**Практические аспекты маркетинга телекоммуникационных услуг**

Вячеслав Иванюк

Еще несколько лет назад ни одна из российских телекоммуникационных компаний не имела в своей структуре службы маркетинга. Функциональные обязанности сотрудников так называемых служб маркетинга были несопоставимы с тем, что мы сегодня вкладываем в понятие "маркетинг".

О каком МАРКЕТИНГЕ могла идти речь, когда в области связи 7-8 лет назад не существовало рынка как такового (с присущими ему атрибутами конкуренции и рыночного ценообразования). Позднее, благодаря гибкой политике Министерства связи, была начата демонополизация отрасли, появились первые негосударственные операторы связи. На сегодняшний день в отдельных, наиболее передовых регионах России (Москва, Петербург, Н. Новгород и др.) фактически завершился переход от государственного монополизма к рынку с элементами государственного управления. В Москве, например, услуги связи предоставляют более 100 компаний. То есть сформировалась конкурентная среда с большим количеством независимых компаний, самостоятельно определяющих ценовую и производственную политику. Государство контролирует только вход-выход с рынка, а также определяет минимум правил работы на нем.

Изменение условий деятельности операторов связи привело к осознанию ими необходимости корректировки стратегии и тактики ведения бизнеса. Одним из первых шагов операторов связи стало создание подразделений, ответственных за маркетинг. Ввиду острого дефицита в специалистах подобного профиля на них возник повышенный спрос. Спрос рождает предложение. В отраслевой и массовой печати стали появляться статьи, брошюры, книги, направленные на ликвидацию пробела в знаниях по маркетингу в сфере телекоммуникационных услуг. Эти публикации дают хорошее представление о функциях и методах маркетинга в различных направлениях отрасли связи: сотовой, телефонной, передаче данных и др. Несмотря на их очевидную научно-просветительскую ценность, говорить об их прикладном значении достаточно сложно. Большинство книг представляет собой попытку переложения трудов Ф. Котлера, И. Ансофа и других зарубежных корифеев маркетинга применительно к сфере информационных услуг. Как правило, российские авторы не обладают опытом работы на предприятиях электросвязи в современных условиях или привлекались в качестве консультантов по отдельным проектам, поэтому практически во всех изданиях отсутствуют реальные примеры и know now.

Постараемся восполнить этот пробел. Рассмотрим с практической точки зрения теоретическую концепцию маркетинга в сфере телекоммуникационных услуг.

В одной из ранних российских работ по маркетингу связи (Маркетинг в сфере услуг на примере предприятий связи. - Москва: ЦНТИ "Информсвязь", 1993) авторы ввели понятие "концепция маркетинга услуг связи", которая предусматривает:

1) изучение потребителей в условиях рынка;

2) изучение и прогнозирование потенциального спроса на услуги связи;

3) выявление возможностей предприятия по удовлетворению спроса на услуги;

4) создание новых и развитие существующих видов услуг;

5) определение политики ценообразования;

6) доведение услуги до потребителя путем совершенствования системы и методов их реализации;

7) претворение в жизнь маркетинговых мероприятий, включая планирование и контроль.

Хотя концепция не вполне адекватна текущей ситуации, основные функции перечислены верно и позволяют составить мнение о маркетинге услуг связи. Проанализируем составляющие концепции на примере задач, выполняемых службой маркетинга (далее - СМ) одного из крупнейших московских операторов электросвязи.

**Изучение потребителей в условиях рынка**

Задача: Проанализировать доходность различных сегментов потребительского рынка услуг связи, провести оценку приоритетов в использовании услуг связи различными группами потребителей.

Цель: Оптимизация сбытовых усилий.

Исходные данные:

Несегментированная клиентская база оператора: наименование клиента, информация по номенклатуре и объемам потребления услуг связи (более 10 000 единиц информации). Публикуемые данные о структуре и размере клиентских баз конкурирующих компаний. Справочники. Экспертные оценки специалистов - сотрудников СМ.

Решение:

Учитывая наличие достоверной информации только по собственным клиентам, СМ принято предположение, что результаты исследования с определенной степенью достоверности можно обобщить и распространить на весь рынок бизнес-абонентов Москвы, предварительно скорректировав результат с учетом публикуемых данных о клиентских базах других операторов.

Первым шагом стала разработка классификатора потребителей услуг связи. Разработана 3-уровневая классификация.

1. Уровень - по виду собственности (физическое лицо, коммерческая структура, бюджетная - государственная организация, некоммерческие структуры, другое).

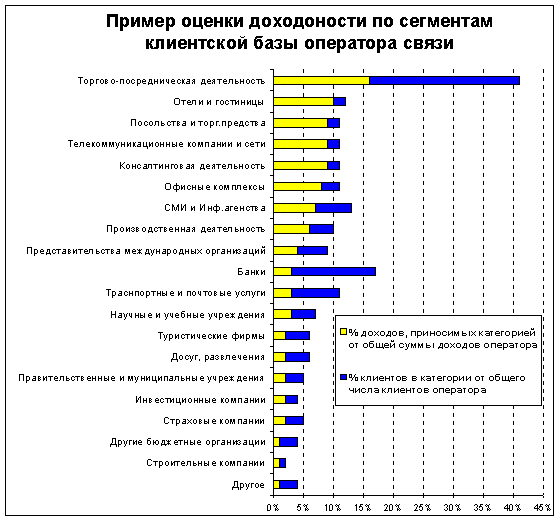
2. Уровень - по доли участия иностранного капитала (российское, иностранное, СП).

3. Уровень - по виду деятельности (финансовый институт, консалтинг, производство, транспортные услуги, научные и учебные организации, телекоммуникационные компании, отели, бизнес-центры, торгово-посреднические фирмы и так далее - всего более 40 видов).

Второй этап - сбор информации о клиентах компании. Для сбора необходимых данных в СМ были привлечены дополнительные сотрудники, которые провели телефонное анкетирование клиентов. Анкетирование проводилось под предлогом "выяснить, что хочет клиент". Помимо информационной нагрузки телефонный опрос имел положительный рекламный аспект, то есть служил напоминанием о том, что оператор связи помнит о своих клиентах и стремится улучшить работу в соответствии с пожеланиями клиентов. Для компаний с несколькими видами деятельности в классификации фиксировался только основной вид деятельности. Результаты телефонного опроса были выборочно сверены со справочной информацией по нескольким базам данных ("Желтые страницы", "Евроадрес" и др.). Установлена степень соответствия свыше 80%.

Третий этап - обработка и анализ информации клиентской базы оператора, включая данные службы выставления счетов. Проведен расчет количества клиентов в каждой категории. Определены средние и абсолютные показатели по количеству линий, номеров, среднему доходу на один номер, на одну линию, величине среднемесячных расходов на услуги связи (совокупные расходы и отдельно по международной, междугородной, местной связи) для каждой группы.

Анализ структуры собственной клиентской базы и клиентов конкурирующих компаний выявил необходимость смены сбытовой политики на различных сегментах потребительского рынка. Для многих результат стал неожиданностью. Была выявлена высокая доходность, а следовательно, привлекательность ряда сегментов, которые традиционно причислялись к низкодоходным и неинтересным с коммерческой точки зрения. По результатам исследования составлен портрет типичного потребителя услуг компании. Для данной категории потребителей разработаны и проведены широкомасштабные маркетинговые и рекламные акции, обеспечившие стабильное положение компании на рынке.



**Изучение и прогнозирование потенциального спроса на услуги связи**

Задача: Организовать оперативную информационную поддержку для принятия руководящих решений.

Цель: Составление прогноза доходов компании, корректировка сбытовой стратегии и др.

Исходные данные:

Официальные публикуемые данные по доходам отрасли, динамике ее развития, события, факты, слухи и пр. Информация, приобретаемая у сторонних консалтинговых организаций. Средства электронной информации (Интернет, архивы публикаций и др.).

Решение:

Определяющим фактором в принятии правильного управленческого решения является полнота, достоверность и оперативность исходной информации. Существенным фактором является также форма подачи информационного материала, его краткость.

В целях обеспечения руководства компании необходимыми материалами служба маркетинга осуществляет сбор и обработку больших массивов исходной информации по телекоммуникационной тематике, а также по сопутствующим рынкам. Проводится фильтрация всего спектра исходных данных, которые могут оказывать прямое или косвенное влияние на рынок связи.

Учитывая ограниченные человеческие ресурсы СМ, большая часть обзоров еженедельных публикаций и новостей по рынку связи приобретается у информационных агентств. Предоставляемая ими информация носит, как правило, узкоспециализированный характер. Для полноты оценки рынка связи и составления прогнозов его развития необходима информация общего характера (политические события, экономическая ситуация, состояние рынка недвижимости, инвестиционный климат, налогообложение и многое другое). Эту информацию СМ получает из газет ("Коммерсант", "Ведомости", "МК", "МН" и др.), журналов ("Эксперт", "Итоги", "Деньги", "Власть" и др.), из Интернета (www.rbc.ru, www.nns.ru, www.interfax-news.com), других информационных сайтов). Интернет опережает все остальные источники информации по оперативности и полноте охвата событий, однако содержит мало актуальных обзоров и исследований. Этот пробел восполняют профильные журналы (Connect, "Сети и системы", LAN, "Вестник связи", "Связь курьер", "Технологии и средства связи") и газеты ("Компьютерра", PCWeek, "Московский телефонист", другие).

Избыток информации о рынке связи очевиден. Поэтому доводить всю информацию до сведения руководства не имеет смысла. Наиболее интересные новости и публикации сканируются и помещаются в разработанный СМ электронный архив, в котором информация группируется по следующим разделам:

1.Краткая сводка новостей.

2. Отрасль связи.

3. Телефонная связь.

4. Новости компаний.

5. Региональные новости.

6. Спутниковая связь.

7. Мобильная связь.

8. Международный рынок.

9. Новые технологии и оборудование.

10. Интернет и передача данных.

11. Другие новости (инвестиции, выставки, важнейшие политические события и другие новости, оказывающие влияние на рынок связи).

Актуализация электронного архива происходит еженедельно. Доступ к архиву организован на платформе Интранет с использование Web-интерфейса. Размер каждого еженедельного выпуска составляет 30-50 страниц и содержит помимо полных текстов статей их краткие аннотации в виде контекстного оглавления. Таким образом, руководство компании имеет доступ к наиболее важной информации в оперативном режиме (on-line).

Анализ информации, помещаемой в архив, позволяет проводить оценку и строить прогнозы развития отрасли. За счет использования значительного числа независимых источников информации отслеживаются маркетинговые акции конкурирующих компаний и разрабатываются оперативные меры противодействия. Данные электронного архива позволяют экономить средства, расходуемые на сбор информации как о конкурентах, так и партнерах.

Умелая организация системы оперативного информирования подразумевает готовность СМ выполнить любые разовые поручения руководства на достаточно высоком уровне. Например, при необходимости в течение одного дня выяснить всю возможную информацию по конкурирующей компании, которая примет участие в тендере, в случае отсутствия файла данных по конкуренту применяется следующая процедура:

1.Через справочные службы выясняется контактный телефон и адрес.

2. СМ подбирается в электронном архиве и Интернете все публикации, в которых упоминалось название конкурирующей фирмы.

3. Осуществляется звонок в компанию с целью выяснения стандартных коммерческих условий предоставления услуг связи. При этом спрашивают о наличии лицензии на право предоставления услуг связи и типе используемого оборудования. Как правило, это общедоступные сведения.

4. По БД лицензий проверяется факт наличия лицензии у данной компании, ее формулировка, регионы, на которые распространяется ее действие, срок окончания и т.д.

5. По БД Московской регистрационной палаты определяется состав учредителей, размер уставного капитала, тип собственности.

6. По общедоступным телефонным БД выявляются клиенты этой компании, проводится их краткий анализ - выявление отраслевой, территориальной или иной специфики. Для составления мнения о работе компании следует позвонить нескольким клиентам конкурирующей компании и, представившись сотрудником, выяснить, всем ли доволен клиент.

7. Под предлогом получения дополнительной информации о компании с целью последующего приобретения услуг организуется выезд менеджера СМ в офис конкурирующей фирмы. На основе визуальных данных менеджер СМ может сделать заключение о фирме: ее размер (численность сотрудников, уровень компьютеризации и организации труда), состояние финансов (отделка офиса, опрятность сотрудников и т.п.).

8. Следующим этапом является выявление скрытой (полусекретной) информации о компании. Менеджер СМ сыграет роль потенциального дилера услуг компании. Подавляющее большинство операторов имеют готовые так называемые дилерские пакеты, где указаны дилерские тарифы и приведены непубликуемые сведения о фирме, об используемом оборудовании, о наличии технических ограничений и пр. Существуют и другие легальные способы выяснения подобной информации.

9. Совместно с менеджером службы сбыта менеджер СМ определяет круг лиц в организации, проводящей тендер, которые могут быть лично заинтересованы в лоббировании интересов конкурирующего оператора. Если факт лоббирования установлен, то необходимо разработать комплекс мер для нейтрализации данного сотрудника либо для его дискредитации в глазах руководства организации.

На основании полученных данных готовится аналитическая справка, которая предоставляется руководству.

Завершая пример организации информационной поддержки руководства, нельзя не упомянуть о приобретении СМ материалов у сторонних консалтинговых компаний, которые специализируются на проведении исследований и поддерживают собственные базы данных. Однако нельзя всецело полагаться на данные консалтинговых компаний. Любая сторонняя информация требует тщательной проверки, прежде чем будет доложена руководству.

Выявление возможностей предприятия по удовлетворению спроса на услуги

Задача: Проанализировать эффективность использования существующего оборудования (концентраторы для подключения абонентов) и обосновать расстановку нового - планирование сети.

Цель: Получение максимального экономического эффекта с учетом ограниченного технического ресурса.

Исходные данные:

Внутренняя статистическая информация компании. Перспективы застройки Москвы. Данные РАН по различным показателям (демографическим, экономическим, жилищным и др.), детализированные по районам Москвы.

Решение:

Одной из интереснейших задач маркетинга услуг связи является планирование развития сети. Для ее решения СМ использует геоинформационную систему (ГИС) MapInfo 4.0, которая обеспечивает привязку массивов данных через адрес или иной код к местоположению на имеющейся в распоряжении СМ электронной карте Москвы. Возможности аналогичной системы (Marketing Geo) подробно освещены в # 3 (21) журнала "Маркетинг и маркетинговые исследования в России". Суть решения задачи состоит в сопоставлении значительного числа картографической информации по различной тематике, на основании которой делается заключение о перспективности и целесообразности размещения сетевого оборудования в той или иной зоне. В решении задачи участвуют несколько экспертов. Каждый эксперт ранжирует зоны по приоритетности. Затем вычисляется коэффициент конкордации (уровень согласованности мнения экспертов). Если мнения экспертов совпадают по большинству зон, то в результате составляется список зон, ранжированный по приоритетности установки сетевого оборудования.

Сложность задачи состоит не в сопоставлении карт, а в подготовительном этапе. Подготовка исходной информации для картографирования очень трудоемкий процесс: необходимо привести адресную информацию в неформализованных базах данных к единому формату, понятному для программы. Первый раз, решая задачу планирования развития сети, СМ столкнулась с проблемой отсутствия необходимого районирования Москвы по зонам охвата телефонными станциями (сетевое оборудование устанавливается на территории АТС). СМ самостоятельно разработала такой слой зонирования территории Москвы. В привязке к этому слою вычислялись показатели привлекательности зон для размещения сетевого оборудования. Информация визуализировалась в виде 5-8-уровневой цветовой гаммы (например, черный - наиболее привлекательный район по заданному критерию, далее идут синий, зеленый... наименее привлекательные зоны отмечены белым цветом). Градация значений критерия привлекательности зон подбирается таким образом, чтобы зон с наибольшим значением было не более 2-3, и так далее в сторону увеличения количества зон, пропорционально снижению уровня их привлекательности.

Экспертам предлагалось сделать заключение о целесообразности установки оборудования на основании следующих карт Москвы, разделенной на более чем 200 сегментов:

1) распределение плотности абонентов сети оператора по Москве (отдельно по клиентам, номерам, линиям);

2) распределение плотности запросов на услуги связи (отдельно по клиентам, номерам, линиям);

3) распределение плотности отказов по техническим причинам (разделено на 2 класса причин, отдельно по клиентам, номерам, линиям);

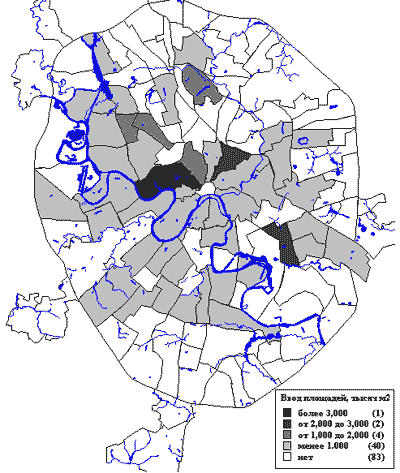
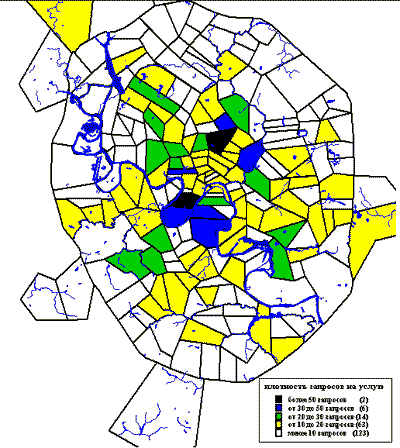
4) прогноз отдела сбыта по реализации крупных проектов на год (по клиентам, номерам, линиям);

5) уровень загрузки (в %) установленного на сети оборудования;

6) топология сетей ближайших конкурентов и их публикуемые планы развития;

7) распределение плотности перспективной застройки Москвы: а) до 1999 г., б) до 2010 г.;

8) картографические данные РАН о Москве, районированные по территории почтовых отделений (плотность населения, распределение потребителей услуг Интернета, распределение промышленных и торговых зон, и т.п.)



В общей сложности подготовлено более 20 карт. Для составления заключения эксперту, как правило, достаточно просмотра 5-8 карт. Данный подход к планированию сети обеспечил эффективное использование технических ресурсов оператора. Сетевое оборудование, установленное согласно рекомендациям СМ, было обеспечено устойчивым спросом на него со стороны новых клиентов.

**Создание новых и развитие существующих видов услуг**

Задача: Проработать и внедрить новую услугу для крупных иностранных компаний.

Цель: Увеличить привлекательность оператора через расширение номенклатуры услуг. Получить прибыль за счет продвижения новых услуг.

Исходные данные:

Внутренняя информация об объемах и номенклатуре потребляемых крупными клиентами услуг. Интернет. Зарубежная отраслевая литература.

Решение:

Крупные иностранные компании - один из самых высокодоходных сегментов рынка услуг связи. Они же являются и самыми требовательными как в части тарифов, так и по номенклатуре предоставляемых им услуг. За рубежом давно существуют услуги так называемой интеллектуальной сети, которые являются дополнением к базовым услугам связи. К услугам интеллектуальной сети связи (ИСС) относят: персональный номер, дебитные и кредитные телефонные карты, голосовую почту, номера с дополнительной оплатой, бесплатные номера и т.д.). До недавнего времени эти услуги были технически не реализуемы на российских сетях связи. Однако после появления возможности технического воплощения спроса со стороны отечественных компаний на эти услуги не возникло. Другое дело - иностранные корпорации.

Основываясь на результатах международных исследований рынка услуг ИСС и данных по московскому рынку, службой маркетинга были проработаны услуги ИСС, на которые мог быть спрос: составлены тарифные схемы и порядок предоставления этих услуг.

Например, услуга "бесплатный номер" пользуется спросом у крупных компаний, которые проводят широкомасштабные рекламные акции одновременно во многих регионах России. Все звонки при этом приходят в центральный офис в Москве, то есть не надо держать офисы во всех регионах. Абонент из другого города не платит за междугородний звонок, за него это делает компания - владелец "бесплатного номера". Как правило, это красивый, легко запоминающийся номер, универсальный для всех регионов (например, 8-8-095-7777). В Америке такие номера называют "800" по первым цифрам в начале номера. Услуга "бесплатный номер" была предложена широко известным иностранным компаниям. Некоторые из них оценили удобство новой услуги и связали "бесплатным номером" несколько городов России с московским офисом.

Расширение номенклатуры услуг связи за счет услуг ИСС позволило не только улучшить имидж оператора в глазах иностранных компаний, но и извлечь дополнительную прибыль от продажи этих услуг. Хотя на первом этапе доход от их продажи невелик.

**Определение политики ценообразования**

Задача: Разработать гибкую систему тарифов, отвечающую требованиям различных сегментов потребителей.

Цель: Удержать (увеличить) уровень доходов компании. Привлечь новых клиентов, сохранить существующих клиентов.

Исходные данные:

Внутренняя статистическая информация компании. Сведения о конкурентных преимуществах/недостатках компании по отношению к ближайшим соперникам. Контактные данные большинства московских операторов связи. Интернет.

Решение:

В условиях экономического кризиса естественным желанием компаний является снижение расходов на использование услуг связи (отказ от телефонных линий, жесткий контроль за объемами телефонных разговоров, использование низкокачественных услуг альтернативных операторов и т.п.). Без корректировки тарифной политики в данной ситуации не обойтись. Решение о снижении тарифов для всех клиентов нецелесообразно, поскольку приведет к значительным потерям доходов оператора. В то же время если не снизить тарифы для отдельных категорий пользователей, то это приведет к их оттоку.

До кризисной ситуации существовала только одна тарифная схема, которая ограничивала круг клиентов оператора теми компаниями, которые расходовали на одну линию более 150 дол. США в месяц. После кризиса число таких клиентов резко сократилось, то есть по объемам ежемесячных платежей они перешли в категорию "менее 150 дол. США".

СМ провела анализ клиентов компании и разделила их на четыре сегмента в зависимости от уровня расходов на услуги связи и специфики бизнеса компании.

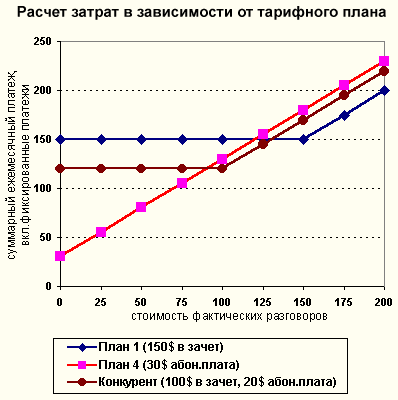
1)"крупный офис" - расходы на услуги связи более 150 дол. на линию в месяц;

2) "средний офис" - расходы на связь от 100 до 150 дол. на линию в месяц;

3) "малый офис" - расходы на связь от 50 до 100 дол. на линию в месяц;

4)"московский" - менее 50 дол. на линию в месяц.

Для каждой категории разработан гибкий тарифный план, определяющий размеры абонентной платы, минимальную сумму счета и тарификацию звонков по Москве. Разработанные схемы скорректированы в отношении тарифов ближайших конкурентов таким образом, чтобы быть чуть привлекательнее. Упрощенный пример анализа тарифных планов представлен на диаграмме (реально расчет затрат гораздо сложнее - необходимо учитывать множество факторов, таких, как структура дальней связи клиента, объемы входящей и исходящей местной связи, оплата дополнительных услуг и т.п.).



Из диаграммы видно, что чем ниже кривая суммарных ежемесячных расходов, тем привлекательнее тарифный план. Тарифные планы 1 и 4 практически перекрывают или очень близки к тарифному плану конкурента при всех уровнях расхода на услуги связи. Разработанные четыре тарифных плана позволили снизить отток клиентов в лагерь конкурирующих компаний, при этом удалось привлечь новых заказчиков, для которых услуги оператора ранее были недоступны.

Доведение услуги до потребителя путем совершенствования системы и методов их реализации

Задача: Провести маркетинговую кампанию по привлечению клиентов. Оценить эффективность мероприятий.

Цель: Увеличение дохода компании.

Исходные данные:

БД существующих клиентов. Телефонные справочники и базы данных.

Решение:

Оператор разработал и внедрил несколько новых услуг, помимо этого снизил тарифы на базовые услуги. Рекламным отделом оператора была разработана и проведена широкомасштабная рекламная кампания, однако она не принесла желаемых результатов: процент отклика существенно отличался от проектного в меньшую сторону. Решено было применить комплекс директ-маркетинга по отдельным районам Москвы. В первую очередь это районы, где оператор обладает развитой сетевой инфраструктурой и имеются свободные технические ресурсы.

СМ действовала следующим образом:

1) проведена сегментация рынка бизнес абонентов с целью составления портрета потенциального потребителя новых услуг;

2) разработан текст информационного письма на имя руководителя фирмы от генерального директора оператора с выгодным коммерческим предложением, составлена форма обратного отклика в виде анкеты, отправляемой по факсу;

3) определены бизнес-зоны Москвы с наибольшей плотностью подходящих под установленные критерии потенциальных клиентов (выбор зон осуществлен в привязке к АТС);

4) по установленным адресным ограничениям и телефонным индексам закуплены базы данных со сведениями по компаниям (наименование, телефон, адрес, ФИО руководителя, вид деятельности и пр.);

5) проведено сокращение и актуализация полученных данных (методом телефонного анкетирования уточнены контактные данные фирм, ФИО руководителя);

6) за неделю до отправки писем в районах рассылки вывешены рекламные растяжки;

7) осуществлены мероприятия по распечатке, упаковке и доставке (почтовая и курьерская) информационного письма и анкеты руководителям предприятий (с подтверждением доставки либо методом "лично в руки");

8) по прошествии двух недель с момента завершения рассылки проведено повторное анкетирование с целью выяснения: получил ли руководитель письмо и какова была его реакция. Для тех, кто не получил или не обратил внимания, письмо с анкетой было продублировано по факсу.

Оценка эффекта от проведенных рекламно-маркетинговых мероприятий в коротком периоде проведена по числу телефонных обращений за справками по услугам, а в среднесрочном - по количеству установленных линий тем компаниям, в чей адрес была проведена рассылка. В нашем случае процент первоначального отклика составил более 6%, из которых около трети приобрели услуги. Полученный эффект от директ-маркетинговых мероприятий практически совпал с расчетным уровнем в 2-3%.

Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий, включая планирование и контроль

Задача: Обеспечить отдел продаж необходимой информацией по новым крупным проектам. Осуществлять контроль за ходом выполнения проекта по всем этапам.

Цель: Повысить эффективность работы отдела продаж.

Исходные данные:

Справочники. Интернет. Публикации СМИ. Материалы выставок. Агенты. Государственные структуры. Личные контакты.

Решение:

Наибольший коммерческий интерес для операторов всегда представляли клиенты с большим объемом потребления услуг связи. Как правило, их подключают по оптоволоконному кабелю, устанавливают офисную АТС, предоставляют эксклюзивные тарифы. Именно на этом сегменте рынка происходит ожесточенная борьба за каждого клиента. При общих приблизительно равных технических и коммерческих условиях важную роль в конкурентной борьбе начинают играть такие факторы, как сроки начала работы с потенциальным клиентом, поддержка хороших отношений с клиентом на всех этапах реализации проекта, лоббирование интересов оператора.

Работа СМ с объектом начинается на этапе подачи заявления о выделении участка земли под строительство или о реконструкции (капитальном ремонте и т.п.). Объект должен отслеживаться на всех этапах: разработка и утверждение проекта здания, начало строительных работ, приемка здания, поиск и заселение арендаторами, начало эксплуатации.

СМ проанализировала этапы работы по крупным проектам, составила перечень данных, которые необходимо знать для успешной работы с клиентом. Задача была разделена на две подзадачи:

1) создание электронной БД для осуществления ввода, хранения, использования в оперативном режиме сведений по каждому крупному проекту (карта проекта);

2) организация сбора информации по проекту на всех этапах его реализации.

3) По первой подзадаче с использованием СУБД MSAccess разработана БД, которая содержит следующие блоки информации:

4) общая информация по проекту (адрес, название проекта, назначение, комментарии);

5) техническая информация (вид строительных работ, текущее состояние работ по проекту, даты завершения/начала циклов строительных работ, размеры, внешний вид);

6) контактные данные (заказчик, подрядчик, инвестор, ФИО + телефоны);

7) конкуренты (наименование конкурентов, их условия, причины проигрыша/выигрыша проекта);

8) коммерческая информация (потребности в услугах связи, вероятность реализации проекта в %);

9) работа отдела продаж (менеджер проекта; этапы работ по проекту: первый контакт, передано предложение и т.д.; контрольные даты);

10) работа СМ (источник информации по проекту; текущее состояние проекта: отсутствует финансирование, в работе, продажа здания, ищут арендаторов и т.п.; комментарии, контрольные даты);

11) служебная информация (идентификатор проекта, признак активности работ по проекту и др.).

Наполнение БД осуществляется СМ на основании сведений, полученных из большого числа источников. Все источники делятся на первичные и вторичные. К первичным относятся агенты, которые собирают информацию по проектам и передают ее в СМ, сотрудники отдела продаж, коммерческие организации, которые ведут базы данных по строительному рынку, государственные и муниципальные органы, осуществляющие разрешительно-надзорную деятельность. Со всеми первичными источниками службой маркетинга заключены договоры. Ко вторичным источникам относят данные, которые требуют дальнейшей тщательной проверки и доработки: это материалы выставок, официальные бюллетени департамента строительства Москвы, Москомзема и других подобных организаций, данные информационных серверов по рынку недвижимости, профильные газеты и журналы. В обязанности СМ входит проверка этих сведений до передачи их в отдел продаж.

Таким образом, использование базы данных по проектам позволяет СМ осуществлять контроль за ходом выполнения работ, составлять прогноз реализации услуг, анализировать на большой выборке причины успехов/неудач, давать рекомендации по корректировке сбытовой политики, то есть решать задачи планирования и контроля.

**Резюме**

В рамках одной статьи невозможно перечислить весь широчайший спектр задач, которые приходится решать сотрудникам служб маркетинга телекоммуникационных компаний. О том, насколько успешно они решены, судит потребитель, покупая услуги у оператора, сумевшего обеспечить оптимальное соотношение цена/качество для данного конкретного клиента.

P.S. Данная статья была написана в середине 1999 года и опубликована в октябрьском номере журнала "Маркетинг и маркетинговые исследования в России", поэтому ряд утверждений, приведенных в статье на сегодняшний день устарели. Однако подходы к практическому решению маркетинговых задач остались в большинстве неизменными.