСЛУГ СРЕДИ РИТЕЙЛЕРОВ, БАНКОВ И КАБЕЛЬНЫХ И СПУТНИКОВЫХ ПРОВАЙДЕРОВ



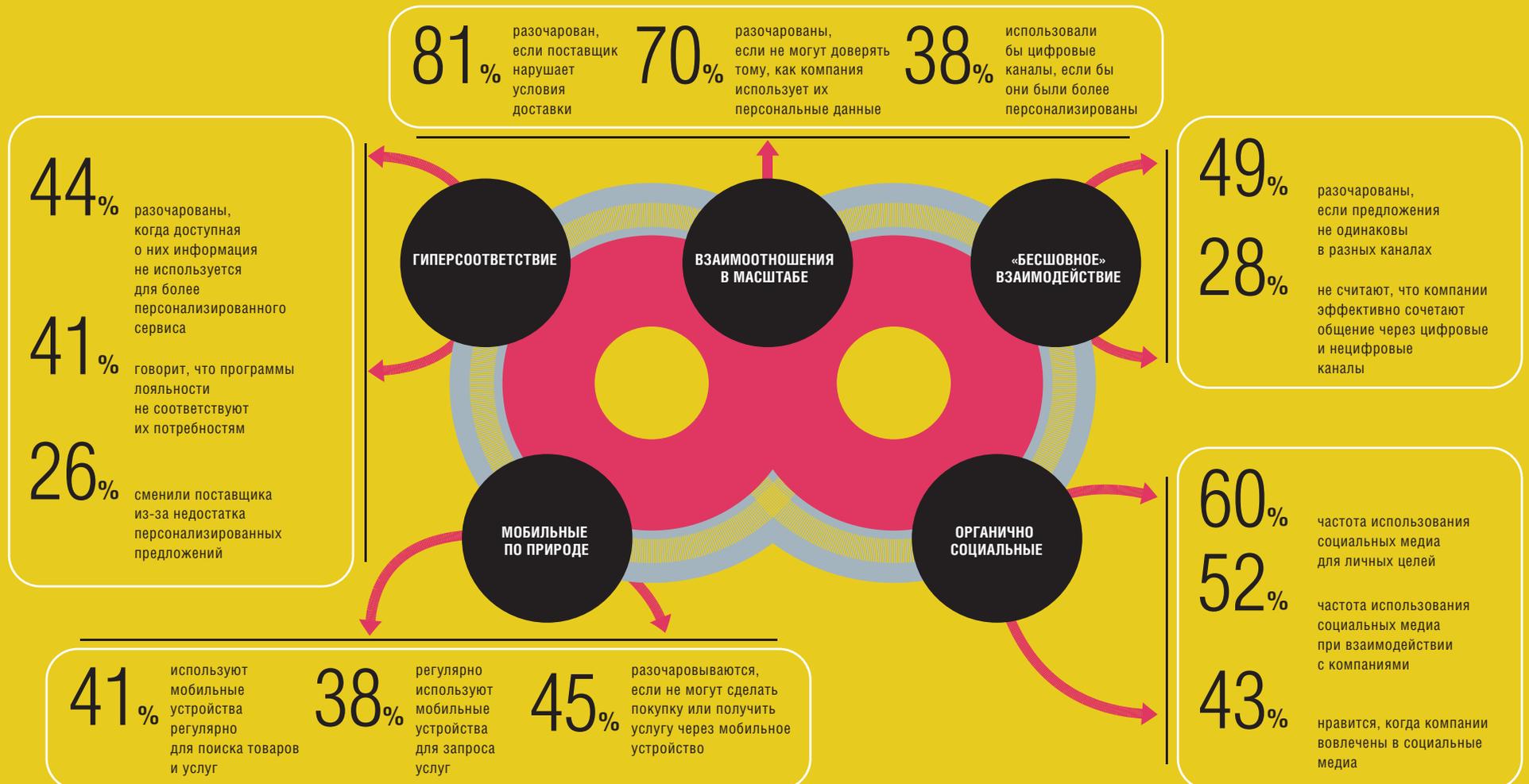
## ЧЕГО ХОТЯТ ПОТРЕБИТЕЛИ



## КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ В ИЗМЕНЕНИИ ПОВЕДЕНИЯ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



## ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ В ЦИФРОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ



# «ЕСТЬ ТАКИЕ КЛИЕНТЫ, ДЛЯ КОТОРЫХ ТО, ЧЕГО НЕТ В IPAD, ПОПРОСТУ НЕ СУЩЕСТВУЕТ»

ЕКАТЕРИНА ПЕТЕЛИНА, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕЗИДЕНТА ВТБ 24, УВЕРЕНА, ЧТО В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ БАНКИ ДОЛЖНЫ СТАНОВИТЬСЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫМИ, ОСВАИВАТЬ МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, УМЕТЬ РАБОТАТЬ С РИСКАМИ, КАК НИКОГДА РАНЬШЕ.

**BUSINESS GUIDE:** Как меняется банковский бизнес в связи с развитием технологий и изменениями в потребительском поведении?

**ЕКАТЕРИНА ПЕТЕЛИНА:** В целом, конечно, скорость развития технологий в современном мире поражает.

Радио понадобилось 38 лет для того, чтобы охватить аудиторию в 50 млн человек. Facebook для этого потребовалось всего лишь два года. Если бы сеть Facebook была страной, это была бы третья страна в мире по количеству населения.

Банки — это часть общего клиентского опыта наших пользователей. Потребляя совершенно другие, нефинансовые услуги, они привыкли ожидать определенного уровня и доступности сервиса. Эти ожидания автоматически переносятся на банки. Так что банковский бизнес в этом плане мало чем отличается от другого ритейла, разве что специфичностью предлагаемых услуг. Поэтому неудивительно, что многие из тенденций в банковской сфере аналогичны трендам из области ритейла. Первая из них — значительный рост доли дистанционных каналов: все больше клиентов пользуются интернетом и мобильным телефоном, совершая через них множество покупок и операций. Это означает, во-первых, повышение доступности услуг. Клиент привыкает к тому, что может иметь доступ к нужной услуге где угодно и когда угодно. Во-вторых, клиенты привыкают к самообслуживанию. Более того, им все больше нравится самостоятельно выполнять различные операции — вспомните кассы самообслуживания в магазинах, терминалы для регистрации в аэропортах и так далее.

В-третьих, рост доступности ведет к росту числа взаимодействий клиента с банком, причем именно за счет дистанционных каналов. Возможно, контакты становятся более мелкими, но их количество растет. Я говорю об SMS-информировании, использовании мобильного банка для проверки баланса, проведении коммунальных платежей онлайн. Все эти взаимодействия позволяют накапливать информацию о клиенте, трансформируя и сами контакты, и полученные данные в дополнительные продажи.

Учитывая все вышесказанное, банкам приходится концентрироваться на развитии дистанционных каналов, в особенности мобильного банка и интернет-банка. И это движение обоюдное. Мы как банк тоже всячески приветствуем желание клиентов пользоваться удаленными каналами, поскольку достигаем таким образом сразу нескольких целей. Есть подтвержденный статистикой факт: клиенты, которые пользуются удаленными каналами, более удовлетворены своим банком. Кроме того, такие клиенты приносят в два-три раза больший доход в год и потребляют в два-четыре раза больше банковских продуктов. В результате клиент доволен, более доходен, а мы при этом еще и снижаем свои затраты. Потому что для нас самая затратная ситуация — это посещение клиентом точки продаж, чтобы решить свою задачу через операциониста. Напротив, самая экономически выгодная ситуация — проведение операций самостоятельно через удаленные каналы: интернет, банкомат, мобильный телефон.

**BG:** Почему получается так, что на клиентах, которые пользуются интернет-банком, вы зарабатываете больше?

**Е. П.:** Во-первых, когда банк предоставляет клиенту определенный набор простых и удобных сервисов, но именно тех, которыми клиент пользуется постоянно, клиент прилипает к банку и постепенно переводит туда все свои банковские услуги: от депозитов до кредитных карт. Во-вторых, есть еще и особенность выборки — тот факт, что дистанционные сервисы выбирают как раз состоятельные и продвинутые клиенты.

Поэтому наша задача как банка — обеспечить максимальную простоту подключения к дистанционным каналам



ФОТО ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА Е. ПЕТЕЛИНОЙ

и сформулировать максимально хорошее, удобное и простое продуктовое предложение для этих каналов.

**BG:** Сколько ваших клиентов пользуется дистанционным обслуживанием? Какие услуги они приобретают?

**Е. П.:** Всего в ВТБ 24 13 млн работающих клиентов. На сегодняшний день более 20% наших клиентов пользуются интернет- и мобильным банком, что достаточно много, если сравнивать со средним по рынку. На комиссионных доходах от этих операций мы зарабатываем около 1 млрд рублей в год. Что касается услуг, то это не только платежи и переводы. Клиенты активно совершают конверсионные операции, открывают депозиты. У нас порядка 20% депозитов, а это около 200 млрд рублей, открыто дистанционно. Буквально на прошлой неделе мы запустили новый Телебанк. Это интернет-банк, который гораздо лучше устроен, чем предыдущий: с интерактивным дизайном, более простой и вместе с тем более функциональной, с усовершенствованной системой идентификации. Теперь там есть масса возможностей для настройки интерфейса под себя, создания шаблонов. Это один из элементов нашей стратегии по созданию мультимедийной модели обслуживания.

**BG:** А как же риски? Все-таки рост числа взаимодействий в удаленных каналах несет в себе определенные угрозы безопасности, могут возрастать фрод, случаи мошенничества?

**Е. П.:** Новые технологии несут и новые риски, так что это очень хороший вопрос. Мошенники не дремлют: есть скорость их движения, есть скорость движения защитной системы банков, и мы движемся наперегонки. Понятно, что мы должны построить сервисы, защищающие деньги клиента. И если ущерб происходит не по его вине, то мы ему эти убытки, конечно, возмещаем. Кстати, если верить последним нашим опросам, теперь безопасность пользования интернет-банком для многих пользователей является фактором первостепенной важности. При этом есть некий выбор между сильной защищенностью и удобством для клиента. Мы это решаем, устанавливая различные лимиты на подтверждение операций в удаленных каналах в зависимости от суммы, а также утверждением регулярных шаблонов. Один раз одобрил, подтвердил шаблон «перевести деньги маме» или «пополнить вклад» — и потом уже такую операцию подтверждать не надо.

**BG:** И тем не менее те инвестиции, которые вы вкладываете в системы безопасности, окупаются?

**Е. П.:** Безусловно. За счет тех факторов, о которых я говорила в начале.

**BG:** Как меняется организационная структура банковского бизнеса? Сокращается ли число отделений?

**Е. П.:** Россия по количеству банковских отделений на 1 млн жителей все еще сильно отстает от европейских государств. Если в Европе в среднем на 1 млн жителей приходится 475 отделений, то у нас — 266, на 40% меньше. Поэтому в России есть еще резерв для роста физической сети. С другой стороны, в плане проникновения интернета мы также отстаем от многих стран.

Для ВТБ 24 развитие удаленных каналов и развитие сети будут идти параллельно. Вот, кстати, если интересно, портрет типичного клиента ВТБ 24: он два раза в месяц ходит к банкомату, раз в два месяца приходит в отделения и заходит в онлайн-банк. Но для тех клиентов, которые являются активными пользователями интернет-банка, картина другая: если уж они оценили его преимущества, то по три-четыре раза в месяц туда заходят и совершают какие-то операции.

**BG:** Умеете ли вы обмениваться информацией о клиенте между разными каналами? Так, чтобы у него был единый пользовательский опыт вне зависимости от того, каким образом он контактирует с компанией?

**Е. П.:** Частично, но не так, как мы хотели бы. И на сегодняшний день я не знаю ни одного банка в России, который умеет делать это по лучшим стандартам. У нас есть единая база данных о клиентах, единый клиентский файл. Есть предложения клиентам, которые видны во всех системах. Это уже очень и очень много. Но мы пока не выстроили работу так, чтобы клиент мог начать операцию в одном канале, а закончить ее — в другом. Или чтобы, когда он придет в отделение, там уже знали, по какому поводу он звонил в колл-центр вчера. Мы над этим активно работаем.

**BG:** Меняет ли банк свой бизнес, переходя от продуктовой модели к клиентоориентированной?

**Е. П.:** Мы это называем сегментной моделью бизнеса. Для нас эта тема очень актуальна: именно такая цель заложена в нашей стратегии развития до 2016 года. Объясню почему: если бизнес выстроен вокруг продуктов, то компания часто забывает о клиентах в целом и клиентском опыте. Когда идет быстрый рост рынка и есть необходимость вырастить бизнес до определенного масштаба, захватить долю рынка, так развиваться нормально. Может быть, даже более эффективно. Но в условиях, когда темпы роста рынка замедляются, количество новых клиентов на рынке снижается, становится важным максимально развивать клиентские отношения. Становятся важными такие метрики, как кросс-продажи, работа с текущей базой, число продаж на клиента.

**BG:** Но такая смена подхода требует изменения на всех уровнях.

**Е. П.:** Именно так. Это меняет все: организационную структуру, подход к бизнес-планированию, к обучению продавцов. И это не та вещь, которую можно повернуть за две недели. Такая трансформация занимает два-три года, если опираться на пример европейских банков.

**BG:** Как вы смотрите в будущее? Банковский сектор продолжит развиваться?

**Е. П.:** На рынок в целом мы смотрим достаточно оптимистично, ведь проникновение банковских услуг еще не достигло максимума. К тому же мы прогнозируем повышение уровня доходов населения в ближайшие несколько лет. Есть также третий фактор, придающий оптимизма: набор услуг, которыми пользуется в среднем один клиент, пока очень ограничен. Многие, например, пользуются только зарплатными картами, снимая с них деньги два раза в месяц. У 30% состоятельного сегмента даже нет кредитной карты. Это потенциальные клиенты, которые могут быть заинтересованы в получении большего спектра банковских услуг.

**BG:** А как же свежие прогнозы о стагнации экономики и о тяжелых временах, которые звучат в России?

**Е. П.:** Мы не считаем, что нас ждут тяжелые времена — по крайней мере пока и по крайней мере в отдельно взятой отрасли. ВТБ 24 прогнозирует на следующий год рост кредитования населения в районе 20%. Есть, конечно, и негативные факторы. Это угроза замедления роста экономики, падения цены на нефть, роста безработицы. Есть и рост закредитованности населения, который невозможно отрицать. Беда тут в том, что кредитами обзавелся не верхнемассовый сегмент — достаточно обеспеченные люди, которые могли бы брать ипотеку, автокредиты и так далее. Закредитованными становятся нижние сегменты: 4–5 млн человек с низким достатком. Эти люди, которые не очень хорошо понимают, сколько будут платить по кредиту, могут ли они это себе позволить, залезают в долговую яму и больше не могут жить без определенного уровня кредитной нагрузки, так как им больше неоткуда взять деньги на текущие расходы.

**BG:** А как бороться с такими «плохими кредитами»?

**Е. П.:** Рынок все же продолжает расти, и конкуренция строится на том, кто сможет предложить продукты, наиболее точно соответствующие запросам сегмента, и наиболее эффективно выстроить рискованные процедуры. Умение точно оценить риск-профиль заемщика и выстроить на этом правильную риск-стратегию и ценообразование стало одной из ключевых компетенций. Например, четко выделяются такие сегменты с низким риском, как зарплатные клиенты или повторные заемщики с хорошей кредитной историей. Мы анализируем эти факторы и зашиваем этот анализ в ставку по кредитам. Те, кто попадает в «хороший» сегмент, получат лучшую ставку, возможно даже на 3–5 процентных пунктов отличающуюся от стандартной. Также мы предлагаем им очень хорошие неценовые условия — по зарплатным клиентам, например, решение принимается за 15 минут. Мы хотим, чтобы у таких потребителей была мотивация пойти именно к нам, а не в другие банки, которые будут брать с них по 40–50% годовых.

**BG:** Вы уже описали некоторые особенности сегодняшней конкуренции, и все же что будет происходить с рынком дальше?

**Е. П.:** Будет происходить консолидация рынка. И она будет осуществляться за счет трех вещей. Во-первых, M&A. Мы, например, 1 ноября 2013 года присоединили Транскредитбанк. Это крупный банк, вместе с ним к нам пришло около 2 млн клиентов и зарплатный проект Российских железных дорог — самого крупного работодателя в нашей стране. Во-вторых, некоторые более мелкие банки уйдут с рынка за счет несоответствия требованиям по капиталу, внедрения «Базеля-3». Также будет рост доли рынка крупных игроков за счет более мелких — это органическая консолидация.

**BG:** Кто выиграет в этих меняющихся условиях?

**Е. П.:** Мое глубокое убеждение, что успех банка в ближайшей перспективе базируется на трех условиях. Первый необходимый элемент — переход к сегментной модели бизнеса, выработка правильной модели продаж и обслуживания для каждого сегмента. Второй элемент — это риски, об этом мы уже говорили.

Ну и третий фактор — развитие мультимедийной модели обслуживания, новых услуг и технологий. Это необходимо, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей. Есть такие клиенты, для которых то, чего нет в iPad, попросту не существует. Может быть, эти услуги и приносят сами по себе не более 5–7% доходов. Но если другие банки их предлагают, а ты — нет, то ты рискуешь стать несовременным, неудобным, немодным. И клиенты перейдут в другие банки, вместе со своими другими продуктами — депозитами, кредитными картами, ипотекой. Крупным банкам, таким, как наш, в этом плане проще, поскольку у нас больше возможностей делать инвестиции, вкладываться в развитие. И мы эти возможности упускать не намерены!

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

# ВИРТУАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ТОЧНО ТАК ЖЕ ВЛИЯЕТ НА ПОТРЕБЛЕНИЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ, КАК И НА ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ОТРАСЛИ. РОССИЙСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР В ЛИЦЕ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ СТРЕМИТСЯ СЛЕДОВАТЬ ЗА ЭТИМИ ТРЕНДАМИ. ИГРОКИ В АВАНГАРДЕ ПОНИМАЮТ: БЕЗ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НЕ ОБОЙТИСЬ. СВЕТЛАНА РАГИМОВА

**АРЕНДА ДЛЯ БИТВЫ** Менеджеры банков в основном оптимистично смотрят на развитие российского банковского рынка. Но рост его все же имеет пределы. И даже такой популярный продукт, как кредиты, оставаясь лидером среди банковских услуг, снижает темпы роста объемов. По оценке «Эксперт РА» на основании данных Банка России, прирост этого года в сфере розничного кредитования составил 37,4%, несколько снизившись по сравнению с 2012 годом (39,4%). Разница, казалось бы, незначительная, но тренд ясен.

С одной стороны, причинами этого являются действия регуляторов. В марте вступили в силу требования по повышенным резервам по кредитам физическим лицам без обеспечения для кредитов, выданных с 2013 года. Вместе с тем были введены ограничения в отношении некоторых банков на привлечение средств физических лиц. Но также невозможно отрицать объективных рыночных факторов замедления динамики роста: закрепованность населения, наиболее активно потребляющего услуги кредитования, ухудшение входящего потока клиентов банков. У многих соискателей заемных денежных средств уже имеются два, а то и три параллельных кредита.

При этом потенциал рынка все еще велик: многие потребители не забанкованы, проникновение ряда финансовых продуктов все еще низкое, особенно в определенных клиентских сегментах. И здесь есть потенциал для тех, кто умеет работать в условиях изменившегося поведения потребителей.

Все черты, что свойственны потребителю цифровой эпохи вообще, также характерны и для пользователей банковских услуг. А именно: они легко меняют банк на основе подробного изучения предложений, заводят несколько пластиковых карт в разных компаниях, активно пользуются цифровыми каналами и потребляют финансовые услуги в любое время из любого места.

Так, например, согласно июльскому отчету исследования «Росиндекс», которое регулярно проводит компания Synovate Comcon, финансовая грамотность населения все время растет. Исследователи основывают это утверждение на том, что значительная часть граждан

**КЛИЕНТЫ БАНКОВ ВСЕ МЕНЬШЕ ХОТЯТ ПРИХОДИТЬ В ОТДЕЛЕНИЯ, ПРЕДПОЧИТАЯ САМООБСЛУЖИВАНИЕ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ**



непосредственно пользуется финансовыми продуктами, внимательно относится к банковским тарифам и сознательно распоряжается накопительной частью пенсии. В Москве пользуются кредитами и вкладами 39% населения. Процентные ставки, предлагаемые банками, активно сравнивают россияне от 25 до 44 лет. Таких 37% в этой возрастной группе, тогда как в целом по стране эта цифра составляет 33%. Кроме того, именно эти активные молодые люди одновременно являются и основными пользователями услуг НПФ или управляющих компаний.

По данным другого исследования, OnLife, той же компании, результаты которого были опубликованы в августе, 42% недельной аудитории рунета, использующей банковские услуги, обращается к интернет-банкингу. Более половины из них (55%) пользуется виртуальным банком не реже чем раз в неделю. Круглосуточный доступ является самым привлекательным критерием выбора поставщика этой услуги для 67% респондентов. При этом среди активных интернет-пользователей обнаружилось 26% тех, кто еще ни разу не попробовал услугу интернет-банкинга. Другие 28% однажды воспользовались, но от-

казались от нее. Первым останавливает недоверие и опасения за безопасность транзакций. Вторые отказываются от виртуального банкинга из-за отсутствия нужных операций и нехватки времени, чтобы разобраться.

По данным компании Webprofilers, актуальным на сентябрь текущего года, более половины посетителей на сайтах банков просматривают только одну страницу. Средняя продолжительность пребывания на таких сайтах в РФ — чуть менее трех минут, за которые посетитель просматривает три страницы. Средняя конверсия посетителя в заявку на кредит составляет 5,6%, а на вклад — 2,8%. →

## «ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ, КОТОРУЮ МЫ НАБЛЮДАЕМ, ПРОИСХОДИТ НЕ ТОЛЬКО ЗА СЧЕТ ТЕХНОЛОГИЙ»

**Старший менеджер практики «Стратегия в секторе финансовых услуг» компании «Аксенчер» НИКИТА ПОНОМАРЕВ рассказывает о том, что такое цифровой банк, и объясняет, почему каждый игрок на рынке потребительских финансовых услуг должен стать цифровым.**



В современном технологичном мире банк на каждый день — это цифровой банк. Но как определить, что такое цифровой банк? В своей практике я встречал очень разные трактовки этой концепции. Чаще всего используются следующие три.

Цифровой банк как бизнес-модель, основанная на возможности проведения любых клиентских операций через удаленные каналы (интернет, мобильные устройства, контакт-центр), не имеющий физических отделений (или имеющих минимум отделений).

Цифровой банк как выход нефинансового игрока на рынок услуг, где банки были единственным поставщиком. Это определение связано с цифровой революцией

как причиной появления новых игроков (Google, Facebook, Amazon, телекомы, ритейлеры), которые могут захватить часть бизнеса финансовых институтов.

Цифровой банк как технологическая инициатива традиционных банков, реализуемая ради защиты существующего бизнеса в сфере платежей, потребительского кредитования, захвата клиентов и так далее.

Все три варианта отражают банковский взгляд на проблему и не полностью раскрывают суть необходимых изменений бизнеса. Цифровая революция, которую мы наблюдаем, происходит не только за счет технологий, новых игроков и банков. Она происходит прежде всего из-за изменений в поведении клиентов, их потребительских привычек. Этому способствовали развитие технологий и резкий рост количества людей, которые начали пользоваться интернетом еще в юности, а сейчас уже стали активными самостоятельными потребителями. Эта тенденция четко прослеживается в России. Например, недавно мы проводили исследование социальных сетей с использованием технологий обработки супермассивов данных, которое, в част-

ности, показало, что активность в социальных сетях и склонность к использованию новых технологий сохраняются на сравнительно высоком уровне вплоть до 40-летнего возраста пользователей.

С моей точки зрения, банк не становится цифровым, когда решает задачу организации доступа к существующим сервисам и продуктам через электронные и мобильные каналы. Цифровым можно назвать банк, который сфокусировал усилия на адаптации своей бизнес-модели к цифровому поведению пользователей и потребителей. Речь идет о сознательном участии в цифровой экосистеме, где банк обязательно играет главенствующую роль, но нацеливается на создание удобства, зачастую выходящего за рамки обычного банковского обслуживания. Например, в Бельгии мы сейчас ведем проект создания мобильной платежной платформы, которая легко интегрируется с любыми приложениями по управлению программами лояльности, купонами на скидки, билетами в кино и т. д. При этом в ней можно зарегистрировать платежную карту любого банка. Лидерство в подобной экосистеме открывает банкам новые возможности, на-

пример такие, как предоставление розничным магазинам услуг по управлению кампаниями для привлечения новых клиентов.

Существует множество интересных примеров изначально цифровых (native digital) услуг, которые невозможны вне цифрового мира. Например, автострахование, тариф которой зависит от стиля вождения клиента, определяемого по показателям встроенного в автомобиль GPS-датчика. Или оценка стоимости дома с учетом его местоположения и фотоснимка, сделанного на iPad, с мгновенным расчетом аннуитета по кредиту. А в развивающихся странах банки делают отличный бизнес на предоставлении сервиса мобильных платежей. Например, в Кении сервисом M-PESA пользуется более половины местных жителей, включая дикие племена масаи. Притом что во многих домах нет даже электричества. Вокруг этого уже создаются необычные бизнес-модели. Например, женщины часто зарабатывают тем, что предлагают подзарядку смартфонов от генератора или аккумулятора.

Создание продуктов и услуг, специализированных под конкретные цифровые каналы, — это не только возможность их

дифференциации, но и способ лучше понять клиента. Предложение потребительского кредита в тот момент, когда клиент интересуется стоимостью экзотического путешествия, — это возможность для банка получить нового клиента, для туристической компании — нарастить обороты, а клиента это, скорее всего, будет раздражать значительно меньше, чем получение SMS с предложением потребительского кредита без привязки к контексту. Потому что это будет предложением нужной услуги в правильный момент через правильный канал, что скорее приведет к повышению лояльности и удовлетворенности клиентов. Ведь в этом случае пользователи получают своевременное персонализированное предложение, не похожее на обычный спам.

В конечном итоге встраивание банка в цифровую экосистему ведет к улучшению отношений с клиентами в силу понимания их потребностей, адаптации к их вкусам и стилю. Это возможность для банка стать частью повседневной жизни клиентов, постоянно расширяя свое присутствие и количество взаимодействий, при этом сводя к минимуму количество непродуктивных контактов.

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

В банковской сфере, как и в любой другой, полезно ориентироваться на успешные примеры. Компании, которые действительно можно считать образцами для подражания, особенное внимание уделяют ИТ-составляющей своего бизнеса и считают цифровые технологии основой своих конкурентных преимуществ. Одним из таких игроков является Bank of America (BoA). Это один из самых известных банковских брендов мира. У розничного подразделения банка только в США порядка 51 млн клиентов — физических лиц и малых предприятий и около 5,3 тыс. офисов. Компания работает в 30 странах. Банк произвел целую серию слияний и поглощений, в результате чего среда обслуживания розничных клиентов стала представлять собой набор из множества интегрированных, нестандартных банковских решений, собранных в сложную архитектуру. Это существенно снизило эффективность и качество работы, привело к излишним издержкам. В 2002 году руководство банка поставило задачу привести в порядок парк ИТ-систем и платформ за счет консолидации и доработки программных приложений без ущерба качеству и производительности. Этот проект стал стратегически важным и представлял собой целую программу преобразования, которые проходили под жестким контролем качества через несколько уровней визирования и оценки реализованных этапов. В итоге компания сумела сократить совокупную стоимость владения приложениями на \$41 млн уже на первом этапе программы. Фактически в рамках этого проекта компания заложила основу для будущей цифровой трансформации. В октябре BoA был признан журналом The Banker самым инновационным инвестиционным банком 2013 года.

Марк Джемисон, директор инновационной лаборатории банка Capital One, считает, что медленную, вялую банковскую машину необходимо превратить в нечто более похожее на операционную систему производства компании Apple — в платформу. Компания все еще идет по этому пути, трансформация не завершена. Но уже сейчас Capital One разработала четыре пакета API (набор команд, функций и протоколов, который могут использовать сторонние разработчики для создания программного обеспечения, в котором пользователи могут взаимодействовать с банком). Один из таких пакетов предназначен для аутентификации. «Это позволяет нам определять, кто вы — это вы, и обеспечивать безопасность», — поясняет господин Джемисон.

## «ЦИФРОВАЯ ЭРА ДЕЛАЕТ ВОПРОС СТОИМОСТИ КЛЮЧЕВЫМ И В ПЛОХОМ, И В ХОРОШЕМ СМЫСЛЕ»

**АНТОН МУСИН, управляющий директор операционной группы «Финансовые услуги», рассказывает о том, как должен быть построен цифровой банк, чтобы выжить в новой цифровой реальности.**



Если посмотреть на мировой опыт, банковский мир уже прошел, как минимум, два поколения цифровых изменений и начинает третий этап трансформации. В конце 1990-х — начале 2000-х с широким распространением интернета банки начали выходить в новый цифровой канал, предлагая через веб информационную поддержку и начав продажу некоторых своих базовых продуктов. Яркий пример того времени — ING Direct, одним из первых начавший продажи депозитов через интернет. При этом доля в доходах, поступивших из цифровых каналов у таких банков, не превышала 2–3%.

С середины 2000-х по наше время наступила вторая эра цифровых банков и цифровой трансформации, когда банки помимо стандартной поддержки своих сервисов стали предлагать широкий перечень продуктов через веб, включая полноценную поддержку. На этом этапе доля доходов от цифровых каналов достигла 4–8% от совокупных доходов.

Сейчас банки входят в третью эру цифрового банкинга, когда помимо базовых возможностей по обслуживанию клиентов через цифровые каналы (интернет, теле-

Первый исключительно онлайн-банк в Польше mBank также может служить источником полезных знаний для российских игроков. Компания была основана в 2000 году. За это время mBank вырос в третьего по размеру игрока среди розничных банков. Выбор правильной ниши долгое время был преимуществом для компании. Но в определенный момент стало ощущаться конкурентное давление и в сфере онлайн-банковского обслуживания. При этом mBank стал терять свои позиции, так как его цифровая платформа была уже несколько устаревшей. Компания решила не подкручивать гайки, а создать новый интернет-канал коммуникаций с клиентами, который бы стал прорывом и технологическим и в том, что касается пользовательского опыта. Обновленный mBank официально был запущен в июне 2013 года и был назван экспертами одним из самых технически продвинутых и ориентированных на клиентов интернет-банков в мире. Интерфейс новой цифровой платформы стал более эргономичным и современным, адаптированным в том числе для мобильных устройств. Пользователям стали доступны функции управления личными финансами. Также банк теперь в реальном времени управляет взаимоотношениями с клиентами, делает им персонализированные предложения. Произведена интеграция с социальными медиа, стали доступны межпользовательские платежи, полнотекстовый поиск, появились элементы геймификации, активно используется видеоформат. Клиентам нововведения понравились, аналитики рынка назвали данный проект большим шагом вперед для современной розничной банковской индустрии.

**ПЕРВАЯ БУКВА АЛФАВИТА** В России по многим параметрам примером для подражания может быть Альфа-банк. Эта компания производит цифровизацию не только в работе с массовым сегментом пользователей, но и с юридическими лицами. Дмитрий Калмыков, соруководитель блока «Трансакционный бизнес» Альфа-банка, рассказывает: «Мы постарались выяснить, в каких решениях заинтересованы юридические лица. И как показали исследования, им требуются прежде всего технологичные дистанционные каналы обслуживания и удобство операций с наличными. Учитывая эти потребности, мы разработали и внедрили сервисы для корпоративных клиентов и индивидуальных пред-

принимателей». Следуя этой стратегии, в сентябре компания запустила полнофункциональный мобильный банк для бизнеса. Предыдущая версия была значительно усовершенствована. До этого «Альфа-Бизнес Мобайл» было фактически информационным приложением. В частности, была добавлена функция платежей по заранее созданным в интернет-банке шаблонам. На данный момент в мобильной версии уже два месяца работает сервис рублевых платежей, и из новых клиентов четверть сразу же подключают эту услугу. Более 12% клиентов из числа юридических лиц, подключенных к интернет-банку, пользуются его мобильной версией, и эта цифра растет.

Внутри Альфа-банка создана единая платежная и клиентская платформа, как база для развития внутрибанковских сервисов. Благодаря ее использованию, по словам Дмитрия Калмыкова, банк смог продлить операционный день для внешних платежей клиентов массового сегмента до 17:30, а для крупного и среднего бизнеса — до 15:30 по местному времени. Внутрибанковские платежи в Альфа-банке можно проводить с 8:00 до 23:30. Следующий шаг — индивидуальный операционный день для каждого региона с учетом местной специфики — будет реализован в наступающем году.

Также Альфа-банк совместно с фирмой 1С завершил интеграцию учетных и управленческих программ системы «1С: Предприятие 8» с банковской системой дистанционного обслуживания. Открыв расчетный счет и подключив в Альфа-банке данный сервис, корпоративные клиенты Альфа-банка смогут направлять созданные ими платежные поручения из программ системы «1С: Предприятие 8» напрямую в банк, отслеживать их состояние, а также получать выписки по своим счетам в режиме онлайн, не выходя из программы.

Для индивидуальных предпринимателей произведена интеграция интернет-банка «Альфа-Бизнес Онлайн» с интернет-бухгалтерией «Мое дело» и системой электронного бухгалтерского сервиса «Бухгалтерия.Контур» «СБ Контур».

Компания реализовала совместный проект с международной платежной системой Visa. Это услуга предоставления передачи данных в формате Visa Commercial Format, который совместим с большинством существующих на рынке ERP-систем. То есть, например, сотруднику, уехавшему в командировку, больше не нужно соби-

рать чеки, чтобы подтвердить свои расходы. Все траты по корпоративной карте Visa будут автоматически переноситься на баланс компании независимо от того, в какой стране они сделаны.

Услуга «Альфа-PAY» позволяет клиентам банка принимать у своих потребителей пластиковые карты MasterCard и Visa с помощью мобильных мини-терминалов, которые подключаются к смартфону или планшету.

«На первом месте для нас, конечно, удовлетворение растущих потребностей клиентов. Второе — это восприятие юридическими лицами и частными предпринимателями Альфа-банка как доступного и лидирующего расчетного банка с наивысшим уровнем сервиса и лучшими технологиями. Сами по себе такие сервисы напрямую не увеличивают обороты банка, но точно влияют на удовлетворенность и качество обслуживания клиента — а это наша основная задача», — говорит Дмитрий Калмыков.

В направлении розничного бизнеса инноваций у Альфа-банка также применяется немало. Еще в 2001 году в банке стартовал проект «Меркурий» по внедрению комплекса автоматизированных инструментов для обеспечения нового розничного бизнеса. Проект завершился в 2005 году созданием единой автоматизированной платформы, которая позволила реализовать новую розничную стратегию банка по усилению его позиций на российском рынке. В ее рамках компания начала открывать отделения нового формата под брендом «Альфа-банк Экспресс» и создавать электронные каналы доступа к продуктам и услугам.

Михаил Повалий, руководитель блока «Массовый бизнес» Альфа-банка, говорит: «Мы для себя определили, что должны сделать ставку на оказание клиенту сервисных услуг, которые повышают степень удовлетворенности клиента и дают ему возможность экономить. Довольный клиент означает для банка то, что он останется с ним работать надолго и все это время будет приносить ему доход».

Компания планомерно реализует эту стратегию и традиционно выигрывает в «цифровых» номинациях. В Tablet Banking Rank 2013 аналитического агентства MarkWebb Rank & Report банк признан лучшим в рейтинге по эффективности мобильных приложений для планшетных компьютеров. В рейтинге Internet Banking Rank 2013 — лучшим интернет-банком по соотношению функциональности и удобства. ■

фон, устройства самообслуживания) акцент делается на несколько новых ключевых элементах трансформации.

Это в первую очередь максимизация использования мобильного канала для продаж и дальнейшего обслуживания. Банки начинают рассматривать смартфон как основной канал продаж и поддержки клиентов. Функциональность мобильных приложений по своей наполненности сравнивается или даже превосходит функциональность уже привычных веб- или интернет-банков. Например, турецкий Garanti с серией мобильных приложений iGaranti (платежи, переводы друзьям, продажа сложных продуктов), или существуют банки, которые рассматривают смартфон как единственный канал работы с клиентом, такие, например, как Movex.

Банки все активнее внедряются в существующие цифровые экосистемы, такие, например, как социальные сети или онлайн-игры, предоставляя сервисы, расширяющие функциональность игровых или социальных платформ. Отличным примером здесь может стать польский mBank с интеграцией с Facebook (возможность осуществлять платежи через Facebook и геймификация).

Создают совместные проекты с ритейлерами и телеком-операторами, например BNP Paribas Fortis и Belgacom, совместно разработавшие универсальный мобильный кошелек для управления покупками через мобильный телефон. Сей-

час банки в своем цифровом бизнесе ориентируются, по меньшей мере, на 10–15% от совокупных доходов.

Сегодня цифровой банк — это банк, который не только использует новые цифровые каналы и инновационные цифровые продукты, но это банк, который создает свою собственную или внедряется в существующую цифровую экосистему. Это банк, который максимально извлекает преимущества из возможностей, имеющихся сегодня на цифровом рынке: интегрируется в «облачные» сервисы, использует возможности продвинутой аналитики данных, автоматизирует все базовые процессы — от продажи до сопровождения, добиваясь максимального уровня STP, использует новые технологии в цифровом маркетинге и привлечении клиентов. Тем самым банк трансформирует не только свой фронт-офис и модель дистрибуции своих продуктов, но также происходит трансформация всей операционной модели, включая серьезную часть бэк-офисных функций.

При этом важно понимать, что, если вы хотите сделать свой банк цифровым, недостаточно отдать команду ИТ-департаменту. Они исполнители. Они могут внедрить необходимые системы, разработать необходимую функциональность. И это важный, но всего лишь завершающий этап цифровой трансформации банка. Нужна серьезная переработка как бизнес, так и операционной модели бизнеса. При этом делать такую трансформацию нужно быстро, так как цифровая среда диктует свои законы.

По сути, нужно превратиться в интернет-стартап, когда на проработку бизнес-модели и создание прототипа уходит два-три месяца, а запуск бизнеса до получения первых прибылей происходит менее чем за год. Далеко не все банки способны так быстро меняться и принимать решения. Говоря про подобного рода трансформации в России, не стоит пенять на русский менталитет: в развитых странах подобные трансформации тоже тяжелы и проблематичны. Есть масса примеров, когда крупные мультинациональные банковские группы, видя сложность внутренних трансформаций, создавали подобные цифровые банки с нуля отдельные структуры и отдельными, не связанными с основным бизнесом командами. Например, ING с проектом ING Direct, BNP Paribas с Hello Bank или Deutsche Bank с Deutsche Bank Easy.

Начиная с начала 2000-х проявилась конкуренция со стороны небанковских игроков, и особенно это заметно на розничном банковском рынке. Появилось множество компаний гибких, хорошо видящих потребности своих клиентов и имеющих серьезное преимущество: они изначально родились в цифровой среде (Paypal, Google Wallet, Bitcoin и др.). Современный цифровой банк, смотря на этот вопрос глазами клиента, должен попытаться собрать в себе лучшее из цифрового мира, чтобы выиграть в этой конкурентной борьбе. То есть стать полноценно круглосуточно доступным и быстрым в использовании, как большинство онлайн-игроков (быть как Google),

релевантным (быть как Amazon) интегрированным (быть как Facebook), привлекательным (быть как Flickr или Instagram).

Если же взглянуть на конкуренцию внутреннюю, банковскую, и посмотреть на цифровой банк глазами его акционеров, то новыми факторами доходного роста и победы на классическом банковском рынке для цифрового бизнеса мне представляется монетизация клиентских данных. Банк уникально отличается от множества цифровых и нецифровых игроков наличием большого количества информации о своих клиентах. И это знание наряду с накопленной экспертизой по расчету рисков должно помочь банкам максимизировать свои прибыли. Банкам нужно научиться уходить от классических банковских моделей монетизации в сторону поиска альтернативных цифровых путей. При этом постоянный поиск этих нестандартных путей монетизации должен стать основной парадигмой существования цифрового банковского бизнеса, как уже является парадигмой для большинства цифровых компаний и стартапов вне банковской индустрии.

Переход на цифровую модель бизнеса может открыть заметное преимущество в операционной прибыльности бизнеса, которое может достигать 40% при сравнении с банком, действующим по традиционным схемам. И такое утверждение уже доказывает практика: на рынке есть примеры, когда основными зарабатывающими элементами банка являются его цифровые подразделения.

# БОЛЬШАЯ РОЗНИЦА

ПО ДАННЫМ АНАЛИТИКОВ, В ЭТОМ ГОДУ ОБОРОТ ЭЛЕКТРОННОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ ВЫРАСТЕТ НА 21–33% ДО 900 МЛРД РУБЛЕЙ — И ЭТО ПРИ ОЖИДАЕМОМ ЗАМЕДЛЕНИИ ТЕМПОВ РОСТА ОБЩЕЙ РОЗНИЦЫ ДО 4% (ПРОГНОЗ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ). АЛЕКСАНДРА РУДЯЕВА

**ВНЕ АССОРТИМЕНТА** Доля электронной торговли в объеме российской розницы составила в прошлом году чуть более 1%. Для сравнения: в США на долю e-commerce приходится 5,2% розницы, в Великобритании — 10,4%. «На Западе электронная коммерция распространена гораздо шире, чем у нас. В России влияют различные факторы — невозможность гарантировать качественную доставку в больших масштабах, недостаточное доверие покупателей и пока небольшое количество крупных солидных игроков», — рассказывает Михаил Першин, руководитель ритейл-практики компании Accenture. — К тому же растет конкуренция российских e-commerce магазинов с зарубежными, по значительному росту объемов трансграничных покупок видно, что российская e-commerce уступает зарубежной. Значительным драйвером роста рынка будет рост числа людей, готовых покупать онлайн — за последний год 5 млн россиян сделали первую покупку онлайн. Ведущие западные компании уже переклонились с использования двух-трех каналов продаж (магазины, e-commerce) на концепцию omnichannel retail (интегрированное взаимодействие всех каналов. — BG). Поэтому говорить только о доле e-commerce не совсем корректно — важно смотреть кроссканальные KPI, например web-influence sales в магазинах, тогда это даст более точное понимание эффективности инвестиций в онлайн».

Очевидно, что российский сегмент электронной розничной торговли обладает огромным потенциалом роста, реализовать который ему предстоит в самые ближайшие годы. Аналитики iKS-Consulting ожидают, что в этом году оборот розничной электронной торговли в России без учета трансграничных покупок достигнет 640 млрд рублей, показав прирост на 33% по сравнению с предыдущим годом.

Предварительные результаты отдельных игроков говорят о бурном росте электронной торговли. Онлайн-продажи «Эльдорадо», по заявлениям компании, выросли за первые три квартала 2013 года по сравнению с прошлым годом на 600%. Оборот интернет-канала в среднем составляет 9% от выручки компании, за август 2013 года этот показатель уже достиг 12%. Суммарный объем онлайн-заказов доходит до 100 млн рублей в день.

Традиционно основными конкурентными преимуществами любого магазина считались ассортимент и цена товара: чем больше и дешевле, тем лучше. Перенеся продажи в интернет-пространство, ритейлеры столкнулись с тем, что ставшие привычными покупательские стимулы здесь перестают работать. Главную роль начинает играть сервис: скорость доставки, удобство личного кабинета, внимание к индивидуальным потребностям покупателя, наличие экосистемы вокруг товара (то есть возможность получения дополнительных сервисов, например форум с рецептами для мультиварок и пр.).

«Сервисы и цена, на которые раньше компании делали упор, становятся обязательным фактором. Сойдет на нет и ценовая конкуренция в ее нынешнем виде, потому что демпинг ведет в никуда. Приоритетом для компаний, стремящихся достичь намеченного результата, станут ИТ, логистика и маркетинг», — говорит Павел Бреев, генеральный директор «М.Видео».

**ДОСТАТЬ КЛИЕНТА** Российская специфика — огромная территория, далекая от идеала работа почты и сложная ситуация на дорогах — делает организацию логистики задачей не из легких. По словам Павла Бреева, в крупных городах, таких, как Москва, на долю online-based orders (заказы, сделанные через интернет, которые включают в себя доставку на дом и/или услугу по получению товара в магазине) приходится около 15–17% от оборота «М.Видео». Эти цифры соответствуют мировой тенденции.

В начале года интернет-гипермаркет «Утконос» закрыл все офлайн-магазины, полностью сосредоточившись на онлайн-торговле. Компания планировала открыть в Мо-

ске четыре центра доставки, однако не достигла договоренностей с правительством города. Теперь все товары в Москву и область едут из единственного распределительного центра, который находится в Южном Бутово. Многие эксперты ставили под сомнение успешность такой модели: даже если отбросить экономическую составляющую перевозки товаров на большие расстояния грузовиками с холодильниками, транспортная ситуация в Москве не позволяет гарантировать покупателю определенный временной интервал доставки. А обмануть ожидания клиента неизменно ведут к его отказу от дальнейшего сотрудничества.

Тем не менее ритейлер говорит, что выиграл на смене стратегии. «Закрыв магазины, мы существенно сэкономили на аренде и коммунальных услугах, персонале и прочем», — рассказывает руководитель по связям с общественностью «Утконоса» Наталья Аристова. — Закрытие розницы стало своевременным и оправданным шагом, экономический эффект проявился быстро. Розничные магазины не принесли прибыли, так как, по сути, являлись пунктами выдачи. Уже тогда более 80% заказов мы доставляли на дом.

**УЗНАТЬ ДРУГ ДРУГА ПОЛУЧШЕ** Помимо четкой логистики современный ритейлер должен уметь организовать механизм обмена информацией о клиентах между различными каналами продаж. Речь идет не только о возможности заказать товар онлайн и забрать его в магазине или же вернуть в магазин покупку, сделанную через интернет-сайт. Интеграция подразумевает идентичность предложения онлайн- и офлайн-магазинов, одинаковую ценовую политику и систему скидок и т. п. В идеале при обращении потребителя через любой канал коммуникаций (сайт, телефон, физическая точка продаж, мобильное приложение) магазин должен уметь однозначно его идентифицировать и видеть всю историю взаимоотношений с ним. В рамках этой стратегии в сентябре «Эльдорадо» открыл в Волгограде первый магазин нового формата — интернет-гипермаркет, объединяющий возможности онлайн-заказа товара и классический магазин. До конца года ритейлер планирует открыть, как минимум, 13 таких магазинов. Реализует стратегию развития мультимедийных продаж и «М.Видео»: в июле компания запустила новый комплекс обработки онлайн-заказов, в рамках которого полноценный гипермаркет одновременно используется как распределительный центр интернет-заказов.

Павел Бреев говорит: «Мы сосредоточили свои усилия на стратегии интегрированных продаж, которая подразумевает объединение онлайн и офлайн в одну систему. Поведение потребителей показывает, что они все чаще не делают различий между тем, где совершают покупку — через браузер, в магазине или с помощью мобильных приложений, они везде хотят получить одинаковый набор услуг и сервисов, ассортимент и выгодную цену. Поэтому нам как ритейлеру нужно всегда быть там, где находится покупатель, и при этом не дробить восприятие бренда: он должен одинаково восприниматься везде независимо от канала покупки».

Организация логистики, интеграция клиентских баз онлайн-магазинов с традиционными розничными точками — все это по большому счету технические, организационные моменты по сравнению с главной задачей, которая стоит перед компаниями, желающими завоевать своего клиен-



## МИХАИЛ ПЕРШИН

Михаил Першин, руководитель ритейл-практики компании Accenture в России, обладает десятилетним практическим опытом построения бизнес-процессов и внедрения информационных решений, в частности SAP Retail и Oracle Retail. Консультирует российские и международные компании в области планирования, управления ассортиментом, оптимизации цепочки поставок, ценообразования и многоканальной торговли.

та в цифровом пространстве. Ритейлерам предстоит наладить стопроцентную коммуникацию с потребителем, предложить ему идеальный консультанта, который будет знать о нем все: какой кофе он пьет по утрам, какие книги читает, какой размер рубашек носит, где захочет провести следующий отпуск и когда родилась его младшая дочка. По данным исследования Accenture, 44% российских потребителей разочарованы, если компания не использует информацию о них для подготовки персонализированных предложений. Следующие поколения будут еще более требовательными. Со снижением лояльности, которое сопровождает наш переход в мир 2.0, у компании практически не остается права на ошибку. Стоит предложить женщине антивозрастной крем не в самый подходящий момент ее жизни — и она с легкостью найдет себе другой магазин косметики.

Основной группой потребителей, формирующих сегодняшний облик e-commerce, являются так называемые миллениалы (millennials) — люди, родившиеся между 1980 и 1995 годами (25% населения планеты). Их взросление происходило параллельно с развитием цифровых технологий, поэтому для них цифровая среда наиболее органична и естественна. Однако сегодня уже складывается новое поколение потребителей, чье влияние, несмотря на детсадовский возраст, нельзя недооценивать. Если в 2003 году, по данным TNS, собственными финансами распоряжались только 10% подростков в возрасте от 12 до 15 лет, то десять лет спустя их стало 69%. Эти дети уже становятся мощной покупательской силой, а еще через пять лет они станут основной группой, на которую будут направлены усилия поставщиков потребительских продуктов и услуг. Нужно уже сегодня готовиться к новым потребительским привычкам этого поколения Z.

Перед производителями открываются невероятные возможности анализа образа жизни, круга общения, привычек, потребительской истории в виртуальной и реальной жизни. Но понять своего клиента полностью можно, лишь соединив разрозненные данные в один профиль, а затем применив технологии анализа Big Data. Первая часть задачи требует времени, усилий и инвестиций. «Аккаунт покупателя в интернет-магазине, как правило, не связан с его аккаунтом в социальных сетях», — рассуждает Михаил Першин. — Самое простое, что можно делать для устранения данного разрыва, — предлагать пользователям заходить в магазин, используя аккаунт в социальной сети. Сопоставляя данные из социальных сетей с историей взаимодействия через сайт и другие каналы, мы делаем более персонализированный маркетинг, а клиент реагирует очень просто: ему нравится, когда его понимают, тогда ему комфортно, повышается лояльность, увеличивается конверсия. В совокупности такие данные позволяют принимать решения об ассортименте, ценообразовании, изменении customer experience blueprint (концепции обслуживания клиента)».

**ОБРАТНАЯ СТОРОНА** Очевидно, что лавина возможностей, которая обрушилась на ритейлеров с их переходом в «цифру», порождает не меньшую лавину трудностей. Одна из них — это отсутствие рынка профессионалов. Прежде всего речь идет о специалистах по сбору и обработке данных, а также об аналитиках, умеющих извлекать пользу из информации о клиентах. На Западе, где, по оценкам eMarketer, уровень проникновения электронной коммерции превышает 70%, а у многих участников рынка объем онлайн- и офлайн-продаж постепенно выравнивается, лишь 34% компаний имеют выделенный департамент электронного маркетинга, еще 45% объединяют две эти функции в общем маркетинге. Между тем это не просто одно из подразделений маркетинга, это кардинально новое направление, которое требует совершенно иных компетенций.

Кроме того, новые технологии неизбежно порождают огромное количество желающих извлечь из них выгоду, и не



**КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ В РОССИИ СРАВНИВАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ МАГАЗИНА С ТЕМ, ЧТО ДОСТУПНО В ИНТЕРНЕТЕ, НАХОДЯСЯ ПРЯМО ПЕРЕД ПРИЛAVКОМ**

всегда законным способом. Даже освоив сферу высоких технологий, торговля по-прежнему остается низкомаржинальным бизнесом, подверженным различным видам мошенничества. По результатам исследования, проведенного по заказу Cyber Source, глобальные потери выручки от розничной интернет-торговли в нынешнем году составят около \$3,5 млрд. В прошлом году убытки ритейлеров от действий мошенников составили около 0,9% в денежном выражении и 0,8% от общего количества заказов. При этом уровень мошенничества при трансграничных заказах, как правило, почти вдвое выше (1,4%), чем при доставке товара внутри страны. По итогам текущего года 23% компаний, принимавших участие в исследовании Cyber Source, планируют увеличить расходы на борьбу с интернет-мошенничеством в среднем на 10%, 4% опрошенных намерены сократить эту статью расходов на четверть. По оценкам экспертов, следующий бум в развитии технологий для e-commerce будет связан именно с разработкой программ для защиты компаний от мошенников в этой сфере.

«Конечно, российские интернет-магазины неидеальны и с точки зрения качества сервиса, и с точки зрения эффективности и креативности маркетинговых действий, но ведь и онлайн-ритейлеры в других странах далеко не идеальны», — делится своим взглядом на российскую e-commerce Борис Овчинников из DataInsight. — Если учитывать, что российский рынок весьма сложен из-за особенностей доставки и пользовательской привычки платить не онлайн, а наличными курьеру, то уровень российской e-commerce — по качеству, а не количеству — можно оценивать достаточно высоко».

Вместе с тем российские ритейлеры хорошо понимают общемировые тренды и развиваются в сторону цифровизации. Соня Долежелова, вице-президент по операционной поддержке бизнеса, сервису и маркетингу «Эльдорадо», считает, что ритейлер будущего быстрый и персонализированный, во главу угла ставит удобство клиента, сокращая его время на совершение покупки, при этом сам процесс покупки не должен становиться рутиной. По ее словам, клиент должен иметь возможность выбрать удобный для него формат магазина (офлайн, кибермаркет, сайт), способ оплаты и получения товара.

«Ритейлер будущего тот, который пойдет по пути максимального использования CRM (Customer Relationship Management), который наиболее точно и глубоко знает своего клиента, — добавляет госпожа Долежелова. — Он будет давать не только выгодное, но и своевременное предложение, опираясь на пол, возраст, семейное положение клиента, историю его покупок. Ритейлер будет угадывать и подсказывать клиенту, что и когда ему нужно, не ограничивая его в выборе. Потребитель не будет больше привязан к месту покупки благодаря развитию онлайн-каналов. Мы стремимся к этой модели: в будущем году планируем большие инвестиции в развитие интернет-платформы и CRM». ■

# «ВОЙНА ЕЩЕ НЕ НАЧАЛАСЬ, НО КАМУФЛЯЖ УЖЕ НАДЕЛИ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР E5.RU (ПРОЕКТ X5 RETAIL GROUP) КИРИЛЛ ГРОДИНСКИЙ РАССКАЗАЛ О ТОМ, ЧТО РЫНОК ОНЛАЙН-РИТЕЙЛА В РОССИИ ОЖИДАЕТ САНАЦИЯ, И ОБЪЯСНИЛ, ПОЧЕМУ РОССИЙСКИЕ ПРОДУКТОВЫЕ МАГАЗИНЫ БОЯТСЯ ОТКРЫВАТЬ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ.

**BUSINESS GUIDE:** Когда один из лидеров офлайн-ритейла, X5 Retail Group, запустил свой онлайн-проект E5, это называли экспериментом. Сейчас E5 — это эксперимент или прибыльный бизнес?

**КИРИЛЛ ГРОДИНСКИЙ:** Желание X5 в том или ином виде присутствовать в интернете экспериментом назвать уже нельзя. А вот формы присутствия онлайн — это вопрос дискуссии, и такая форма работы в интернете, как E5, лишь один из вариантов. Сейчас можно с уверенностью утверждать, что проект востребован на рынке. Наша схема работы обеспечивает доступ клиентов «Карусели», «Перекрестка» и «Пятерочки» к ассортименту pop-food («не еда»). Человек заказывает на нашем сайте любой товар из 1,8 тыс. наименований, выбирает магазин, куда этот товар привезти, в магазине стоит шкаф, где он забирает товар и пробивает его на кассе. Когда проект только задумывался, к нему было много вопросов. А будут ли вообще люди покупать телефоны в «Пятерочке»? Они покупают. Способны ли клиенты сетей покупать онлайн? Они способны. Не лягут ли IT-системы магазинов из-за технической поддержки операций интернет-магазина? Они не лягутся. Проекту всего 21 месяц, а мы в пятерке лидеров по количеству заказов — это говорит о том, что схема работает. В октябре мы достигли показателей в 10 тыс. заказов в день и оборота в 200 млн руб. за месяц.

**BG:** Как скоро вы планируете окупить проект?

**К. Г.:** Все зависит от состояния рынка. Самый главный тренд последнего времени в онлайн-ритейле — это галопирующая стоимость привлечения клиента. Рынок рекламы в интернете растет гораздо большими темпами, чем количество людей, пользующихся интернетом. Рынок онлайн-рекламы уже обогнал объем наружной рекламы в полтора раза и всего в два раза меньше рынка рекламы телевизионной. Денег в онлайн-рекламу вкладывается все больше и больше, что негативно влияет на рентабельность онлайн-игроков. Растет конкуренция за каждый взгляд клиента, за его клик на баннер. Побеждает тот, у кого в рунете уже есть сильный бренд, или тот, у кого есть альтернативные способы раскрутить свой онлайн-проект. И это то, над чем мы работаем.

**BG:** То есть ваш молодой интернет-проект отказывается от онлайн-рекламы и переходит к старым, дедовским способам рекламы?

**К. Г.:** За один месяц в X5 пробивается до 120 млн чеков. Это значит, что в месяц мы имеем около 120 млн потенциальных клиентов. Это больше, чем вся аудитория интернет-магазинов в России, и если эту аудиторию переключить на покупки у нас... Наличие такой базы потенциальных клиентов — наше преимущество, которое может позволить нам стать лидером онлайн-ритейла. Мы должны рекламировать наш сайт среди аудитории наших магазинов.

**BG:** E5 будет стремиться стать лидером онлайн-торговли в России в своей категории?

**К. Г.:** Обязательно. То, что методика X5 — сращивание онлайн с офлайном — работает, мы доказали. Но как X5 будет развивать свое присутствие в интернете — это уже дискуссионный вопрос.

**BG:** Вы говорите, что методика работает, а E5 не эксперимент. X5 уже присутствует на онлайн-рынке и входит в число лидеров. О чем же тогда дискутировать?

**К. Г.:** E5 работает в категории pop-food, но компания в целом больше ориентирована на торговлю продуктами питания. Понятно, что продуктовые ритейлеры тоже будут со временем переходить онлайн. Нужно ли нам захватывать рынок food, учитывая дороговизну входа?

Сейчас на рынке онлайн-рекламы царит безумие. Может быть, нам надо подождать пару лет, когда волна схлынет и темная вода унесет «трупы» поверженных игроков? Или же, наоборот, тогда будет слишком поздно заниматься инвестициями?



**BG:** Рынок онлайн-рекламы растет из года в год. Почему вы думаете, что волна схлынет?

**К. Г.:** На российском рынке онлайн-ритейла 30 тыс. игроков. Это безумие. Рынок очень сегментирован, к тому же по неким категориям он «серый» на 75%. iPhone 5S появился в интернет-магазинах за две недели до официальных продаж. Смартфон с закупочной стоимостью у официального дилера в Москве стоит 20 тыс. руб., а продается в рунете за 18 тыс. руб. Такие игроки рынка не оказывают сервиса, но покупатель часто выбирает по цене. Сейчас рынок онлайн-ритейла в России оценивается в \$15 млрд, а через пять-десять лет он перевалит за \$50 млрд. Думаю, что государство не будет долго терпеть «серых» игроков на столь крупном рынке. «Маргинализированные» игроки будут уходить.

**BG:** Это прогноз на будущее. А сейчас какие инвестиции нужны для успешной раскрутки на «обезумевшем рынке онлайн-рекламы»?

**К. Г.:** Это еще мало кто понял. Но вход на онлайн-рынок в России очень дорог. Существует только два способа выживания онлайн-ритейла. Можно построить маленький магазинчик без амбиций, который будет продавать эксклюзивный нишевый товар. А можно сделать очень крупный проект, претендующий на лидерство в сегменте и выживающий за счет масштаба. Создать с нуля средний бизнес с оборотом \$15–20 млн невозможно. С таким оборотом ритейлеру не хватит средств, чтобы эффективно привлекать клиента. На маркетинг придется отдавать до трети оборота. Вы много знаете продуктов, которые были бы настолько маргинальны?

**BG:** Рынок продуктового ритейла в интернете практически пуст. Почему X5 не займет эту нишу? Расходы на маркетинг в этом случае не были бы столь высоки, ведь бренды «Пятерочка» и «Перекресток» уже хорошо известны.

**К. Г.:** Существует миф, что онлайн-ритейлер не платит за аренду помещения, значит, его издержки меньше. На самом деле сложная логистика делает продажу продуктов в интернете дороже, чем в магазине. Продажа продуктов питания через интернет даст потребителям сервис, но не дешевизну. Одно дело, когда вы развозите молоко по 100 магазинам, а другое дело — по 500 адресам. Потребитель же хочет экономить. Это хорошо показал опыт одного из ведущих продуктового интернет-магазинов в России. Пока он позиционировал себя как мегадискаунтер, его дела шли в гору, как только он пытался повышать цену на продукты питания или доставку, потребитель отказывался от покупок. Самый популярный товар, которые российский потребитель готов

покупать онлайн, — это упаковки соков и пятилитровые бутылки воды. Это те продукты, на которые наценка ритейлера невысока, а доставка стоит дорого, потому что у такого товара большой объем.

**BG:** Но вероятно, в Москве уже есть потребитель, которому важен сервис, а не цена?

**К. Г.:** Я провел опрос на конференции в Москве среди 150 человек. Я спросил: «Вы хотите заказывать еду домой?» Все подняли руки. Я спросил: «Вы готовы заказывать домашние мясные продукты?» Рук стало меньше. «Вы готовы платить за доставку 200 руб.?» — на это были согласны пять-шесть человек.

**BG:** Но мы уже привыкли платить за доставку непродовольственных товаров.

**К. Г.:** Мы готовы заплатить за доставку мобильного телефона, который покупаем раз в год, но не продуктов питания. «200 руб. — это же четыре пакета молока!» — считают многие. Этот тренд рано или поздно поменяется. Когда-нибудь люди поймут, что поездка по пробкам в подмосковный гипермаркет в поисках лучшей цены — это не праздник. Они будут пользоваться возможностью переложить подобную работу на кого-то еще всего за 200 руб. А сейчас рынок онлайн-ритейла интересен премиальным сетям, у которых состоятельные покупатели. Вероятно, такой проект можно было бы реализовать для нашего «Зеленого перекрестка».

**BG:** Кто ваши потребители онлайн? И чем они отличаются от офлайн-покупателей?

**К. Г.:** Ничем. В рунете 68 млн пользователей, проникновение в интернет составляет 60%. Человек на улице и в интернете один и тот же.

**BG:** Считаете ли вы, что сегодня для ритейлера важно собирать абсолютно любую информацию о потребителях, чтобы проанализировать ее и создать индивидуальный подход к коммуникациям с каждым клиентом? Реализуется ли такой подход в E5?

**К. Г.:** Да. Когда будет пройден «гигиенический этап» в становлении уровня сервиса интернет-магазинов, когда рынок стабилизируется и цены в магазинах станут более или менее одинаковыми, надо же будет чем-то привлечь клиентов...

**BG:** Что значит «гигиенический этап»?

**К. Г.:** Сейчас конкуренция на рынке электронной коммерции на каком уровне? Один обещает доставку за два дня, а привозит за три. Другой обещает доставку за пять дней, а привозит за восемь. Побеждает тот, кто привозит за три дня. Когда онлайн-ритейлер станет более развит, произойдет переход на другой уровень конкуренции. Но о персонализации мы думаем уже сейчас. Главный вопрос: где черпать информацию о наших клиентах? Сами люди ни в одной анкете никогда не предоставят достоверных данных о себе. Бессмысленно их спрашивать, что когда и в каких количествах они покупают. Ответы не будут корректными. Когда меня просят заполнить анкету для выдачи скидочной карты в магазине, я не указываю верных данных о себе. Зачем указывать телефон? Чтобы на него приходил спам?

**BG:** Британская сеть Tesco просто анализирует покупки, сделанные клиентом ранее.

**К. Г.:** Да. Надо анализировать покупки и участвовать в мультибрендовых программах лояльности, чтобы узнать, что клиент покупал в других местах. Возможно, если социальные сети сохранятся в неизменном виде, можно будет черпать информацию оттуда. Но сейчас не всегда получается это делать.

**BG:** Что может произойти с социальными сетями?

**К. Г.:** Как только я зарегистрировался в «Одноклассниках», мне стали присылать коммерческие предложения. Я понял, что излишняя публичность мне не нужна. Информацию на самый платежеспособный класс — состоятельных людей старше 30 — в соцсетях вообще очень сложно найти. А вот

молодые люди очень открыты. Между тем это может выйти им боком. Просто рекрутер как-нибудь скажет: «Ты нам приходишь, но в сети есть фото, где ты катаешься пьяным на поезде. Нам не нужны алкоголики!» Риск, что пользователи станут более скрытными и будут публиковать информацию под псевдонимами, существует. Некоторый отток пользователей из соцсетей замечен уже сейчас.

**BG:** Я в Facebook публикую фото кошек и пишу о работе. Какую информацию E5 может почерпнуть обо мне?

**К. Г.:** Мы можем предложить вам корм для кошек.

**BG:** Я публикую фото не своих кошек. У меня нет своей кошки. Просто мне нравятся эти животные.

**К. Г.:** Но шан-то есть.

**BG:** Насколько персонализированная реклама будет полезна? Не будет ли подобная реклама, напротив, беспокоить пользователей соцсетей, вызывая негативную реакцию?

**К. Г.:** Делать персонализированные предложения надо аккуратно и продуманно. К примеру, если пользователь покупает в «Перекрестке» дорогое вино, мы в E5 можем предложить ему хороший дорогой штопор.

**BG:** Это значит, что все-таки лучше черпать информацию не из соцсетей, а из его чеков в магазине?

**К. Г.:** У нас есть такой канал информации, как собственная база клиентов и данные об их покупках. А значит, у нас есть поле, на котором можно работать. Тем не менее социальные сети тоже интересный канал. Жизнь показала, что продажи непосредственно в соцсетях невозможны. «В контакте», «Одноклассники» и прочее — инструмент для общения. Если друг предлагает тебе что-то купить в соцсети, он тут же перестает быть другом. У нас есть собственный канал информации о клиентах, он лучше, чем соцсети. Однако для какого-либо стартапа в интернете, у которого еще нет базы покупателей и их покупок, социальные сети могут стать способом продвижения магазина.

**BG:** Каким вы видите ритейлера будущего? И согласны ли вы, что цифровые технологии и ритейл-бизнес уже неотделимы?

**К. Г.:** Это зависит от сегмента. Я не вижу в будущем офлайн-книжных магазинов. Останутся лишь небольшие букинистические лавки. Книжки удобнее покупать в интернете — количество книжных уже сокращается. В интернет перетекают и продажи мобильных телефонов. А вот обычные продовольственные магазины останутся всегда. Ведь на доставку товара всегда нужно время, а еда бывает нужна здесь и сейчас. Что касается магазинов крупной бытовой техники, то здесь распространен так называемый шоу-румминг. В магазин приходят, чтобы посмотреть, как выглядит холодильник, а потом выбранную модель все равно заказывают в интернете — там, где дешевле. Таким образом, офлайн-магазины начнут закрываться, но тогда и посмотреть товар будет негде. Я не исключаю, что на рынке появятся специализированные шоу-румы, вход в которые будет платным. Возможно, что подобное будет происходить даже с магазинами одежды. Вещи можно будет посмотреть и померить в специальных шоу-румах, прежде чем делать заказ.

**BG:** На каком этапе развития цифровых технологий находится российский ритейл сейчас?

**К. Г.:** Начальный этап развития уже миновал. Пять лет назад все обсуждали вопрос, зачем создавать интернет-магазин. Сейчас такого вопроса уже не стоит. Все обсуждают вопрос, когда и как создавать интернет-магазин. Исследовательские компании рапортуют, что рынок растет на 30–40% в год, а при этом доля онлайн-ритейла в рынке розничной торговли всего 2%. В полной мере тренд перехода на цифровые технологии еще не проявился. Это значит, что война еще не началась, но мобилизация уже объявлена. Камуфляж все уже надели и винтовки получили. Просто стрельба еще не начала.

Интервью взяла **ОЛЬГА ГОЛОВАНОВА**

# 1 млрд евро экономии для Unilever. Без какой-либо путаницы.



Unilever, работая в более чем 100 странах, обратилась в Аксенчер для реализации беспрецедентного проекта по упрощению, стандартизации и унификации своих бизнес-процессов во всем мире. Наша команда внедрила единую модель управления персоналом, единую платформу ERP и провела прочие проекты по реструктуризации. Результат: Unilever сэкономила более 1 млрд евро и теперь более чем в два раза быстрее внедряет новые ИТ-системы. Мы называем это обеспечением эффективности или High Performance. Delivered.

High performance. Delivered.

  
accenture

# Мы помогли Marriott подключить Интернет-продажи. На \$7 млрд в год. А их гости теперь могут отключить свои заботы.

Marriott – это около 3 700 объектов в более чем 70 странах. Компании было необходимо сделать свой сервис заказа отелей более легким – через Интернет и на разных языках. Мы помогли компании внедрить платформу, поддерживающую 9 веб-сайтов на 7 разных языках. В результате в 2011 году продажи через сайт Marriott.com превысили \$7 млрд и он вошел в десятку крупнейших мировых сайтов электронной коммерции.

High performance. Delivered.

>  
accenture